

Integrale jaarverslaglegging 2025 Liemerije

4 mei 2026

Liemerije, Hunneveldweg 12, 6903 ZN Zevenaar
T: 088 0441999
E: info@liemerije.nl
W: www.liemerije.nl
Versie laatst geopend: maandag 4 mei 2026
Versie nummer:V3

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Bestuursverslag	6
1.1 Algemene informatie	6
1.2 Gang van zaken gedurende het boekjaar	7
1.3 Stand van zaken per balansdatum	11
1.4 Risico's & onzekerheden	11
1.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	13
1.6 Beleid onkosten Raad van Bestuur	14
1.7 Toekomstparagraaf	14
2. Jaarverslag 2025	17
2.1 Liemerije in context	17
2.2 Liemerije en haar omgeving	17
2.3 Onze huizen	18
2.4 Liemerije in cijfers: De typen zorgverlening	21
2.4.1 Aantal cliënten per doelgroep	21
2.4.2 Aantal cliënten naar financiering	21
2.4.3 Aantal cliënten naar leeftijd	22
2.4.4 Gemiddelde bedbezetting	22
2.5 Liemerije in cijfers: De personele samenstelling	23
2.5.1 De verdeling in het aantal medewerkers	23
2.5.2 Instroom, doorstroom en uitstroom	23
2.5.3 Vrijwilligers	24
2.5.4 Verzuim	24
2.6 Uitkomsten jaarplan 2025	26
2.6.1 Toekomstbestendige dienstverlening	26
2.6.2 Goed werkgeverschap	29
2.6.3 Aandacht voor de veranderopgave	33
2.6.4 Betrokken in de regio	34
2.6.5 Basis op orde	35
2.7 Belangrijke kwaliteitsthema's	38
2.7.1 Uitkomsten cliënttevredenheid	38
2.7.2 Leren & werken aan kwaliteit	38
2.7.3 Verplichte Wzd analyse	38
2.7.4 Nieuwe Wzd Werkwijze	38
2.7.5 Kwaliteitsbeleid	38
2.7.6 IGJ bezoeken	38
2.7.7 PREZO Care & PREZO Hospice	39
3. Jaarverslag interne toezichthouder Raad van Toezicht	41
Inleiding	41
Algemene reflectiepunten	42
3.1 Samenstelling en werkwijze interne toezichthouder	42
3.2 Plenaire RvT en commissies	43
3.2.1 Vergaderstructuur	43
3.2.2 Commissies	43
3.3 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening	44
3.3.1 Belangrijke thema's en besluiten in 2025	44

3.3.2	Informatieverstrekking middels de interne adviesorganen	45
	Reflectiepunten verschillende rollen	46
3.4	De toezichhoudende rol.....	46
3.5	De rol van strategisch partner (adviesrol).....	46
3.6	De smalle en brede werkgeversrol.....	46
3.7	De rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog)	46
	Reflectie eigen functioneren	47
3.8	Zelfevaluatie RvT	47
3.9	Deskundigheidsbevordering.....	47
3.10	Bezoldiging RvT	47
4.	Bijlagen.....	49
4.1	Jaarverslag Ondernemingsraad	49
4.2	Jaarverslag Centrale Cliëntenraad	52
4.3	Jaarverslag Professionele Adviesraad.....	55
5.	Gebruikte afkortingen	57

Inleiding

Voor u ligt de integrale jaarverslaglegging van Liemerije. In deze verslaglegging beschrijven we hoe Liemerije in 2025 heeft gewerkt aan haar thema's en doelstellingen. Als we het hebben over kwaliteit is het uiteraard de kwaliteit van leven van onze cliënten waar het om gaat. Alles wat wij organiseren, van het werven van medewerkers, inkoop, tot de dagelijkse zorg in de huiskamer en aan het bed, heeft als doel om de kwaliteit van zorg en de ondersteuning van onze cliënten te borgen en te verbeteren. Al een aantal jaren is niet alleen een bestuursverslag, maar ook een verslag van de interne toezichthouder verplicht om op te nemen in de jaarverantwoording. We kiezen ervoor om deze verslagen te bundelen in één document ten behoeve van de integraliteit en eenduidigheid. We starten met het bestuursverslag. Daarna vervolgen we met het jaarverslag waarin we op alle doelstellingen vanuit het jaarplan 2025 het resultaat laten zien. Daarnaast hebben we ook een kwaliteitsbeeld gemaakt waarin een aantal doelstellingen uitvoeriger wordt beschreven of verteld. Tot slot presenteren we het jaarverslag van de interne toezichthouder RvT en vindt u in de bijlagen de jaarverslagen van de gremia OR, CCR en PAR.

In 2025 is Liemerije verder in ontwikkeling gegaan richting een mensgerichte organisatie, waarin zorg op maat voor onze cliënten, goed werkgeverschap voor onze medewerkers en een gezonde en transparante bedrijfsvoering belangrijke speerpunten zijn. Naar aanleiding van de vastgestelde Strategische koers 2024-2026 is er in 2025 een logische doorvertaling gemaakt naar een programma en projecten die bijdragen aan onze veranderopgave en invulling geven aan onze visie op welzijn.

Tegelijkertijd hadden ook de financiën en bedrijfsvoering in 2025 de volle aandacht in onze organisatie. Vanuit het jaarplan 2025 hebben we gewerkt aan diverse doelstellingen. Wat centraal is en blijft staan, is samen leren en verbeteren met aandacht voor elkaar in een mensgerichte organisatie. Met veel passie en enorme betrokkenheid heeft iedereen binnen Liemerije zijn werk gedaan en bijgedragen aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Klik [hier](#) voor ons kwaliteitsbeeld in de vorm van een reisverslag van onze strategische koers, waarin we ook in beeld iedereen meenemen langs de hoogtepunten en mooie momenten van het afgelopen jaar.

Graag wil ik iedereen bedanken die aan dit document heeft bijgedragen, waaronder de leden van het MT, Cliëntenraad, PAR, Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht.

Ik wens u veel leesplezier,

Joris de Jong, voorzitter Raad van Bestuur,
Zevenaar, maandag 4 mei 2026

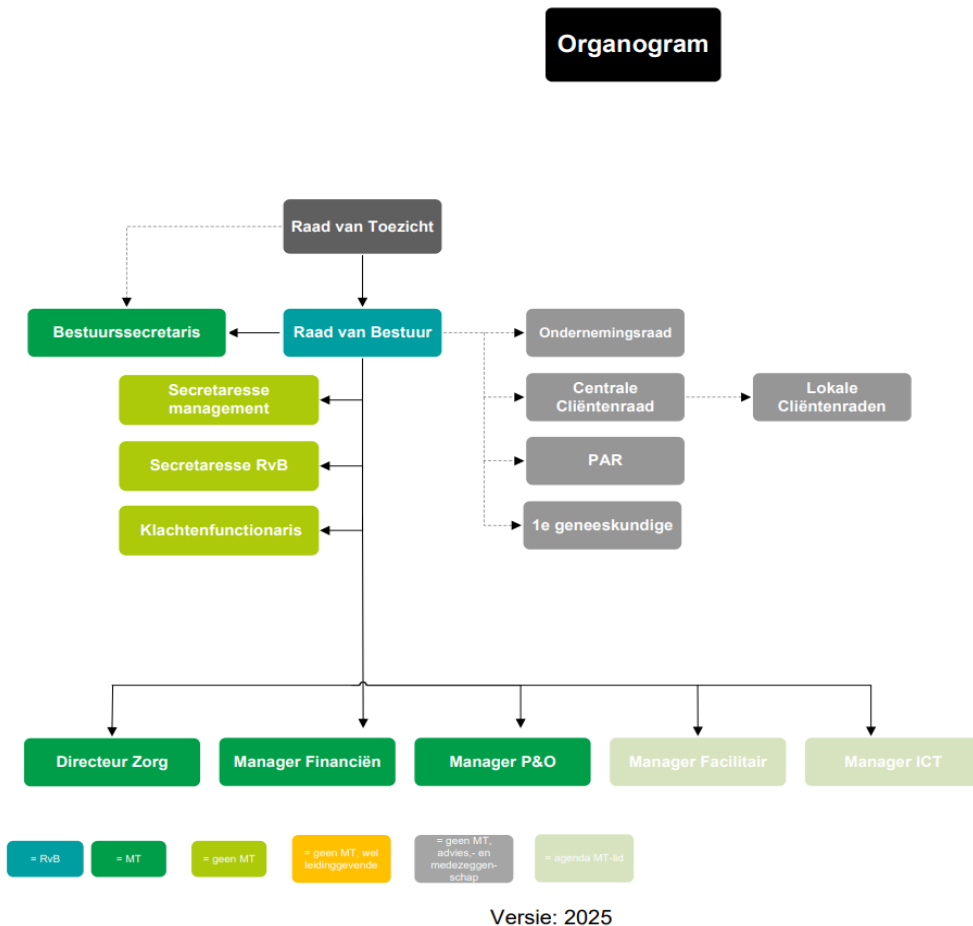


1. Bestuursverslag

1. Bestuursverslag

1.1 Algemene informatie

Liemerij is een ouderenzorginstelling die met name actief is in de regio Liemers. We zijn actief in de langdurige zorg, kortdurende zorg (GRZ, ELV en Hospice), dagbehandeling en dagbesteding. Een aantal van de belangrijkste leveranciers van onze stichting zijn met name actief binnen de voedingsmiddelenbranche en automatisering. Stichting Liemerij staat onder leiding van een Raad van Bestuur. Hierna volgt een organogram op hoofdniveau van de stichting. Onder de directeur zorg vindt het primaire proces plaats onder leiding van de locatiemanagers van de diverse locaties.



Figuur 1: Organogram Liemerij op hoofdniveau

Missie

Bij Liemerij geven we de meest mensgerichte zorg. Dat daagt ons uit om elke dag een stap extra te zetten voor cliënten en elkaar. De passie om dat voor elkaar te krijgen bruist bij al onze mensen.

Visie

Mensgerichte zorg is voor iedereen anders. Daarom hebben we oog voor de mens achter de mens. Omringen we cliënten met oprechte aandacht, betrokkenheid en respect voor ieders persoonlijke wensen, behoeften en manier van leven. Dat doen we door naar elkaar om te kijken, naar elkaar te luisteren en open te staan voor elkaars mening en verschillen. We leren van elkaar, we doen wat nodig is en kijken wat nog beter kan. Dit is onze basis voor mensgerichte zorg waar cliënten en medewerkers beter van worden.

Onze vier kernwaarden beschrijven wie we zijn, wat ons drijft en hoe we ons werk (willen) doen. Ze typeren onze organisatie en geven Liemerije een eigen, onderscheidende identiteit.

- **Passie**
Bij Liemerije voelt iedereen de passie en drive om bewoners en cliënten de meest mensgerichte zorg te geven. De positieve energie die daarvan uitgaat, is voelbaar binnen heel Liemerije.
- **Ontwikkelingsgericht**
Samen blijven we leren en vernieuwen. Zo maken we de zorg die we verlenen steeds beter. Dat doen we door naar elkaar te luisteren, elkaar vragen te stellen en van elkaar te leren. Door iedere dag te doen wat nodig is, successen te vieren en daarnaast te kijken wat nog beter kan. Want dat is voor ons de basis om samen te groeien.
- **Betrokken**
Samen zijn we Liemerije. We zijn betrokken en hebben oprechte aandacht voor elkaar. We hebben oog voor de mens achter de mens. We doen het samen en in verbinding met elkaar.
- **Professioneel**
We zijn professionals met expertise en ervaring, die bijdragen aan de beste zorg voor bewoners en cliënten. Met de kennis en kunde van elke medewerker en vrijwilliger van Liemerije maken wij het verschil.

Tot slot worden er doorlopend op thema's medewerkers onderzoeken (Pulse) uitgevoerd en komt de score op Zorgkaart Nederland over de jaren uit op gemiddeld een 8,3. De jaarverslagen van de klachtenfunctionarissen voor zowel cliënten als voor onze medewerkers laten een beeld zien van een gering aantal meldingen en een snelle opvolging.

1.2 Gang van zaken gedurende het boekjaar

Naast continue aandacht voor het personeel is verduurzaming voor Liemerije doorlopend een belangrijk thema. Dit is ook in lijn met ons inkoopbeleid en strategisch huisvestingsplan 2024-2030 voor zowel nieuwbouw, bestaande bouw en onze huurlocaties. Liemerije heeft net als de gehele VVT- sector te kampen met een relatief hoog verzuim, wat een weerslag heeft op het huidige personeel en de noodzaak tot externe inzet van personeel met zich meebrengt. In ons jaarplan 2025 hebben we onze doelen en ambities gesteld en lopende het jaar ook uit kunnen voeren. We verwijzen hiervoor graag naar het [jaarverslag 2025](#) waarin beschreven staat wat de vorderingen zijn geweest op de diverse doelen en ambities.

In 2025 bedraagt het resultaat € 4.575.615 positief. Dit wordt voor € 2.143.852 beïnvloed door de aanvullende vrijval van de voorziening verlieslatend contract en de € 451.660 opname van een schuld inzake verkregen huurderskorting. Resumé een resultaat van € 2.883.423 dat vergelijkbaar is met 2024 en vergeleken kan worden met andere zorgaanbieders. Uitgaande van dit gecorrigeerd resultaat bedraagt het rendement 4,1%, wat bovengemiddeld is vergeleken met anderen in de sector van 3,5% (bron BDO-Benchmark Ouderenzorg 2025). Dit gecorrigeerde resultaat is ongeveer € 445.000 lager dan in 2025. Het resultaat op de zorgexploitatie is met € 0,7 miljoen verbeterd, het resultaat op de vastgoedexploitatie is met € 1,1 verslechterd. De verslechtering van de vastgoedexploitatie is in het voorgaande bestuursverslag (2024) benoemd. Van de € 1,1 miljoen komt € 0,7 miljoen door de nieuwe huurkosten van Reisenstaete.

Resultaat

De verlaging van € 445.000 aan resultaat komt voornamelijk door:

Positieve effecten (€ 4,7 miljoen):

- Verhoging van de WLZ-zorgopbrengsten van € 1,8 miljoen.
- Verhoging van de ZVW-zorgopbrengsten van € 2,9 miljoen

Negatieve effecten (€ 5,1 miljoen)

- Verlaging van de overige (zorg) opbrengsten van € 0,1 miljoen
- Verhoging rentelast € 0,1 miljoen
- Verhoging van de personeelskosten € 1,8 miljoen.
- Verhoging overige bedrijfskosten van € 2,9 miljoen.
- Verhoging afschrijvingslast van € 0,2 miljoen

Opbrengsten

De totale opbrengsten zijn € 70,4 miljoen en zijn ten opzichte van 2024 met € 4,7 miljoen gestegen.

De ZVW-opbrengsten stijgen met circa € 2,9 miljoen door:

- Onderaanneming Rozenheuvel circa € 2,0 miljoen
- Stijging ELV-opbrengsten € 0,6 miljoen
- Stijging GRZ-opbrengsten € 0,3 miljoen
- In de stijging ELV en GRZ zit een bedrag van circa € 0,4 miljoen voor tariefstijgingen.

De WLZ-opbrengsten stijgen met circa € 1,8 miljoen door:

- Tariefstijging circa € 1,8 miljoen
- Hogere productie extramurale dagbesteding circa € 0,1 miljoen
- Hogere productie VPT circa € 0,1 miljoen
- Minder meerzorg circa € 0,1 miljoen
- Minder overige aspecten circa € 0,1 miljoen

De opbrengsten zijn in 2025 als volgt verdeeld:

Omschrijving	2025	2024
WLZ	87,4%	90,9%
ZVW	11,6%	7,9%
Overig zorg (WMO en PGB)	0,7%	0,7%
Overige opbrengsten	0,3%	0,5%
	100,0%	100,0%

Het aandeel WLZ is afgenomen door onderaanneming Rozenheuvel, hierdoor stijgt het aandeel ZVW.

Personeelskosten

Kijkend naar de personeelskosten en inzet, dan kan hier het volgende over worden toegelicht.

Omschrijving	2025	2024	Vershil
Personeel in loondienst in FTE	594,0	589,9	Plus 4,1
Personeel niet in loondienst in FTE*	33,8	37,7	Min 3,9
Totale personele inzet	627,8	627,6	Plus 0,2
Personeelskostenratio * (alle personeelskosten/opbrengsten)	65,3%	67,1%	Min 1,8%
Personeelskostenratio (alle personeelskosten/opbrengsten)	68,1%	67,1%	Plus 1,0%
Gemiddelde kosten per FTE personeel niet in loondienst*	€ 101.910	€ 102.064	Min € 154
Gemiddelde kosten per FTE personeel in loondienst	€ 71.551	€ 68.475	Plus € 3.076
Gemiddeld verzuim	9,98%	9,58%	Plus 0,4%

* Exclusief Rozenheuvel

De personeelskosten zijn in 2025 gestegen met circa € 1,8 miljoen. Dit komt door:

- Verhoging personeelskosten voor personeel in loondienst van € 2,1 miljoen
- Verlaging personele kosten voor personeel niet in loondienst van € 0,3 miljoen

Door Liemerij is actief gestuurd op het reduceren van het inhuren van personeel niet in loondienst. In 2025 is gestart met het in onder aannemen van zorg van Hospice Rozenheuvel. De kosten hiervoor zijn € 2.053.000 en zijn opgenomen als personeel niet in loondienst. Dat wil zeggen dat er voor Liemerij zelf er voor € 3.411.042 personeel is ingehuurd. In 2024 was dat € 3.790.629, wat de actieve sturing bevestigt.

Liemerij huurt vanaf 2026 nagenoeg geen ZZP'ers meer in binnen het primair proces. Vanaf 2026 wordt voor deze externe flexibele schil gebruik gemaakt van detachingsbureaus. Bij de ondersteunende diensten worden er wel ZZP'ers ingehuurd, waarbij de wet DBA gerespecteerd wordt. Ondanks dit standpunt en werkwijze bestaat er een risico dat bij een eventuele controle wordt vastgesteld dat er sprake is van een fictieve dienstbetrekking, hetgeen kan leiden tot naheffingen van loonheffing en premies, vermeerderd met rente en boetes. Dit risico is ingeschat, vastgesteld is dat het risico geen gevaar is voor insolventie van de organisatie en dat het vormen van een voorziening hiervoor nu niet aan de orde is.

Het aantal medewerkers in loondienst is met ongeveer 4,1 FTE gestegen, wat overeenkomt met de verlaging van het aantal medewerkers niet in loondienst.

De gemiddelde kosten per FTE in loondienst is gestegen met € 3.076, dat in belangrijke mate komt door de cao-aanpassingen in 2025. Indicatief is dit € 2.800 per FTE. Het overige deel (€ 276) heeft betrekking op toename van andere personeelskosten dan lonen en salarissen en door reguliere periodieken.

Het gemiddeld verzuim is gestegen met 0,4%. Dit ondanks gedane inspanningen. Het gemiddelde in de branche bedraagt 9,2% (bron: VERNET). Dit betekent dat Liemerij een licht hoger verzuim heeft dan het branche gemiddelde.

Ook in de personeelskostenratio is de invloed van Hospice Rozenheuvel zichtbaar. De kosten van Hospice Rozenheuvel, die geboekt zijn bij personeel niet in loondienst, zorgen voor een verhoging van de personeelskosten ratio naar 68,1%. Een stijging van 1% ten opzicht van 2024. Worden de kosten van Hospice Rozenheuvel buiten beschouwing gelaten, dan is deze ratio 65,3% en dus 1,8% lager dan in 2024. Het BDO Benchmark 2025 onderzoek (wat betrekking heeft op jaarrekeningen 2024) geeft een gemiddelde aan van 70%. Liemerij laat hierin een beter beeld zien dan andere VVT zorgaanbieders. De daling in 2025 van 1,8% komt volledig door de hogere opbrengsten. Te verklaren door een hogere productie en door een hogere opbrengst per client (zorgzwaarte stijgt), zonder dat het aantal Fte's stijgt en de kosten per FTE buiten de afgesproken OVA-ruimte stijgen.

Overige bedrijfskosten

Omschrijving		Mutatie in 2025
Voedingsmiddelen		€ 226.000 hoger
Algemene kosten		€ 200.000 hoger
Client gebonden kosten		€ 139.000 hoger
Onderhoud- en energiekosten		€ 449.000 lager
Reguliere kosten Huur en leasing	€ 824.000 hoger	
Vrijval voorziening verlieslatend contract	€ 2.144.000 lager	
Opname schuld inzake verkregen huurderskorting	€ 452.000 hoger	
Huur en Leasing		€ 868.000 lager
Overige mutaties voorzieningen		€ 90.000 hoger
Totaal		€ 662.000 lager

- De voedingsmiddelen & hotelmatige kosten stijgen met 4,7 %. Dit komt in belangrijke mate door de inflatie en een beperkt gedeelte door overige prijsstijgingen. Er is geen sprake geweest van uitbreiding dienstenpakket.
- De algemene kosten stijgen met € 0,3 miljoen ten opzichte van 2024. Betreft prijsstijgingen door inflatie.
- Cliëntgebonden kosten zijn gestegen met circa € 0,1 miljoen en betreft prijsstijgingen door inflatie.
- Onderhoudskosten en energiekosten zijn gedaald met circa € 0,4 miljoen. Dit heeft verschillende oorzaken als: het minder verrichten van onderhoud (ook i.v.m. nieuwbouw), afrekeningen energie voorgaand jaar en lagere energielasten dit jaar.
- Huur en leasing is toegenomen door de (nieuwe) huurkosten van gebouw Reisenstaete, ongeveer € 0,7 miljoen en overige indexacties van ongeveer € 0,1 miljoen.

Voorziening verlieslatend contract

In 2023 is er conform geldende regels voor de jaarverslaggeving een voorziening verlieslatend contract opgenomen van circa € 2,6 miljoen. In 2024 is hiervan circa € 0,3 miljoen onttrokken en voor 2025 is regulier € 0,2 miljoen onttrokken. Daarna is vastgesteld dat de volledige voorziening verlieslatend contract kon vrijvallen omdat de grond hiervoor ontbrak. Reden voor deze volledige vrijval komt doordat de stijging van tarieven NHC en NIC en doordat de kosten voor desbetreffende locatie structureel lager zijn dan de aannames in 2023 en 2024. De vrijval van deze voorziening veroorzaakt een opwaarts effect van het resultaat en van de solvabiliteitsratio.

Opname schuld inzake verkregen huurderskorting

Onderdeel van de voorziening verlieslatend contract was de verkregen huurderskorting. Deze verkregen huurderskorting moet verdeeld worden over de duur van het huurcontract. Zodoende is € 451.660 opgenomen als schuld en valt in de komende 13 jaar in gelijkmatige delen vrij ten gunste van het resultaat.

Zorgexploitatie en vastgoedexploitatie

Het financieel resultaat (na correctie van de vrijval verlieslatend contract) van € 2,9 miljoen is te verdelen in circa € 1,3 miljoen positief resultaat voor de zorgexploitatie en circa € 1,6 miljoen positief resultaat voor de vastgoedexploitatie. De ontwikkeling van het resultaat en de verdeling tussen zorg- en vastgoedexploitatie is volgens verwachting.

Liemerije bouwt aan de toekomst. Zowel letterlijk aan nieuw vastgoed, als ook figuurlijk met innovatieve zorg (Mensgerichte Zorg). Dit krijgt zijn weerslag in de financiële resultaten in de komende jaren.

1.3 Stand van zaken per balansdatum

Op basis van de balans op 31-12-2025 en 31-12-2024 wordt het volgende toegelicht aan de hand van enige parameters:

Omschrijving	Formule	2025	2024	Norm
Liquiditeit	Current Ratio: VA + liquide middelen/Kortlopende schulden	1,62	1,80	>1
	Toename liquide middelen	€ 1,6 mln.	€ 1,3 mln.	Nvt
Solvabiliteit	Eigen vermogen/ totale vermogen	50,0%	42,9%	>25
	Weerstandsvermogen: Eigen vermogen + voorzieningen/ totale bedrijfsopbrengsten	33,0%	31,8%	

Liquiditeit geeft aan in welke mate Liemerije in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De liquide middelen nemen toe, er is circa € 15 miljoen aan direct beschikbare liquiditeiten beschikbaar. Gezien de bouwactiviteiten en overige investeringen is dit niveau wenselijk.

De Current Ratio neemt af door verhoging van de kortlopende schulden in verband met de opname van de huurderskorting.

De solvabiliteit geeft aan in welke mate Liemerije in staat is om op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De waarde is aanmerkelijk hoger dan de norm en zit aan de bovenkant van de benchmark (tussen de 25 en 45). Het cijfer van 50,0 % wordt beïnvloed door de vrijval van de voorziening verlieslatend contract. Liemerije is in voldoende mate liquide en solvabel.

1.4 Risico's & onzekerheden

De juridische vorm van Liemerije (stichting) houdt in dat geen dividenden uitgekeerd worden en bezoldigingen begrensd zijn op een wettelijk plafond (WNT). Hierin zitten dus geen risico's en is op die manier gereguleerd. Het resultaat dat gerealiseerd wordt in het boekjaar blijft derhalve binnen de stichting.

Een tekort aan personeel om in de behoefte van de cliënten te voorzien is een risico voor Liemerije. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, alsook de toenemende vraag naar langdurige zorg, vormen op termijn een onzekerheid voor de stichting. Het gevolg hiervan is dat personeel minder tijd per cliënt overhoudt. Echter is het ook zo dat het stelstel als geheel in de ouderenzorg niet houdbaar meer is en we moeten nadenken om met minder mensen anders te gaan werken om zodoende op termijn kwalitatief goede zorg te kunnen blijven leveren.

Met dit in het achterhoofd blijft Liemerije hard bezig om door middel van arbeidsmarktcommunicatie en recruitment nieuwe medewerkers aan te trekken die waarde en kwaliteit kunnen toevoegen, ook als zij anders geschoold zijn.

De strategische koers 24-26 die eind 2023 is vastgesteld draagt bij aan het anders werven van medewerkers. Om het tekort te verkleinen is het noodzakelijk om de zorg anders in te richten en uit te voeren dan op dit moment uitgevoerd wordt. Deze transitie is in 2024 en 2025 ingezet en zal in 2026 verder geïmplementeerd worden in het programma strategische koers.

Daarnaast kijkt Liemerije continu met de afdeling kwaliteit, beleid & innovatie hoe technologische oplossingen te implementeren die in de dagelijkse werkzaamheden kunnen ondersteunen om aan de behoefte te voldoen. Liemerije is in 2025 onder andere bezig geweest met de implementatie van een nieuw domotica systeem op de locaties.

In 2025 is een financiële prognose opgesteld om voor het jaar 2026 Liemerije op koers te houden. Dit betekent dat we sturen op een gezonde bedrijfsvoering met daarin een gezonde zorgexploitatie. Uit de liquiditeitsratio blijkt dat de stichting op termijn aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen.

Om de personeelsrisico's en prijsrisico's wat betreft energie te verkleinen, alsook te verduurzamen in het kader van het milieu, investeert Liemerije in een aantal onderstaande zaken. Voor de locaties die Liemerije huurt, zijn wij afhankelijk van de maatregelen die de woning-coöperaties treffen.

- Liemerije is aangesloten bij MPZ CO2 reductietool Zorg. Hierin wordt bijgehouden welke energiebesparende maatregelen wij treffen als organisatie. Deze reductietool wordt constant geactualiseerd, aan de hand van de vervanging die is gedaan.
- Wij zijn verplicht om voor elektrische apparaten, verlichting e.d. wanneer deze vervangen worden, altijd een energiezuinige versie te kiezen. Een goed voorbeeld is verlichting, de conventionele TL-versie wordt automatisch vervangen door LED. Dit geldt ook op de door ons gehuurde locaties, alle besparende maatregelen achter de voordeur zijn voor Liemerije. Hierbij geldt dat elke investering die binnen 5 jaar terug verdiend kan worden uitgevoerd moet worden.
- We zijn aan het onderzoeken om de ventilatiemotoren van de luchtbehandelingskasten te vervangen door de energiezuinige versie (EC-motoren). Dit onderzoek is onder de aandacht gebracht bij de nieuwe onderhoudspartij voor Liemerije.
- Op het dak van de laagbouw in Zevenaar lagen 908 zonnepanelen, deze leveren een aanzienlijke hoeveelheid elektrische energie terug aan het net, ook dit is een maatregel in het kader van energiebezuiniging. Met de sloop van de laagbouw in Zevenaar, zijn deze in 2025 in fases gedemonteerd, ongeveer de helft is weer terug geplaatst en een aantal panelen zijn in depot opgeslagen om later op het dak van de nieuwbouw Severterstaete terug te plaatsen. Het huidige aantal van de panelen die eind 2025 op het dak liggen is 688.
- Bezuiniging op gas wordt gerealiseerd, door optimalisatie van de stooklijn cv-installatie. Er wordt kritisch gekeken naar de cv-ketels en deze worden, daar waar mogelijk, aangepast. Dit is een continuproces wat door onze nieuwe onderhoudspartij wordt gemonitord.
- Waterbesparende maatregelen worden gerealiseerd door het toepassen van waterbesparende douchekoppen en perlators op de kranen. De komende jaren zet Liemerije verder in op het vervangen van de boilers en de pompen in de water- en cv-installatie door energiezuinigere varianten.
- Bij locatie Hamerstaete en Droostaete is samen met de woningcorporatie geïnvesteerd in een warmte-koude-opslaginstallatie die warmte uit de grond ophaalt om mee te verwarmen. En in de zomer kun je ermee koelen. Hetzelfde geldt voor de locatie Meulenvelden, ook hier wordt de warmte en koude geleverd vanuit een WKO installatie.
- Tot slot is in 2025 opdracht gegeven voor de revisie van de liften, de nieuwe besturing levert ook een energiebesparing op en zoals beschreven zullen alle energiebesparende maatregelen, welke binnen 5 jaar terug verdiend kunnen worden, in beeld en worden gefaseerd uitgevoerd.

Treasury is het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Met betrekking tot richtlijnen en limieten ten aanzien van financiering is in het treasurystatuut opgenomen dat er wordt afgezien van derivaten en renteswaps als dit aan de orde is.

Liemerij e geeft uitvoering aan het strategisch huisvestingsplan. Dat wil zeggen dat in de komende jaren (2025-2028) er fors geïnvesteerd zal worden in vastgoed. Deels worden deze investeringen betaald uit eigen middelen, deels worden daarvoor externe middelen aangetrokken. In 2025 is als uitvloeisel van het strategisch huisvestingsplan een business-case voor het afstoten van de locatie Tolkamer gemaakt en met besluitvormende gremia besproken. Ook is in 2025 de brasserie Hunnestaete geopend en is de eerste sloop begonnen voor de laagbouw in Zevenaar ten behoeven van de vervangende nieuwbouw.

Met deze investeringen in de toekomst is zichtbaar dat het op dit moment positieve rendement op vastgoed, later in de jaren iets wordt beperkt. Het laat ook zien dat Liemerij e in staat is om zowel liquiditeit als solvabiliteit op peil te houden. Rentecomponenten, als ook veranderende bouwbudgetten vormen risico's, die kunnen worden beperkt door maatregelen die in het bereik liggen van Liemerij e.

Er wordt al langere tijd gesproken over aanzienlijke bezuinigingen op het macrobudget voor de langdurige zorg. Deze bezuinigingen zullen ook Liemerij e treffen en intensiveren de transitiebeweging die inmiddels is opgestart. Zover nu bekend zullen de bezuinigingen Liemerij e in 2026 beperkt gaan treffen. De beperkte informatie en onduidelijkheid zorgen ervoor dat er minder passend gereageerd wordt op dit risico. Door pro-actief de transitiebeweging vanuit de strategische koers 2024-2026 te maken anticipeert Liemerij e hier zo maximaal als mogelijk op.

Het risico op materiële fraude en corruptie acht Liemerij e beperkt. De functiescheiding die binnen de stichting is aangebracht is van voldoende niveau om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken. Het risico in het kader van onze informatiebeveiliging acht Liemerij e wel groter gezien de informatiebeveiligingsincidenten in de zorg. Hier worden passende maatregelen voor getroffen in het project AVG en informatiebeveiliging op orde. Voor 2025 zijn er tal van aanvullende verbeteringen in gang gezet en zullen de risico's van fraude als ook informatiebeveiligingsincidenten verder beperken, maar niet helemaal kunnen uitsluiten.

1.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend onderwerp van gesprek voor alle organisaties in de maatschappij en dus ook bij Liemerij e. Het doel van MVO is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor het milieu, klimaat en de bevolking.

Liemerij e probeert hierin bij te dragen door energiebesparende maatregelen te nemen, de dialoog aan te gaan met stakeholders en de ontwikkelingen op het gebied van klimaat, milieu en wetgeving omtrent deze onderwerpen bij te houden. Zoals eerder vermeld zijn er onder andere zonnepanelen geplaatst waar mogelijk en zijn er waterbesparende maatregelen getroffen.

Binnen Liemerij e hanteren wij een gedragscode voor het personeel en cliënten. Door middel van deze gedragscode wordt getracht een fijne, veilige werkomgeving te creëren voor het personeel en een prettige omgeving te zijn voor onze cliënten. Daarnaast leven wij de Governancecode Zorg 2022 na.

De RvB bestaat uit één bestuurder. Binnen de RvT bestaande uit 5 leden is er een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen aanwezig. Binnen het MT is er ook sprake van een evenwichtige verdeling. De organisatie streeft ernaar om een dergelijke evenwichtige verdeling te blijven realiseren.

1.6 Beleid onkosten Raad van Bestuur

In het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie verantwoordt Liemerije jaarlijks openbaar welke onkosten door de raad van bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van de functie. Bij het maken en declareren van kosten betracht de raad van bestuur soberheid, en neemt in acht dat de kosten redelijk zijn en gemaakt zijn tijdens en uitsluitend voor het uitoefenen van de functie. De raad van toezicht ziet hier gedurende het boekjaar op toe. De raad van bestuur verstrekt jaarlijks inzicht in de gemaakte onkosten gespecificeerd naar binnenlandse en buitenlandse reiskosten, opleidingskosten, representatiekosten en vaste/variabele en overige onkostenvergoedingen. In totaal zijn er in 2025 € 8.746 aan onkosten gemaakt. Te verdelen in 49,43% van dit bedrag voor buitenlandse reis en verblijfskosten en 50,57% voor representatiekosten.

1.7 Toekomstparagraaf

Op basis van realistische verwachtingen zal het financieel rendement voor 2026 rond de 2% bedragen. Dit is lager dan het huidige rendement en komt door investeringen in de genoemde transitie en vastgoed. Desondanks is er duidelijk sprake van een positief rendement voor 2026.

De tarieven WLZ zijn bekend voor 2026 en ook de aanpassingen in de cao voor 2026 zijn grotendeels bekend. In de laatste maanden van 2025 was zichtbaar dat de bedbezetting enigszins terugliep. Ook Liemerije maakte kennis met wat minder volle wachtlijsten en daardoor mindere bedbezetting. Vooralsnog lijkt dit van beperkte invloed te zijn op het verwacht rendement van 2%. Hierdoor staan de basale financiële indicatoren op groen voor 2026. Liemerije investeert! Deze investeringen worden betaald uit eigen middelen en vreemd vermogen. De kosten van afschrijvingen, rente en de liquiditeitslast van aflossing en rente kunnen gedragen worden, zonder dat de minimale waarden van de belangrijke parameters overschreden worden.

Door Liemerije is een meerjaren prognose opgesteld voor de jaren 2026-2035. Deze prognose laat zien dat Liemerije ook in staat is om in deze jaren positieve financiële rendementen te genereren en na een korte dip (2027-2031) de belangrijke financiële parameters weer te versterken. Echter daarbij is er sprake van één belangrijke onbekende. De verwachting is dat in 2028-2030 er nieuwe wet- en regelgeving gaat komen voor de WLZ. De contouren hiervan lijken soms zichtbaar, maar door de landelijke politieke situatie zijn deze contouren niet concreet. Wel zal er sprake zijn van een korting op de tarieven voor deze periode en zal er een versobering zijn van alle tarieven WLZ na deze periode. Deze ontwikkeling is dan ook belangrijk voor de toekomst van Liemerije, maar ook lastig inschatbaar.

De totale financieringsbehoefte voor de nieuwbouw van Seventerstaete is vastgesteld op € 22 miljoen. Deze financieringsbehoefte wordt ingevuld via een combinatie van een geborgde en een ongeborgde financieringsfaciliteiten. Het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) heeft op 24 juni 2025 een bereidheidsverklaring tot borging afgegeven voor € 16 miljoen, welke op 21 januari 2026 is verlengd. Op 26 maart 2026 heeft het WfZ dit bestendigd door middel van een borgstelling. Voor het resterende deel van de financieringsbehoefte is op 18 december 2025 een langlopende lening van € 6 miljoen overeengekomen met de Rabobank. Deze lening betreft het ongeborgde deel van de totale financieringsfaciliteit.

De combinatie van € 16 miljoen geborgde financiering en € 6 miljoen ongeborgde financiering voorziet volledig in de totale financieringsbehoefte van € 22 miljoen.

De structuur van de financieringsfaciliteit is zodanig ingericht dat renterisico's worden beperkt en flexibiliteit wordt behouden gedurende de realisatiefase van de nieuwbouw.

Vanaf 2027 starten Zorgkantoren met een nieuw inkoopbeleid voor 2027-2030. Alhoewel op dit moment dit beleid nog niet concreet is, is de verwachting dat er grotere druk zal zijn om intramurale zorg te reduceren en vormen als VPT en MPT te laten groeien. "Zorg thuis of in de omgeving" zal daarom de standaard worden. Liemerije heeft in 2025 de leveringsvorm VPT vormgegeven binnen Liemerije en zal voor 2026 dit doen voor MPT. Voor beiden dienen zich nieuwe kansen aan en Liemerije is voornemens om deze kansen te omarmen. Hierdoor anticipeert Liemerije op de verwachtingen van het nieuwe beleid van Menzis en het landelijk beleid rondom langdurige ouderen zorg.

[Terug naar inhoudsopgave](#)



2. Jaarverslag

2. Jaarverslag 2025

2.1 Liemerije in context

Met 65 jaar ervaring is Liemerije hét adres voor ouderenzorg in De Liemers en omgeving. Samen met ruim 1.000 (zorg)professionals en 500 vrijwilligers worden er zorg, behandeling en activiteiten geboden aan cliënten op 7 locaties in De Liemers. We bieden verschillende soorten zorg, behandeling, verblijf en activiteiten voor cliënten uit de omgeving. Cliënten kunnen bij ons terecht voor een kortdurend verblijf na ziekte of ongeval en we bieden revalidatiezorg. Cliënten met een psychogeriatrische en/of somatische aandoening en gerontopsychiatrische problematiek kunnen bij ons wonen op één van de 7 woonlocaties van Liemerije. Ook beschikt Liemerije over een hospice waar cliënten die ongeneeslijk ziek zijn en zich in hun laatste levensfase bevinden, terecht kunnen om te sterven. Voor cliënten die nog thuis wonen en behoefte hebben aan structuur en activiteiten, biedt Liemerije op 3 van haar locaties dagbesteding. Ook biedt Liemerije eerstelijnsadvies en behandeling aan cliënten die nog thuis wonen.



Figuur 1: Geografische spreiding locaties Liemerije

Capaciteit Liemerije	Financieringsstroom (kamers)				Totaal
	WLZ	GRZ	ELV	PTZ	
Hunnestaete Zevenaar		27	14	8	49
Reisenstaete Zevenaar	70				70
Seventerstaete Zevenaar	59				59
Meulenvelden Didam	108				108
Meridiaan Westervoort	36				36
Hamerstaete Westervoort	45				45
Droostaete Duiven	52				52
Heukelumshof Pannerden	38				38
Dijkzicht Tolkamer	20				20
Totaal	428	27	14	8	477

Figuur 2: Capaciteit naar doelgroepen; Peildatum 1-1-26

2.2 Liemerije en haar omgeving

Liemerije bevindt zich met haar locaties in het gebied De Liemers. De Liemers is een bijzonder stukje Nederland in het oosten van de provincie Gelderland, ten zuidoosten van Arnhem en tegen de Achterhoek aan. De streek ligt ingeklemd tussen de Duitse grens, de Rijn, de Neder-Rijn, de IJssel en de Oude IJssel en omvat de gemeenten Duiven, Westervoort, Zevenaar en Montferland. De Liemers is een zeer gevarieerde streek met een eigen identiteit en een rijke historie. Er zijn vele kleine oorspronkelijke kerkdorpen met volop natuur, rivieren, rust en ruimte.

Liemerije heeft goede contacten met de gemeenten, de bank en Menzis Zorgkantoor. Daarnaast hecht Liemerije veel waarde aan de ketenzorg. Zo maakt Liemerije deel uit van de regionale Ketenzorg Dementie, het regionale Netwerk Palliatieve Zorg regio Arnhem en de Liemers en CVA-keten ParkinsonNet. De belangrijkste ziekenhuizen voor Liemerije zijn het Rijnstate ziekenhuis en het Slingeland ziekenhuis. Met beide ziekenhuizen zijn de contacten goed.

Er bestaan in de regio Arnhem twee samenwerkingen. De eerste samenwerking betreft: Attent zorg en behandeling, Driegasthuizengroep, Innoforte, Pleyade, Liemerije en Rijnstate. Bij deze samenwerking, waarbij ziekenhuis Rijnstate is vertegenwoordigd, ligt de nadruk op onder andere de doorstroom van patiënten uit het ziekenhuis naar de VVT-instellingen. De andere samenwerking betreft: Attent zorg en behandeling, Driegasthuizengroep, Innoforte, Pleyade, Liemerije, SamenZorgen, Rijnwaal zorggroep en Menzis. Bij deze samenwerking ligt de nadruk meer op de bediening van de doelgroepen in de regio. Beide samenwerkingen worden geregisseerd door externe projectleiders die eind 2023 zijn aangetrokken. Vanuit deze samenwerkingen lopen de afgelopen jaren diverse projecten.

Tot slot heeft Liemerije samen met 4 collega-organisaties (Pleyade, Innoforte, DrieGasthuizenGroep en Attent zorg en behandeling) het regionale Coördinatiepunt verblijf regio Arnhem opgezet waarbij alle acute- en ELV- zorg opgevangen en gecoördineerd wordt.

2.3 Onze huizen

We hebben 7 verschillende huizen, allen in regio De Liemers. Ieder huis heeft zijn eigen sfeer en karakter. Eén ding is overal hetzelfde: onze medewerkers en vrijwilligers zorgen er samen met familie van cliënten voor dat de cliënten zich in de veilige en kleinschalige omgeving thuis kunnen voelen.



Liemerije in Zevenaar

De locatie, waar zich ook de kantoren van Liemerije bevinden, ligt naast het ziekenhuis in een woonwijk aan de rand van Zevenaar en bestaat uit meerdere afdelingen. De verschillende woonafdelingen zijn allemaal kleinschalig ingedeeld en hebben hun eigen sfeer. Onze cliënten beschikken over een eigen zit-slaapkamer die deels naar eigen smaak kan worden ingericht. De

huiskamers worden gedeeld met zes tot tien mede cliënten. Hier vindt het dagelijks leven plaats; cliënten genieten er van de maaltijden, doen er een gezelschapsspel of drinken er een kopje koffie. Op locatie Zevenaar zijn tevens afdeling Reizenstaete, een revalidatie-afdeling, een afdeling tijdelijk verblijf en een hospice gevestigd. Op deze locatie is eind 2025 brasserie Hunnestaete gerealiseerd en de komende jaren zal ook nieuwbouw plaats gaan vinden.



Liemerije De Meridiaan in Westervoort

De Meridiaan is gelegen in een woonwijk en is een vriendelijk ogend gebouw dat bestaat uit zes groepshuizen. In iedere woning delen zes cliënten samen een huiskamer. Iedere cliënt heeft een eigen zit-slaapkamer die naar eigen smaak kan worden ingericht. De voordeuren van alle woningen komen uit op een centraal binnenplein. Op dit levendige plein bieden we verschillende gezamenlijke activiteiten.



Liemerije Hamerstaete in Westervoort

Hamerstaete is een kleinschalige woonvoorziening met aan de ene kant uitzicht op het sportcomplex en aan de andere kant uitzicht op weilanden. Toch ligt het complex ook dicht bij het gezellige centrum van Westervoort. Er zijn 29 appartementen voor ouderen met lichamelijke problemen en 16 appartementen voor ouderen met dementie.

De appartementen bestaan uit een ruime woon-/slaapkamer, een keuken, hal en een sanitaire ruimte met douche, toilet en een wastafel. Er zijn verschillende appartementen geschikt voor bewoning door echtparen. Het appartement kan naar eigen wens worden ingericht. Voorzieningen zoals de pedicure, kapper en fysiotherapie zijn in het gebouw gevestigd. De PG-afdeling wordt gevormd door 2 huiskamers met elk acht cliënten, die hun eigen zit-slaapkamer hebben met douche, toilet en wastafel. De kamer kan gedeeltelijk naar eigen inzicht worden ingericht.



Liemerije Dijkzicht in Tolkamer

Pal aan de Rijndijk in Tolkamer staat het gebouw Lobede. Op de begane grond is het gezellige Dijkzicht gesitueerd. De afdeling Dijkzicht is klein, met veel aandacht voor de individuele wensen en behoeften van onze cliënten. In de drie huiskamers wonen in totaal twintig ouderen met dementie. De afdeling is zo ontworpen en ingericht dat het cliënten met dementie

houvast en veiligheid biedt. Er is veel aandacht voor huiselijkheid en structuur. Dagelijkse en huiselijke dingen die onze cliënten gewend waren te doen, worden zoveel mogelijk voortgezet. Denk hierbij bijvoorbeeld aan tuinieren (Dijkzicht heeft een omsloten tuin met volière), vogels verzorgen en het doen van huishoudelijk werk. In 2027 zal Liemerije deze locatie verlaten.



Liemerije Meulenvelden in Didam

Liemerije Meulenvelden in Didam ligt aan de rand van het dorpscentrum en biedt verschillende vormen van ouderenzorg onder één dak; van dagbesteding en zelfstandige appartementen tot beschermd wonen. Liemerije Meulenvelden bestaat uit de gebouwen Waverlo en Tesma die middels een loopbrug met elkaar in verbinding staan. Liemerije Meulenvelden kenmerkt

zich door de huiselijke sfeer. Veel cliënten en medewerkers komen oorspronkelijk uit Didam en directe omgeving. Er wordt dan ook veel dialect gesproken. In april 2022 is een kleinschalige horecavoorziening geopend, waar ook onze cliënten en medewerkers gebruik van maken. In gebouw Waverlo zijn de afdelingen Diemzicht en Waverlo gevestigd. Diemzicht is bedoeld voor ouderen met dementie waarvoor een beschermde woonomgeving belangrijk is. Diemzicht is verdeeld in vier huiskamers, cliënten hebben ieder een eigen zit-slaapkamer. In totaal wonen er 34 ouderen. Op afdeling Waverlo wonen 17 cliënten met lichamelijke problemen die intensieve zorg nodig hebben. In gebouw Waverlo is ook de dagbesteding gevestigd. Daar kunnen cliënten terecht met een WLZ, of een WMO-indicatie. WMO-indicatie aan te vragen bij de gemeente Montferland.

In gebouw Tesma bieden wij appartementen voor ouderen met lichamelijke problemen en appartementen voor ouderen met dementie. De appartementen bestaan uit een ruime woonkamer, een aparte slaapkamer, keuken, toilet en badkamer. Het appartement kan naar eigen smaak ingericht worden.

Na de verbouwing die in 2026 zal worden afgerond zullen op Tesma 1, 23 appartementen voor bewoners met dementie zijn. Op Tesma 2 hebben wij 19 appartementen voor bewoners met een somatische zorgvraag en op Tesma 3 zijn er 18 appartementen voor bewoners met een somatische zorgvraag. Alle drie de Tesma-afdelingen hebben twee huiskamers waarbij een mogelijkheid is om aan te sluiten. Recent is er op de Tesma-afdelingen en huiskamers een verbouwing geweest, waarbij aanpassingen zijn gerealiseerd om voor de toekomst optimale en Mensgerichte zorg te kunnen verlenen.



Liemerij Heukelumshof in Pannerden

In het huiselijke Heukelumshof in het kleine dorp Pannerden, gelegen aan de Rijn, kunnen onze cliënten blijven doen wat ze gewend waren. Er wonen 18 ouderen met dementie en 18 ouderen met lichamelijke problemen. De kleinschalige, sfeervolle en gesloten afdeling voor ouderen met dementie bestaat uit drie huiskamers. Iedere cliënt heeft een eigen zit-slaapkamer. Maar net als thuis vindt het dagelijks leven vooral plaats in de huiskamer. Gezellig samen eten, een gezelschapsspel doen of samen de krant lezen dragen bij aan de huiselijke sfeer in Heukelumshof. Voor ouderen met lichamelijke problemen hebben we in Heukelumshof verschillende appartementen. De appartementen bestaan uit een entree, berging, bezoekerstoilet, woonkamer, open keuken, badkamer met toilet en veelal een balkon. De appartementen zijn ook geschikt voor echtparen.



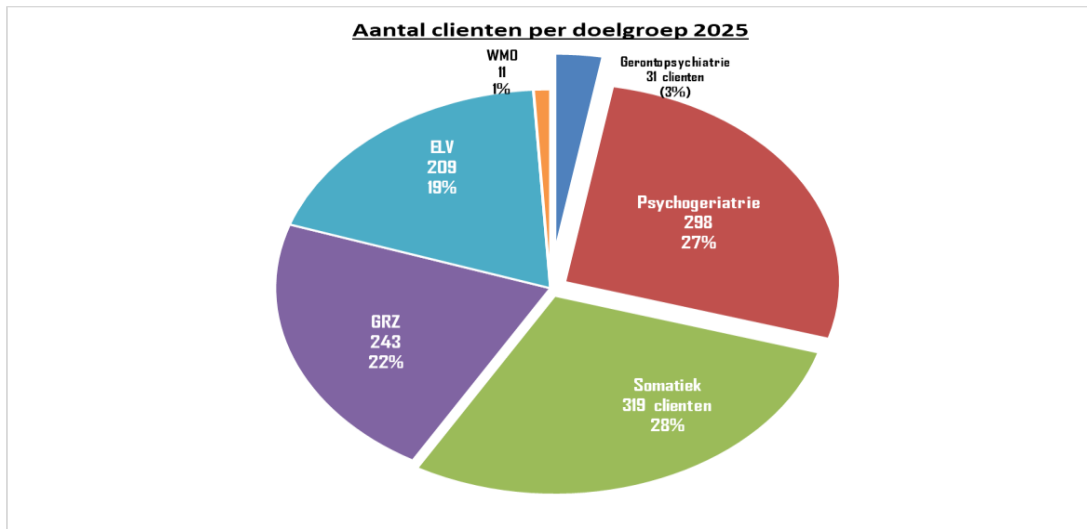
Liemerij Droostaete in Duiven

Locatie Droostaete ligt midden in een woonwijk en vlakbij het station van Duiven. Droostaete heeft een warme uitstraling en een huiselijke sfeer. We hebben twee woonafdelingen in Droostaete. Op De Korenbloem wonen 25 ouderen met lichamelijke problemen en op De Sering wonen 27 ouderen met dementie. De afdelingen zijn ieder verdeeld in vier huiskamers met ongeveer zes cliënten. In overleg kunnen er ook echtparen in Droostaete komen wonen. De huiskamer is de centrale plek waar het dagelijks leven zich voor het grootste deel afspeelt. Net als thuis worden er aan de keukentafel gezelschapsspellen gespeeld, de krant gelezen en samen gegeten. Dagbesteding De Anemoon is ook een afdeling binnen Droostaete en is bedoeld voor ouderen met dementie die nog thuis wonen, maar wel begeleiding nodig hebben.

2.4 Liemerije in cijfers: De typen zorgverlening

2.4.1 Aantal cliënten per doelgroep

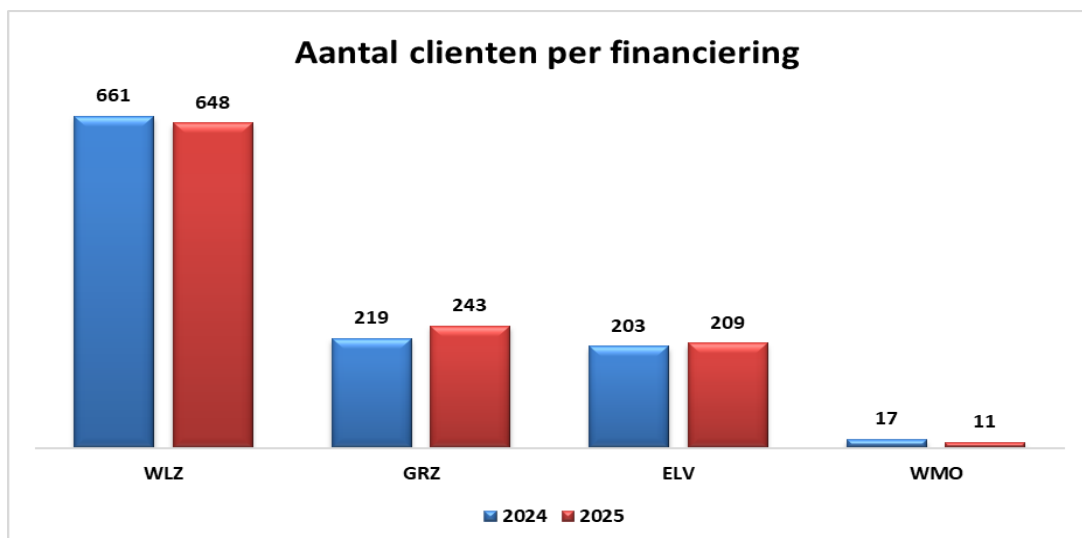
Liemerije ondersteunt kwetsbare ouderen om zo gezond, prettig en zelfstandig mogelijk te leven. Wij zijn er voor inwoners van De Liemers en omgeving en bieden verschillende typen zorgverlening. Liemerije heeft van januari 2025 t/m december 2025 ruim 1100 cliënten verzorgd, behandeld en begeleid. Hieronder is een schematische weergave te zien naar aantal cliënten per doelgroep.



Figuur 3: Aantal cliënten per doelgroep

2.4.2 Aantal cliënten naar financiering

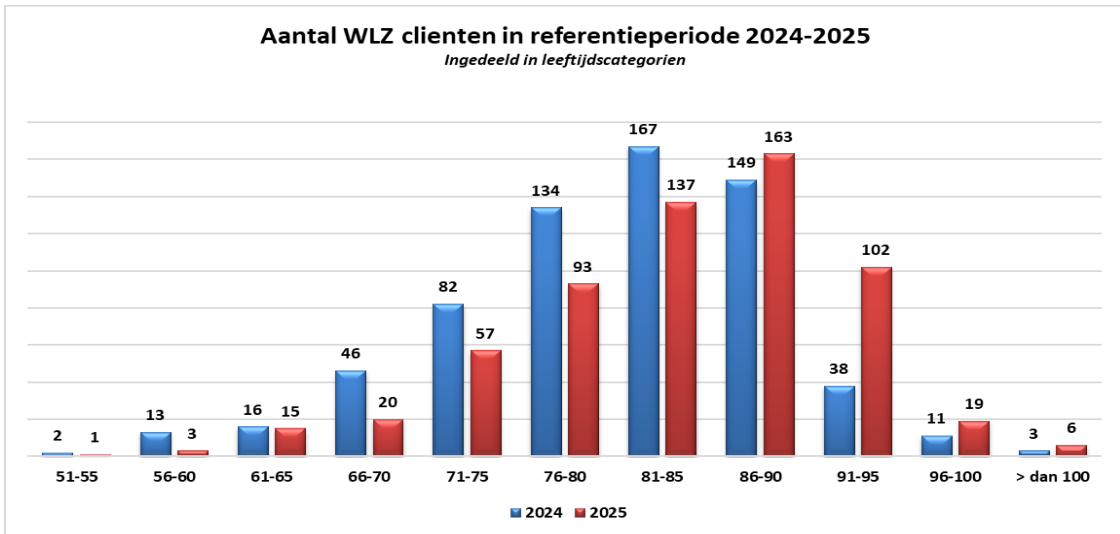
Liemerije biedt zorg aan diverse cliënt groepen, waarbij de zorg vanuit verschillende financieringsstromen wordt gefinancierd. In onderstaande figuur wordt een nadere onderverdeling gemaakt naar zorgproduct van januari 2024 t/m december 2025.



Figuur 4: Aantal cliënten per financieringsstroom

2.4.3 Aantal cliënten naar leeftijd

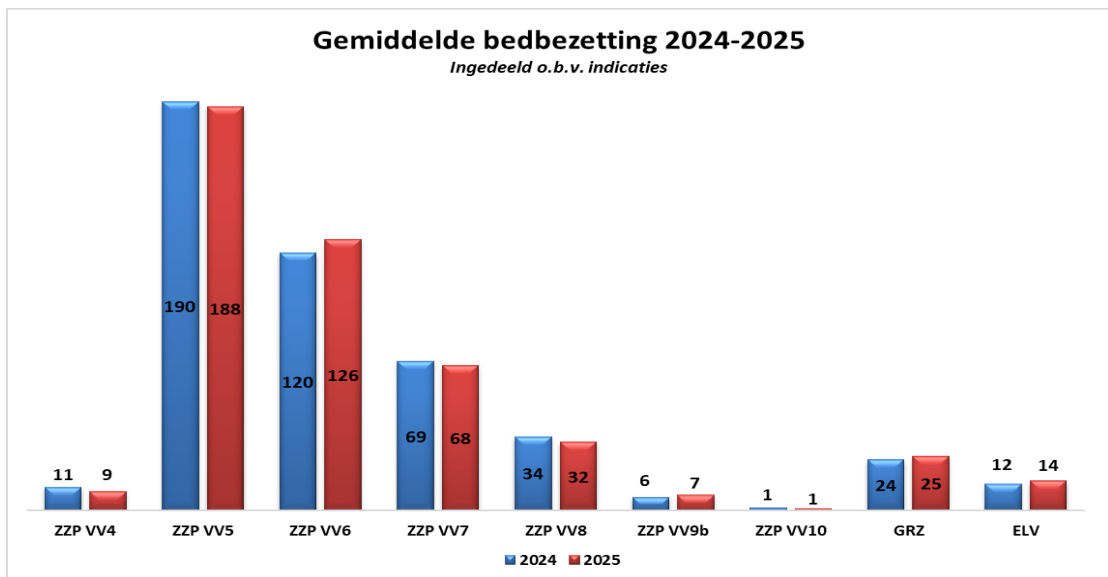
In onderstaande figuur is het aantal cliënten af te lezen naar leeftijd van januari 2024 t/m december 2025. De meeste cliënten van Liemerije maken deel uit van de leeftijdsgroep 81-90 jaar. Ten opzichte van het jaar 2024 is er een lichte stijging te zien in de leeftijdsgroep 86-90.



Figuur 5: Aantal cliënten naar leeftijd ingedeeld

2.4.4 Gemiddelde bedbezetting

In onderstaande figuur is de gemiddelde bedbezetting te zien naar indicatie van januari 2024 t/m december 2025. Ten opzichte van het jaar 2024 is hier een lichte stijging van ZZP6 zichtbaar en met ZZP5 als grootste categorie.



Figuur 6: Gemiddelde bedbezetting

2.5 Liemerije in cijfers: De personele samenstelling

Liemerije kan bestaan door ruim 1000 medewerkers en 500 vrijwilligers die zich dag in, dag uit inzetten om de beste zorg aan cliënten te geven. Vele zorgmedewerkers, behandelaars, medewerkers in de ondersteunende diensten, leidinggevend en vrijwilligers maken elke dag het verschil. Zij werken samen aan kwaliteit van zorg en bedrijfsvoering.

2.5.1 De verdeling in het aantal medewerkers

Onderstaande tabel geeft het aantal verloonde FTE medewerkers weer, ingedeeld op functieniveau én een totaal verloonde FTE van de behandeldienst en de ondersteunende diensten (staf) in 2025.

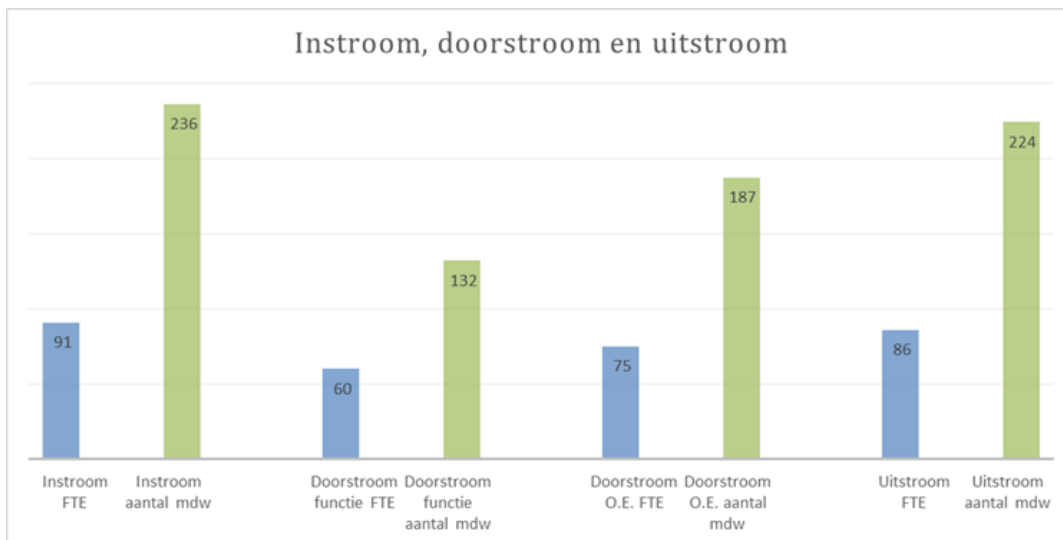
Locaties Liemerije	Formatie woonzorg per niveau					Leerlingen	Behandelaar	Overhead
	1	2	3	4	5			
De Meridiaan	7,1	7,7	16,7	1,4	0,2	2,6	0,0	1,7
Dijkzicht	4,2	1,2	9,4	1,8	0,2	4,0	0,0	0,7
Droostaete	11,7	8,0	20,6	2,2	0,3	2,7	0,0	2,2
Hamerstaete	9,7	2,3	19,9	3,4	0,3	4,3	0,0	2,5
Heukelumshof	8,8	3,7	12,1	2,1	0,3	0,9	0,0	1,2
Meulenvelden	21,9	13,4	45,9	7,2	0,9	8,1	0,0	3,6
Zevenaar Kortdurend Verblijf	5,4	2,0	26,0	7,1	0,1	1,7	0,9	3,5
Zevenaar Wonen	33,2	17,9	51,7	9,7	0,8	10,0	0,0	5,4
Behandeldienst	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7	0,0	35,4	1,9
Overhead	0,1	0,1	2,0	0,2	0,1	0,1	1,4	94,6
Eindtotaal	102,2	56,2	204,2	35,1	10,7	34,5	37,7	117,4

Figuur 7: Formatie naar niveau medewerkers uitgesplitst in locaties

2.5.2 Instroom, doorstroom en uitstroom

In onderstaande grafiek wordt weergegeven over, periode januari-december 2025 respectievelijk weergegeven:

1. Aantal contracten FTE dat is ingestroomd.
2. Aantal medewerkers dat is ingestroomd.
3. Aantal contracten FTE dat is doorgestroomd in functie.
4. Aantal medewerkers dat is doorgestroomd in functie.
5. Aantal contracten FTE dat is doorgestroomd naar een andere OE (Organisatie Eenheid).
6. Aantal medewerkers dat is doorgestroomd naar een andere OE.
7. Aantal contracten FTE dat is uitgestroomd.
8. Aantal medewerkers dat is uitgestroomd.



Figuur 8: instroom, doorstroom en uitstroom

2.5.3 Vrijwilligers

Tot 2020 steeg het aantal vrijwilligers consequent gestaag, maar in 2020 is het aantal geregistreerde vrijwilligers teruggelopen van 605 op 1 januari 2020, naar 580 op 1 januari 2021, 528 op 1 januari 2022, naar 503 op 1 januari 2023. Vanaf verslagjaar 2023 zien we weer een lichte stijging van het aantal vrijwilligers. Deze lijn is doorgetrokken en per 1 januari 2026 telt Liemerije 566 vrijwilligers. Gelukkig groeit het aantal opnieuw gestaag en dit komt onder andere door het actief werven, maar ook fysieke deelname aan vrijwilligersmarkten levert toch een kleine groei in de vrijwilligers op. Een aantal vrijwilligers zijn op meerdere locaties/afdelingen ingeschreven. Het aantal vrijwilligers per locatie ziet er eind verslagjaar 2025 als volgt uit:

locaties Liemerije	aantal vrijwilligers op 1-1-2026
Dijkzicht Tolkamer	16
Droostaete Duiven	68
Hamerstaete Westervoort	37
Heukelumshof Pannerden	32
Meridiaan Westervoort	30
Meulenvelden Didam	134
Zevenaar	149
Diverse disciplines	128
totaal	566

2.5.4 Verzuim

Onderstaand wordt het voortschrijdend gemiddeld verzuimpercentage (het gemiddelde over 12 maanden) weergegeven voor verzuim 2024 (peilperiode 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024) en verzuim 2025 (peilperiode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025). Branchebreed VVT sector was dit cijfer voor 2024: 9,07% en voor 2025: 9,21%. Bron Vernet regio viewer.

VERZUIM 2024



VERZUIM 2025



Figuur 9: Gemiddeld verzuim percentage 2024 & 2025; voor een toelichting zie het [bestuursverslag](#)
Toelichting: Beide percentages zijn exclusief vangnet/verzuim ten gevolge van zwangerschap en zwangerschapsverlof.

2.6 Uitkomsten jaarplan 2025

2.6.1 Toekomstbestendige dienstverlening

Toekomstbestendige dienstverlening met leefplezier voor cliënten

We hebben oog voor de mens achter de mens en streven naar leefplezier van cliënten. Onze visie op welzijn zorgt voor een toekomstbestendige dienstverlening. Dit vraagt van ons om onze dienstverlening anders te organiseren: Zelf, tenzij; thuis, tenzij; digitaal, tenzij.

Pijler 1	Toekomstbestendige dienstverlening met leefplezier voor cliënten
<i>Uitkomsten strategische activiteiten 2025</i>	<p><u><i>Strategische activiteit 1: Project Leefplezier & Werkplezier</i></u></p> <p>Tijdens het eerste tertiaal vond een eerste trefpunt plaats waarbij alle proeftuinen van Leefplezier & Werkplezier en Zorg met Elkaar samenkwamen. De eerste ervaringen en opbrengsten werden uitgewisseld, wat leidde tot het besluit om beide projecten samen te voegen. Dit resulteerde in drie onderliggende thema's: een soepele verhuizing en zachte landing, aansluiten en meebewegen met cliënten, en verbinden en gelijkwaardig samenwerken met naasten en vrijwilligers. Er is gestart met afdeling overstijgende werksessies rond deze thema's, waarbij inspiratie vanuit de Sociale Benadering werd meegenomen.</p> <p>In het tweede tertiaal zijn de proeftuin- en afdeling overstijgende werksessies voortgezet, met als doel input op te halen vanuit verschillende afdelingen en behandelaren. De inzichten uit deze sessies zijn verwerkt in een nieuw werkwijzendocument, dat is afgestemd met de bestuurder, directeur zorg, manager P&O en locatiemanagers. Medewerkers in de rol van ondersteuners Mensgerichte zorg waren actief betrokken bij de werksessies en haalden verhalen op in de praktijk. Binnen het project is gewerkt aan de voortzetting van het regionale initiatief Zorg met elkaar, waarbij workshops voor vrijwilligers en naasten zijn doorgegaan en een passende trainer is gevonden voor de training aan medewerkers.</p> <p>In het derde tertiaal lag de focus op het verder ondersteunen van de beweging in de koers. De ondersteuners zijn actief ingezet in de communicatiemaanden, zoals 'Mensgerichte zorg', 'Taal die ertoe doet' en 'Elkaar en jezelf leren kennen'. Er is gericht gewerkt aan verbinding tussen ondersteuners, sleutelfiguren op de afdelingen en de training Mensgerichte zorg met elkaar. Structurele overleggen tussen locatiemanagers en ondersteuners zijn gestart, en er is voorgesorteerd op bredere overleggen met teamcoördinatoren, verpleegkundigen en gespecialiseerd verzorgenden.</p>

Hiermee is de basis gelegd voor verdieping per afdeling en verbinding clusterbreed, wat bijdraagt aan het stimuleren van anders kijken, denken en doen op afdelingen.

Strategische activiteit 2: Heroriëntatie behandelcentrum passend bij nieuwe zienswijze vanuit visie op welzijn

In het eerste tertiaal zijn werkgroepen gestart en afgerond, waarbij vakgroep-overstijgend is opgehaald welke ervaringen vakgroepen hebben met de huidige werkwijze en hoe deze zich verhouden tot de strategische koers. Op basis van de eerste inzichten is gekozen voor een bredere aanpak, waarbij verdiepingsessies per vakgroep zijn georganiseerd. Er is besloten om preventie en screening niet meer standaard in te zetten, maar uit te gaan van de wensen en behoeften van cliënten. Daarnaast is gekozen voor werken met een kernteam en een consultteam, waarvan de uitwerking in T2 heeft plaatsgevonden.

In het tweede tertiaal is intensief gewerkt aan het uitwerken van een conceptplan voor de inzet van de behandel dienst. De input uit de werksessies is verwerkt in het totaalplan voor de veranderaanpak, dat is afgestemd met de lopende projecten Sterk Team, Leefplezier & Werkplezier en Zorg met elkaar. Een specifieke veranderaanpak voor de behandel dienst is opgesteld, en er is tijd genomen om de stukken samen met alle betrokkenen grondig door te nemen en verder te concretiseren. De nieuwe inrichting van het behandelcentrum is gepresenteerd aan de ondernemingsraad, die positief heeft gereageerd.

In het derde tertiaal is een volgende stap gezet binnen de heroriëntatie van het behandelcentrum. De beweging naar werken met expertiseteams is conceptueel uitgewerkt, en de eerste sessies met behandelaren zijn gestart om deze beweging daadwerkelijk te maken. Per expertiseteam zijn sessies ingericht gericht op teamvorming, werkwijzen en samenwerking. Deze sessies hebben concrete invulling gegeven aan de beweging naar meer samenhang, duidelijkheid en werken vanuit de gezamenlijke visie op welzijn.

Strategische activiteit 3: Implementatie VPT

In het eerste tertiaal is het projectleiderschap op de implementatie van Volledig Pakket Thuis (VPT) gewisseld. Het handboek VPT is grotendeels gevuld, met algemene informatie over het aanbod en bijbehorende procesbeschrijvingen. Er is een lokaal convenant met samenwerkingsafspraken opgesteld tussen Liemerije, de huisarts en de huisartsenpost. Vanaf april is in Pannerden de eerste VPT cliënt in zorg, en het communicatieplatform OZO is ingericht voor samenwerking met huisartsen.

In het tweede tertiaal is de implementatie van VPT verder vormgegeven. Het handboek is herschreven en het lokaal convenant met samenwerkingsafspraken is definitief en ondertekend door Liemerije en de huisartsen in Pannerden en Didam. Samenwerkingsafspraken met woningcorporatie Vryleve zijn voorbereid en de zorg en communicatie rondom de huidige VPT-client verliep goed.

In het derde tertiaal is de implementatie van VPT verder vormgegeven en zijn belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd voor opschaling.

*Uitkomsten
strategische
activiteiten
2025*

Er is gestart met het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst met Vryleve, het inrichten van systemen en werkprocessen ter voorbereiding op uitbreiding en het ontwikkelen van communicatiematerialen. Ook zijn voorbereidingen getroffen om VPT aan te bieden in Didam. Het handboek en de cliëntbrochure zijn opgesteld en samenwerkingsafspraken met huisartsen en woningcorporaties zijn verder uitgewerkt. De backoffice-systemen zijn ingericht op VPT en in Didam is het team geïnformeerd over het aanbieden van VPT op locatie Waverlo. In 2026 ligt de focus op het verder zichtbaar maken van VPT, onder andere door het ontwikkelen van een promotiefilmpje en het definitief maken van de cliëntbrochure.

Strategische activiteit 4: Kwalitatief borgen op locaties van eten & drinken conform Smakelijke Beleving

In het eerste tertiaal is per afdeling een analyse opgesteld van de stand van zaken met betrekking tot smakelijke beleving. Huiskamermedewerkers hebben het concept eigen gemaakt, kunnen zelfstandig maaltijden bestellen via het portaal en hebben meer grip op het budget met de budgetmeter. Daarnaast zijn trainingen gevolgd op het gebied van hygiënisch werken, gastvrijheid en voedselveiligheid (IDDSI).

In het tweede en derde tertiaal is de analyse van de stand van zaken verder uitgewerkt en medewerkers kunnen zelfstandig maaltijden bestellen. Er is meer grip op het budget en medewerkers hebben hiervoor ook de trainingen gevolgd. De borging van het concept is geëvalueerd om vast te stellen of de doelstellingen zijn gehaald.

Goed werkgeverschap

Met een sterk team rond de cliënt

We investeren in het welbevinden en functioneren van het team betrokken bij de cliënt en de service,- en stafmedewerkers die dit mogelijk maken. Het team rond de cliënt bestaat uit formele en informele zorgverleners waarbij we op basis van de juiste competenties werken om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de cliënt. Dat vraagt veel van ons werkgeverschap.

Pijler 2	Goed werkgeverschap met een sterk team rond de cliënt
<p><i>Uitkomsten strategische activiteiten 2025</i></p>	<p><u>Strategische activiteit 5: Sterk team rond de cliënt</u></p> <p>In 2025 is stevig verder gebouwd aan de ontwikkeling van het Sterk Team rond de Cliënt. In het eerste tertiaal startte het project met een vernieuwde projectgroep en een breed samengestelde werkgroep vanuit alle locaties en functies. Tijdens vier intensieve werksessies is gezamenlijk verkend hoe het werken op de afdelingen er in de toekomst uit zou moeten zien. Dit leidde tot heldere uitgangspunten voor sterke teams, inclusief benodigde rollen, competenties en de mogelijke inzet van anders geschoolden. De sessies werden als zeer waardevol ervaren en gaven verdieping aan het gesprek over echt samen werken rond de cliënt. De opbrengsten zijn verbonden aan de projecten Leefplezier & Werkplezier en de Heroriëntatie van het Behandelcentrum, waardoor wordt toegewerkt naar één integrale visie op toekomstgericht werken.</p> <p>In het tweede tertiaal is dit concept verder uitgewerkt naar de praktijk. Er is concreet beschreven hoe een sterk team functioneert op de afdeling en welke veranderingen hiervoor nodig zijn. De uitwerking is breed afgestemd, onder andere met facilitair medewerkers en kwaliteitsverpleegkundigen. Door praktijkbezoeken aan andere zorgorganisaties is extra inzicht verkregen in de integratie van huishoudelijke medewerkers en in competentiegericht werken, waardoor de fundamenten voor sterke, multidisciplinaire teams verder zijn verstevigd.</p> <p>In het derde tertiaal is doorgebouwd aan het fundament voor anders werken. De functie- en competentiebeschrijvingen voor de nieuwe rol 'Begeleider Wonen en Leven (A-D)' zijn ontwikkeld en gesprekken zijn gevoerd over competentiegericht werven, selecteren en inschalen. Daarbij is gekeken naar best practices van andere organisaties, zoals de werkwijze van Sint Jozefoord met iScreen, waarbij medewerkers worden ingeschaald op basis van competenties in plaats van diploma's. Deze benadering sluit aan bij de beweging naar mensgericht werken en wordt verder verkend voor toepassing binnen Liemerij in 2026.</p>

Strategische activiteit 6: Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar

In het eerste tertiaal van 2025 heeft Liemerije te maken gehad met een hoog verzuim, ondanks alle inspanningen om dit te verlagen. De doelstelling om uit te komen op een voortschrijdend gemiddelde van 8,47% is niet behaald. Wel zijn er stappen gezet in het beleid en de implementatie van een gedragsmatige visie op verzuim en inzetbaarheid. Nieuwe medewerkers en medewerkers die eerder verhinderd waren, zijn uitgenodigd voor bijeenkomsten over inzetbaarheid. Daarnaast is de uitrol van de RI&E voortgezet, waarbij teams actief betrokken zijn bij het invullen van de instrumenten.

In het tweede tertiaal bleef het verzuim hoog en werd de gewenste daling niet gerealiseerd. De aandacht voor de gedragsmatige visie bleef onverminderd, met bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers, werkoverleggen en intensieve verzuimbegeleiding door leidinggevend en inzetbaarheidscoaches. De verdere uitrol van de RI&E is voortgezet en er is blijvend aandacht voor preventie en duurzame inzetbaarheid.

In het derde tertiaal is vanaf oktober een daling in het verzuim ingezet, maar de doelstelling voor 2025 is niet gehaald. Het verzuim kwam uit op 9,98%, wat hoger is dan het streefcijfer. Opvallend is dat de laatste maanden van het jaar een positiever beeld gaven dan verwacht. In T3 is het Vitaliteitsplatform ontwikkeld, dat in januari 2026 live gaat. Dit platform bundelt bestaande en nieuwe initiatieven rond preventie, vitaliteit en gezondheid en biedt medewerkers praktische tips en ondersteuning om vitaal, gezond en in balans te blijven.

Strategische activiteit 7: Regionaal project Zorg met Elkaar

In het eerste tertiaal is een doorstart gemaakt met het regionale project Zorg met Elkaar. Zorgorganisatie Pleyade heeft zich aangesloten, waardoor het totaal op zes deelnemende organisaties is gekomen. De projectstructuur is herzien en versterkt, en er is veel voorbereidend werk verricht voor de workshops voor naasten en vrijwilligers. Liemerije kiest voor een eigen scholingsaanpak, afgestemd op de strategische koers, en de workshops worden gegeven door ondersteuners die een train-de-trainer sessie ontvangen.

De workshops voor vrijwilligers en naasten zijn in het tweede tertiaal doorgedaan en werden gegeven door ondersteuners Mensgerichte zorg. De scholing voor medewerkers is ontwikkeld en ingepland, waarmee wordt gebouwd aan een cultuur waarin bewoners, naasten, vrijwilligers en professionals gelijkwaardig samenwerken. Het project is vervolgens duidelijk verbonden met de strategische koers Mensgerichte zorg.

In het derde tertiaal zijn de workshops voor vrijwilligers en naasten voortgezet. Het vrijwilligersbeleid is herzien en in lijn gebracht met de koers. Medewerkers zijn getraind in gespreksvoering en luistervaardigheid om gelijkwaardig samen te werken met naasten en vrijwilligers. De training is aangescherpt in samenwerking met de afdeling Leren & Ontwikkelen en wordt voortaan door de projectleiders zelf gegeven. De voorstellen van de eerste groep afgestudeerde gespecialiseerd verzorgenden zijn samengebracht in drie thema's, die verder worden uitgewerkt en verbonden met themaleren en de ECD-doorontwikkeling.

Strategische activiteit 8: Optimaliseren verpleegkundige zorg

In het eerste tertiaal zijn de roosters voor verpleegkundigen op alle locaties gemaakt, zodat er structureel een verpleegkundige aanwezig is van maandag tot vrijdag. Er is gewerkt aan een telefooncentrale systeem om onderling eenvoudig contact te kunnen leggen. Alle zorgmedewerkers dragen bij aan triage met behulp van SBAR en er zijn scholingen en coaching op de werkplek georganiseerd. De overige taken van coördinerend verpleegkundigen zijn herbelegd en werkprocessen staan op Zenya.

In het tweede tertiaal is de organisatie van het anders inrichten van de verpleegkundige zorg verder vormgegeven. De OR heeft ingestemd met het wijzigen van de arbeidstijden van de coördinerend verpleegkundigen, die niet langer ingeroosterd zijn tijdens dagdiensten. Algemeen verpleegkundigen zijn nu het eerste aanspreekpunt voor inhoudelijke zorg. Scholingen zijn georganiseerd en teams werken aan verbeterplannen op basis van logboekervaringen.

In het derde tertiaal is het project Verpleegkundige zorg afgerond. De nieuwe werkwijze is organisatiebreed geïmplementeerd en structureel ingebed in de dagelijkse praktijk. Er zijn duidelijke borgingsafspraken gemaakt om continuïteit en kwaliteit te waarborgen. Extra is ingezet op het versterken van de rol van de algemeen verpleegkundige en er zijn workshops georganiseerd om verpleegkundigen te ondersteunen in hun rol bij het coachen van teamleden. De borging van verbeterplannen en jaarlijkse opfriscursussen zijn tot slot ook vastgelegd.

Strategische activiteit 9: Doorontwikkeling Aansturingsstructuur

In het eerste tertiaal is op basis van een pulse onderzoek een verbeterplan opgesteld voor de aansturingsstructuur. Teams zijn verkleind voor werkoverleggen en er is meer structuur en samenhang in de agenda gekomen. Locatiemanagers zijn uitgebreid om dichterbij de teams te staan. Een nieuwe voorzitter voor het overleg met teamcoördinatoren is aangesteld en het gezamenlijk ontwikkeltraject is gestart met focus op resultaatgericht coachen, delegeren en prioriteren.

In het tweede tertiaal is de werving voor drie nieuwe locatiemanagers opgestart en afgerond. Workshops zijn georganiseerd voor teamcoördinatoren en er is een bijlage opgesteld waarin duidelijk beschreven is waar de teamcoördinator verantwoordelijk voor is. Dit traject is als zeer positief ervaren en in T3 is de borging hiervan besproken. Ook is besloten een soortgelijk traject voor (kwaliteits)verpleegkundigen op te starten. Tot slot is het nieuwe format voor de nieuwsbrief per locatie geïmplementeerd en op verschillende locaties zijn kleinere teams samengesteld voor beter werkoverleg.

In het derde tertiaal is deze doelstelling verder geborgd en is besloten dat deze strategische activiteit niet meer in het jaarplan van 2026 zal komen, omdat deze is afgerond.

*Uitkomsten
strategische
activiteiten
2025*

Strategische activiteit 10: Doorontwikkelen rooster- en flexbeleid

In het eerste tertiaal is de afbouw van ZZP'ers binnen de flexpool voortgezet vanwege handhaving op de wet DBA. Er zijn samenwerkingsovereenkomsten met externe bureaus gemaakt om indien nodig terug te vallen op uitzendkrachten en gedetacheerden. Een enquête onder zorgmedewerkers heeft geleid tot vier verbetervoorstellen, gericht op het verbeteren van de werk-privébalans. Deze voorstellen zijn besproken met de OR en hebben tot een herzien roosterbeleid geleid.

In het tweede en derde tertiaal is het herziene roosterbeleid gereed gemaakt, met als doel een betere balans tussen werk en privé voor medewerkers en aansluitend bij de wensen van cliënten. Medewerkers en teams krijgen meer zeggenschap over hun eigen rooster. Een toolkit is ontwikkeld om het gesprek binnen het team te ondersteunen en teamgesprekken zijn gestart om het rooster vanaf januari 2026 op de nieuwe wijze vorm te geven.

Aandacht voor de veranderopgave om samen te innoveren

Grote veranderingen vragen om verandervermogen en innovatiekracht op alle niveaus binnen Liemerije. We richten ons op het verlagen van administratieve lasten, inzetten van ondersteunende (technologische) hulpmiddelen waar mogelijk en gaan werken volgens de visie op welzijn.

Pijler 3	Aandacht voor de veranderopgave om samen te innoveren
<p><i>Uitkomsten strategische activiteiten 2025</i></p>	<p><u>Strategische activiteit 11: Implementatie en opschaling van technologie en innovatie, met ruimte voor experimenten</u></p> <p>In het eerste tertiaal is het beleid vrijheid en veiligheid vastgesteld en is een projectleider domotica en informatiebeveiliging aangenomen voor de implementatie van Solvae op alle locaties. De pilot spraakgestuurd rapporteren in Ysis is gestart en er zijn bijeenkomsten en interviews georganiseerd om de pilot te begeleiden.</p> <p>In het tweede tertiaal is Solvae geïmplementeerd op twee locaties en is de LSP (Landelijk Schakel Punt) koppeling gerealiseerd voor medicatieoverdracht tussen Liemerije en de apotheek. De Medimo App is voorbereid voor uitrol en de pilot spraakgestuurd rapporteren is geëvalueerd. Experimenten met zorgtechnologie zijn gestart en er is een koppeling tussen Zenya en ONS voorbereid om administratieve lasten te verlagen.</p> <p>In het derde tertiaal is tenslotte de Medimo app uitgerold. Nieuwe producten zijn toegevoegd aan de ZorgInnotheek en er zijn pilots gedaan met domotica en hulpmiddelen. De koppeling Zenya-ONS is gerealiseerd, waardoor dubbele rapportage wordt voorkomen en werkplezier vergroot.</p> <p><u>Strategische activiteit 12: Verlagen administratieve lasten</u></p> <p>In het eerste tertiaal is het voorgenomen besluit genomen om de zorgovereenkomst af te schaffen en is de pilot minimale registratie Wzd afgerond. Het beleid WZD is aangepast en is behandeld in de gremia.</p> <p>In het tweede en derde tertiaal is het afschaffen van de zorgovereenkomst uitgerold en de pilot Wzd is definitief afgerond. Op deze manier is in 2025 aan administratieve lastenverlichting gewerkt.</p>

Betrokken in de regio

Samen met onze partners

In lijn met landelijk en regionaal beleid pakken we waar mogelijk opgaven samen in de regio op. We stemmen ons aanbod af en werken nauw samen met verwijzers, financiers, zorgorganisaties en andere instanties om de maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden. We blijven kijken naar de meest optimale samenwerkingsvormen om onze doelen te bereiken.

Pijler 4	Betrokken in de regio Samen met onze partners
Uitkomsten strategische activiteiten 2025	<p><u>Strategische activiteit 13: Regionale samenwerking door aanbod in de regio met samenwerkingspartners af te stemmen en de veranderopgave verder vorm te geven</u></p> <p>De VVT-aanbieders in de regio Arnhem werken al een lange tijd samen. De afgelopen jaren steeds intensiever, vooral omdat de vraagstukken groter worden en individuele organisaties overstijgen. Liemerije heeft samen met deze aanbieders bepaald dat alle aanbieders de komende jaren op basis van een gedeelde visie, gezamenlijk optrekken rond deze vraagstukken. Deze strategische samenwerking betekent dat aanbieders zich duurzaam aan elkaar verbinden, vanuit de overtuiging dat ze daarmee hun eigen visie en strategische doelstellingen beter kunnen realiseren en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke opgave voor het leveren van passende zorg.</p> <p>In 2025 zijn de samenwerkingen voortgezet, met nadruk op doorstroom en doelgroepenbeleid. Een IZA aanvraag is gedaan, maar het transitieplan kon niet worden ingediend. Menzis kijkt per project naar financiële ondersteuning en er is veel energie ontstaan op de samenwerkingen. Projecten als visie op regionale behandeldienst en doelgroepenbeleid zijn verder ontwikkeld en er is een kick-off geweest met de Raden van Toezicht en managementteams van de 7 V&V organisaties.</p>

Basis op orde In een heldere organisatie

We zijn financieel gezond en willen dat blijven, ondanks uitdagende tijden gaan we voor een positief zorgrendement van 2% om de benodigde investeringen te kunnen doen in o.a. innovatie, vastgoed en nieuwe dienstverlening (VPT). We verbeteren onze ondersteunende processen ten dienste van onze primaire processen en de te realiseren strategische koers.

Pijler 5	Basis op orde In een heldere organisatie
<p><i>Uitkomsten strategische activiteiten 2025</i></p>	<p><u>Strategische activiteit 14: Doorontwikkelen van de BI-tool</u> In het eerste tertiaal heeft een oriëntatie en prioritering plaatsgevonden. Besloten is om eerst een BI-tool in te richten en daarna over te gaan naar AFAS. In het tweede en derde tertiaal is de oriëntatie en prioritering voortgezet en zijn keuzes gemaakt over de BI-tool. In het MT is besloten om de verdere besluitvorming uit te stellen tot 2027, zodat andere doelstellingen voor 2026 de nodige aandacht krijgen.</p> <p>Een aantal kaders waarop onder andere door middel van de BI-tool blijvend gestuurd wordt zijn: De ambitie om een jaarlijks rendement van 2% op de zorgexploitatie te behalen; financiële ombuiging 2024-2026; toewerken naar een verzuimpercentage onder de 8% in 2026 & toewerken naar 98,5% bedbezetting.</p> <p><u>Strategische activiteit 15: Toekomstbestendig maken van inrichting en werken met AFAS</u> In het eerste tertiaal zijn workflows voor doorstroom van medewerkers, PNIL, stagiaires en leerlingen ontworpen, ingericht en getest. De workflows verzuim en verlof zijn na de zomer geïmplementeerd.</p> <p>In het tweede tertiaal is de doorontwikkeling van de workflow doorstroom voortgezet en de workflow verzuim is gereed en is begin oktober live gegaan. Het middelenbeheer is ingericht in samenwerking met ICT en de projectstatus van de herinrichting AFAS HRM is afgerond.</p> <p>In het derde tertiaal zijn de workflows verzuim en verlof afgerond. De workflow verzuim ondersteunt leidinggevend en inzetbaarheidscoaches beter bij de verzuimbegeleiding en de workflow verlof biedt een overzichtelijk portaal voor diverse verlofvormen. De verdere doorontwikkeling van AFAS HRM zal buiten projectstatus worden voortgezet in 2026.</p>

Strategische activiteit 16: Project informatiebeveiliging op orde

In het eerste tertiaal is een projectleider gestart voor informatiebeveiliging. Diverse documenten zijn opgeleverd, waaronder instructies, procedures, beleid en management reviews. Het informatiebeveiligingsbeleid is afgerond en de OR heeft hiermee ingestemd.

In het tweede tertiaal zijn door de migratie naar een nieuwe ICT-partij kwalitatieve verbeteringen doorgevoerd. MFA is verbeterd, medewerkers kunnen zelf hun wachtwoord herstellen en er is een ICT-beleid opgesteld. Een ISMS (Information Security Management System) is gekozen en autorisaties voor ECD zijn geaudit.

In het derde tertiaal heeft de Commissie Privacy en Informatiebeveiliging diverse activiteiten afgerond en wederom documenten opgeleverd, waaronder een vernieuwde dreigingenanalyse en het monitoren van informatiebeveiliging. De implementatie van HelloID is afgerond, waardoor autorisaties bijna volledig geautomatiseerd zijn. Het doel is om eind 2026 alle activiteiten omtrent dit project te hebben voltooid, met als uitkomst dat Liemerijde aantoonbaar voldoet aan de NEN 7510.

Strategische activiteit 17: Visie en inrichting op ICT: aansluiten op strategische koers en primaire proces

In het eerste tertiaal zijn de kaders gezet voor de aansluiting van ICT op de strategische koers. De overgang naar een nieuwe MSP (Managed Service Provider) is gestart en er is een beweging naar digitaal werken met tablets, laptops en smartphones. Diverse acties zijn uitgevoerd om de informatiebeveiliging te verbeteren en er is een pilot gestart voor het gebruik van betaalde AI-diensten binnen de organisatie.

In het tweede en derde tertiaal is de migratie naar de nieuwe MSP afgerond en HelloID is geïmplementeerd. Het in- en uitdienstproces is verder geautomatiseerd en gebruikers worden automatisch aangemaakt met de juiste rechten. Tot slot is er met een project herinrichting Topdesk gestart. Ook is gestart met fase 2 van HelloID – IAM, waarbij processen rondom autorisaties worden samengebracht. De vervanging van het netwerk en wifi op alle locaties is voorbereid en de uitrol hiervan zal starten in T1 van 2026.

Strategische activiteit 18: Kwaliteit en borging interieurverzorging op basis van kwalitatief en kwantitatief normenkader

In het eerste tertiaal zijn voorbereidingen getroffen om de kwaliteit van de dienstverlening extern te laten toetsen. De coördinator interieurverzorging heeft alle locaties bezocht en voert structureel kwaliteitscontroles uit ter borging en verbetering van de dienstverlening.

In het tweede en derde tertiaal is de inrichting van de dienstverlening binnen de interieurverzorging in relatie gebracht met het project Sterk Team rondom de cliënt en is het basis normenkader gemaakt, mede door een calculatiemodel. Alle schoon te maken m2 en vloerafwerkingen zijn in beeld gebracht. Er wordt nu volgens een vast programma schoongemaakt en er wordt onderzocht of een meer resultaatgerichte werkwijze past bij de ontwikkeling richting Sterk Team rondom de cliënt.

Strategische activiteit 19: Ontwikkelen van Toekomstbestendige en duurzame vastgoedportfolio

Om Mensgerichte zorg te blijven bieden op basis van de strategische koers, is het belangrijk dat Liemerije haar huisvesting en vastgoedportefeuille hierop aan laat sluiten. Het herijkte strategisch huisvestingsplan (SHP) 2024-2030 is begin 2024 vastgesteld. Met het vastgoed realiseert Liemerije huisvesting om ook in de toekomst te beschikken over de juiste voorzieningen voor haar bedrijfsvoering, exploitatie en een optimale ondersteuning van het primaire zorgproces.

Dit betekent dat Liemerije inzet op toekomstige flexibiliteit om in te kunnen spelen op veranderende behoeften vanuit de zorg. Met de uitvoering van het SHP zijn er ook mogelijkheden om vanuit een flexibele basis rekening te houden met bijvoorbeeld toekomstige buurtfuncties. Daarnaast houden we in het kader van het milieu ook rekening met verduurzaming en investeert Liemerije hier ook in. Voor de locaties die Liemerije huurt, zijn wij afhankelijk van de maatregelen die de woningcoöperaties treffen, maar zijn hierover continu in gesprek. Vanuit het vastgestelde Strategisch huisvestingsplan 24-30 hebben we in 2025 naar de toekomstbestendigheid van alle locaties gekeken.

In het eerste tertiaal is het aanbestedingsproces voor Seventerstaete gestart en zijn meerdere partijen uitgenodigd om een offerte uit te brengen. De bouw van de Brasserie Hunnestaete werd gepland en de verbouwing van locatie Tesma werd gepland.

In het tweede tertiaal is de aanbesteding van Seventerstaete afgerond en het Flora en Fauna onderzoek is uitgevoerd. Ook is een besluit genomen over de toekomst van de locatie in Tolkamer samen met de gremia. De verbouwing van de Brasserie verliep volgens planning en de voorbereidingen voor de verbouwing van Tesma werden ook getroffen.

In het derde tertiaal zijn tot slot belangrijke stappen gezet. Voor Seventerstaete zijn de aannemers- en installatieovereenkomsten ondertekend en is gestart met het terrein bouwklaar te maken. Daarnaast zijn afspraken gemaakt met banken en het waarborgfonds over de financiering en zijn voorbereidende gesprekken gevoerd over de verkoop van beschikbare grond.

Brasserie Hunnestaete is eind november opgeleverd en op 1 december 2025 geopend. Sindsdien wordt de brasserie actief en met enthousiasme gebruikt door bewoners, medewerkers en buurtbewoners. Het kerstdiner op tweede kerstdag droeg bij aan de sociale verbinding. In het eerste tertiaal van 2026 volgt een evaluatie van assortiment, gastvrijheid en inrichting.

Tot slot loopt de verbouwing van Tesma in Didam volgens planning en blijft binnen de financiële kaders. Het project ligt daarmee netjes op schema om in 2026 te worden afgerond.

2.7 Belangrijke kwaliteitsthema's

2.7.1 Uitkomsten cliënttevredenheid

Het cliënttevredenheidsonderzoek werd uitgevoerd in 2025 door Liemerij zelf met behulp van de app QDNA en vrijwilligers die hebben geholpen met het afnemen van interviews. Het streven is om jaarlijks waarderingen op te halen door continue en geplande metingen te combineren. Het gemiddelde cijfer over het hele jaar is een 8,4. We zijn er trots op dat we ons streven gehaald hebben!

2.7.2 Leren & werken aan kwaliteit

Liemerij heeft een aantal commissies om bij te dragen aan de kwaliteit van onze zorg. Hieronder volgt een globaal overzicht van thema's die in 2025 in de commissies zijn behandeld.

Privacy en informatiebeveiliging: verschillende beleidsstukken opgesteld op privacy en informatiebeveiliging, fysieke rondgang, risicoanalyse op informatiebeveiliging, zie voor overige punten en de ontwikkelde beleidsstukken de management review over geheel 2025;

BIG: -

Ethiek: week van reflectie, praatplaat;

Geneesmiddelen commissie: audit Zorgapotheek, afdelingsvoorraad, toetsingskader;

Innovatie: -

MIC-MIM: calamiteiten en prisma's;

Infectiepreventie commissie: infectiepreventie audits, protocollen;

Onderzoekscommissie: samenstelling, ontwikkeling UKON;

WZD: Wzd werkwijze en Wzd analyses;

Zorgapplicaties: nieuwe functionaliteiten Ysis, ONS, Medimo.

2.7.3 Verplichte Wzd analyse

Liemerij biedt zorg onder de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (Wvggz). Deze zorg moeten wij twee keer per jaar analyseren. Eén keer per jaar is de analyse verplicht en dient deze te worden aangeleverd bij de IGJ. De tweede keer volstaat een eigen interne analyse. De analyse is een reflectie op locatie- of organisatieniveau over de ingezette beperkende maatregelen in de zorg. In juli 2025 heeft Liemerij de analyse voor geheel 2024 aangeleverd bij de IGJ, deze is ter goedkeuring in de CCR geweest en voorzien van een reactie. Eind 2025 heeft Liemerij de tweede jaarlijkse meting uitgevoerd, namelijk de interne analyse.

2.7.4 Nieuwe Wzd Werkwijze

De werkwijze waarbij gebruik werd gemaakt van het vaste stappenplan is komen te vervallen. In plaats daarvan is de nieuwe werkwijze vanaf 2025 geïntroduceerd, in lijn met de uitgangspunten van de pilot. Het Wzd-beleid is ook herzien en aangepast op basis van de inzichten die zijn voortgekomen uit de pilot.

2.7.5 Kwaliteitsbeleid

In 2025 hebben we ons kwaliteitsbeleid geëvalueerd, kwaliteitsdimensies zijn beter gepositioneerd in het document en het beleid is aangepast met focus op Mensgerichte zorg. Ook hebben we de eisen meegenomen die het Generiek Kompas stelt aan de kwaliteit van zorg.

2.7.6 IGJ bezoeken

In 2025 hebben er binnen Liemerij geen inspectiebezoeken plaatsgevonden. Echter zijn er dit jaar wel 5 calamiteiten gemeld aan de inspectie. Deze calamiteiten zijn intern onderzocht door een extern bureau.

2.7.7 PREZO Care & PREZO Hospice

Eind 2024 en begin 2025 hebben we op vier locaties intersubjectieve audits uitgevoerd met externe auditors. De nadruk lag daarbij op leefplezier en de zorgrelatie tussen cliënten en medewerkers. Deze audits gingen niet over cijfers en werkprocessen, maar juist over wat je ziet, hoort en voelt op een afdeling. We keken zónder oordeel. De audits toonden aan hoe betrokken en liefdevol medewerkers cliënten benaderen. Er was oprechte aandacht, humor en nabijheid. De uitkomsten van de audits en de positieve ervaringen met deze manier van auditeren, nemen we mee in de doorontwikkeling van onze interne auditmethodiek. Zo zorgen we ervoor dat deze nog beter aansluit bij onze visie. Daarbij gaan we gericht sturen op wat we willen leren en veranderen, zodat observaties niet alleen inspireren, maar ook daadwerkelijk leiden tot verbetering. Tot slot nemen we verschillende ontwikkelpunten mee in onze strategische koers, zoals familieparticipatie en het voeren van goede gesprekken met en over de cliënt. Het thema 'leren, ontwikkelen en reflecteren' krijgt een vervolg binnen het nieuwe project 'Anders leren, vervolg'. In oktober hebben we de resultaten en het voorstel zoals tot op heden geschreven voor de interne audit gepresenteerd aan de CCR.

Hospice de Hazelaar is aangesloten bij associatie hospicezorg Nederland. Om hierbij aangesloten te zijn, is het hebben van een keurmerk verplicht. Wij zijn er trots op dat we in 2025 het PREZO-keurmerk opnieuw hebben ontvangen, met lof en vol overtuiging. De naasten van cliënten roemen de gastvrijheid en warme zorg bij ons hospice.

[Terug naar inhoudsopgave](#)



3. Jaarverslag Raad van Toezicht

3. Jaarverslag interne toezichthouder Raad van Toezicht

Inleiding

Hierbij treft u het verslag over het jaar 2025 aan van de Raad van Toezicht van Liemerije. In dit verslag blikken wij als interne toezichthouder terug op onze werkzaamheden van het afgelopen jaar. Daarnaast leggen wij als Raad van Toezicht verantwoording af aan belanghebbenden en andere geïnteresseerden over de uitvoering van de taken. Los van het feit dat ook Liemerije als zorgaanbieder verplicht is een onafhankelijk verslag op te stellen namens de interne toezichthouder, hebben we als Raad van toezicht ook een intrinsieke motivatie om verantwoording af te leggen en onze toegevoegde waarde als Raad van Toezicht via deze weg te laten zien. Hoewel er geen strikte richtlijnen zijn voor de vorm en inhoud van het verslag, heeft de Raad van Toezicht gebruikgemaakt van de 'Handreiking verslag interne toezichthouder' van de NVTZ als leidraad bij de totstandkoming van dit jaarverslag.

Bij deze handreiking wordt uitgegaan van vier rollen die de interne toezichthouder bekleedt en van waaruit hij zijn toezichthoudende werkzaamheden vormgeeft. Dit zijn de toezichthoudende rol, de rol van strategisch partner (adviesrol), de smalle en brede werkgeversrol en de rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog). Aan de hand van de hiervoor genoemde verantwoordelijkheden en rollen van de interne toezichthouder, is de hoofdstukindeling van dit jaarverslag als volgt: Algemene reflectiepunten, Reflectiepunten vanuit verschillende rollen, Reflectie op het eigen functioneren.

We willen graag deze kans benutten om te benadrukken dat Liemerije in 2025 veel van haar ambities heeft waargemaakt en talrijke doelen heeft bereikt. Het jaar 2025 stond vooral in het teken van de uitvoering van de strategische koers 2024-2026 en de businesscases vanuit het strategisch huisvestingsplan. De resultaten hiervan kunt u terugvinden in het [jaarverslag 2025](#) van Liemerije, en als Raad van Toezicht spreken we onze grote waardering hiervoor uit. Vanuit onze toezichthoudende rol willen we alle medewerkers van Liemerije een groot compliment geven. Zij hebben zich dagelijks ingezet met passie, betrokkenheid, ontwikkeling en professionaliteit. Wat centraal staat en blijft, is samen leren en verbeteren met aandacht voor elkaar in een mensgerichte organisatie. Dit is een zorgorganisatie waar wij met plezier toezicht op houden.

Namens de hele Raad van Toezicht van Liemerije,

Guido van den Bogaert, voorzitter

Zevenaar, maandag 4 mei 2026

Algemene reflectiepunten

3.1 Samenstelling en werkwijze interne toezichthouder

De leden van de RvT beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden. De RvT van Liemerij bestaat uit vijf leden die worden benoemd voor een periode van vier jaar. Voor de benoemingen geldt dat de procedures gevolgd worden zoals deze zijn vastgelegd in de statuten en het reglement van de RvT. Benoeming van toezichthouders vindt plaats op basis van een openbare profielschets. Onderstaand de basisgegevens van de zittende RvT leden in verslagjaar 2025.

Naam	M/ V	1 ^e benoeming 2 ^e benoeming	Einde termijn	Hernoem- baar	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
G.L.M. van den Bogaert	M	01-07-2020 24-05-2024	1-7-2028	Nee	-Toezichthouder, Interim bestuur en Advies	-Voorzitter RvT van Neynselstichting, VVT organisatie in 's-Hertogenbosch -Bestuurslid Het Koor 's-Hertogenbosch
M.M.G.C. Schut	V	01-10-2020 19-08-2024	1-10-2028	Nee	-Partner bij Inspiration Fuel Reflect Bedrijfspsychologen te 's-Hertogenbosch in de rollen organisatieadviseur, coach, assessor -Program manager bij Nyenrode Business University -Senior toezichthouder governance bij Autoriteit Woningcorporaties	-Lid Raad van Toezicht Joris Zorg te Oirschot: lid remuneratiecie. en lid commissie kwaliteit & veiligheid -Lid Raad van commissarissen en vicevoorzitter van het ADRZ te Goes: Voorzitter remuneratie cie. -Lid advies cie. Fontys hogescholen hem & Toegepaste psychologie
A.M.V. Stoopendaal	V	01-10-2020 19-08-2024	1-10-2028	Nee	-Toezichthouder en adviseur	-Lid van de Wetenschappelijke AdviesRaad, NVTZ
A.J.H.A. van der Pol	M	01-12-2020 11-11-2024	1-12-2028	Nee	-Toezichthouder	- Voorzitter raad van toezicht, Leermakers Autisme Groep - Bestuurslid Stichting Unit Victor
D.L. Alkema	V	01-07-2021 28-7-2025	1-7-2029	Nee	- Concernmanager I&A bij de Provincie Gelderland	-Lid Raad van Toezicht/Lid Auditcommissie Stichting Ambulancezorg Limburg

3.2 Plenaire RvT en commissies

3.2.1 Vergaderstructuur

In de reguliere vergaderingen overlegt de RvT met de RvB over de strategie van de organisatie en de kansen en risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van Liemerije. Ter voorbereiding van de vergaderingen vindt een agenda-overleg plaats tussen de voorzitter en een lid van de RvT en de RvB, in aanwezigheid van de bestuurssecretaris. De bestuurssecretaris draagt zorg voor de voorbereiding van de vergaderingen van zowel de commissies als de gehele Raad en woont deze vergaderingen bij. In 2025 vonden vijf vergaderingen plaats van de RvT, in aanwezigheid van de voltallige RvT. In 2025 heeft de RvT tijdens elke plenaire RvT vergadering het eerste half uur zonder de bestuurder vergaderd. Na afloop van iedere vergadering vindt een korte evaluatie plaats. Van de RvT vergadering wordt een verslag gemaakt dat in een eerstvolgende vergadering wordt vastgesteld en door de voorzitter ondertekend. Op relevante onderwerpen nemen leden van het managementteam of ter zake deskundige medewerkers deel. In september 2025 is de jaarlijkse themabijeenkomst dit keer gewijd aan Informatiebeveiliging (ICT). In 2025 heeft de RvT ook een zelfevaluatie gedaan met een extern deskundige.

3.2.2 Commissies

De RvT heeft in het kader van een effectieve en efficiënte verdeling van meer specialistische taken drie commissies ingesteld. Dit zijn de commissie Financiën en Huisvesting ten behoeve van het intern bedrijfsmatig toezicht, de Remuneratiecommissie ten behoeve van de werkgeverstaak en tot slot de commissie Kwaliteit & Veiligheid ten behoeve van het brede perspectief op de kwaliteit van zorg. In de commissievergaderingen zijn de verantwoordelijke managers en of adviseurs aanwezig. Van de commissievergaderingen worden verslagen gemaakt die geagendeerd worden voor de RvT-vergadering. Het verslag van de remuneratiecommissie wordt buiten de RvT-vergadering verspreid aan de leden RvT.

Commissie	Taken	Voorzitter	Lid
Financiën & Huisvesting	Bespreken met de RvB van de financiële maandrapportages, investeringsvoorstellen, financieringsvoorstellen, liquiditeitsplanningen, financieel beleid, ICT en huisvesting. Bespreken van de jaarrekening en managementletter. De jaarrekening wordt in de commissie en in de vergadering van de RvT besproken in aanwezigheid van de externe accountant.	A.J.H.A. van der Pol	D.L. Alkema
Kwaliteit & Veiligheid	Bespreken met de RvB over de werking en uitkomsten van het kwaliteitsbeleid.	A.M.V. Stoopendaal	M.M.G.C. Schut
Remuneratiecommissie	Belangrijke rol in de jaarlijkse beoordeling van het functioneren van de RvB en de RvT. Het doen van voorstellen aan de RvT voor de te behalen doelen, afgeleid van het strategisch beleid en het bezoldigingsbeleid van de RvB en de RvT.	M.M.G.C. Schut	G.L.M. van den Bogaert

3.3 Onderwerpen, dilemma's en informatievoorziening

3.3.1 Belangrijke thema's en besluiten in 2025

De RvT is gedurende het gehele jaar nauw betrokken geweest bij diverse onderwerpen zoals de strategische koers 24-26, de financiële ontwikkelingen, de huisvesting vanuit het strategisch huisvestingsplan en de ontwikkelingen binnen de verpleeghuissector. Hierna volgt een overzicht van de besproken thema's in zowel de plenaire RvT als de commissies.

Plenaire RvT	Onderwerpen in 2025
Plenaire RvT	<ul style="list-style-type: none"> • Management letter • Aannemingsovereenkomst brasserie Hunnestaete (Goedkeuring) • Voortgang programma strategische koers • Jaarrekening 2024 en accountantsverslag 2024 (Goedkeuring) • Integrale jaarverslaglegging 2024, inclusief Jaarverslag RvT 2024 en bestuursverslag 2024 (Goedkeuring) • Businesscase Locatie Dijkzicht (Goedkeuring) • Tertiaalrapportages • Reglement RvB (Goedkeuring) • Reglement RvT (Vaststellen) • Informatieprotocol (Goedkeuring) • Beleid verantwoording onkosten raad van bestuur Liemerije (vaststellen) • Treasurystatuut (Goedkeuring) • Rooster van aftreden RvT • Thema bijeenkomst ICT & Informatiebeveiliging • Jaarkalender RvT (vaststellen) • Capaciteitsoverzicht/schuifplan • Jaarplan 2026 (goedkeuring) • Financiële prognose 2026 • Vaststellen klasse indeling WNT bezoldiging (vaststelling) • Huisvesting Seventerstaete, proces verbaal gunning banken en aannemersovereenkomsten (Goedkeuring) • Voorstellen managers MT en locatiemanagers • Zelfevaluatie RvT met extern deskundige

Commissie	Onderwerpen in 2025
Financiën & Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> • Management Letter • Maandrapportages • Aannemersovereenkomst aannemer brasserie Hunnestaete • Concept Jaarrekening 2024 en concept accountantsverslag 2024 • Concept Bestuurs & Jaarverslag 2024 • Meerjaren-prognose • Businesscase Locatie Dijkzicht • Update actielijst Management Letter • Contract met Accountant • Financiële prognose/doorkijk 2026 • Vragenlijst BDO Frauderisico analyse • Huisvesting Seventerstaete, proces verbaal gunning banken en aannemersovereenkomsten

Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Uitkomsten audits PrezoCare • Zorgovereenkomst afschaffen • CTO uitslagen/evaluatie • Jaarverslagen klachtenfunctionaris cliënten en medewerkers • Verbinding met de PAR • Concept Bestuurs & Jaarverslag 2024 • Leefcirkels/WzD: beleid vrijheid en veiligheid • Voortgang WzD pilot alle locaties • Audit rapport Prezo Hazelaar • Concept Kwaliteitsbeleid • Kwaliteitsbeeld irt onderzoek AW Limburg
Remuneratie commissie	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie en afspraken over doelstellingen volgend jaar • Bezoldiging RvB en RvT binnen kaders WNT

3.3.2 Informatieverstrekking middels de interne adviesorganen

In 2025 heeft de RvT via een afvaardiging periodiek contact onderhouden met de interne adviesorganen. Er is twee keer in 2025 met zowel de OR als de CCR gesproken. Bij de OR was dat van de twee keer, één keer een WOR artikel 24 overleg. Ook is er gesproken met de PAR. Op deze wijze heeft de RvT in 2025 zijn informatie ook buiten de formele vergaderingen om verkregen.

Reflectiepunten verschillende rollen

3.4 De toezichthoudende rol

Voorafgaand aan iedere vergadering is er een voorbespreking RvT en na afloop van de vergadering wordt deze kort geëvalueerd. Naast de reguliere vergadering laat de RvT zich informeren in gesprekken met de OR, PAR, lokale cliëntenraden (LCR), CCR, externe accountant en in voorkomende situaties door externe adviseurs. Jaarlijks is er een informeel overleg / diner met RvT en 2^e echelon management van Liemerije. Tevens ontstaat er een beeld door werkbezoeken en presentaties door (locatie)managers.

3.5 De rol van strategisch partner (adviesrol)

Thema's worden besproken en voorbereid in de diverse commissies. De bestuurder betreft de RvT vroegtijdig bij ontwikkelingen waardoor advies kan worden meegewogen in de koers die wordt uitgezet. Naast de formele bespreekmomenten is ieder lid van de RvT, op grond van zijn/haar expertise, beschikbaar voor reflectie. De bestuurder maakt hier nadrukkelijk gebruik van.

3.6 De smalle en brede werkgeversrol

De remuneratiecommissie bespreekt 2 keer per jaar met de bestuurder de algemene gang van zaken en voortgang van de strategische ontwikkelingen en de afgesproken doelen. Nadrukkelijk wordt zowel in deze commissie als in de gehele RvT gesproken over de voortgang van de strategische koers en de stabiliteit van de interne organisatie. Van deze besprekingen worden de verslagen gedeeld met de RvT. Daarnaast is er frequent een afstemmoment tussen bestuurder en voorzitter RvT, waarin naast de zakelijke ontwikkelingen en voortgang ook aandacht is voor de persoonlijke aandachtspunten.

3.7 De rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog)

De RvT laat zich periodiek informeren over de netwerkcontacten (stakeholders) die Liemerije in de regio en landelijk heeft. Twee leden van de RvT hebben in 2025 deelgenomen aan een kennismakingssessie met de raden van toezicht van de samenwerkende VVT organisaties in de regio Arnhem. Hier is onder andere scenario denken aan de orde gekomen. Ook heeft de raad van toezicht op verzoek van de bestuurder, in december een voortgangsgesprek gevoerd met de bestuurders en raad van commissarissen van Plavei, woningcorporatie.

Reflectie eigen functioneren

3.8 Zelfevaluatie RvT

In 2025 heeft de RvT een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een extern deskundige. Op deze manier heeft de RvT gereflecteerd op haar eigen handelen. De bestuurder en bestuurssecretaris waren gedeeltelijk bij deze evaluatie aanwezig. Onder leiding van Mw Marilieke Engbers (Reconsulting) is teruggeblikt op de onderlinge verhoudingen en de samenwerking binnen de raad van toezicht, ook in relatie tot de strategische agenda. Deze bijeenkomst heeft ook een aantal praktische zaken opgeleverd om de effectiviteit van de raad van toezicht te bevorderen, die zijn verwerkt in een actieplan.

3.9 Deskundigheidsbevordering

De leden raad van toezicht nemen regelmatig deel aan bijeenkomsten en cursussen doorlopende het jaar. Zie hieronder een overzicht hiervan.

Naam	Gevolgde opleiding / bijeenkomsten in 2025
G.L.M. van den Bogaert	<ul style="list-style-type: none">• Deelgenomen aan de regiobijeenkomst VVT regio Arnhem met een afvaardiging van de toezichthouders.• Deelgenomen aan een bijeenkomst over toezichthouden en vastgoed.
M.M.G.C. Schut	<ul style="list-style-type: none">• Deelgenomen aan een opleidingsdag over cultuur en gedrag binnen de governance.• Gestart met een post master-opleiding toezichthouden voor gevorderde toezichthouders aan de Erasmus universiteit.
A.M.V. Stoopendaal	<ul style="list-style-type: none">• Heeft op het NVTZ festival een workshop verzorgd over 'Waarderend Toezien'.• Deelgenomen aan een webinar over de sociale benadering van Anne-Mei The.• Deelgenomen aan de bijeenkomst van Liemerije met Anne-Mei The met als onderwerp de sociale benadering en haar boekpresentatie.• Deelgenomen aan het Zorgvisie congres Shared Governance over zeggenschap in de zorg.• Deelgenomen aan de regiobijeenkomst VVT regio Arnhem met een afvaardiging van de toezichthouders.
A.J.H.A. van der Pol	<ul style="list-style-type: none">• Deelgenomen aan de bijeenkomst van Liemerije met Anne-Mei The met als onderwerp de sociale benadering en haar boekpresentatie.• Deelgenomen aan een bijeenkomst over het thema: Scheiden van wonen en zorg.
D.L. Alkema	<ul style="list-style-type: none">• Geen

3.10 Bezoldiging RvT

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht was in 2025 conform het WNT-normbedrag Klasse IV en ligt daarmee eveneens in lijn met het door de NVTZ geadviseerde van maximaal 8% van het maximum van de bezoldigingsklasse van de bestuurder, voor leden en 12% voor de voorzitter. De bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Toezicht worden verantwoord in de jaarrekening van Liemerije. Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

[Terug naar inhoudsopgave](#)



4. Bijlagen

4. Bijlagen

4.1 Jaarverslag Ondernemingsraad

Medezeggenschap geeft medewerkers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het beleid en de koers van de organisatie. De ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt hierbij de belangen van het personeel en denkt mee over belangrijke onderwerpen op het gebied van organisatie en personeel. De OR heeft adviesrecht bij belangrijke financiële, economische en organisatorische besluiten, en instemmingsrecht bij besluiten die personele regelingen betreffen.

OR Verkiezingen

In 2025 hebben er geen OR-verkiezingen plaatsgevonden. Wel hebben twee OR-leden hun functie neergelegd: Suzanne Verheij en Mieke Rosendaal. In januari 2026 worden tussentijdse OR-verkiezingen georganiseerd om de in 2025 ontstane vacatures in te vullen.

Samenstelling OR eind 2025

De OR bestond in december 2025 uit de volgende leden:

- Niels Kuiperij *voorzitter*
- Yorick Bexkens *vicevoorzitter*
- Bram Smits *lid*
- Chantal Jansen *lid*
- Caroline Loor *lid*
- Nathalie Dankers *lid*
- Natasja Klaassen *lid*
- Sonja Scholten *lid*
- Wilma Tiedink *lid*
- *Vacature lid*
- *Vacature lid*

Ambtelijk Secretaris

De OR werd t/m mei 2025 ondersteund door ambtelijk secretaris Sabine ter Weyden. Vanaf oktober 2025 is Anneke van Huët de ambtelijk secretaris voor de ondernemingsraad.

Overleg

In 2025 vonden zes overlegvergaderingen plaats met de Bestuurder, daarnaast was er tweemaal een overleg met een delegatie van de Raad van Toezicht waarvan eenmaal een Artikel 24 overleg.

Adviesaanvragen

De OR heeft op de volgende dossiers advies uitgebracht:

- Besluit Businesscase locatie Tolkamer

Instemmingsaanvragen

De OR heeft in 2025 met de volgende dossiers ingestemd:

- Wijziging roosterbeleid
Vanaf begin 2025 is de OR betrokken (geweest) bij de plannen om het roosterbeleid te wijzigen. De OR heeft een achterbanraadpleging gedaan en met de input die is opgehaald, is het beleid herschreven.

De OR heeft daarna ingestemd met het voorgenomen besluit van de RvB om het roosterbeleid te wijzigen. De OR kijkt terug op een plezierige samenwerking tussen de stuurgroep en de OR commissie P&O en Arbeidsvoorwaarden en is trots op het resultaat.

- Fiscfree regeling 2026
- Project Privacy en Informatiebeveiliging
- Werving en selectiebeleid
- Wijziging arbeidstijden CVK
- PMO preventief medisch onderzoek (Vitaliteitsscan)

Periodiek Overleg functionarissen en projectleiders

De OR ervaart een toegenomen samenwerking met verschillende disciplines en functionarissen binnen de organisatie. De OR sprak in 2025 met de volgende functionarissen en projectleiders:

- Directeur Zorg
- Manager Facilitair, Manager Financiën en Manager P&O
- Arbo adviseur, Inzetbaarheidscoaches
- Adviseur Leren & Ontwikkelen
- CCR en PAR
- Bedrijfsarts en vertrouwenspersoon
- Coördinator Flexbureau
- Locatiemanager
- Kwaliteitsverpleegkundige
- Projectleider VPT
- Projectleider DVM Bouw en Vastgoed, Projectleider van Van Aarle De Laat BV

Andere onderwerpen die in 2025 aan de orde zijn gekomen

- Verpleegkundige Zorg
De OR is actief vertegenwoordigd geweest in de stuurgroep rondom Verpleegkundige Zorg. Vanuit deze rol heeft de OR het proces rondom de veranderingen nauwlettend gevolgd en ervoor gezorgd dat signalen uit de achterban werden meegenomen. Dankzij deze betrokkenheid heeft de OR eraan bijgedragen dat medewerkers zich gezien en gehoord voelden.
- Kwaliteitsjaarverslag 2024
- Kwaliteitsbeeld
- Jaarverslag vertrouwenspersoon
- Jaarplan Liemerij 2026
- Competentieverricht werken / Sterk Team rondom de cliënt
- Communicatie Strategische Koers
- Tertiaal rapportages
- Programma Leefplezier & Werkplezier
- Herziening functie Woonbegeleider min addendum (schaal 35-40)

Werkbezoek Van Neynsel

In maart 2025 heeft een online overleg plaatsgevonden met de OR van Van Neynsel, waar de invoering van de sociale benadering is besproken. De OR van Van Neynsel deelde haar rol in het verandertraject en de daarbij opgedane aandachtspunten en leerervaringen. In 2026 wordt een vervolgoverleg gepland.

Locatiebezoeken

Het doel van de locatiebezoeken in juni 2025 was inzicht te krijgen in wat er speelt onder de medewerkers van Liemerije. De OR heeft de opgehaalde aandachtspunten besproken en waar nodig onder de aandacht van de bestuurder gebracht.

OR-commissies

In 2025 is de OR gestart met het werken in vier OR-commissies. Deze commissies helpen om taken efficiënter te verdelen en zorgen voor meer verdieping in specifieke onderwerpen, zodat de OR als geheel beter onderbouwde adviezen kan geven.

- De Agendacommissie (ook wel commissie Dagelijks Bestuur) houdt zich bezig met organisatorische en voorbereidende taken van de Ondernemingsraad.
- De Arbocommissie behandelt voor de ondernemingsraad onderwerpen met betrekking tot het arbeidsomstandighedenbeleid.
- De Commissie Organisatie & Ontwikkeling houdt zich bezig met onderwerpen ter verbetering van de interne structuur en processen en proeftuinen binnen Liemerije.
- De Commissie P&O en Arbeidsvoorwaarden houdt zich onder andere bezig met strategische personeelsplanning, werving en selectie, loopbaan en opleiding.

Het werken in commissies heeft in 2025 bijgedragen aan verdieping op de onderwerpen en beter contact en samenwerking met betrokken functionarissen binnen Liemerije. In 2026 zal de OR het werken met commissies voortzetten en verder professionaliseren.

Deskundigheidsbevordering en teambuilding

De OR heeft in 2025 aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van haar eigen deskundigheid. Hierbij is gekozen om naast collectieve scholing ook meer in te zetten op individuele en commissiegerichte opleidingen en trainingen.

Collectieve momenten:

- Coaching en opleiding door Annette Tas van MEDE
- Training snellezen & mindmappen met AI door Effectiviteit

Commissies en individueel:

- Deelname aan: Nationaal congres OR & Zorg
- Training DB: Managementvaardigheden (gevorderde db-leden) bij SBI

4.2 Jaarverslag Centrale Cliëntenraad

Inleiding

De Centrale Cliëntenraad (CCR) en de Lokale Cliëntenraden (LCR) vormen samen het medezeggenschapsorgaan van Liemerije. Zij zetten zich in voor de gemeenschappelijke belangen van alle bewoners en cliënten en werken daarbij volgens de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018).

De CCR behartigt deze belangen op instellingsniveau, binnen de doelstellingen en het beleid van Liemerije. De raad bespreekt instemmings- en adviesaanvragen die door de organisatie worden voorgelegd en kan daarnaast ook uit eigen beweging advies geven aan de Raad van Bestuur. Bij het vormen van een standpunt betreft de CCR, waar passend, de Lokale Cliëntenraden. Bij onderwerpen die specifiek betrekking hebben op één locatie of een beperkt aantal locaties, wordt de betreffende LCR altijd actief betrokken.

De Lokale Cliëntenraden richten zich op het welzijn van bewoners en cliënten binnen hun eigen locatie(s). Zij houden zich bezig met onderwerpen die direct van invloed zijn op het dagelijks leven, zoals eten en drinken, activiteiten, schoonmaak en voorzieningen. Wanneer thema's die in een LCR aan de orde komen ook relevant zijn voor andere locaties, kunnen deze worden ingebracht bij de CCR om daar verder te worden besproken.

Samenstelling CCR per 31 december 2025

- René Hoffmann, onafhankelijk voorzitter
- René Hoffmann, (tijdelijk) voorzitter LCR Zevenaar
- Minty Roording, voorzitter LCR Heukelumshof-Dijkzicht (Pannerden en Tolkamer)
- Vincent Rosendaal, voorzitter LCR Meulenvelden (Didam)
- Ada Waalboer, lid LCR Westervoort (locaties Hamerstaete en De Meridiaan)

Samenstelling LCR Heukelumshof-Dijkzicht per 31 december 2025

- Minty Roording-Janssen, voorzitter
- Jan Harmsen
- Joop Hendriks

Samenstelling LCR Meulenvelden per 31 december 2025

- Vincent Rosendaal, voorzitter
- Harrie Giesen
- Rob Hieltjes
- Dorien Janssen
- Pascal Roording

Samenstelling LCR Zevenaar per 31 december 2025

- René Hoffmann, voorzitter
- Ben Veldkamp
- Vincent Rosendaal
- Marja Krijgsheld
- Wilma van Bodegom

Samenstelling LCR Westervoort per 31 december 2025

- Ada Waalboer

Samenstelling LCR Droostaete per 31 december 2025

- Carla Rinia, lid
- Zoekend naar nieuwe leden en voorzitter

Secretariële ondersteuning

- Charissa Snippe

Advies- en instemmingsaanvragen 2025 / de CCR heeft hierop instemmend of adviserend gereageerd

Instemming

- Kwaliteitsbeleid
- Vervoerbeleid Liemerije
- Proces Stervensfase-overlijden
- Prijslijst 2026

Advies

- Businesscase-Dijkzicht
- Afschaffen zorgovereenkomst
- Analyse Wet zorg en dwang 2025

Ongevraagde adviezen

- Basisactiviteiten Liemerije
- Koffie- en Thee bewonerscafé

Deelname aan commissies en werkgroepen

- Nieuwbouw Zevenaer
- Zicht op Zingeving
- Brasserie Hunnestaete
- Verdieping strategische koers
- Verbouwing Tesma Didam

Belangrijke onderwerpen in 2025, zowel in CCR als LCR's

- Reisenstaete
- Brasserie Hunnestaete
- Strategische koers
- Mensgerichte zorg
- Rookvrije zorg
- Leven in vrijheid
- Eten & drinken / Smakelijke beleving
- Implementatie zorgdomotica Solvae
- T rapportages
- Kwaliteitsbeeld
- Jaarverslag klachtenfunctionaris
- Strategisch huisvestingsplan
- Cliënttevredenheidsonderzoek
- Huiskamergesprekken

- Naastenparticipatie

Overleg- en contactmomenten

- De bestuurder en bestuurssecretaris sluiten iedere vergadering van de CCR gedurende ongeveer één uur aan. Afhankelijk van de onderwerpen kunnen ook andere MT-leden en medewerkers worden uitgenodigd.
- De CCR heeft in 2025 twee keer een ontmoeting gehad met de voorzitter van de RvT en het lid RvT dat de cliëntenraden in haar portefeuille heeft.

Samenwerking met de OR

In 2025 zijn de CCR en de OR één keer bij een vergadering van elkaar aangesloten.

Contact met cliënten en contactpersonen

De LCR's hebben deelgenomen aan familie-avonden, huiskamer-overleggen en andere activiteiten die in 2025 op de locaties zijn georganiseerd (barbecue, Parkinsontour en deelname aan een (kerst)markt).

4.3 Jaarverslag Professionele Adviesraad

Samenstelling PAR per 31 december 2025

In de PAR nemen maximaal 8 verzorgenden, verpleegkundigen, behandelaren en huiskamermedewerkers plaats. Er wordt gestreefd naar een evenredige vertegenwoordiging van de aandachtsgebieden, 4 zorg gerelateerde medewerkers en 4 zorg gerelateerde behandelaren.

Per 31 december 2025 was de samenstelling als volgt:

- Bas Broeders, fysiotherapeut (tijdelijk voorzitter)
- Wendy Wezendonk, woonbegeleider
- Monique Kateman, coördinerend verpleegkundige
- Miriam Florissen, activiteitenbegeleidster
- Petra Nout, Organisatiebuddy en woonbegeleider

- Charissa Snippe, ambtelijk secretaris

In 2025 zijn ook Kirsty Schoenaker, Mayke Sackman en Edith Geurtsen lid van de PAR geweest. Zij hebben gedurende het jaar hun werkzaamheden voor de PAR beëindigd.

Aantal vergaderingen

In 2025 is de PAR 15 keer in vergadering bij elkaar gekomen. Bij 10 van deze vergadering sloten Joris de Jong en/of Rianne van Eldik ook aan.

In deze vergaderingen

- Is de Raad van Toezicht aangesloten
- Werden vragen vanuit de achterban behandeld (soms bleken deze vragen niet thuis te horen bij de PAR maar kon de PAR de vraag doorverwijzen)
- Is er gewerkt aan een productieve samenwerking met de OR.
- Werd er kennis gemaakt met een aantal leden van de CCR.

Adviesraad

In 2025 werd de PAR gevraagd om advies te geven over bijvoorbeeld het project Anders Leren. Het advies is aangeboden aan de Raad van Bestuur en is verwerkt in hun communicatie over dit project.

Coaching

De PAR heeft een tweetal coaching momenten gehad onder begeleiding van Sjors Frieling van CC Zorgadviseurs. De PAR heeft hier inspiratie opgedaan, geleerd en ontwikkeld. Hierdoor zal de PAR het bestuur in 2026 nog beter kunnen ondersteunen en adviseren.

Uit het Jaarplan 2025 zijn onderstaande gestelde doelen behaald

- Deelnemen aan regionaal netwerk VVAR
- Scholing voor de nieuwe PAR Vervolg coaching CC Zorgadviseurs
- Ondersteunende en adviserende werkzaamheden leveren aan de Raad van Bestuur
- Onderzoek + advies Anders Leren
- Speerpunten Strategische Koers volgen
- Deelname klankbordgroep Leef- en werkplezier

Uit het Jaarplan 2025 zijn onderstaande gestelde doelen niet behaald

- Organiseren van (lunch)bijeenkomst met een afvaardiging van CCR en OR

Een aantal gestelde doelen voor 2026

- Zichtbaarheid binnen Liemerije vergroten
- Betrokken zijn bij het project Leven in vrijheid
- Contact maken en houden met projectleiders
- Deelnemen aan regionaal netwerk VVAR
- Verbinding met de achterban behouden, versterken en onderhouden
- Nieuwe leden werven

Missie, visie en kernwaarden

De missie, visie en kernwaarden van de PAR zijn te vinden op:
de AFAS - Insite pagina van Liemerije - ondersteunende afdelingen – PAR.



[Terug naar inhoudsopgave](#)



5. Gebruikte afkortingen

AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BHV	Bedrijfs hulpverlening
BI	Bedrijfsinformatie
BIG	Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg
CCR	Centrale cliëntenraad
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
CVA	Cerebro Vasculair Incident
DPIA	Data Protection Impact Analysis
ELV	Eerstelijns verblijf
FTE	Fulltime-equivalent
GALA	Gezond en actief leven akkoord
GRZ	Geriatrische revalidatiezorg
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
IZA	Integraal Zorgakkoord
KPI	Kritieke prestatie-indicator (key performance indicator)
LCR	Lokale cliëntenraad
MIC	Meldingen incidenten cliënten
MIM	Meldingen incidenten medewerkers
MT	Managementteam
OR	Ondernemingsraad
PAR	Professionele adviesraad
PvE	Programma van Eisen
PG	Psychogeriatric
P&C	Planning & Control cyclus
PNIL	Personeel niet in loondienst
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (2018)
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
WOL	Waardigheid en Trots op locatie
WOZO	Programma over Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen
Wtza	Wet toetreding zorgaanbieders
Wvggz	Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg
Wzd	Wet zorg en dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP'er	Zelfstandige zonder personeel
ZZP	Zorgzwaartepakket

