



BESTUURSVERSLAG 2025

Zonnehuisgroep Amstelland



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Algemene informatie.....	3
1.1 Missie, visie en waarden	4
1.2 Kernactiviteiten/geografische gebieden	8
1.3 Juridische structuur	10
1.4 Organisatiestructuur en organogram	12
1.5 Personele bezetting 2025	13
1.6 Verantwoording en Terugblik	16
Hoofdstuk 2. Financiële ontwikkelingen.....	17
2.1 Algemeen	17
2.2 Ontwikkeling van de zorgexploitatie	17
2.3 Resultaat toegekend aan de zorgexploitatie.....	19
Hoofdstuk 3. Risico's en risicobeheersing	22
3.1 Compliance en bedrijfsvoering	22
3.2 Voornaamste risico's en onzekerheden.....	22
Hoofdstuk 4. Toekomstverwachtingen.....	23
Hoofdstuk 5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	25
5.1 Inzetbaarheid personeel	25
5.2 Medezeggenschapsstructuur	26
5.3 Klachten en signalen.....	28
5.4 Onderzoekscommissie.....	33
5.5 Duurzaamheid	34
Hoofdstuk 6. Informatievoorziening en beveiliging en beheersing kwaliteit en processen.....	35
6.1 Gegevensbescherming	35
6.2 Interne beheersing van processen en procedures	36
6.3 Beveiliging van cliëntgegevens en bedreigingen daarvan	36
Jaarverslag Raad van Toezicht 2025 Zonnehuisgroep Amstelland, zie separaat verslag.....	37



Hoofdstuk 1. Voorwoord en Algemene informatie

Zonnehuisgroep Amstelland hecht veel waarde aan openheid en verantwoording over het gevoerde beleid en het zorgvuldig inzetten van collectieve middelen. In dit verslag geven we een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en waar de organisatie nu staat. De verantwoording van de Raad van Toezicht over hun werkzaamheden en de wijze waarop zij hun rol hebben vervuld, is opgenomen in een aparte bijlage.

Onze grote waardering gaat uit naar alle medewerkers. Hun inzet, flexibiliteit en betrokkenheid bij het welzijn van bewoners en cliënten vormen de basis van onze zorg. Ook spreken we onze dank uit aan de vele vrijwilligers en naasten, die een onmisbare bijdrage leveren aan het dagelijks leven van onze bewoners en cliënten.

Zonnehuisgroep Amstelland sluit 2025 af met een positief financieel resultaat. Na enkele financieel uitdagende jaren staat de organisatie er weer financieel gezond voor. Tegelijkertijd blijft het noodzakelijk om scherp te sturen op de exploitatie. Een belangrijk onderdeel daarvan is het versterken van de stabiliteit in onze teams. Vaste, goed ingewerkte teams zorgen niet alleen voor meer continuïteit en voorspelbaarheid, maar vormen ook de basis voor echte nabijheid: vaste gezichten die bewoners kennen, begrijpen en zien wat iemand nodig heeft. De inzet van zzp'ers was de afgelopen jaren regelmatig nodig om roosters rond te krijgen, maar brengt hogere kosten en minder stabiliteit met zich mee. Het terugdringen van deze afhankelijkheid en het investeren in duurzame, vaste teams blijft daarom een duidelijke prioriteit. Naast deze inzet op personele stabiliteit investeren we in 2025 gericht in de domeinen Huisvesting & Facilitair en ICT & Innovatie. Deze terreinen hebben de afgelopen jaren minder aandacht gekregen, maar zijn essentieel voor een toekomstbestendige organisatie en het verder versterken van de kwaliteit van zorg.

Per 1 april 2025 is mevrouw Sandra Oud gestart als nieuwe bestuurder van Zonnehuisgroep Amstelland. Met deze overgang is continuïteit in de bestuurlijke leiding geborgd en wordt verder gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie.

Vooruitblik op 2026

Het komende jaar bouwen we voort op de sterke basis die Zonnehuisgroep Amstelland heeft gelegd. We blijven ons inzetten voor kwalitatieve zorg en welzijn, begeleiding & behandeling, innovatie en samenwerking, zodat we onze cliënten, bewoners en medewerkers een inspirerende en stabiele omgeving kunnen bieden. Met elkaar zetten we koers naar een toekomst waarin kwaliteit van leven van onze bewoners en zeggenschap van medewerkers centraal staan.



1.1 Missie, visie en waarden

Al meer dan 100 jaar ondersteunen wij kwetsbare ouderen in onze regio. In die tijd is veel veranderd, maar één ding niet: onze aandacht voor mensen en hun dagelijks leven. We bieden verschillende vormen van zorg en ondersteuning, zoals thuiszorg, dagbesteding, revalidatie en herstel, eerstelijnsverblijf, wonen met zorg in onze Zonnehuizen en palliatieve zorg.

Zorg die begint met luisteren

Zonnehuisgroep Amstelland biedt zorg en ondersteuning die begint met luisteren. We sluiten aan bij wie iemand is, wat belangrijk is in iemands leven en wat iemand graag zelf blijft doen — soms met een beetje oefening of met een hulpmiddel dat daarbij helpt. Zorg en welzijn horen voor ons onlosmakelijk bij elkaar: het gaat om nabijheid, gezien en gehoord worden, erbij horen en van betekenis kunnen zijn. Wat iemand zelf kan, blijft zo lang mogelijk van diegene. We ondersteunen bewoners en cliënten om hun leven te blijven leiden zoals zij dat willen, met ruimte voor eigen keuzes en zelfstandigheid, ook in de laatste levensfase.

Ondersteuning in verschillende vormen

Als ouderenzorgorganisatie begeleiden wij mensen op een manier die past bij hun wensen en mogelijkheden. Dat doen we thuis, in ons kortdurend verblijf en in onze Zonnehuizen voor mensen met dementie en/of een somatische beperking. We bieden zowel laagdrempelige ondersteuning als complexe zorg en behandeling, altijd met het doel om kwaliteit van leven te versterken.

Samen werken aan een zorgzame samenleving

We realiseren ons dagelijks dat de uitdagingen in de ouderenzorg groot zijn. Deze opgave ligt niet alleen bij zorgorganisaties, maar bij de hele samenleving. In de regio Groot-Amsterdam, Amstelland-Meerlanden en De Ronde Venen werken zorgorganisaties samen aan de beweging naar een zorgzame samenleving. Door een gezamenlijk, positief en begrijpelijk verhaal uit te dragen, willen we de maatschappelijke dialoog versterken en helder maken wat nodig is om goede zorg ook in de toekomst mogelijk te houden. Dat betekent ook dat we duidelijk moeten zijn over de grenzen van wat professionals en organisaties aankunnen.

Wij stellen ons ook de komende jaren steeds weer de vraag wat wel en niet tot onze dienstverlening behoort, waar we zaken effectiever en efficiënter kunnen organiseren en waar we mogelijk meer technologie, vrijwilligers en informele zorg kunnen inzetten. Het 5-stappen model helpt ons hierbij.

Goed werkgeverschap en werkplezier vormen de kern van een toekomstbestendige organisatie. Vanuit de strategische beweging *Werken met plezier en trots* heeft het programma *Blij Blijven* in 2025 zichtbaar bijgedragen aan een positieve beweging. Meer aandacht voor werkplezier als essentieel onderdeel van ons dagelijks werk. Er is ruimte gemaakt voor initiatieven die bijdragen aan betekenisvol werk en op verschillende plekken in de organisatie is meer rust ontstaan. Tegelijkertijd blijft het behoud van nieuwe medewerkers een belangrijk aandachtspunt, zeker in een arbeidsmarkt die voortdurend verandert.



Als Zonnehuisgroep Amstelland staan we klaar om de noodzakelijke transformatie in de ouderenzorg vorm te geven. We hebben vertrouwen in het verandervermogen van de samenleving, in de kracht van onze netwerken en vooral in de professionaliteit, creativiteit en het innovatief vermogen van onze medewerkers. Zij maken het verschil, elke dag opnieuw.

We weten ook dat we dit niet alleen kunnen. Samenwerking is onmisbaar — binnen teams, tussen collega's en met onze partners, vrijwilligers, naasten en andere organisaties in de regio. Leren van elkaar en delen met elkaar is daarbij de norm. Met onze visie *Deel jij met mij?* geven we richting aan een manier van werken waarin bewoners en cliënten, hun naasten, vrijwilligers en medewerkers elkaar versterken. Zo bouwen we aan een organisatie waarin mensen zich gezien voelen, waarin ruimte is voor vakmanschap en waarin we samen werken aan zorg die past bij het leven van de mensen voor wie we het doen.

Om vooruit te komen gaan wij elkaar herontdekken, gaan wij zien hoeveel sterker jij en ik zijn als we samen optrekken. Wij verwoordden deze visie met een vraag, een uitnodiging:

Deel jij met mij?

Als je elkaar meeneemt, gaan er deuren open – en ogen – en harten.



In 2023 is er een strategie ontwikkeld die steunt op vijf strategische bewegingen:

- Bewegen in ons portfolio
- Samen vanuit uw kracht
- Werken met plezier en trots
- Leren en innoveren met lef
- Duurzaam en wendbaar organiseren

In 2025 zijn deze vijf bewegingen verder doorontwikkeld. Er zijn keuzes gemaakt, prioriteiten gesteld en verschillende onderdelen succesvol afgerond. Op basis daarvan is de strategie aangescherpt en zijn we uitgekomen op drie strategische programma's die in 2026 verder worden voortgezet.

Deze drie strategische programma's helpen ons om voorbereid te zijn op de uitdagingen van de toekomst en geven richting aan de uitvoering van de aangescherpte strategie.

- **Samen Leven** richt zich op de cliënt. De volledige cliëntreis binnen Zonnehuisgroep Amstelland wordt bekeken. Door te luisteren naar wat voor de cliënt belangrijk is en te werken vanuit behoeften en krachten, wordt samen met naasten, vrijwilligers en professionals gezorgd voor welzijn en passende zorg.



- **Samen Werken** versterkt professionals. Er wordt gebouwd aan het Team van de Toekomst, het werk wordt slimmer georganiseerd en flexibiliteit en grip op capaciteit worden vergroot.
- **Samen Vooruit** ondersteunt het primaire proces. Administratieve lasten worden verminderd, processen worden verbeterd en staf en ondersteuning worden slimmer ingezet.

Zo ontstaat meer tijd en ruimte voor wat er echt toe doet: goede aandacht en passende zorg voor cliënten, én professionele ruimte en werkplezier voor medewerkers.



Ons verhaal

Leiderschap - Goed werkgeverschap - Innovatie

samen **leven**

Wat is voor u belangrijk?

Zelfstandigheid

Soepel samenspel

Taken in verhouding

Welkome omgeving

cliënt



samen **werken**

Het werk anders organiseren

Grip op Capaciteit (Ximius)

Flexibiliteit in de roosters

Collega



samen **vooruit**

Administratieve lastenverlichting

Procesoptimalisatie

Betere benutting van technologie & innovatie

Ondersteuning



In 2025 hebben we gewerkt met de integrale kaderbrief die in 2024 is opgesteld. Deze kaderbrief – samengebracht op één A3 – geeft richting door inzicht te bieden in de belangrijkste financiële en HR-normen, en vormt het kader waarbinnen projecten, strategische bewegingen en onze gezamenlijke opgave zijn geplaatst.

Het tot stand komen en toepassen van de kaderbrief is een iteratief proces geweest. Gedurende het jaar is de kaderbrief meerdere keren besproken, aangescherpt en toegelicht in verschillende gremia. We hebben bewust ingezet op brede organisatiebetrokkenheid. Door deze continue dialoog is het begrip voor de kaders vergroot en is de kaderbrief steeds meer onderdeel geworden van het dagelijks sturen.

In 2025 hebben we binnen de drie regio's waarin wij samenwerken – Amstelland-Meerlanden, Amsterdam en Utrecht (IVVU) – vooral ingezet op het bestendigen en verdiepen van lopende regionale trajecten. Er zijn bewust geen nieuwe programma's gestart; de focus lag op het verder brengen van bestaande initiatieven en het versterken van de gezamenlijke uitvoeringskracht. Dit was nodig, mede omdat 2026 voor een aantal financieringsstromen het laatste jaar in de huidige vorm zal zijn, waardoor continuïteit en borging centraal stonden.

In alle drie de regio's stonden vergelijkbare thema's centraal, gericht op het toekomstbestendig houden van de ouderenzorg en het versterken van samenwerking in de keten.

De belangrijkste regionale opgaven die in 2025 verder zijn gebracht:

- Maximaal digitaal- doorontwikkeling van digitale ondersteuning en hybride zorg
- Reablement / 5-stappen model – versterken van zelfredzaamheid en herstelgericht werken
- Maatschappelijke dialoog- gesprekken met inwoners over verwachtingen en mogelijkheden
- Lang Leven Thuis Flats – nieuwe woonzorgconcepten voor langer thuis wonen
- Sociale benadering dementie– persoonsgerichte ondersteuning in de wijk
- Aanmeldportalen– regionale uniformiteit in toegang en triage
- Eén ingang wijk– betere samenwerking tussen wijkteams, huisartsen en VVT
- Inzet behandelaren in de eerste lijn– versterken van de medische en paramedische keten

Voor de inzet van eerstelijns behandelaren en het Netwerk Ouderenzorg Regio Amstelland zijn in 2024 IZA-aanvragen ingediend. In 2025 zijn de bijbehorende projecten verder afgerond en geborgd. Deze IZA-transformatieprojecten ondersteunen de gezamenlijke beweging naar passende zorg die toegankelijk en betaalbaar blijft.

Met deze regionale samenwerking hebben we in 2025 een belangrijke stap gezet in het verstevigen van onze positie in de keten en het voorbereiden op de veranderingen die in 2026 en daarna impact zullen hebben op de financiering en organisatie van ouderenzorg.



1.2 Kernactiviteiten/geografische gebieden

Algemene identificatiegegevens

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland

Groenelaan 7 te Amstelveen

Postbus 567

1180 AN Amstelveen

Internetpagina: www.zhga.nl

E-mailadres: info@zhga.nl

Telefoonnummer: 088 890 2500

Identificatienummer Kamer van Koophandel: 34142090

Identificatienummers NZa:

Zorgkantoorregio Amstelland en de Meerlanden: 300-2339

Zorgkantoorregio Amsterdam: 300-2060

Zorgkantoorregio Utrecht: 300-2060

Zonnehuis De Luwte. Wimbledonpark 361, 1185 XJ Amstelveen. KvK 34142090. Vestigingsnr. 000023132965. Kleinschalig wonen voor 48 mensen met dementie en 54 appartementen voor mensen met somatische zorgvraag.

Zonnehuis Theresia. Theresiastraat 312 – 1191 JT Ouderkerk aan de Amstel. KVK 34142090, vestigingsnr. 000023133015. Kleinschalig wonen voor 45 mensen met dementie.

Zonnehuis Amstelveen. Groenelaan 7, 1186 AA Amstelveen. KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023132981. Afdelingswonen voor 72 mensen met dementie, 60 mensen met somatische zorgvraag. Individueel wonen voor 20 mensen met somatische zorgvraag, 60 plaatsen geriatrie Revalidatie zorg, 10 Eerstelijnsverblijf intensief, 6 palliatieve zorg.

Zonnehuis Westwijk. Jasmijnlaan 2, 1187 EL Amstelveen. KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023133007. Kleinschalig wonen voor 91 mensen met dementie.

Zonnehuis Bovenkerk. Salamander 2, 1187 BS Amstelveen. KVK 34142090, Vestigingsnr. 000023132973. Kleinschalig wonen voor 48 mensen met dementie.

Zonnehuis Menno Simons. Noordhollandstraat 17A, 1081 AS Amsterdam. KVK 34142090, vestigingsnr. 000023133031. 24 zorgappartementen voor mensen met dementie.

Zonnehuis Majella. Dorpsstaat 75, 3641 EB Mijdrecht. KVK 34142090, vestigingsnr. 000024103519. Appartementen voor 42 mensen met dementie.



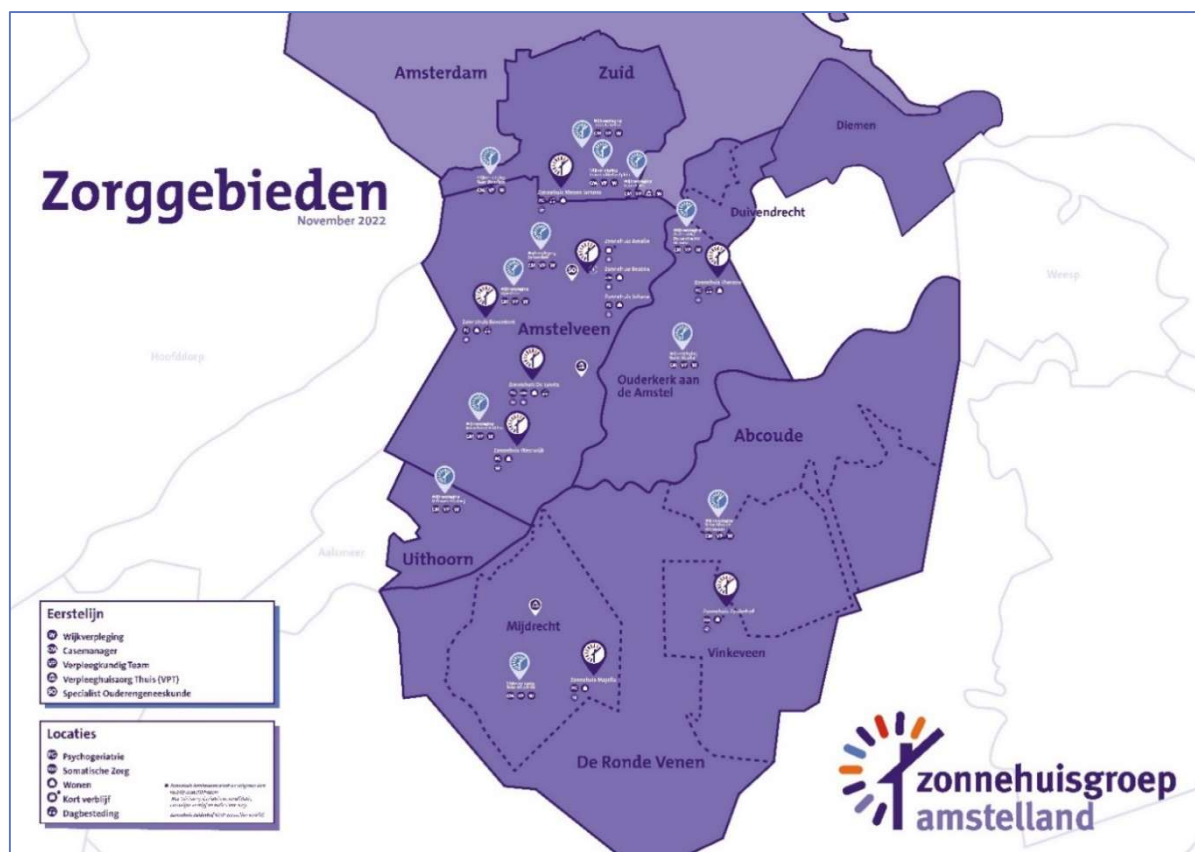
Zonnehuis Zuiderhof. Futenlaan 50, 3645 GE Vinkeveen. KVK 34142090, vestigingsnr. 000025224298. Appartementen voor 45 mensen met somatische zorgvraag.

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is door de Belastingdienst aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). RSIN: 809259709.

Zonnehuisgroep Amstelland levert ouderenzorg op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), geriatrische revalidatiezorg, verpleging en persoonlijke verzorging en consulten van specialist ouderengeneeskunde op grond van Zorgverzekeringswet (Zvw). Dagbesteding, en begeleiding op grond van Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

In Amstelveen, Amsterdam, De Ronde Venen, Ouder-Amstel, Abcoude en Uithoorn worden alle vormen van thuiszorg geboden: verpleging, verzorging en ondersteuning, behandeling en begeleiding en verpleeghuiszorg thuis (VPT).

Voor ouderen met fysieke beperkingen of geheugenproblemen bieden Ontmoetingscentrum Menno Simons, Dagbesteding Bovenkerk en Dagbesteding De Luwte een ondersteunende omgeving om de dag door te brengen. In Zonnehuis De Luwte is daarnaast een dagbesteding voor jonge mensen met dementie. Er zijn aangepaste activiteiten en deelnemers kunnen begeleid worden door bijvoorbeeld een fysiotherapeut en creatief therapeut. Via een gemeentelijke toewijzing (Wmo), particulier, Persoonsgebonden Budget of overbruggingszorg bij een Wlz-indicatie kunnen ouderen deelnemen aan de dagbesteding. De medewerkers van de dagbesteding bieden ook ondersteuning aan de naasten van deelnemers aan de dagbesteding, zowel individueel als via gespreksgroepen.





1.3 Juridische structuur

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland omvat zowel intramurale als wijkverplegingsactiviteiten. De activiteiten met betrekking tot wijkverpleging waren t/m 2023 ondergebracht bij Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg BV. In december 2023 is het besluit tot juridische fusie tussen Stichting Zonnehuisgroep Amstelland en Amstelland Thuiszorg BV genomen, waarmee de Rechtspersoon Amstelland Thuiszorg BV is opgehouden te bestaan, zonder dat vereffening heeft plaatsgevonden en de Verkrijgende Rechtspersoon Stichting Zonnehuisgroep Amstelland het gehele vermogen van Verdwijnde Rechtspersoon onder algemene titel heeft verkregen. Gedurende het verslagjaar 2025 is sprake geweest van één juridische entiteit: Stichting Zonnehuisgroep Amstelland.

Stichting Zonnehuisgroep Amstelland is in het bezit van alle toelatingen volgens de bepalingen uit de Wtza. De statutaire zetel is in Amstelveen gevestigd.

Kerngegevens productie, capaciteit, personeel en opbrengsten	2025	2024
Aantal intramurale cliënten in verslagjaar (incl. GRZ en ELV)	629	632
Maximale intramurale capaciteit in verslagjaar (incl. GRZ en ELV)	638	638
Aantal extramurale cliënten excl. dagactiviteiten op 31 december (Wlz, ZvW en WMO)	845	870
Aantal cliënten dagactiviteiten op 31 december (Wlz en WMO)	75	83
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar Wlz	16.476	19.225
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar ZvW Wijkverpleging	68.722	81.023
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar WMO	1.896	1.986
Aantal intramurale dagen zorg excl. behandeling	365	14.768
Aantal intramurale dagen zorg incl. behandeling	202.368	187.129



Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	2025	2024
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	103.871.774	99.169.576
Subsidies (excl. WMO en Jeugdzorg)	1.761.813	1.284.114
Overige bedrijfsopbrengsten	939.696	727.765
Som der bedrijfsopbrengsten	106.573.557	101.181.458

Doelgroep	Locatie	Max. capaciteit 2025	Max. capaciteit 2024
Kortdurend verblijf	Zonnehuis Amalia	94	94
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis Beatrix	65	65
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis De Luwte somatiek	58	58
Afdelingsgericht/somatiek	Zonnehuis Zuiderhof	45	45
Afdelingsgericht/PG	Zonnehuis Juliana	72	72

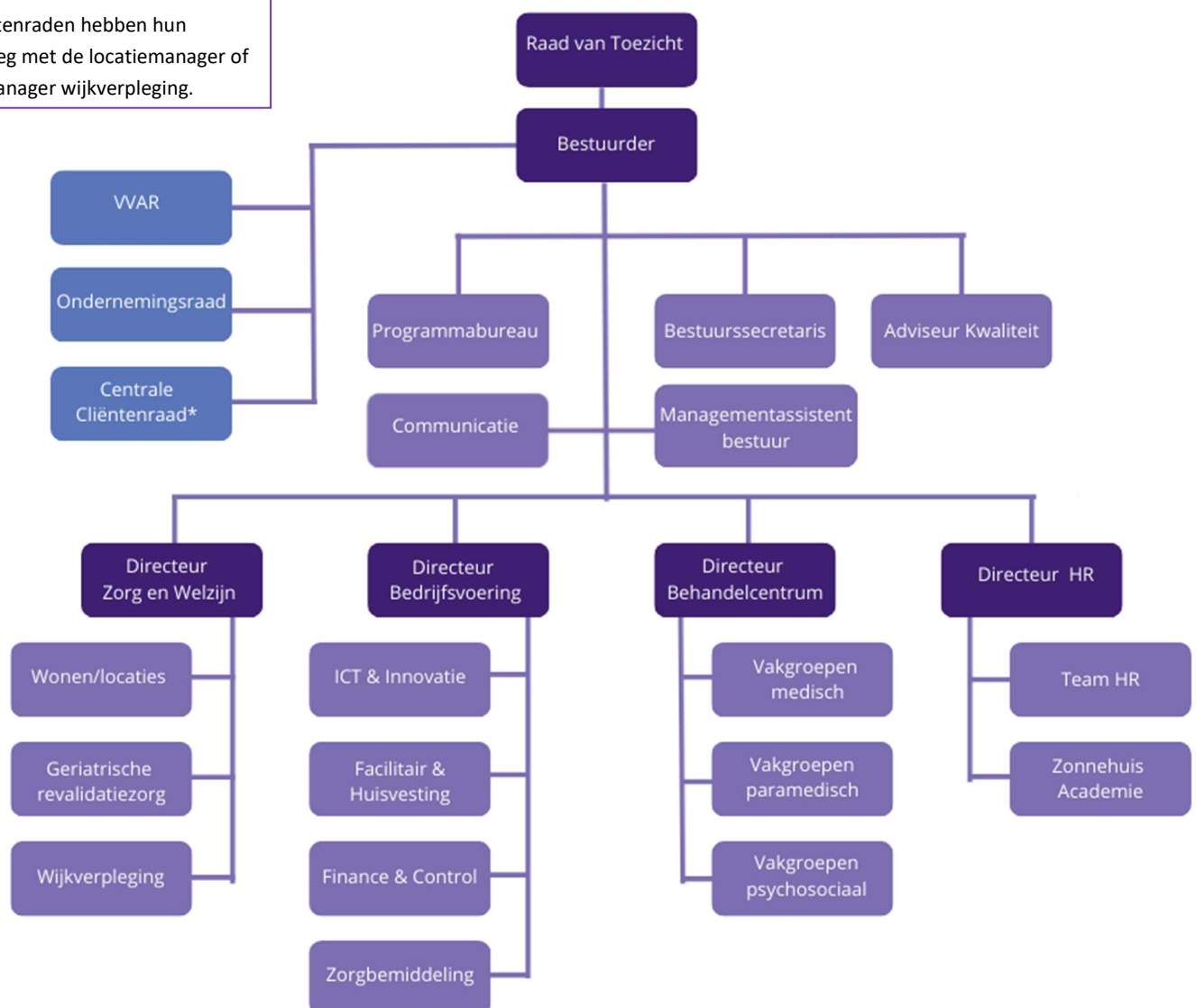
Doelgroep	Locatie	Max. capaciteit 2025	Max. capaciteit 2024
KSW/PG	Zonnehuis De Luwte KSW	48	48
KSW/PG	Zonnehuis Menno Simons	27	27
KSW/PG	Zonnehuis Bovenkerk	48	48
KSW/PG	Zonnehuis Majella	45	45
KSW/PG	Zonnehuis Theresia	45	45
KSW/PG	Zonnehuis Westwijk	91	91
Wonen zorg welzijn	Intramuraal	544	544
Totaal intramurale plaatsen (alle financieringsvormen)		638	638



1.4 Organisatiestructuur en organogram

De organisatiestructuur is opgebouwd uit een eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder is voorzitter van het managementteam dat verder bestaat uit een directeur zorg en welzijn, directeur behandelcentrum, directeur HR, directeur bedrijfsvoering en de bestuurssecretaris.

** In de Centrale Cliëntenraad zitten vertegenwoordigers van de lokale Cliëntenraden. Deze lokale Cliëntenraden hebben hun overleg met de locatiemanager of de manager wijkverpleging.*





In de sturing van de organisatie is een aantal documenten cruciaal. Belangrijk zijn de P&C-cyclus, de begroting, de Kaderbrief, het kwaliteitsplan, de tertaalrapportages, de financiële maand-rapportages en de managementinformatie zoals opgenomen in MUS als onze BI-tool.



visie



strategie



kwaliteitsbeeld



tertaalrapportage



dashboard

1.5 Personele bezetting 2025 (excl. dubbele dienstverbanden)

Stand per 1 januari	2026		2025	
	aantal	FTE	aantal	FTE
wonen	815	501,5	842	501,1
dagelijks wonen	10	9,6	10	9,4
Zonnehuis Beatrix	56	39,4	55	34,5
Zonnehuis Juliana	100	72,8	99	71,3
Zonnehuis centraal en facilitair	33	25,4	36	27,8
Zonnehuis Westwijk	147	81,6	149	76,1
Zonnehuis De Luwte somatiek	55	35,3	55	36,6
Zonnehuis De Luwte kleinschalig wonen	40	25,6	47	31,2
Zonnehuis De Luwte centraal en facilitair	59	28,5	62	26,8
Zonnehuis Bovenkerk	66	42,3	76	51,0
Zonnehuis Menno Simons	54	27,5	64	28,7
Zonnehuis Theresia	68	38,4	68	38,4
Zonnehuis Majella	76	43,0	70	37,9
Zonnehuis Zuiderhof	52	32,2	51	31,6
Behandelcentrum	84	57,1	77	56,3
Kortdurend Verblijf	115	75,0	110	72,9
Zonnehuis Amalia: kortdurend verblijf	115	75,0	110	72,9
Wijkverpleging	136	96,0	141	93,5
Zonnehuis Wijkverpleging	136	96,0	141	93,5
Bestuur, bedrijfsvoering en HR	99	84,0	105	86,6
Ondersteunende diensten	99	84	105	86,6
Totaal Zonnehuisgroep	1.247	813,6	1.275	810,5
Amstelland				
totaal Zonnehuisgroep excl.	1.111	717,6	1.134	717,0
Wijkverpleging				
waarvan vast	907	646,6	902	634,1
waarvan tijdelijk	341	167,1	372	176,3



In- en uitstroom medewerkers 2025

In- en uitstroom Zonnehuisgroep Amstelland totaal 2025 in aantal medewerkers			
	Instroom	Uitstroom	Resultaat
Medewerkers	284	213	-24
Leerlingen en stagiaires	74	62	12
Oproepkrachten	80	95	-15
PNIL (contract)	136	184	-48
Totaal	574	554	-75

Uitbetaalde FTE

Uitbetaalde FTE versus Begrote FTE Zonnehuisgroep totaal	2025
Uitbetaalde FTE's (incl. meeruren)	846,9
Begrote FTE's	931,2
Contract FTE's	818,5

Zonnehuisgroep Amstelland	Realisatie	Begroting	Verschil
Uitbetaalde fte:	846,9	931,2	84,3
- waarvan onbepaalde tijd	202,2	931,2	729,0
- waarvan bepaalde tijd	644,7	0,0	-644,7
PNIL	146,1	0,0	-146,1
Totaal uitbetaalde fte + PNIL	993,0	931,2	-61,8

Reden eind dienstverband

In boven- en onderstaande tabellen is weergegeven hoe de instroom zich in 2025 verhoudt tot de uitstroom en wat de uitstroomredenen van medewerkers zijn. Onderstaande tabel is gebaseerd op wat leidinggevendenden hebben geregistreerd bij de mutatie en wat is opgehaald tijdens exitgesprekken. Ontslag op eigen verzoek is met 30% de meest voorkomende reden einde dienstverband.



Voor de organisatie als geheel is over 2025 het saldo van de in- en uitstroom 75 medewerkers negatief. Dit heeft dat een negatief effect op de werkdruk op zowel de zorg als ook op de ondersteunende afdelingen. 545 van de 554 medewerkers welke zijn uitgestroomd hebben een reden aangegeven (9 medewerkers hebben geen reden opgegeven).

Omschrijving reden einde dienstverband	Aantal 2025	Percentage
010 VOG niet aangeleverd	0	0%
Ander dienstverband	1	0%
Vakantiekraft overeenkomst	0	0%
Bepaalde tijd contract	0	0%
Stage-overeenkomst	114	21%
Leerlingen overeenkomst	9	2%
Ontslag op eigen verzoek	163	30%
Ontslag door werkgever	0	0%
Vaststellingsovereenkomst	12	2%
Ziek uit dienst	0	0%
Pensioen/Vut	18	3%
Overleden	0	0%
In proeftijd initiatief werkgever	11	2%
In proeftijd initiatief werknemer	32	6%
Van rechtswege initiatief werknemer	11	2%
Van rechtswege initiatief werkgever	65	12%
Einde PNIL - succesvol	83	15%
Einde PNIL- niet succesvol	26	5%
Eindtotaal	545	100%



1.6 Verantwoording en Terugblik

We zijn trots op onze samenwerkingen in regionaal verband en sluiten ook inhoudelijk nadrukkelijk aan bij de zowel in Amsterdam¹, Amstelland Meerlanden² en Utrecht³ gekozen uitgangspunten en richtingen. Zo werken we in Amstelveen samen vanuit 'één ingang wijkverpleging, in Amsterdam in het Convenant Wijkverpleging waarin we werken aan uitdagen zoals toenemende zorgvraag of bijv. centrale woningtoegang en in Utrecht het project Steunsystemen in de wijk onder regie IVVU.

Ons logo staat voor wie wij zijn, wat ons bindt en wat wij bieden. Het beeldmerk met de zon, het (t)huis en de wijzerplaat als symbool voor de kwetsbare levensfase van onze cliënten en bewoners;



Jaarlijks reikt Zonnehuisgroep Amstelland de Zonnehuis Penningen uit.



In 2025 werden vrijwilligers uit onze eigen organisatie genomineerd voor een Zonnehuis Penning. Collega's, cliënten, mantelzorgers en naasten waren in de gelegenheid om te stemmen op hun favoriete vrijwilliger. Op 20 mei 2025 werden de penningen uitgereikt door bestuurder Sandra Oud en Marijn van Ballegooijen, wethouder in het college van Amstelveen.

In 2025 vierden we met elkaar een groot zomerfeest op het schip de Ocean Diva. Alles was aan boord voor een fantastische middag. Uiteindelijk maakten alle collega's en vrijwilligers er samen een onvergetelijk feest van!



¹ [Samenwerken aan een toekomstbestendige ouderenzorg in Amsterdam | sigra](#)

² [Regiovisie Amstelland en de Meerlanden- Positief Gezond oud worden is voor iedereen anders-sept22.pdf \(sigra.nl\)](#)

³ [Toekomstvisie \(toekomstbestendigeouderenzorgutrecht.nl\)](#)



Hoofdstuk 2. Financiële ontwikkelingen

2.1 Algemeen

Het financiële resultaat van Zonnehuisgroep Amstelland heeft zich positief ontwikkeld met een resultaat van € 4mio (2024: € 2,9 positief). Het rendement zorg versus vastgoed laat een positief beeld zijn.

Naast de positieve ontwikkeling van het resultaat heeft de organisatie ook een aantal uitdagingen op het gebied van verzuim, de arbeidsmarkt, inhuur van personeel niet in loondienst en stijgende overige bedrijfskosten als gevolg van inflatie.

Het verzuim is in 2025 iets afgenomen naar 9,6% (2024: 10,1%). De afbouw van ZZP-ers in het licht van de Wet DBA is in 2025 actief ingezet wat resulteert in afbouw van ZZP-ers waar tegenover staat dat de organisatie extra kosten kwijt is voor uitzendkrachten en detachering.

Het personeel in loondienst laat een lichte stijging zien wat volgt uit een verbetering van de instroom van personeel. Het aantal openstaande vacatures eind 2025 betrof 47 (2024: 95).

De stijging van de opbrengsten als gevolg van goede bezetting en stijgende productiviteit binnen het productenportfolio gerelateerd aan de strategie laat zien dat wij ondersteuning bieden in verschillende vormen. Belangrijk aandachtspunt voor een toekomstige duurzame bedrijfsvoering is de doorontwikkeling van capaciteitsmanagement in de balans van bedbezetting versus personeel voor wonen en behandeldienst bij een stijgende zorgvraag, de inzet van- en investering in- innovatie, procesoptimalisaties, kostenbeheersing en ontwikkeling bij het herziene van contractuele afspraken met leveranciers.

2.2 Ontwikkeling van de zorgexploitatie

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten stijgen met 5% tot € 106,5mio (2024: € 101,2mio).

Zorgverzekeringswet

De totale opbrengsten van de zorgverzekeringswet namen in 2025 af met 9% (€ 1,5mio).

Eerstelijns verblijf is toegenomen met € 360k, de opbrengst van de geriatrie revalidatiezorg is afgenomen met € 600k (o.a. focus op doelmatigheid en efficiency) en de opbrengst wijkverpleging is met € 700k afgenomen als gevolg van de transitie naar zorgverlening op basis van volledig pakket thuis (VPT). Daarnaast heeft een negatieve correctie plaatsgevonden van oude posten Zvw in de balans voor een bedrag van € 605k.



Wet langdurig zorg

De opbrengsten uit de Wet langdurige zorg stegen met 13,5% tot € 87,5 mln. Deze toename komt onder meer door de toenemende groei van volledig pakket thuis maar ook de tariefstijgingen en de toegenomen zwaarte van de mix ZZP indicaties en de controle of de indicaties passend zijn bij de zorgzwaarte van de cliënt. De bedbezetting van Wonen heeft in 2025 geen leegstand gekend.

Wet maatschappelijke ondersteuning

De opbrengsten uit de Wet maatschappelijke ondersteuning laten al een stijgende trend zien voor de dagbesteding.

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige opbrengsten zijn gestegen en bestaan met name uit opbrengsten uit verhuur, overige dienstverleningen aan cliënten, opbrengsten van onze restaurants in de verpleeghuizen en uit subsidie-inkomsten (+ € 477k).

Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten stegen met 4,5% tot € 101,8mio (2024: € 97,3mio).

Personeelskosten

De totale personeelskosten van personeel in loondienst zijn 4% gestegen. Dit is het gevolg van de loonsverhogingen van 4% in juli als gevolg van de nieuwe cao-afspraken. Het aantal FTE bedraagt: 846,93 FTE (2024: 841,17 FTE)

De kosten van inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) blijven met € 14,5mio (2024: € 13,9mio) onverminderd hoog. Belangrijkste reden is dat PNIL ingezet moet worden vanwege verzuim en vacatures.

Afschrijvingen

De afschrijvingskosten zijn stabiel ten opzichte van 2024 in relatie tot uitgestelde investeringen.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn 7,6% gestegen tot € 21,1mio (2024: € 19,6mio), met name als gevolg van (inhaal)inflatie. De afdeling inkoop werkt aan besparingen door prijsafspraken met leveranciers te maken. De algemene kosten zijn gestegen en betreft extra kosten voor innovatie en ICT.



Rentelasten

De rentelasten dalen iets als gevolg van aflossingen en de rentebaten zijn gestegen door rendement op liquide middelen.

2.3 Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerd resultaat, gecorrigeerd voor de hierna toegelichte incidentele posten, bedraagt:

Genormaliseerd resultaat		
Bedrijfsresultaat	€	4.005.929
Dotatie reservering verlof personeel	€	-965.000
Vrijval voorzieningen	€	818.000
Correctie voorgaande jaren ZVW	€	-605.000
Nagekomen opbrengst subsidies	€	495.000
Afwikkeling nacalculatie 2024	€	191.000
Genormaliseerd resultaat 2025	€	3.939.929

Resultaat zorg en vastgoed

Het totaal van het resultaat zorgexploitatie en vastgoed bedraagt: 90% / 10%. Het rendement op vastgoed bestaat uit de volgende componenten: NHC/NIC opbrengsten versus afschrijvingen, rente langlopende lening/financial lease, huur en onderhoudskosten aan gebouwen en installaties. De interne definitie is per 2025 gewijzigd en de onderhoudskosten zijn toegevoegd om de definitie binnen de benchmark van de VVT te volgen. Het rendement op zorg komt voort uit het positieve resultaat van de wijkverpleging, daar waar het resultaat van intramuraal wonen fors onder druk staat.

In 2025 is er binnen de kasstroomgenererende eenheid van Zonnehuisgroep Amstelland geen indicatie tot het doorvoeren van een impairment op het eigendomsvastgoed of afwaardering van een verlieslatend huurcontract ten hoeve van de continuïteit.

Eigen vermogen

Het groepsvermogen neemt in 2025 toe als gevolg van het positieve resultaat van € 4mio (2024: € 2,9mio). De solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) neemt toe en stijgt naar 42% (2024: 37%).



Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten daalde naar € 5,3mio (2024: € 8,4mio) als gevolg van toename van de vorderingen en kortlopende schulden. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is € 3,0mio (2024: € 2mio). De personele capaciteit om investeringen uit te voeren blijft zowel intern als extern een uitdaging. In 2026 wordt het strategisch vastgoedplan nader uitgewerkt. De kasstroom uit financieringsactiviteiten (aflossing leningen) was nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Per saldo was de totale kasstroom in 2025 € 21k negatief (2024: € 4,1mio positief).

Performance ratio's financiële positie

	2025	2024	Norm/sector
EBITDA (opbrengsten - bedrijfskosten + afschrijvingen)	€ 8.706.193	€ 7.823.156	
EBITDA marge	8,2%	7,7%	9,1%
EBIT (bedrijfsresultaat)	€ 4.773.688	€ 3.827.820	
Rendement (netto-resultaat/opbrengsten)	3,8%	2,9%	
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	42,1%	37,4%	40%
Budgetratio (eigen vermogen/opbrengsten)	28,4%	25,9%	
Leverage (langlopende schulden /materiële vaste activa)	57,2%	60,9%	
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,84	1,75	1,5
DSCR (EBITDA/(aflossingen+rentelast)	2,70	2,39	1,3
ICR (EBIT (opbrengsten - bedrijfskosten) / rentelasten)	4,75	3,72	

De norm- en sectorpercentages zijn algemeen gangbaar voor de zorg (worden onder andere door accountants en banken gehanteerd).

De DSCR is ruim voldoende om de langlopende schuld voor het vastgoed af te lossen. De EBITDA biedt ruimte om voor toekomstige investeringen.

In 2025 heeft het herbeoordelingsgesprek plaatsgevonden met het Waarborgfonds voor de Zorgsector en is de risicobeoordeling van de financiële positie, de sturing en beheersing van de organisatie op orde.

Toelichting van risico's van financiële instrumenten

Zonnehuisgroep Amstelland maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan kredietrisico, renterisico en kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen is een Treasury-statuuut opgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgelegd. Daarnaast beschikt de stichting over meerjarenprognose van exploitatie, balans en kasstroom. Jaarlijks worden liquiditeits- en investeringsbegrotingen opgesteld welke zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De jaarlijkse liquiditeitsprognose wordt per maand



gespecificeerd en de actuele kasstroom en liquiditeitspositie wordt maandelijks gerapporteerd aan de directeur bedrijfsvoering.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voor de niet in de balans opgenomen huur- en leaseverplichtingen, obligatieverplichting Waarborgfonds voor de zorgsector en onzekerheden in opbrengstverrekening op macrobeheersingsniveau wordt verwezen naar de niet uit de balans blijkende verplichtingen.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Zonnehuisgroep Amstelland heeft de Beleidsregels toepassing WNT als normenkader bij het opmaken van de jaarrekening gehanteerd. De functie van Raad van Bestuur is aangemerkt als topfunctionaris binnen onze organisatie.

Verantwoording onkosten Raad van Bestuur vanaf 1 april 2025 - Sandra Oud

Buitenlandse reiskosten:	€ 3.990,00	studiereis Helsinki
Lidmaatschap:	€ 1.124,00	NVZD

Bestuurder maakte gebruik van een leaseauto die zowel zakelijk als privé werd gebruikt. De kosten van de leaseauto worden niet als onkosten aangemerkt maar als bezoldiging onder de WNT.



Hoofdstuk 3. Risico's en risicobeheersing

3.1 Compliance en bedrijfsvoering

Integere bedrijfsvoering

De bestuurder is verantwoordelijk voor bedrijfsvoering overeenkomstig wet- en regelgeving en voor een adequaat financieel beleid en risicobeheersing. De bestuurder legt daarover verantwoording af en de Raad van Toezicht ziet hierop toe.

Ten behoeve van een integere bedrijfsvoering geldt een bedrijfscode, gedragscode en de klokkenluidersregeling. Het voldoen aan wet- en regelgeving is een fundamenteel onderdeel van de zorg ten behoeve van waarborging van kwaliteit, veiligheid en de betaalbaarheid van de zorg incl. financiële verslaglegging.

3.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

Zonnehuisgroep Amstelland beoordeelt jaarlijks de door haar onderkende belangrijke risico's in relatie tot de strategie en de werking van de daarvoor geldende beheersingsmaatregelen.

Daarnaast wordt specifiek aandacht gegeven aan de frauderisico-analyse. Deze laatste richt zich vooral ook op de zogenaamde soft controls: het voorbeeldgedrag van bestuur/management, de gedragscode voor de medewerkers, de wijze van acteren en omgaan met elkaar (communicatie, eigenaarschap, aanspreekcultuur), de ervaren prestatiedruk. In dit kader wordt ook verwezen naar de paragraaf Compliance en bedrijfsvoering. Borging van privacybescherming en informatiebeveiliging hebben hierin veel aandacht.

Zonnehuisgroep Amstelland evalueert jaarlijks de belangrijkste onderkende risico's, vastgesteld op basis van markt- en organisatieontwikkelingen en gewogen op basis van kans en impact.

Vastgesteld wordt op welke wijze deze risico's beheerst (kunnen) worden en welke beheersmaatregelen van kracht zijn. De werking van deze beheersingsmaatregelen wordt beoordeeld. Risico's worden afgewogen op basis van hun kans en impact. Risico's met een puur financiële impact kunnen op basis van een kosten/baten-afweging worden afgewogen ten aanzien van te nemen beheersingsmaatregelen. Risico's zullen altijd zo goed mogelijk worden afgedekt door beheersingsmaatregelen.

In 2024 was cyber het belangrijkste risico. In 2025 is veel aandacht besteed aan cyberrisico. Met name door de implementatie van Managed Detection & Response (MDR). Daarnaast is de NEN7510 succesvol her-gecertificeerd en zijn voorbereidingen voor NIS2 getroffen. Vanwege deze beheersmaatregelen staat het onderwerp cyberrisico nu op nummer 2.

Over 2025 was het belangrijkste risico operationele continuïteit. Oftewel voorbereid zijn op langdurige uitval van elektriciteit, water en ICT-systemen. Naast de zorgcontinuïteitsplannen per locatie is



behoefte aan een overkoepelen zorgcontinuïteitsplan dat gericht is op uitval van 72 uur. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om in 2026 hierop voorbereid te zijn.

Belangrijke overige risico's zijn dat ziekteverzuim en uitstroom van personeel nog meer kunnen toenemen. Zeker in combinatie met de gespannen arbeidsmarkt, de opheffing van het handhavingsmoratorium van de Wet DBA en de financiële kwetsbaarheid die dit als gevolg heeft. De uitwerking van de risicomatrix inclusief kans en impact staat voor 2026 geagendeerd.

Nr.	Hoofdrisico	Deelrisico	Beheersmaatregel	Status
1	Operationele continuïteit	Uitval van elektriciteit	Overkoepelend zorgcontinuïteitsplan, gericht op uitval van 72 uur	In voorbereiding
		Uitval van water		
		Uitval van ICT systemen		
2	Cyber	Ransom-ware aanval	Managed Detection & Response (MDR)	Afgerond - loopt
		Malware		
		Datalek	Wachtwoordbeheer, multi-factor authenticatie en netwerkbeveiliging, voorbereiden NIS2	Afgerond - loopt
		Phishing		
		DDoS aanval		
3	Personeelstekort	Meer uitstroom dan instroom	Blij Blijven	Afgerond - loopt
			Recruitment 2.0	Afgerond - loopt
			Richten op zij-instromers	In voorbereiding
			Tekenbonus € 1.000	Afgerond - loopt
			Onderzoeken pull-factoren zoals kinderopvang, huisvesting en vervoer voor medewerkers	In voorbereiding
			Efficiënter roosteren	Loopt
4	Ziekteverzuim	Verzuim >9,25% (=begroot)	Borgen verbeterd proces rondom verzuim	Afgerond - loopt
			Actief inzetten van providerboog	Afgerond - loopt
			Project Vitaliteit & Verzuim	Afgerond - loopt

Management control

De management control-cyclus voorziet in het begrotingsproces vanuit de jaarlijks geactualiseerde meerjarenbegroting op basis van onze meerjarendoelstellingen. Aan de meerjarenbegroting zijn gekoppeld strategische personeelsplanning, ons strategisch vastgoed- en meerjarenonderhoudsplan, ons inkoopplan en ons ICT-plan. De toekomstige financieringsbehoefte bij de vastgoedportefeuille wordt in 2026 geactualiseerd. Zonnehuisgroep Amstelland werkt met een financiële forecast tot einde van het jaar om meer inzicht te krijgen en gericht te sturen.

Startpunt van de jaarbegroting is de kadernotitie die de begrotingsruimte aangeeft. De Raad van Toezicht keurt de begroting goed. Managementrapportages over de bedrijfsvoering vinden vanuit een BI-tool via dashboards plaats, waaronder de belangrijkste stuurvariabelen (KPI's) en de forecast.

- Besluitvorming wordt bedrijfseconomisch getoetst.
- Beheersingsmaatregelen bestaan verder uit bevoegdhedenschema's, voorschriften en instructies en geborgde functiescheidingen. Interne controles vinden plaats conform regelgeving en eisen die



gesteld worden aan de administratieve organisatie. Fraude en diefstal, of een vermoeden daarvan, worden direct gemeld aan de bestuurder.

De externe accountant rapporteert zijn bevindingen naar aanleiding van de accountantscontrole (in managementletter en accountantsverslag) gelijkelijk aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Hoofdstuk 4. Toekomstverwachtingen

In 2026 staat Zonnehuisgroep Amstelland voor een belangrijke stap: de volledige afbouw van zzp-inzet per 1 mei. Deze keuze is noodzakelijk om stabiliteit in teams te herstellen, de kwaliteit en continuïteit van zorg te versterken en een gezonde, toekomstbestendige organisatie te blijven. De afgelopen jaren was de inzet van zzp'ers onmisbaar om roosters rond te krijgen in een extreem krappe arbeidsmarkt. Tegelijkertijd bracht deze afhankelijkheid hogere kosten, minder voorspelbaarheid en minder vaste gezichten voor bewoners met zich mee.

De afbouw vraagt om een stevige focus op goed werkgeverschap, werkplezier en het vergroten van zeggenschap en autonomie van medewerkers. In 2026 zetten we daarom vol in op het versterken van vaste teams: teams die elkaar kennen, elkaar dragen en samen bouwen aan een veilige, warme en professionele werkomgeving. Dit is niet alleen essentieel voor medewerkers, maar ook voor bewoners, die juist gedijen bij vertrouwde gezichten en nabijheid.

Welzijn als fundament van goede zorg

Welzijn vormt in 2026 een nog steviger fundament onder onze zorg. Goede zorg begint bij luisteren: aansluiten bij wie iemand is, wat iemand belangrijk vindt en hoe iemand het eigen leven wil blijven vormgeven. Dat vraagt om tijd, aandacht en ruimte voor echte nabijheid. Door te investeren in stabiele teams, moderne hulpmiddelen en een werkcultuur waarin medewerkers zich gezien en gesteund voelen, ontstaat er meer ruimte voor datgene wat er werkelijk toe doet: kwaliteit van leven voor bewoners en cliënten.

Medewerkers met zeggenschap en professionele ruimte

De uitdagingen op de arbeidsmarkt blijven groot, zeker in de regio Groot-Amsterdam. Daarom kiezen we in 2026 nadrukkelijk voor een organisatie waarin medewerkers meer invloed hebben op hun werk, hun rooster en de manier waarop zij hun vak uitoefenen. Het vergroten van autonomie en zeggenschap is een belangrijke voorwaarde om medewerkers te behouden, nieuwe collega's aan te trekken en werkplezier te vergroten.

Het programma *Team van de Toekomst* blijft hierin een belangrijke motor. Teams krijgen meer ruimte om zelf te bepalen wat werkt, om te experimenteren en om succesvolle werkwijzen organisatiebreed te delen. Zo bouwen we stap voor stap aan een organisatie waarin vakmanschap centraal staat en medewerkers trots kunnen zijn op hun werk.

Voorbereiden op de strategische koers 2027–2030



2026 is ook het jaar waarin we de basis leggen voor de nieuwe strategische koers 2027–2030. De financiële druk op de ouderenzorg neemt toe, de complexiteit van zorgvragen groeit en de maatschappelijke verwachtingen veranderen. Dit vraagt om duidelijke keuzes, slimme samenwerking en een organisatie die wendbaar en toekomstgericht is.

De investeringen die in 2026 worden gedaan in welzijn, in medewerkers, in technologie, in huisvesting en in het versterken van onze teams vormen de bouwstenen voor deze nieuwe koers. Door nu te investeren in stabiliteit, kwaliteit en werkplezier, creëren we de ruimte om de komende jaren met vertrouwen en ambitie verder te bouwen.

Hoofdstuk 5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.1 Inzetbaarheid personeel

Vanuit de strategische beweging ‘werken met plezier en trots’ waren er in 2025 twee grote HR-projecten:

1. Project Vitaliteit en Verzuim
2. Project Blij Blijven

Project Vitaliteit en Verzuim

Begin 2025 is de pilot afgerond en is het nieuwe verzuimproces organisatiebreed ingevoerd. Leidinggevenden zijn opgeleid en worden door HR ondersteund bij het voeren van inzetbaarheidsgesprekken met medewerkers die frequent verzuimen. Dit heeft geleid tot een daling van het totale verzuim, de meldingsfrequentie is nagenoeg gelijk gebleven. Het aantal frequent verzuimers is licht gedaald.

Tegelijkertijd blijft blijvende aandacht voor preventie en vitaliteit noodzakelijk om verzuim te voorkomen. In de vier jaarlijkse bijeenkomsten voor teamcoördinatoren bleven thema’s als gespreksvoering en een veilige werkomgeving nadrukkelijk op de agenda.

jaar	verzuim %	meldings- frequentie	aantal frequent verzuim (> 3x in 12 mnd)
2024	10,13	1,49	260
2025	9,68	1,54	245

Project Blij Blijven

In 2025 is het project *Blij Blijven* afgerond en structureel geborgd in de organisatie. De focus lag op verbeteringen in de roostering op basis van enquêtes per locatie, verdere optimalisatie van onboarding en introductiebijeenkomsten, en een vernieuwde wervingsaanpak. Daarnaast is het aandachtsbudget door teams actiever ingezet voor teamactiviteiten.



Zonnehuisgroep Amstelland heeft haar online zichtbaarheid en naamsbekendheid vergroot. Diverse kanalen zijn gebruikt: een wervingscampagne voor bijbanen met nieuwe foto's en de lancering van een TikTok-kanaal voor een jonger publiek.

5.2 Medezeggenschapsstructuur

Inspraak en zeggenschap



Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) is het overlegorgaan waarin medewerkers van de diverse locaties, de wijkverpleging, het Zonnehuis Behandelcentrum en de ondersteunende diensten zijn vertegenwoordigd. De bestuurder fungeert als vaste gesprekspartner van de OR.

De OR is samengesteld op basis van een kiesgroepenstelsel per locatie en telt momenteel zeven leden. Er zijn zeven zetels vacant. Conform de Wet op de Ondernemingsraden mag de OR uit maximaal 15 leden bestaan. In overleg met de bestuurder is besloten één zetel voorlopig niet in te vullen. De huidige zittingsperiode loopt tot september 2026. In 2025 heeft de OR vijftien interne vergaderingen gehouden, zeven overlegvergaderingen met de bestuurder en één overleg met de bestuurder en de voorzitter van de RvT waar de algemene gang van zaken van de onderneming werd besproken (artikel 24-overleg WOR) op 9 juli 2025. Bovendien kwamen de commissies regulier in overleg bijeen.

De volgende aanvragen zijn ter instemming aan de OR voorgelegd:

- Kledingbeleid
- Verzuimproces
- Klachtenregeling
- Tekenbonus
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en plan van aanpak MTO
- Verlengde opzegtermijn



- Roosterbeleid en -handboek
- Gebruik bedrijfsauto's en installeren black box
- Vergoeding beeldschermbril
- Automatische monitoringssysteem ECD *)

*) in 2025 nog geen instemming verleend.

De volgende aanvraag is voor advisering aan de OR voorgelegd:

- Toekomstbestendige schoonmaak

De OR is actief betrokken geweest bij diverse organisatieontwikkelingen waaronder de herijking van de visie, missie en strategie en bij projecten zoals *Toekomstbestendige Teams* en *Sturing op locatie*. Daarnaast heeft de OR zich laten informeren over onder meer (het voorkomen van) verzuim, informele zorg, toekomstbestendig personeelsbeleid en financiën. Verder was de OR betrokken bij de werving van de nieuwe directeur HR. In 2025 heeft de OR ingezet op professionalisering en positionering. De OR volgde op teamtrainingen op 27 mei (focus: visie, speerpunten, teamontwikkeling), 21 oktober in samenwerking met het managementteam (focus: inclusieve besluitvorming, verdieping WOR) en 26 november 2025 (focus: verdieping teamontwikkeling, communicatieplan, kaders verkiezingen). De OR is intern meer naar buiten getreden in zijn communicatie en extern door contact met regionale OR'en en lidmaatschap van LOMOZ – het platform voor ondernemingsraden zorg en welzijn.

Cliëntenraad

De locaties van Zonnehuisgroep Amstelland en Zonnehuisgroep Amstelland Thuiszorg hebben een cliëntenraad. Deze lokale raden hebben een vertegenwoordiger in de Centrale Cliëntenraad (CCR), die de gesprekspartner is van de bestuurder.

In 2025 kwam de CCR zeven keer bij elkaar, waarvan één keer met een speciale commissie in het kader van de begroting 2026. De bezoldigde a.i. voorzitter van de CCR, Shosha Melkman, nam afscheid in september 2025. Per 1 augustus 2025 is Guity Mohebbi als nieuwe, onafhankelijk voorzitter benoemd. Daarnaast verwelkomden wij Ronald de Ridder als ambtelijk secretaris.

Het jaar 2025 stond in het teken van de bestuurlijke wisseling en een verdere professionalisering van de Centrale Cliëntenraad (CCR).

De vergaderingen vonden plaats met de bestuurder. Tot 1 april 2025 was dit Wim Croes (a.i. bestuurder), per 1 april met Sandra Oud als de nieuwe, vaste bestuurder van Zonnehuisgroep Amstelland. Zij werden ter voorbereiding en in de vergaderingen ondersteund door Hermion van den Broek (bestuurssecretaris).

Strategische focus en rolverdeling

In 2025 heeft de CCR zijn wettelijke rol als kritisch partner van de Raad van Bestuur proactief ingevuld. De bijdrage aan de besluitvorming was gebaseerd op drie kerntaken:



1. **Toezicht op Kwaliteit en Veiligheid (Adviesrol):** De CCR heeft nauwgezet toegezien op de implementatie van het Generiek Kompas. Dossiers zoals de digitale transformatie (AI), de Wet Zorg en Dwang (open deuren-beleid) en de veiligheid van alarmeringssysteem (Hertek) zijn door ons getoetst op de impact voor het dagelijks leven van de cliënt.
2. **Waarborging van Cliëntenbelangen (Instemmingsrol):** Conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018) heeft de CCR zijn instemmingsrecht uitgeoefend op cruciale beleidsterreinen. Dit betrof onder andere de begroting 2026, de jaarrekening, het herziene rookbeleid en de horeca-strategie (cashless betalen).
3. **Strategisch Partnership (Professionalisering):** De CCR heeft dit jaar niet alleen gereageerd op voorstellen, maar ook zelf geagendeerd. Door structureel overleg met vakspecialisten (ICT, HR, Duurzaamheid) en deelname aan kwartaalbijeenkomsten met o.a. het MT, hebben wij de stem van de cliënt verankerd in de strategische koers van Zonnehuisgroep Amstelland.

In 2025 heeft de CCR instemming gegeven over:

- Instemming aangepast beleid klachten en klachtenreglement;
- Instemming beleid samen zorgen-naasten vrijwilliger;
- Instemming aangepaste overeenkomst en huishoudelijk reglement Cliëntenraad;
- Instemming aangepaste beleidsnotitie euthanasie;
- Instemming jaarrekening en bestuursverslag 2024;
- Instemming deelname aan register van gecodeerde dataverzameling;
- Instemming Kwaliteitsbeeld 2025;
- Instemming met herzien rookbeleid;
- Benoeming voorzitter centrale cliëntenraad;
- Instemming herziene procedure zorgbeëindiging;
- Advies begroting 2026;
- Horeca strategie cashless betalen

De sfeer binnen de CCR is constructief en betrokken. Er is een sterke dialoog met de Raad van Bestuur, waarbij wederzijds vertrouwen centraal staat. Voor 2026 heeft de CCR zich tot doel gesteld de eigen deskundigheid verder te vergroten door middel van gerichte training en opleiding, waarvoor een specifiek budget is vrijgemaakt. Met de introductie van een structurele jaaragenda zal de CCR nog scherper toezien op de strategische herijking van projecten, met als onveranderd doel de kwaliteit van leven voor de cliënten van Zonnehuisgroep Amstelland borgen.

Verpleegkundige Verzorgende Advies Raad (VVAR)

De Verpleegkundige en Verzorgende Advies Raad (VVAR) met vertegenwoordigers van verschillende locaties is gesprekspartner van de bestuurder.

De VVAR heeft in 2025 het door bestuurder goedgekeurde jaarplan VVAR verder uitgewerkt en een jaarplan 2026 opgesteld. Het jaarplan 2025 bestond voor een groot deel uit het in 2024 gestarte project 'Vergroting zeggenschap in de zorg', mede gefinancierd door het ministerie van VWS. Dit project is inmiddels afgerond en verantwoording is gedeeld met het ministerie van VWS.



In 2025 zijn de uitkomsten van de eerste deelname Landelijke Monitor Zeggenschap gedeeld met de medewerkers in een actieve campagne op alle locaties. Op basis van de uitkomsten en opgehaalde verdiepende feedback is uiteindelijk een advies uitgebracht aan het MT over versterking van autonomie, interdisciplinaire samenwerken en werken aan kwaliteitsverbetering. Ook is in 2025 op de Dag van Zorg een intensieve campagne gevoerd om zeggenschap van zorgmedewerkers te promoten.

Dit jaar is ook voor de tweede keer deelgenomen aan de Landelijke Monitor Zeggenschap. Een positieve ontwikkeling van ervaren zeggenschap werd hierbij zichtbaar.

Er is wat verloop geweest binnen de VVAR, een aantal leden is vertrokken o.a. vanwege een functie bij een andere werkgever. Maar met versterking van drie nieuwe VVAR leden kon een mooie doorstart gemaakt worden.

De VVAR leden hebben in oktober 2025 een zeer leerzame trainingsdag gevolgd waarin professionele zeggenschap centraal stond. Focus lag bij het op orde krijgen en houden van de eigen organisatiestructuur. In november 2025 hebben de VVAR leden samen met de VVAR-ambassadeurs een training gevolgd. Hier is het idee van het ontwikkelen van een platform van VVAR-ambassadeurs ontstaan en zijn wensen en verwachtingen naar elkaar uitgesproken. In 2026 zal dit verder worden ontwikkeld. Ook is besloten om in 2026 een doorgaand trainingstraject van de VVAR door een trainer van CC-zorgadviseurs te organiseren.

De VVAR bestaat per 31-12-2025 uit 6 leden en 10 ambassadeurs.

De VVAR heeft in 2025 vier keer overleg gehad met de bestuurder en twaalf keer zelfstandig vergaderd. De frequentie van de zelfstandige vergaderingen is verhoogd om meer structuur en betere afstemming op te zetten.

De VVAR oefent invloed uit door het geven van gevraagd en ongevraagd advies over zorginhoudelijke zaken en zorgbeleid aan het bestuur. De VVAR bepaalt zelf over welke beleidsonderwerpen zij een advies uitbrengt. De keuze hiervoor wordt afgestemd met het bestuur. De VVAR wil samenwerking met alle betrokkenen rondom de cliënt.

In 2025 heeft de VVAR geadviseerd over:

- Ongevraagd advies voor versterking van autonomie, interdisciplinaire samenwerken en werken aan kwaliteitsverbetering n.a.v. monitor 2024 d.m.v. leren en ontwikkelen van medewerkers; kritische reflectie op bevoegd en bekwaamheid; versterken van autonomie medewerker en versterken van interdisciplinaire samenwerking;
- Voorstellen gedaan voor verduidelijkingen op kwaliteitsbeeld 2025;
- Herziening rookbeleid Zonnehuisgroep Amstelland;
- Beleid veilige zorgrelatie;
- Visie vrijheid en veiligheid.



5.3 Signalen en Klachten

De klachtenbemiddeling voor Zonnehuisgroep Amstelland wordt uitgevoerd door Quasir, expertisecentrum voor calamiteiten, klachten en geschillen in de zorg. De klachtenfunctionarissen van Quasir zijn gedegen opgeleid en geregistreerd als klachtenfunctionaris in zorg, welzijn en sociaal domein. Binnen lopende klachtenprocedures is gestreefd naar laagdrempelige de-escalatie en bemiddeling tussen de klager (cliënt of familie/vertegenwoordiger) en betrokken zorgmedewerkers, leidinggevenden en managers, met overwegend tevreden klagers tot gevolg.

Er is in 2025 een afname te zien in het aantal klagers dat zich meldt bij de klachtenfunctionaris. Sinds 2025 is er geen vaste klachtenfunctionaris (vanuit Quasir) betrokken bij de klachtafhandeling, maar wordt de opvang van klachten verzorgd door een kleinschalig team met klachtenfunctionarissen op afroep van Quasir. In het afgelopen jaar zijn er 25 klachtdossiers aangemaakt, waarin sommige klachtdossiers meerdere klachtaspecten bevatten. We zien dat bij medisch inhoudelijke klachten, vaak ook bejegening meespeelt

Een samenvatting van deze rapportage wordt steeds opgenomen in de tertaalrapportage kwaliteit & personeel. Naast de door de klachtenfunctionaris geregistreerde klachten zijn er zeven klachten rechtstreeks ingediend bij het bestuur.

In 2025 is het aantal klagers t.o.v. 2024 significant afgenomen.

Totaal aantal klachten en klagers	2024	2025
Aantal klagers	41	25

Om te leren van een casus waarin de samenwerking tussen verschillende disciplines niet naar wens is verlopen is op verzoek van zorgteams en behandelaren in 2025 in twee locaties een 'Learning Team' als methode ingezet. Teams wilden leren van de gebeurtenissen en in een volgende casus beter voorbereid en in verbinding zijn. De Learning Teams bijeenkomsten hebben de teams veel inzichten opgeleverd, zowel over het eigen handelen en perspectief als dat van collega's.

Beide locaties hebben een verbeterplan opgesteld om dit soort situaties te voorkomen.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In mei 2025 werd een verplichte melding gedaan bij de IGJ vanwege geweld in de zorgrelatie tussen bewoners. Er is onderzoek gedaan m.b.v. de methode Learning Teams. In juli 2025 is het onderzoek naar deze melding door de inspectie afgesloten. De inspectie ziet dat de Learning teams methode bijdraagt aan het samen leren van incidenten en een open cultuur bevordert. De inspectie maakt uit de rapportage op dat er door de Learning teams methode goede gesprekken zijn gevoerd over het incident en het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

In september 2025 is er een verplichte melding gedaan bij de IGJ vanwege geweld in de zorgrelatie tussen bewoners op een andere locatie. Er is onderzoek gedaan m.b.v. de methode Learning Teams. De inspectie beoordeelt de onderzoeksrapportage op basis van de Learning Teams methodiek als zorgvuldig. Er is niet alleen aandacht besteed aan het directe incident, maar ook aan organisatie brede



verbetermogelijkheden rondom seksualiteit en nabijheid. Er zijn passende verbetermaatregelen beschreven om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen. Het onderzoek naar deze melding is afgesloten.

In november 2025 is er opnieuw vanuit een andere locatie een verplichte melding gedaan bij de IGJ vanwege geweld in de zorgrelatie tussen bewoners. In januari 2026 is het onderzoek naar deze melding beëindigd door de inspectie.

In december 2025 is een verplichte melding geweld in de zorgrelatie gedaan bij de IGJ. Op basis daarvan is zowel een Prisma onderzoek als een HR-onderzoek ingezet. De IGJ heeft op 26 maart 2026 het onderzoek naar deze melding beëindigd met het oordeel zorgvuldig onderzoek en voldoende verbetermaatregelen. Het HR-onderzoek is nog niet volledig afgerond.

Er werd in 2025 een verplichte melding ontslag/beëindiging samenwerking wegens disfunctioneren gedaan bij de inspectie. Het betreft een niet-voortzetting van een overeenkomst met een zorgverlener conform artikel 11, eerste lid, van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz).

Er is in enkele gevallen door de organisatie vooronderzoek verricht naar een incident dat heeft zich heeft voorgedaan op een locatie.

Audits en certificering

Op 23 en 24 juni 2025 is een vervolgaudit in het kader van ISO 9001 uitgevoerd bij de Stichting Zonnehuisgroep Amstelland - Wijkverpleging. De auditor heeft drie wijkteams bezocht en gesproken met de manager wijkverpleging, een procesmanager kwaliteit, de projectleider digitale zorg, casemanagers dementie en vertegenwoordigers van de wijkteams.

Geconcludeerd kan worden dat het kwaliteitsmanagementsysteem dat door de wijkverpleging wordt gebruikt (behoudens de auditbevindingen) voldoet aan de eisen van ISO 9001:2015.

Zichtbaar is dat:

- Er klantgericht wordt gewerkt en gedacht;
- Dat risico's worden beheerst en dat kansen worden benut;
- Dat er oog is voor de eisen en wensen van belanghebbenden en klanten;
- Dat er wordt geïnvesteerd in de professionaliteit en competenties van betrokken Professionals;
- Dat de hulpmiddelen zoals cliëntdossiers en begeleidingsplan voldoen aan de eisen en geschikt zijn voor de dienstverlening;
- Dat processen voor beheerst en systematisch verlopen en worden gemonitord;
- Er wordt gewerkt aan leren, ontwikkelen en verbeteren.

De organisatie ontvangt een certificaat als bewijs dat het kwaliteitsmanagementsysteem is getoetst door een externe, onafhankelijke organisatie en voldoet aan de eisen van het gehanteerde



toetsingskader. Het certificaat is geldig tot 20 april 2026, mits de certificaathouder blijft voldoen aan de eisen van het toetsingskader. Via een periodieke audit worden onderdelen van het kwaliteitsmanagementsysteem getoetst en wordt de auditrapportage geactualiseerd.

In 2025 zijn interne audits uitgevoerd op de aandachtsgebieden medicatieveiligheid en hygiëne en infectiepreventie. Daarnaast is een interne audit uitgevoerd op de procedure Zorgplanbespreking. Voor 2026 wordt een interne audit opgesteld en uitgevoerd in het kader van de Wet zorg en dwang.

Wet zorg en dwang

Afgelopen jaar is op verschillende manieren aandacht besteed aan het herkennen en terugdringen van onvrijwillige zorg. Door de steeds belangrijkere rol van vrijwilligers zijn op diverse locaties workshops georganiseerd. Naast het geven van uitleg over de Wet zorg en dwang (Wzd), is ook het gesprek gevoerd over de ervaringen van vrijwilligers in het contact met bewoners.

Medewerkers zijn tijdens 'de Week van de Vrijheid' actief betrokken. Bijvoorbeeld via de inzet van een speciale Wzd-escaperoom. Daarnaast is bij de inhuizing van bewoners meer aandacht gekomen voor mobiliteit en bewegingsvrijheid. Er is aandacht voor in hoeverre iemand nog zelfstandig naar buiten kan en waar is ondersteuning nodig. In dit kader zien we een toename van de inzet van GPS-technologie.

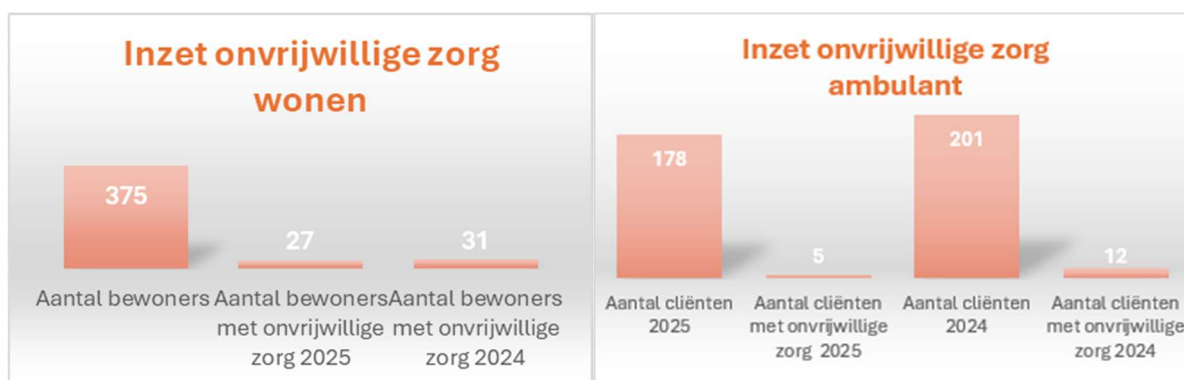




Sinds 2024 vervullen teamcoördinatoren de rol van zorgverantwoordelijke in plaats van de artsen zoals eerder het geval was. Deze wijziging is geëvalueerd in 2025 en passend bevonden bij de functie. Wel bleek aanvullende ondersteuning nodig bij het invullen van het stappenplan. Hierop zijn drie scholingen georganiseerd en is een praktische werkinstructie ontwikkeld.

Het aantal registraties van onvrijwillige zorg binnen de woonlocaties is iets gedaald. Binnen de wijkverpleging is sprake van een sterkere daling ten opzichte van 2024. Deze ontwikkeling hangt samen met een verbeterde beoordeling van situaties, waarbij vaker wordt gekozen voor alternatieven en minder snel een stappenplan voor onvrijwillige zorg wordt gestart.

De meest toegepaste onvrijwillige zorg betreft medicatie, met name het toedienen- en het gebruik van- psychofarmaca buiten de richtlijn. Het zorgvuldig registreren van deze vormen van zorg en het tijdig uitvoeren van evaluaties vraagt nog aandacht en wordt in 2026 verder verbeterd.



Deze ontwikkelingen laten zien dat het bewustzijn rondom onvrijwillige zorg groeit en dat medewerkers steeds beter in staat zijn om afwegingen te maken in lijn met de uitgangspunten van de Wzd. Tegelijkertijd vraagt het borgen van zorgvuldige registratie en tijdige evaluatie blijvende aandacht. In 2026 ligt de focus daarom op het verder versterken van deze randvoorwaarden, zodat onvrijwillige zorg, waar mogelijk, wordt voorkomen en indien wel noodzakelijk, zorgvuldig en transparant wordt toegepast.

5.4 Onderzoekscommissie

In de onderzoekscommissie worden onderzoekaanvragen beoordeeld en lopende onderzoeken besproken. In 2025 is de onderzoekscommissie vier keer bijeengewees.

Eind 2025 had de commissie negen leden; één lid heeft zitting in de onderzoekscommissie namens de centrale cliëntenraad. De samenstelling vormt een goede weerspiegeling van de disciplines binnen Zonnehuisgroep Amstelland. Een verbinding met de VVAR wordt nog steeds gemist. In 2024 heeft de ambtelijk secretaris de organisatie verlaten en daarvoor is nog geen vervanger.

Er zijn in 2025 meerdere aanvragen besproken zoals praktijkgericht onderzoek naar eigen regie en zelfredzaamheid binnen de Wlz, het effect van interprofessioneel samenwerken op passende zorg, implementatie handreiking Cultuursensitief werken en POWER, dat zich richt op zeggenschap van MBO



professionals en samenwerkend vermogen van HBO-professionals in de thuiszorg. Deze laatste aanvraag is geïnitieerd vanuit de bijzondere leerstoel aan Tilburg University.

Ook is het eindrapport van de derde 90-dagen leercyclus besproken. Dit project is uitgevoerd binnen Zonnehuis Majella door onderzoekers van het Ben Sajat Centrum. Presentaties zijn gegeven over het project Leren van data, BROOS/lab en Double duty caregivers. Aan dit laatste project hebben ongeveer 100 V&V professionals hun bijdrage geleverd.

5.5 Duurzaamheid

Zonnehuisgroep Amstelland heeft tien gebouwen waarvan vijf in eigendom, de andere vijf zijn gehuurde panden. Op twee na zijn alle gebouwen relatief nieuw (<20 jaar) en hebben een duurzaam ontwerp. In 2025 is locatie De Luwte voorzien van ledverlichting (2024: locaties Amalia, Beatrix en Juliana).

Samen met adviesbureau Impact+ heeft Zonnehuisgroep Amstelland gewerkt aan een duurzaamheidsplan met als ondertitel “een duurzame toekomst is een gezonde toekomst”. Dit duurzaamheidsplan is in 2025 vastgesteld. Het plan is opgezet volgens de lijn van Green Deal Duurzame Zorg met de vijf thema's:

1. Bevorderen van gezondheid
2. Bewustzijn en kennis vergroten
3. Verminderen CO2 uitstoot (vastgoed en mobiliteit)
4. Circulair werken
5. Verminderen medicatie(gebruik)

Voor ieder thema is beschreven wat op dit moment de situatie is. En wat in het kader van de Green Deal Duurzame Zorg de meest voor de hand liggende acties zijn. Het Green Team is geïnstalleerd en heeft als belangrijkste taak om uitvoering te geven aan het duurzaamheidsplan. En om aanspreekpunt te zijn in de organisatie als het gaat om duurzaamheid.

Onder regie van het Green Team is de CO2 routekaart opgesteld. Voorbereidingen zijn getroffen om in de eigendomspanden energiezuinige energiebeheerssystemen te plaatsen en bij twee panden warmtepompen. Tevens is het elektrificeren van een aanzienlijk deel van de bedrijfsauto's voorbereid.



Hoofdstuk 6. Informatievoorziening en beveiliging en beheersing kwaliteit en processen

6.1 Gegevensbescherming en Informatiebeveiliging

In 2025 heeft Zonnehuisgroep Amstelland verdere stappen gezet in het versterken van informatiebeveiliging en de bescherming van privacy. Daarbij is een duidelijke verschuiving zichtbaar van het op orde brengen van beleid en documentatie naar het monitoren van veiligheid en het aantoonbaar veilig handelen in de praktijk. Deze ontwikkeling sluit aan bij de toenemende aandacht van externe auditor en de toezichhouders Autoriteit Persoonsgegevens en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd voor de effectiviteit van maatregelen en zal zich naar verwachting in 2026 verder doorzetten.

NEN 7510: In november 2025 is de overgang gemaakt naar de nieuwe versie van de NEN 7510 en is een succesvolle her-certificering tegen deze nieuwe norm behaald.

Cyberbeveiligingswet (NIS2): Alle voorbereidingen zijn getroffen om aan de Cyberbeveiligingswet te voldoen als deze, naar verwachting Q2 2026, in werking treedt.

De Europese Data Verordening is van kracht sinds 12 september 2025. Daarom is gestart met de inventarisatie van alle IoT- en slimme apparaten binnen de organisatie.

European Health Data Space (EHDS): We zijn gestart met de voorbereidingen op de EHDS. We hebben ons verdiept in de nieuwe regelgeving en de gevolgen daarvan voor ZHGA en we hebben een meerjarig stappenplan opgesteld.

European Accessibility Act (EAA): Deze verordening stelt eisen aan de toegankelijkheid van digitale omgevingen. De toegankelijkheidseisen zijn meegenomen in het ontwerp van de nieuwe website.

AI: Op het gebied van innovatie is gestart met het vergroten van AI-geletterdheid binnen bestuur, MT en het team ICT & Innovatie. Daarnaast is een eerste pilot uitgevoerd en is een AI-beleid en een Draaiboek AI (voor verantwoorde inzet van AI) opgesteld. De eerste AI Impact Assessments (AIIA's) uitgevoerd om verantwoorde inzet van AI binnen ZHGA te ondersteunen. In Q2 2026 komt voor alle medewerkers een verplichte AI e-learning beschikbaar.

Monitoring: De digitale weerbaarheid is versterkt door de implementatie van Managed Detection & Response (MDR) van Orange Cyberdefence en door de implementatie van geautomatiseerde monitoring op het Elektronisch Cliëntendossier om ongewenste dossierinzage of mutaties te detecteren.

Cybersecurityoefening: Er is een 'table top' cyberincident oefening uitgevoerd en geëvalueerd.



Incidenten: In 2025 zijn 113 privacy-incidenten geregistreerd, voornamelijk rapportages die aan een verkeerd cliëntendossier waren gekoppeld. Er waren 19 interne datalekken en 2 datalekken bij leveranciers. Eén incident is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens; dit heeft niet geleid tot verdere opvolging door de AP. Er was geen noodzaak om betrokkenen te informeren.

Daarnaast zijn 141 informatiebeveiligingsincidenten geregistreerd, vooral gerelateerd aan verloren of gestolen toegangspassen. Door tijdige blokkade is hier, voor zover bekend, geen misbruik van gemaakt. Overige incidenten betroffen kwetsbaarheden gemeld via Z-CERT, verloren apparatuur en phishing, waaronder in 2025 ook voor het eerst phishing via Instagram.

De bewustwording van medewerkers is verder toegenomen. Dit blijkt zowel uit het aantal meldingen als uit de structurele betrokkenheid van privacy en informatiebeveiliging bij projecten en inkooptrajecten.

In de loop van 2025 heeft Marin Cnossen van I&I de rol van Information Security Officer en Privacy Officer opgepakt. Zij ondersteunt de Functionaris Gegevensbescherming en de CISO in hun werkzaamheden.

6.2 Interne beheersing van processen en procedures

Zonnehuisgroep Amstelland heeft proceseigenaren benoemd en hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd. Proceseigenaarschap ligt voor een aanzienlijk deel op MT-niveau en proceseigenaren spelen een belangrijke rol in risicobeheersing. De processen en eigenaren zijn in de compliance tooling vastgelegd.

6.3 Beveiliging van cliëntgegevens en bedreigingen daarvan

Zonnehuisgroep Amstelland voert risicoanalyses uit op zowel (zorg-)processen als op informatiesystemen en neemt maatregelen om geconstateerde risico's tot onder het niveau van de risicobereidheid te mitigeren. De basis van deze risicoanalyses is een 'baseline dreigingen en maatregelen', gebaseerd op de dreigingen analyses voor de zorg, uitgevoerd door het Z-CERT.

Compliance Commissie

Op het compliance beleid IB&P wordt door de daartoe aangestelde Compliance Commissie (CC) binnen Zonnehuisgroep Amstelland toegezien. De CC bewaakt de naleving van informatiebeveiliging en privacyregelgeving, het IB&P beleid en geeft hierover advies aan MT en bestuur. In 2025 heeft de Compliance Commissie de jaarlijkse beoordeling risico's en maatregelen informatiebeveiliging uitgevoerd. De Compliance Commissie, die in 2025 negen keer bij elkaar kwam, wordt geadviseerd door de functionaris gegevensbescherming (FG) op het gebied van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).



De CC doet elk tertaal verslag van de voortgang in de commissie in de tertaalrapportage kwaliteit en personeel. Vast onderdeel van de agenda van de CC is het onderwerp autorisaties en rollen en rechten betreffende de verschillende applicaties. Daarnaast wordt structureel de IB&P rapportage besproken. In 2025 werd een table top oefening cyberincident gehouden en geëvalueerd in de CC en was er aandacht voor het Awareness Communicatieplan en het AI-beleid.

De directiebeoordeling in het kader van de audit en certificering NEN 7510 is besproken

De Compliance Commissie bestond in 2025 uit de manager I&I, een locatiemanager, de teammanager personeels- en salarisadministratie, de Chief Information Security Officer (CISO) en een applicatiebeheerder (tevens ISO). De bestuurssecretaris is voorzitter van deze commissie. De bestuurder is opdrachtgever.

De Compliance Commissie wordt geadviseerd door de functionaris gegevensbescherming (FG) op het gebied van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De Compliance Commissie doet elk tertaal verslag van de voortgang in de commissie in de tertaalrapportage.

Jaarverslag Raad van Toezicht 2025 Zonnehuisgroep Amstelland, zie separaat verslag.