JAARVERSLAG 2025

Koers houden en ruimte maken

accoladezorg.nl

Accolade Zorg

Met aandacht en liefde

Inhoudsopgave

Voorwoord **3**

Uitgangspunten **4**

Verslag Raad van Toezicht **5**

1. Profiel van de organisatie **7**
1.1 Profiel van de Organisatie: 7
1.2 Doelgroepen 7
1.3 Missie en Visie 7

2. Inspanningen en Prestaties **11**
2.1 Algemeen 11
2.2 Personeel 12
2.3 Duurzaam Accolade 14
2.4 Medezeggenschap: OR, CCR en VAR 14
2.4.1 Jaarverslag OR 2025 14
2.4.2 Jaarverslag CCR 15
2.4.3 Jaarverslag VAR 16

3. Kwaliteitsbeeld **19**
Analyse Wet zorg en dwang (Wzd) 2025 27

4. Financiële ontwikkelingen **29**
4.1 Ontwikkelingen in boekjaar 2025 30
4.2 Behaalde resultaten in 2025 31
4.3 Financiële positie en ratio's 2025 33
4.4 Verwachte ontwikkeling resultaten 33
4.5 Investeringen en kasstromen 33
4.6 Financiering 34
4.7 Risico's en risicobeheersing 35

Voorwoord

Koers houden en ruimte maken

Voor u ligt het jaarverslag over 2025. Een jaar waarin ik het voorrecht had om als nieuwe bestuurder aan boord te stappen bij Accolade Zorg. Wat mij vanaf het begin het meest is opgevallen, is de enorme betrokkenheid van iedereen die hier werkt. Deze warme werksfeer wordt niet alleen gevoeld door collega's, maar ook ervaren door onze cliënten. Die warmte komt ergens vandaan. Het afgelopen jaar hebben we op alle locaties bijeenkomsten gehouden, waar we in gesprek gingen over onze kernwaarden als christelijke organisatie.

Het was inspirerend om van elkaar te horen wat het betekent om **Aandachtig Aanwezig** te zijn. We hebben bovendien gesproken over hoe we met **Liefde en Lef** keuzes maken en hoe we **Vakkundig en Vindingrijk** inspelen op wat onze cliënten nodig hebben. De richting is duidelijk: we zijn een organisatie die er écht voor de ander wil zijn.

Om die zorg ook voor de lange termijn te borgen, hebben we dit jaar een aantal keuzes gemaakt:

- **Investeren in onze locaties:** De renovatie van De Wijngaard wordt in gang gezet en voor d'Amandelboom werken we aan een helder plan voor de toekomst. In al onze gebouwen moeten mensen zich echt thuis kunnen voelen.
- **Korte lijnen:** Door een aangepaste managementstructuur staan onze leidinggevenden nu dichter bij de zorg.
- **Iedereen is welkom:** We hebben het aannamebeleid voor uitvoerende functies verruimd. We verwelkomen iedereen die onze waarden onderschrijft, zodat we samen kunnen bouwen aan sterke, vaste teams.
- **Expertise vergroten:** We vergroten onze deskundigheid op de gespecialiseerde NAH-zorg in Hart van Vathorst.

Ik kijk met trots terug op wat we samen al hebben bereikt, maar we zijn er nog niet. Op verschillende manieren zoeken we op dit moment binnen Accolade Zorg naar ruimte voor de vernieuwing, verbetering en innovatie van onze zorg. Wat onze cliënten daarvan gaan merken en wat u als betrokkene bij Accolade Zorg daarvan meekrijgt? U ontdekt dat in dit jaarverslag. Ik nodig u uit om verder te lezen.

Gijsbert Buijs
Bestuurder Accolade Zorg

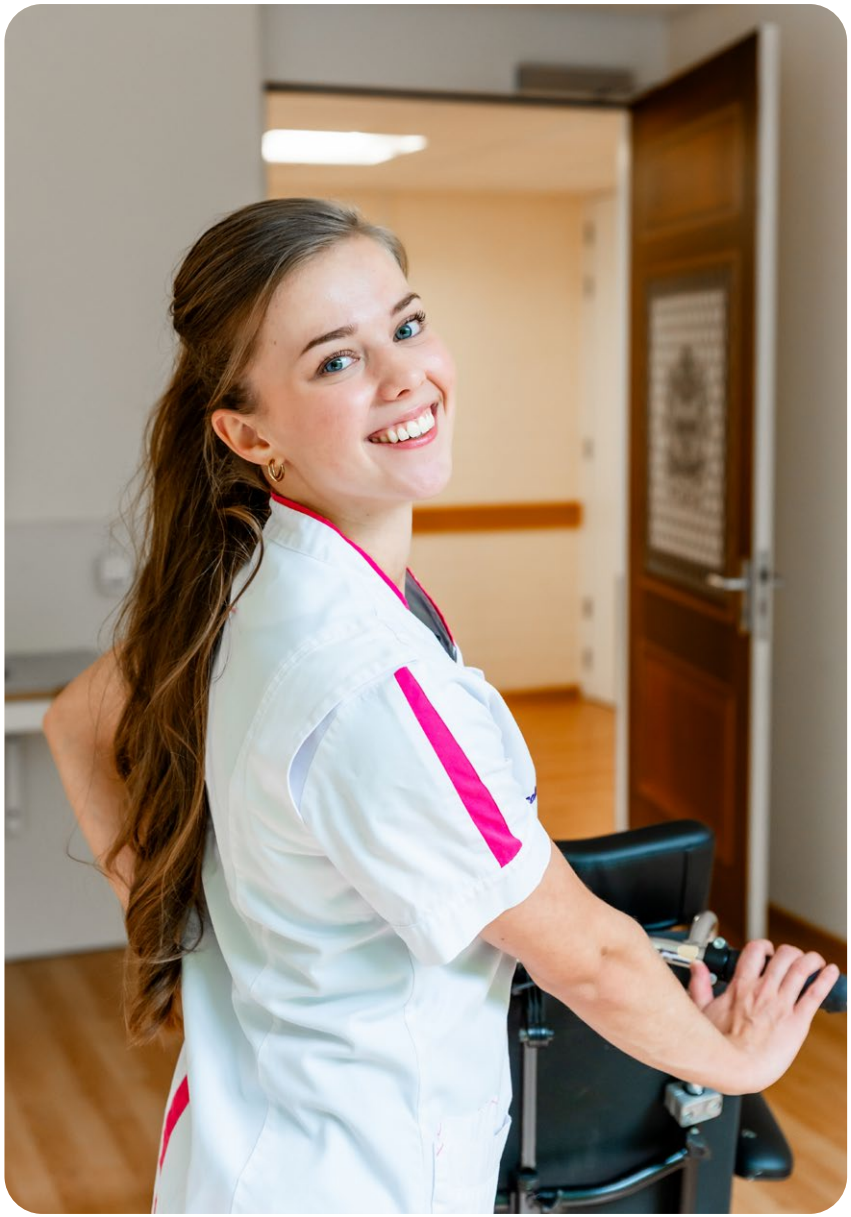
Uitgangspunten

In dit jaarverslag 2025 nemen wij u op hoofdlijnen mee in ons werk van het afgelopen jaar. Werk dat wij doen om er, met aandacht en liefde, te zijn voor onze bewoners en cliënten.

Het jaarverslag beschrijft onder andere de voortgang van het strategisch beleid, kwaliteit, goed bestuur, medewerkers, financiële prestaties en productie.

Het jaarverslag bevat bovendien het kwaliteitsbeeld. Hierin geven we informatie over de kwaliteit van zorg aan de hand van een terugblik, een reflectie en een vooruitblik op de vijf bouwstenen van het Generiek Kompas: de kwaliteitsstandaard van de langdurige zorg in Nederland.

Met het financiële deel (de jaarrekening) en het DIGIMV (het digitale verantwoordingsplatform) wordt voldaan aan de jaarlijkse verantwoordingsverplichtingen.



Verslag Raad van Toezicht

Voor Accolade Zorg was 2025 een jaar waarin de focus verschoof van beheersen naar bouwen. Vanuit haar rol als toezichthouder heeft de Raad van Toezicht gezien hoe er in de organisatie onder meer ruimte is ontstaan om nieuwe invulling te geven aan de christelijke identiteit. Voorzitter Nathan Gorter blikt terug op een jaar van koersvastheid, besluitvaardigheid en verbinding.

Wortels en Waarden

De essentie van Accolade Zorg blijft helder en krachtig: het bieden van een veilige en liefdevolle plek voor ouderen en mensen met niet-aangeboren hersenletsel die zorg nodig hebben. Deze opdracht is diep geworteld in onze christelijke identiteit; dit kleurt hoe we naar het leven kijken en hoe we relaties waarderen.

In 2025 hebben we deze 'bedoeling' expliciet ingevuld. Een hoogtepunt waren de waardenbijeenkomsten die op elke Accolade-locatie plaatsvonden, waar de RvT bij aanschoof. Medewerkers gingen hier in gesprek met de Raad van Bestuur en diverse advies- en medezeggenschapsorganen over de identiteit van de organisatie. Juist door vanuit ieders dagelijkse praktijk te spreken over onze identiteit, is de binding met onze missie versterkt.

Rust in het bestuur

Het jaar 2025 markeerde een belangrijke overgang in het bestuur van Accolade. Na een periode van wisselingen, hebben we met de benoeming van Gijsbert Buijs als termijnbestuurder gekozen voor stabiliteit en een duidelijke opdracht voor de langere termijn. Het doet de RvT goed om te zien dat deze koersvastheid merkbaar is in de organisatie.

De bestuurder heeft in de organisatie ruimte gecreëerd om daadwerkelijk te besturen, ondersteund door een managementlaag die in 2025 anders

is ingericht. Deze 'ruimtescheppende randvoorwaarden' zorgen ervoor dat het potentieel van Accolade weer tot bloei kan komen. Tegelijkertijd willen we onze erkenning uitspreken voor de inzet van degenen die eerder aan het roer stonden; hun bijdragen hebben de basis gelegd voor de stappen die we nu zetten.

Knopen doorhakken
Naast het creëren van ruimte, was 2025 ook het jaar van de concrete resultaten. Dossiers die al geruime tijd om een besluit vroegen, zijn dit jaar voortvarend opgepakt. Er zijn knopen doorgehakt op cruciale thema's zoals zorgportfolio, vastgoed, aannamebeleid en managementstructuur. Als RvT hebben we ons hierbij duidelijk uitgesproken over wat we belangrijk vinden: een herkenbaar en kwalitatief sterk Accolade zorg.

Activiteiten van de Raad
In 2025 heeft de RvT zich intensief ingezet achter de schermen, steeds vanuit de bedoeling om bij te dragen aan een stevige basis voor de cliënten en medewerkers van Accolade Zorg. Zo trad Nathan Gorter aan als nieuwe voorzitter. De RvT heeft verbinding met de werkvloer en de cliënten versterkt door regelmatige werkbezoeken, zowel individueel als in teamverband. Het formele en informele contact met de Centrale Cliëntenraad (CCR) en de Ondernemingsraad (OR) was constructief en waardevol. Daarnaast heeft de RvT in 2025 een begeleide zelfevaluatie uitgevoerd om de eigen effectiviteit als toezichthouder kritisch tegen het licht te houden. Dit helpt om ook in de toekomst de juiste vragen te blijven stellen. In 2025 is afscheid genomen van Ina Wijma als bestuurder van Accolade Zorg.

Samenstelling Raad van Toezicht 2025
Ph. Miedema (voorzitter) - tot 1 april
N. Gorter (voorzitter) - vanaf 1 april
C. Rupke (voorzitter commissie Financiën & Vastgoed)
M.A. Sijpestein (lid commissie Financiën & Vastgoed)
D.E. Strijbos - Versteeg (lid commissie Kwaliteit & Veiligheid)
B. Wesseling MSM (voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid)
Accolade Zorg staat er in 2025 sterker voor: met een heldere koers, een stevig fundament en de durf om besluiten te nemen die de toekomst van onze bewoners veiligstellen.

Nathan Gorter
Voorzitter Raad van Toezicht

1. Profiel van de organisatie

1.1 Profiel van de Organisatie:

Accolade Zorg is een stichting en kent de volgende organen:
- de raad van bestuur
- de raad van toezicht
- de ondernemingsraad
- de centrale cliëntenraad en cliëntenraden per locatie
- de verpleegkundige adviesraad

Wij zijn werkzaam in de regio's:
- Amersfoort: woonzorgcentrum Hart van Vathorst
- Assen: woonzorgcentrum ArendState en wijkzorg Assen
- De Bilt: woonzorgcentrum d'Amandelboom en wijkverpleging
- Zeist: verpleeghuis De Wijngaard, Villa l'Abri en wijkverpleging

1.2 Doelgroepen

Wij zijn er voor kwetsbare en waardevolle mensen. We bieden zorg aan:
- ouderen, die zorg nodig hebben op het gebied van somatiek, psychogeriatrie en gerontopsychiatrie
- volwassenen met niet-aangeboren hersenletsel
- mensen met een langdurig bewustzijnsstoornis
- zorg rondom het levenseinde - hospice
- mensen die tijdelijk eerstelijns zorg nodig hebben

In de regio's Amersfoort, Assen en De Bilt verhuurt Accolade serviceappartementen, aan- en inleunwoningen. De huurders daarvan kunnen een serviceabonnement afsluiten en voor thuiszorg, behandeling, huishoudelijke hulp en alarmering terecht bij Accolade.

1.3 Missie en Visie

Wij zijn er met aandacht en liefde
Levend uit Gods liefde willen wij er zijn voor kwetsbare en waardevolle mensen om professionele, liefdevolle zorg te bieden en samen te zoeken naar wat hoop en betekenis geeft.

Bij Accolade werken wij vanuit onze christelijke identiteit. We staan voor goede zorg, die ontstaat in de relatie met elkaar, tussen cliënt, familie en zorgprofessional, maar ook in de relatie als collega's onderling. We zoeken naar wat op dat moment goede zorg is, naar wat hoop en betekenis geeft, ook als veel niet meer lukt of kan. Juist dan zijn we creatief en tonen we lef. Innovaties die het leven van cliënten of het werk van zorgmedewerkers verbeteren, onderzoeken we en passen we toe. We zijn vakkundig en vindingrijk. We werken samen met andere organisaties en in netwerken om elkaars deskundigheid te benutten en van elkaar te leren.

Als christelijke organisatie biedt Accolade Zorg iedereen – christen én niet-christen – een liefdevol en warm welkom. Wij bouwen aan hechte, bekwame teams waar collega's, ongeacht hun levensovertuiging, zich thuis voelen bij onze missie en kernwaarden. Dit ervaren cliënten en familie in hoe we er zijn met liefde en aandacht. We krijgen ruimte om te groeien door een sterk en vast team van collega's om ons heen. Onze teams zijn herkenbaar, aanspreekbaar en toegewijd. We zijn een warme en betrokken organisatie, waar mensen graag werken. We zorgen voor onze medewerkers, stimuleren hen waar het kan en geven ruimte voor ontwikkeling. We kijken naar wat past bij iemand, wat nodig is om kunnen groeien, persoonlijk maar ook in het vak. Wij bieden een gezonde, veilige en dynamische leer- en werkomgeving, waarin talenten benut worden.

	december 2021	december 2022	december 2023	december 2024	december 2025
Dagbesteding	98	97	106	115	103
GP	16	16	16	16	16
PG	136	130	150	148	161
Somatiek	35	36	35	37	37
LIN	11	10	8	10	9
Hospice	15	16	19	15	15
Wijkverpleging	220	279	303	331	344
WZC - Kleinschalig	30	32	34	18	18
WZC	148	132	132	125	105
NAH	43	44	46	50	44
Totaal cliënten	**752**	**792**	**849**	**865**	**852**

Gemiddeld aantal medewerkers per jaar

	2021	2022	2023	2024	2025
Oproepkracht	101	131	146	150	173
Personeel niet in loon-dienst	189	289	280	281	359
Stagiair	42	44	44	37	30
Vaste medewerker	744	747	715	687	672
Totaal	**1.076**	**1.211**	**1.185**	**1.155**	**1.234**

Verdeling van de kwalificatieniveaus

	2021	2022	2023	2024	2025
Niveau 1	181,4	26,3	14,6	13,2	12,8
Niveau 2	0,1	29,4	31,5	29,9	28,2
Niveau 3	38,9	154,8	156,8	151,9	144,2
Niveau 4	29,5	33,6	34,5	37,2	38,8
Niveau 5	8,0	9,7	11,3	11,2	12,9
Niveau 6	3,4	1,3	0,8	1,5	2,2
Behandelaren en (para-)medisch	24,8	28,0	31,3	30,8	31,8
Leerlingen	38,0	44,7	33,8	29,0	28,5
Totaal	**324,1**	**327,8**	**314,6**	**304,7**	**299,4**

Indeling functies (contract FTE)

	2021	2022	2023	2024	2025
Cliëntgebonden	261,2	255,2	249,4	244,9	239,1
Behandelaren en (para-)medisch	24,8	28,0	31,3	30,8	31,8
Leerlingen	38,0	44,7	33,8	29,0	28,5
Algemeen en administratief	61,9	68,5	67,8	64,7	71,2
Hotelmatig	53,9	55,5	54,2	49,9	48,5
Terrein en gebouwgebonden	6,6	6,9	6,7	6,8	7,1
Totaal contract FTE	**446,4**	**458,8**	**443,2**	**426,1**	**426,2**

Overige personeelsgegevens

	2021	2022	2023	2024	2025
Medewerkers in loondienst	744	747	715	687	672
Contract FTE	455	461	443	426	423
Partime factor	0,61	0,62	0,62	0,62	0,63
Verzuimpercentage	6,6%	8,7%	7,0%	7,4%	10,3%
Verlooppercentage	16%	17%	20%	15%	16%
Instroompercentage	18%	14%	14%	12%	16%

N.B. Bovenstaande cijfers betreffen alleen medewerkers in vast dienstverband

2. Inspanningen en Prestaties

2.1 Algemeen

Met de komst van een nieuwe bestuurder, stelde Accolade een 'koers' op. In deze koers zetten we concrete stappen op vier thema's:

Portfolio. Na een analyse van ons portfolio concludeerden we dat het behoud van de NAH-doelgroep bij Accolade wenselijk en haalbaar is. We gaan onze expertise op dit vlak verder vergroten en de zorg voor bewoners met complexe beperkingen concentreren in Hart van Vathorst. De benodigde randvoorwaarden en huisvesting hiervoor werken we in 2026 verder uit.

Identiteit. We spraken uitgebreid over de christelijke identiteit van onze organisatie. Ruim 150 collega's bezochten de bijeenkomsten hierover en dachten actief mee over dit thema. Het belangrijkste dat we uit de bijeenkomsten hebben meegenomen is:

- We laten duidelijker zien dat we een christelijke organisatie zijn. We positioneren ons in publieke uitingen en personeelswerving helderder als christelijke organisatie.
- Tijdens de sollicitatieprocedure vragen we kandidaten nadrukkelijk hoe zij staan ten opzichte van onze missie en kernwaarden.
- We werken aan een waardenprogramma voor de hele organisatie. Aan de hand daarvan gaan we vaker met elkaar in gesprek over de identiteit van Accolade Zorg en hoe deze een plek krijgt in werkprocessen, scholing en training.

De centrale vraag is hoe we onze christelijke identiteit kunnen waarborgen, terwijl we tegelijkertijd de vaste formatie in teams vergroten en onze cliënten liefdevolle zorg kunnen bieden vanuit vaste teams met herkenbare gezichten.

Dit heeft geleid tot het besluit dat het aannamebeleid per 1 januari 2026 is aangepast. Voor uitvoerende functies is het aannamebeleid verruimd. We vragen van nieuwe collega's dat zij onze identiteit respecteren en de kernwaarden actief uitdragen in hun dagelijkse werk.
Voor leidinggevenden, beleidsmakers en identiteitsgebonden functies (zoals geestelijk verzorgers) blijft het aannamebeleid ongewijzigd.

Vastgoed. We stelden een strategisch huisvestingsplan op dat richting geeft aan de vastgoedopgave voor heel de organisatie. Voor de komende jaren is helder op welke wijze we investeren in prettig wonen en werken bij Accolade Zorg.

Organisatie inrichting. We pasten de organisatiestructuur op onderdelen aan. In plaats van met vier regiomanagers, werken we nu met één directeur zorg die integraal verantwoordelijk is voor welzijn, zorg & behandeling en voor drie locatiemanagers. Met de introductie van de functie van locatiemanager, dragen we bij aan meer nabijheid voor de zorgteams.

In 2025 gebruikten we de 'schijf van vijf' om de toekomstgerichte zorg vorm te geven:

a. wat kan de cliënt zelf? (reablement)
b. wat kan de technologie? (technologische innovatie)
c. wat kan de naaste? (samenzorg)
d. wat kan het netwerk? (community care)
e. wat kan de professional van de toekomst? (eigenaarschap en vakmanschap)

2.2 Personeel

Basis op orde
In 2025 constateerden we dat de administratieve instroom van onze medewerkers nog te versnipperd en niet-consistent verloopt. Nieuwe collega's en leidinggevenden ervaren onduidelijkheid over praktische zaken zoals systeemautorisaties, functies, inschaling en instellingen, die nu vaak nog ad-hoc door de administratie van Mens & Organisatie worden afgehandeld. Om deze administratieve last te verlagen en de 'basis op orde' te krijgen, is de inrichting van een gestandaardiseerde AFAS-onboardingworkflow een prioriteit voor 2026.

Het goede gesprek
In 2025 is 'Het goede gesprek' als jaargesprek verder geïmplementeerd. Dit is een methodiek waarbij niet de beoordeling centraal staat, maar de medewerker, zijn ontwikkeling en zijn werkplezier. In een aantal teams functioneert het goede gesprek goed. Bij andere teams zijn, vaak door personele wisselingen of een focus op teambuilding, minder gesprekken gevoerd. Thema's die de medewerker met name bezighouden zijn: evenwicht tussen werk en privé; toekomstverwachtingen in relatie tot de strategische koers van Accolade en de personeelstekorten en de communicatie tussen management/leidinggevenden en de werkvloer. Deze input vormt een belangrijke basis voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2026.

Verzuim
De continuïteit en kwaliteit van zorg stonden in 2025 onder druk door een hoog verzuimpercentage. Het voortschrijdend verzuim over 2025 bedroeg 10,36%. Dit is aanzienlijk hoger dan de gestelde norm van 6,85%. De impact hiervan op de organisatie is groot, niet alleen financieel, maar vooral ook in de belasting van de aanwezige medewerkers. De aanpak richtte zich in 2025 sterk op medische beperkingen en minder op inzetbaarheid. Sinds het laatste kwartaal van 2025 begeleidt en traint een adviseur inzetbaarheid leidinggevenden in het voeren van verzuimgesprekken. Doel hiervan is dat medewerkers meer eigenaarschap ervaren en managers beter toegerust zijn voor het begeleiden van ziekteverzuim. Verzuim verlagen is niet alleen een cijfermatige doelstelling, maar een essentiële voorwaarde om een goede werkgever te blijven.

Arbo
Eind 2025 werd duidelijk dat Arbo en duurzame inzetbaarheid binnen Accolade nog te versnipperd waren en te veel afhingen van individuele medewerkers. Er ontbrak een centrale regie en prioriteit vanuit de directie. Om in 2026 een vitale werkgever te zijn en aan de wet te voldoen, bouwen we nu aan een stevige structuur. We verdelen de verantwoordelijkheden helder en geven de coördinatie het mandaat en de middelen om duurzame inzetbaarheid overal in de organisatie goed te regelen.

Opleidingen
Accolade investeerde in 2025 fors in het opleiden van eigen zorgtalent. Hiermee bouwt Accolade aan een vitale instroom van toekomstige zorgprofessionals. Het aantal leerlingen (BBL en duaal) steeg met circa 25%: van 53 leerlingen in januari naar 66 in december. Het aantal stagiaires (BOL) nam af, wat inherent is aan de ritmes van het onderwijsjaar (van 45 naar 30). De Wijngaard blijft de belangrijkste leerplaats.
Tegelijkertijd is met de lancering van de Accolade Academie (LMS) een grote slag geslagen in de professionalisering van onze medewerkers. De overstap van een handmatige naar een automatische scholingsadministratie heeft de inefficiëntie weggenomen. Leidinggevenden hebben nu direct inzicht in wie over de juiste diploma's en vaardigheden beschikt, wat de risico's voor de organisatie verkleint. Nadat we in 2025 de achterstanden hebben weggewerkt, is het doel dat in het tweede kwartaal van 2026 alle verplichte scholing volledig op orde is.

Recruitment
In 2025 hebben we ingezet op het vergroten van de slagkracht van de werving en het verkorten van de doorlooptijd van sollicitanten. Ondanks een onverminderd krappe arbeidsmarkt bleef de vacaturedruk stabiel, met 65 openstaande vacatures per 31 december. De grootste uitdaging blijft de bezetting van zorgfuncties zoals Verzorgende IG, Verpleegkundige en Helpende Plus. Door te investeren in effectiviteit in het sollicitatieproces daalde het percentage vacatures 'in procedure' van 59% naar 44,6%. Kandidaten kregen dus sneller duidelijkheid, zonder dat de instroom afnam. Door blijvend te investeren in employer branding en datagestuurde werving, bouwt Accolade aan een duurzame bezetting en kwalitatieve zorg.

Centraal roosterbureau
In de tweede helft van 2025 is een succesvolle pilot gestart tussen d'Amandelboom en De Wijngaard. Dit vormt de blauwdruk voor het per 1 januari 2026 op te richten Centraal Roosterbureau voor Accolade Midden en Noord. Deze centrale aanpak creëert uniformiteit en verhoogt de kwaliteit van de roostering, terwijl maatwerk per afdeling mogelijk blijft. Hiermee transformeert roostering van een administratieve taak naar een instrument dat bijdraagt aan rust, continuïteit en stabiliteit binnen de zorgteams.

ZZP
Accolade Zorg wil het inzetten van personeel niet in loondienst (PNIL) fors terugdringen, maar in 2025 leidde dit nog niet tot minder inzet. Om de kwaliteit van zorg te garanderen en risico's rondom schijnzelfstandigheid te voorkomen, bouwen we op verschillende manieren aan vaste teams. Zo doen we zzp'ers die al lang bij ons werken een aantrekkelijk aanbod om in vaste dienst te treden. Voor wie liever flexibel blijft, is er de Accolade Flexpool. Via regie-arbeidsovereenkomsten combineren medewerkers daarin de voordelen van een vast contract met maximale eigen regie over hun rooster.

2.3 Duurzaam Accolade

Als christelijke organisatie is verantwoord omgaan met Gods schepping onze gezamenlijke opgave. Duurzaam wonen en werken ligt in het verlengde daarvan. Bij Accolade Zorg fungeert het Green Team, onder leiding van het facilitair bedrijf, als aanjager van duurzaamheid. De meeste verduurzamingsmaatregelen passen binnen onze huidige plannen en werkzaamheden. We gebruiken de Milieuthermometer Zorg als instrument om de prestaties te meten en aantoonbaar te maken. De Milieuthermometer kent drie certificeringsniveaus: brons, zilver en goud. In 2022 behaalde Accolade Zorg het Bronzen keurmerk. In 2025 vond de verplichte hercertificering voor het Bronzen keurmerk met succes plaats. Daarnaast hebben we het beleid duurzaamheid en milieu 2025-2028 opgesteld. Doel is dat we in de toekomst het Zilveren keurmerk behalen.

2.4 Medezeggenschap: OR, CCR en VAR

2.4.1 Jaarverslag OR 2025

Inleiding en bestuurlijk overleg
Het jaar 2025 stond in het teken van een nieuwe start. Na een periode van bestuurlijke discontinuïteit trad Gijsbert Buijs aan als bestuurder. De OR is verheugd over zijn langdurige verbintenis aan de organisatie. De nieuwe koers, met thema's als identiteit, vastgoed, organisatie-inrichting en portfolio, vormde de rode draad in het overleg. In de gesprekken met de bestuurder heeft de OR direct ingezet op een goede borging van arbeidsomstandigheden (Arbo), een dossier dat ook in 2026 hoge prioriteit houdt. Het overleg met de bestuurder is vanwege de veelheid en complexiteit van de onderwerpen in de loop van het jaar geïntensiveerd.

Belangrijke advies- en instemmingstrajecten
De OR heeft in 2025 een groot aantal dossiers behandeld. De meest impactvolle waren:

- *Organisatiewijziging:* Een voorgenomen wijziging van de facilitaire dienst en de behandeldienst leidde tot een intensieve dialoog. De OR adviseerde aanvankelijk negatief vanwege zorgen over de personele consequenties en de lokale processen (specifiek in Assen). Na aanvullende toelichting en waarborgen dat centralisering de lokale kwaliteit niet schaadt, is alsnog een positief advies uitgebracht voor de integrale organisatiewijziging.
- *Aannamebeleid en identiteit:* Een fundamenteel dossier betrof de wijziging van het aannamebeleid, waarbij de strikte eis van een christelijk lidmaatschap voor alle functies is losgelaten. De OR heeft hiermee ingestemd onder de voorwaarde dat de identiteit gewaarborgd blijft via een waardenprogramma en dat voor leidinggevende en identiteitsgebonden functies (zoals geestelijke verzorgers) de oorspronkelijke eisen ongewijzigd blijven.
- *Vastgoed:* De OR adviseerde positief over het investeringsbesluit voor de renovatie en nieuwbouw van De Wijngaard. In 2026 zal de OR actief participeren in de ontwerpfase.

Thema's en signalen vanuit de achterban
Naast de formele aanvragen heeft de OR diverse kritische punten geadresseerd bij de bestuurder:

- *Veiligheid:* De OR dringt aan op structurele agressietrainingen en een preventieve aanpak van incidenten.
- *Personeel en cultuur:* Er is aandacht gevraagd voor een zorgvuldige onboarding, de duur van interne vacatures en zorgen over de groei van overhead (management) ten opzichte van de bezetting op de werkvloer.
- *Arbeidsomstandigheden:* Onderwerpen als BHV-borging en de afhandeling van ouderschapsverlof zijn aangekaart en kritisch gevolgd.

Onderwerp	Type	Datum
Benoeming bestuurder a.i. / Voorzitter RvT	Advies	Januari
Benoeming voorzitter RvT	Advies	Maart
Optimalisatie organisatiestructuur (incl. Behandeldienst)	Advies	Mei / juli / september / oktober
Investeringsbesluit renovatie Wijngaard	Advies	Oktober
Wijziging werving- en selectiebeleid (Aannamebeleid)	Instemming	Oktober en december
Normdagen CAO	Advies	December

Contact met de achterban en professionalisering
In juni 2025 heeft de OR "OR-cafés" georganiseerd op de diverse locaties om laagdrempelig in contact te komen met medewerkers. Dit concept wordt in 2026 gecontinueerd. Intern heeft de raad gewerkt aan professionalisering door middel van externe trainingen, met een focus op de inhoudelijke toetsing van adviesaanvragen.

Samenstelling van de OR
Na de verkiezingen van eind 2024, zijn begin 2025 Lambertus Janssens (kieskring Assen) en Marieke Timmer (kieskring Zeist) geïnstalleerd als nieuwe OR-leden. Er hebben in 2025 geen reguliere of tussentijdse verkiezingen plaatsgevonden. De OR bestond op 31 december 2025 uit de volgende leden:

- Arie Post (Voorzitter), Stefan Grasdijk (Vice-voorzitter), Lianne Faber, José Ruitenbeek, Dianne Boorsma, Maaike van der Mei, Christa van Garderen, Marieke Timmer, Peter Wijnalda en Lambertus Janssens.
- Ondersteuning (Ambtelijk secretaris); Sander Scherrenberg

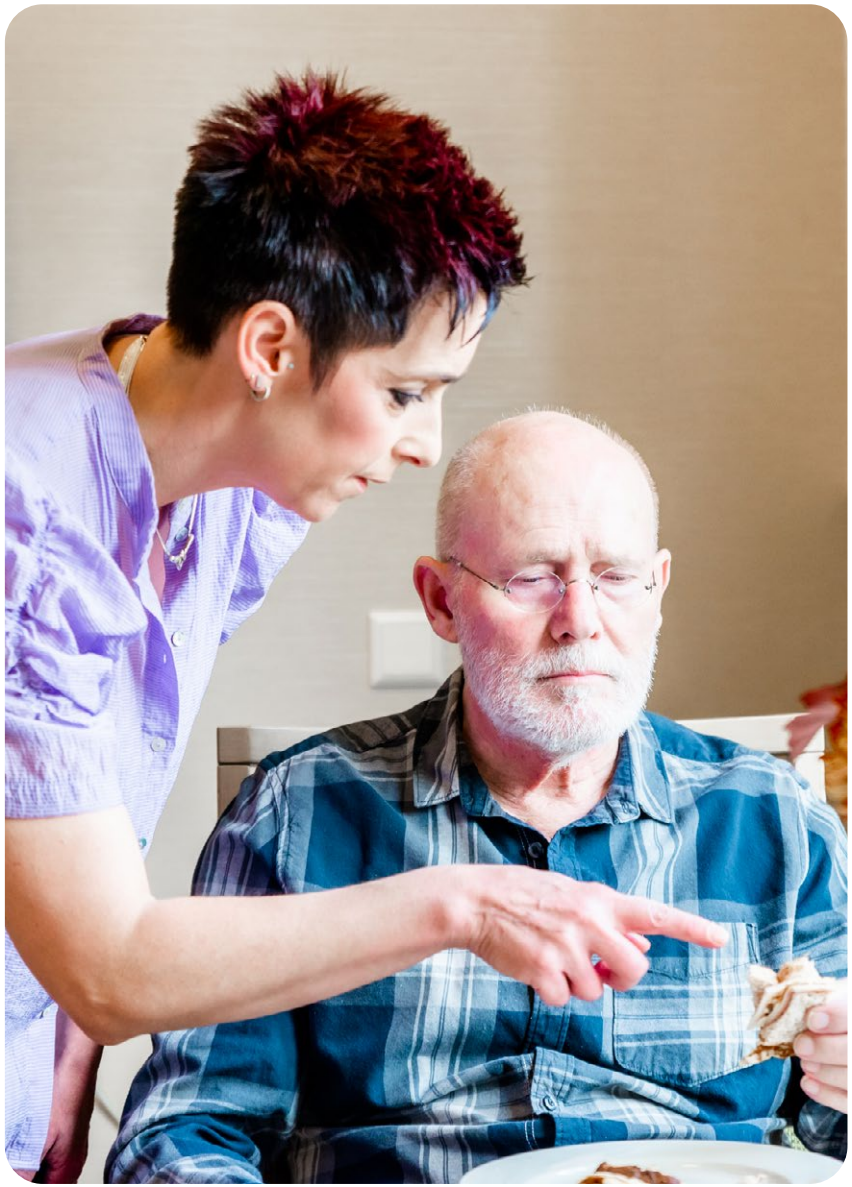
Vooruitblik 2026
Hoewel 2025 een constructief jaar was, was de rol van de OR vaak reactief door de complexiteit van de dossiers. In 2026 streeft de OR naar een meer proactieve opstelling, waarbij eigen initiatieven en de signalen van de werkvloer nog nadrukkelijker op de agenda van de bestuurder worden gezet.

2.4.2 Jaarverslag CCR

Op 31 december 2025 waren dit de leden van de CCR:

- ArendState te Assen:
  Douwe Boersma en Geert de Jonge
- d'Amandelboom te Bilthoven:
  Jan Snoek en Alicia Kuter
- Hart van Vathorst te Amersfoort:
  Kees Louwerse en Giel van der Vlies
- De Wijngaard te Bosch en Duin:
  Friso Feenstra en Ernest Ruiter
- Villa l'Abri te Zeist:
  Derko den Otter
- Onafhankelijk voorzitter, Jos van der Deure te Ermelo

De CCR wordt vanuit Accolade Zorg ondersteund door Liza Tromp



Een korte terugblik en enkele hoogtepunten uit 2025:

1. De CCR vergaderde zes keer regulier en twee keer extra en besprak veel onderwerpen.
2. Er is tijd gegeven aan formele zaken, zaken die volgens de wet moeten. Daarnaast is er tijd besteed aan de informele en relationele aspecten.
3. De samenstelling van de CCR veranderde door mutaties bij d'Amandelboom en De Wijngaard.
4. Alle ingediende aanvragen kregen een positief advies, een enkele keer nadat er op verzoek van de CCR iets in de aanvraag is gewijzigd.
5. De samenwerking binnen de CCR, in het overleg met de bestuurder en met de RVT was goed. In 2025 was dat sinds 3 februari met bestuurder Gijsbert Buijs.
6. CCR leden denken, lezen en praten vaak en vroegtijdig mee in de processen van beleidsstukken. De CCR was waar nodig of gewenst vertegenwoordigd in werkgroepen met medewerkers van Accolade.
7. De CCR heeft het aantal commissies uitgebreid van vier naar vijf (de commissie Vastgoed is nieuw).
8. De CCR is dankbaar dat Accolade Zorg goede zorg heeft gegeven en dat blijft doen.
9. De CCR sprak met de bestuurder over het belang van het (anders) vasthouden aan de christelijke identiteit en de gevolgen hiervan voor het aannamebeleid van Accolade.
10. De themadag op 2 oktober over het document Koers werd door bijna alle leden van de CCR bijgewoond.

2.4.3 Jaarverslag VAR

In 2025 heeft de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) zich opnieuw gepositioneerd als klankbord voor de organisatie. Door middel van een actieve overlegstructuur tussen de Kern-VAR, de klankbordgroep en de bestuurder, is de stem van verpleegkundigen en verzorgenden meegenomen in strategische dossiers.

In de overleggen met de klankbordgroep zijn drie thema's behandeld:

Het identiteitstraject:
- Hoe waarborgen we onze christelijke identiteit, en hoe geven we ruimte aan diversiteit binnen onze organisatie?
- In hoeverre worden de uitgangspunten rond het aannamebeleid nog steeds omarmd?

Het koersdocument:
- Input op de strategische richting van de organisatie.

Het leermanagementsysteem:
- Meedenken over het nieuwe LMS en wat nodig is voor een goede werking en daarmee een goede borging.

Beweging in de bezetting
De VAR wil graag dat vanuit iedere locatie iemand deelneemt aan de VAR. Dit blijft een punt van aandacht, ook voor 2026.Er is gezocht naar een nieuwe voorzitter, aangezien de huidige voorzitter na twee termijnen (8 jaar) afscheid neemt. We zijn blij te melden dat Sonja Leijen deze rol vanaf 2026 overneemt. Hiermee borgen we direct de link met de vakgroep kwaliteitsverpleegkundigen, conform ons beleid.

Blik op 2026: Herijking van het vak en bemensing van de VAR
Op verzoek van de bestuurder is de VAR een reflectieproces gestart: *Waarom zijn we er als VAR en hoe halen we het maximale uit ons vakmanschap?* Deze vraag vormt de start voor de vernieuwde VAR in 2026. Om deze nieuwe koers kracht bij te zetten, staat voor het komende jaar een gerichte scholing voor de VAR op de planning. Hiermee investeren we niet alleen in de adviesrol, maar ook in de verdere professionalisering van de verpleegkundige zeggenschap binnen Accolade.
Namens de VAR: Lianne Vermeij, Jessica Stuip, Gerda Bobeldijk, Alinda Beukers, Wendy Unij, Sonja Leijen en Alie Geerts

Kwaliteitsbeeld

3. Samen bouwen aan de zorg van morgen

Bij Accolade Zorg zijn we ongelooflijk trots op de stappen die we dagelijks zetten om de zorg voor onze cliënten mooier en beter te maken. Elk jaar vangen we deze passie, vooruitgang en al onze successen in één krachtig document: ons Kwaliteitsbeeld.

1. **Terugblik:** We kijken op basis van de bouwstenen uit het Generiek Kompas* met grote voldoening naar het afgelopen jaar. Welke innovaties hebben we gerealiseerd? Welke successen hebben we geboekt? En wat hebben we geleerd?
2. **Vooruitblik:** We richten onze blik op de horizon. Op basis van de bouwstenen laten we zien welke spannende ontwikkelingen we in gang zetten om ook morgen uitstekende en liefdevolle zorg te kunnen bieden.

Zo werken wij:

- Wij kennen de wensen en behoeften van de cliënt
- Wij kijken naar wat de cliënt kan en we gaan voor een betekenisvolle dag
- Wij werken samen vanuit de driehoek: bewoner/cliënt, naasten en medewerkers & vrijwilligers en de gemeenschap
- Wij bieden liefdevolle zorg op een professionele manier
- Wij zijn vakbekwaam en blijven ons ontwikkelen
- Wij zoeken naar passende ondersteuning per cliënt en per moment

Wij werken vanuit de volgende vragen:

1. Wat doet de cliënt zelf?
2. Welke hulpmiddelen en technologie?
3. Wat doen de naasten?
4. Wat doet het netwerk?
5. Wat doet de zorgmedewerker?

Sinds de komst van de schoonmaakrobot in ArendState, bespaart het team ruim vier uur per dag op het grove werk. Het resultaat? Een gebouw dat glanst en medewerkers die de tijd hebben voor dat extra praatje of de vergeten hoekjes.

En misschien wel het beste bewijs van succes: de bewoners zijn enthousiast! Ze zetten hun deuren open en nodigen de robot uit om ook even binnen te komen.

Dit kwaliteitsbeeld is samengesteld met input van zorgprofessionals, kwaliteitsverpleegkundigen, de behandeldienst, team kwaliteit, team Mens & Organisatie en besproken met verschillende adviesraden zoals de VAR, OR, CCR en commissie Kwaliteit en Professionaliteit van de RvT.

Het kwaliteitsbeeld geeft slechts een fractie weer van alle goede voorbeelden binnen Accolade Zorg. Er zijn veel meer verhalen te vertellen, die wij door het jaar heen gaan delen via de openbare kanalen van Accolade Zorg.

Het kwaliteitsbeeld van Accolade Zorg is gebaseerd op het Generiek kompas: samen werken aan kwaliteit van bestaan. Dit kompas is gericht op kwaliteit van bestaan voor mensen met een zorgvraag thuis, in de wijk of in het verpleeghuis en bestaat uit **5 bouwstenen** die wij in de volgende hoofdstukken behandelen.

BOUWSTEEN 1

Het kennen van de wensen en behoeften

Het fundament van de zorg bij Accolade Zorg is het grondig kennen van de cliënt die wij ondersteunen. Door het levensverhaal als kompas te gebruiken, zorgen we ervoor dat onze ondersteuning de cliënt écht raakt. We zijn trots dat 100% van onze cliënten over een opgesteld levensverhaal beschikt, zodat de mens centraal staat en niet de ziekte.

Cliëntervaringsonderzoek

In hoeverre zou u Accolade Zorggroep aanbevelen bij andere mensen in dezelfde situatie?

Intramuraal:	8,4
Wijkverpleging:	9,1
Zorgkaart NL:	8,8

Review zorgkaart Nederland:

"...er is naast de zorgtaken ook echt aandacht voor de bewoner zelf en hoe het echt met iemand gaat, interesse in iemand zijn achtergrond en het welbevinden van de persoon zelf."

1 juli 2025, d'Amandelboom

Het verhaal van Cornelis

Cornelis is een mooi voorbeeld van hoe wij kijken naar de wensen en behoeften van onze cliënten. Hij verblijft bij ons, aangezien zijn ziektebeeld gepaard gaat met epileptische aanvallen waardoor 24-uursbegeleiding noodzakelijk is.

Tegelijkertijd verlangt hij naar een goede daginvulling en wil hij graag van betekenis zijn voor anderen. Hij had behoefte aan taken waarbij hij zijn hoofd kan gebruiken, maar ook de ruimte heeft om gesprekken te voeren. We zochten naar een passende dagbesteding en vonden de perfecte match bij de Kringloopwinkel in Zeist. Hij reist nu zelfstandig met de taxi naar de kringloop om daar het speelgoed te sorteren en de staat ervan te beoordelen. Tussen de bedrijven door maakt hij graag een praatje met collega's en klanten. Na zijn werkdag komt hij moe maar voldaan weer thuis.

BOUWSTEEN 2

Het bouwen van netwerken

Goede zorg is relatiegerichte zorg. Het afgelopen jaar hebben we vooral geïnvesteerd in scholing voor zorgprofessionals in het samenwerken met informele zorg: het eigen netwerk van de cliënt en vrijwilligers.

We gaan ons richten op het 'Team van de Toekomst': Een gelijkwaardige samenwerking met vrijwilligers en naasten waarbij de cliënt centraal staat. Waarbij we willen inzetten op zowel het bieden van een betekenisvolle dag als goede zorg, zowel nu als in toekomst.

Cijfer vrijwilligers tevredenheidsonderzoek

Vrijwilligers geven hun werk bij Accolade een waardering van een 7,9

Informele zorg

88%	323	46
Cliënten met informele zorg	Cliënten met informele zorg	Cliënten zonder informele zorg

Review zorgkaart NL:

"De Wijngaard levert liefdevolle zorg en betrekt daarbij de familie op een heel goede manier."

Erica van Dijk, projectleider informele zorg:
"Informele zorg blijft maatwerk. Je stemt met de familie af wat zij willen en kunnen en wat de cliënt fijn vindt. Meestal proberen we familieleden in te zetten als rustpunt in de huiskamer: een extra paar handen en ogen wanneer de zorgmedewerker steeds in- en uitvliegt."

Extramurale Zorg door de behandeldienst

Onze behandeldienst is de specialist die de noodzakelijke extramurale zorg levert om cliënten zo lang mogelijk in hun eigen huis te laten wonen. Zij zijn de schakel die de zelfredzaamheid van de bewoner maximaal behoudt en versterkt. De inzet van de behandeldienst heeft direct als doel het ontlasten van naasten door gerichte instructie en ondersteuning te bieden bij complexe zorgvragen.

In de zorgleefplannen van de bewoners worden afspraken met het netwerk vastgelegd over hoe de zorg en ondersteuning samen worden opgepakt. In 88% van de zorgleefplannen liggen deze afspraken vast

.

BOUWSTEEN 3

Het werk organiseren

Bij Accolade Zorg vormt het werken vanuit zorgprogramma's een belangrijke basis. Een zorgprogramma beschrijft de totale zorg voor een cliënt en biedt kaders aan (zorg) professionals voor ondersteuning, zorg en behandeling. Tegelijkertijd blijft er ruimte voor een individuele invulling per bewoner.

Zorgprogramma's

In 2025 zijn ook voor de afdeling Somatiek en voor de Thuiszorg zorgprogramma's ontwikkeld. Daarmee staan nu alle zorgprogramma's op papier. In 2026 gaan we onderzoeken hoe de benodigde opleidingen die in de zorgprogramma's genoemd worden, in de zorgpraktijk een plek kunnen krijgen.

Werkplezier

Werkplezier is onlosmakelijk verbonden met een gezonde teamstructuur en personele continuïteit. Ons streven is: toekomstgerichte teams waarin collega's met plezier en betrokkenheid werken, met voldoende ruimte voor ieders talent.

In 2025 bleek dat dit fundament op een aantal locaties onder druk staat vanwege de personele bezetting. Hierdoor moesten veel tijdelijke krachten worden ingehuurd. Dit verhoogt de werkdruk en beïnvloedt het werkplezier. We investeren in leidinggevenden die dichter bij teams staan en persoonlijk aandacht hebben voor medewerkers. Een passende personele bezetting is essentieel voor een duurzame inzetbaarheid.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Aantrekkelijk werkgeverschap is de balans vinden tussen zorgen voor de ander en zorgen voor jezelf. Bij Accolade Zorg zien we een sterke cultuur van loyaliteit: collega's zijn bereid een stapje extra te zetten voor de cliënten en voor elkaar. Hoewel dit een groot goed is, schuilt er een risico in: het wordt bijvoorbeeld sneller als 'normaal' gezien om door te blijven werken met klachten. Aantrekkelijk werkgeverschap betekent dat we niet alleen ingrijpen bij ziekte, maar structureel investeren in preventie en duurzame inzetbaarheid. Daarom is eind 2025 de focus verlegd naar de medewerkers bij wie de balans broos is. Het voorkomen van uitval dus. In 2026 hopen we hiervan de vruchten te plukken.

Anders werken

Ook in 2025 werkten we met zorgondersteuners; collega's zonder zorgachtergrond die de zorg ondersteunen op het gebied van huishoudelijke taken en dagelijkse levensverrichtingen. Daarnaast kijken we of functies anders ingericht kunnen worden, om meer gebruik te maken van de beschikbare expertise. Dit soort veranderingen kosten tijd en geduld. Binnen het leidinggevend kader van Accolade Zorg is er een sterke overtuiging voor de noodzaak om anders te gaan werken. De komende periode staat in het teken van de overgang van losse initiatieven naar een gedragen, samenhangende werkwijze.

Innovatie

In 2025 zijn verschillende innovaties ingevoerd: het verpleeginformatiesysteem (Het verpleeginformatiesysteem is één app met actuele bewonersinformatie die je ondersteunt in je dagelijkse werk), de schoonmaakrobot, spraakgestuurd rapporteren en beeldzorg in de wijkverpleging. De pilot rondom zorgrobot Sara is stopgezet, omdat deze onvoldoende opleverde voor het welzijn van de cliënt en ondersteuning van de medewerkers.

Voor 2026 willen wij het verpleeginformatiesysteem en spraakgestuurd rapporteren implementeren op alle locaties en gebruik maken van interne en externe leefcircels waardoor bewoners meer vrijheid in veiligheid ervaren. Voor het project Vrijheid in Veiligheid en spraakgestuurd rapporteren hebben wij een subsidie (STOZ) aangevraagd en ontvangen.

Spraakgestuurd rapporteren

We zijn in 2025 gestart met spraakgestuurd rapporteren in de wijkverpleging. Dit nieuwe project is bedoeld om de administratieve lasten te verminderen, zodat wij meer tijd kunnen besteden aan waar het écht om draait: de directe cliëntenzorg. Hoe werkt het? In plaats van te typen, kunnen zorgmedewerkers hun bevindingen en acties inspreken, direct tijdens of vlak na het cliëntcontact. Het systeem zet de gesproken tekst om in een nette, uitgeschreven rapportage.

> **Wijkverzorgende Hanneke Steendam:**
> *"Het werkt zeker helpend! Het gaat sneller en ik hoef geen perfecte volzinnen te maken; de tool maakt er zelf mooie zinnen van. Ja, het is even wennen, en je moet het nalezen omdat de tool je soms niet in één keer snapt, maar de tijdwinst is duidelijk. Ik vind het fijn om ermee te werken! Ik zou het collega's zeker aanraden, het helpt je echt bij het schrijven van nette rapportages en het bespaart tijd."*

BOUWSTEEN 4

Leren en ontwikkelen

In februari 2025 is ons nieuwe leermanagementsysteem beschikbaar gekomen voor medewerkers: de Accolade Academie. De Academie opereert onder het motto 'Pak je vakmanschap' en faciliteert de ontwikkeling van zowel vakinhoudelijke kennis als persoonlijke talenten.

Een belangrijk element is het individuele kwaliteitspaspoort, dat voor iedere medewerker wordt samengesteld op basis van zijn specifieke functie en cliëntendoelgroep. Dit leidt tot een efficiënter en aantrekkelijker leerproces.

De resultaten zijn positief: momenteel is reeds 43% van alle vereiste certificaten behaald. Doel is om in 2026 het aanbod via de Accolade Academie uit te breiden, met meer informatie over verschillende cliëntdoelgroepen.

ACCOLADE ACADEMIE

Ook vrijwilligers en naasten kunnen trainingen volgen over onder meer 'omgaan met dementie, 'rouw bij dementie' en 'slikken en verslikken'. Ook dit aanbod wordt in 2026 verder uitgebreid onder andere met het digitale platform REIN HELPT.

Ook op andere manieren werken we als organisatie aan onze ontwikkeling. Zo vond in oktober 2025 Accolade op Koers plaats: een dag waarin alle leidinggevenden van Accolade samen nadachten over de toekomst van de organisatie. In dezelfde maand werd voor alle contactverzorgenden een inspiratiedag georganiseerd, waarin zij diverse workshops konden volgen.

In 2025 zijn er 17 moreel beraden gehouden. In een moreel beraad worden ethische dilemma's uit de praktijk onderzocht om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Het houden van moreel beraad stimuleert het moreel bewustzijn van medewerkers in de dagelijkse zorg.

BOUWSTEEN 5

Inzicht in kwaliteit

Accolade Zorg werkt continu aan het verbeteren van de kwaliteit. Hoe we dit doen, laten we hieronder zien:

Undercover Nurse

Eens in de drie jaar wordt ieder team bezocht door de Undercover Nurse van Care & Quality. Zij voeren een audit uit op alle vlakken van kwaliteit, zoals bejegening, medicatie en infectiepreventie. De teams krijgen een mondelinge terugkoppeling en een rapport waarin de bevinden staan, ondersteund met foto's. Het team maakt vervolgens een verbeterplan en na ongeveer 6 maanden komt de Undercover Nurse opnieuw om te controleren of de tekortkomingen zijn opgepakt. Bij een positief resultaat ontvangen zijn het Undercover Nurse Keurmerk.

Intern auditprogramma

Naast de undercover nurse voeren ook onze kwaliteitsverpleegkundigen audits uit. Twee keer per jaar worden alle teams bezocht op één thema. Afgelopen jaar was dit valpreventie en 'de schijf van vijf'.

PREZO Certificaat voor het Hospice

Het hospice in de Wijngaard behaalde het PREZO certificaat. Het audit-team ervaart: betrokken en gemotiveerde medewerkers en vrijwilligers die elke dag opnieuw aan cliënten en hun naasten zorg bieden vanuit omarming en verbinding.

Doelgroep Expertise Centrum

Accolade Zorg is in 2023 erkend als een Doelgroep Expertise Centrum (DEC) LBS voor Langdurig Intensieve Neurorevalidatie (LIN). LBS staat voor mensen met een laag-bewustzijnsstoornis. In 2025 heeft een tus-sen- evaluatie plaatsgevonden van de DEC.

Analyse Wet zorg en dwang (Wzd) 2025

In 2025 is bij gemiddeld 3% van de intramurale cliëntenpopulatie een vorm van onvrijwillige zorg (OVZ) toegepast. Het aantal cliënten met een maatregel bleef het gehele jaar stabiel op 17 personen, waarvan één cliënt in de thuissituatie. De meeste maatregelen vonden plaats binnen de Wijngaard.
Ontwikkeling van maatregelen: Het totaal aantal maatregelen nam in de tweede helft van het jaar af van 24 naar 20. De meest voorkomende vormen van onvrijwillige zorg zijn 'beperkingen in de inrichting van het eigen leven' en 'toediening van medicatie'.

Categorie maatregel	jan-juni 2025	juli- dec 2025
Beperking inrichting eigen leven	8	4
Toediening medicatie	7	5
Medische controle / therapeutisch	4	7
Mechanische fixatie	-	3
Overige fixatie	2	1
Totaal aantal maatregelen	24	20

Opvallende zaken

- **Complexiteit:** In de eerste helft van het jaar was er sprake van een hoge concentratie bij één NAH+ cliënt (4 maatregelen); deze cliënt is in de tweede helft van het jaar verhuisd.
- **Locatieprofiel:** De Wijngaard laat de meeste meldingen zien, terwijl locaties als ArendState en d'Amandelboom stabiel laag scoren (1 à 2 cliënten).
- **Administratieve last:** Sinds de tweede helft van 2025 worden bijbehorende maatregelen voor hetzelfde nadeel vaker gebundeld onder één registratie, wat de daling in het totaal aantal maatregelen deels verklaart.

Trends en casuïstiek

De inzet van onvrijwillige zorg binnen Accolade is stabiel, waarbij schommelingen verklaarbaar zijn in doorstroom van cliënten. Bij de meeste cliënten met langdurige maatregelen (>1 jaar) is afbouw niet mogelijk vanwege risico op ernstig nadeel. Een opvallende casus dit jaar betrof een complexe NAH+-cliënt waarbij intensieve ondersteuning van het CCE is ingezet; deze cliënt is inmiddels verhuisd. Om de administratieve druk te verlagen, worden bijbehorende maatregelen voor hetzelfde nadeel voortaan onder één registratie gebundeld.

Ontwikkelingen: 'Vrijheid in Veiligheid'

Er is een organisatiebrede beweging ingezet naar open PG-afdelingen onder het project 'Vrijheid in Veiligheid'. Hoewel een pilot succesvol is gestart, is de doorlooptermijn verruimd door de koppeling met de implementatie van het nieuwe verpleeginformatiesysteem. Daarnaast is de samenwerking met de cliëntvertrouwenspersoon Wzd na een personele wisseling opnieuw geborgd.

Wzd in de Eerstelijn (Extramuraal)

In 2025 is de eerste Wzd-maatregel in de thuissituatie ingezet. De Wet zorg en dwang in de eerste lijn (thuiszorg en dagbesteding) blijft een belangrijk ontwikkelpunt. De kwaliteitsverpleegkundige van de thuiszorg is hier nauw bij betrokken.

Focuspunten en Actieplan 2026

Voor het komende jaar verschuift de aandacht naar de praktische en financiële randvoorwaarden:

- **Extramuraal:** Onderzoek naar de financiering en de invulling van de Wzd-functionaris in de eerste lijn.
- **Intramuraal:** Optimalisatie van de financiering rondom onvrijwillige zorg.
- **Visie:** Voortzetting en stimulering van het project 'Vrijheid in Veiligheid' (open-deurenbeleid).

Financiën

4. Financiële ontwikkelingen

4.1 Ontwikkelingen in boekjaar 2025

Bedragen in € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Verschil	%
Opbrengsten	58.664	58.447	-217	0%
Personeel in loondienst	30.511	32.807	2.297	8%
Overige personeelskosten	1.503	2.507	1.003	67%
Personeel niet in loondienst	7.817	9.125	1.308	17%
Totaal overige bedrijfskosten	9.821	10.388	567	6%
Resultaat voor afschrijving en rente lasten (EBITDA)	**9.011**	**3.620**	**-5.391**	**-60%**
Afschrijvingen	3.110	3.139	29	1%
Rentelasten	-131	-124	8	-6%
Netto resultaat	**6.032**	**605**	**-5.428**	**-90%**
EBITDA ratio	15,4%	6,2%	-9,2%	-60%
Resultaatratio	10,3%	1,0%	-9,2%	-90%

Accolade heeft in 2025 een financieel resultaat behaald van € 0,6 miljoen (2024: € 6,0 miljoen) met een resultaatratio van 1,0% en een EBITDA ratio van 6,2%. Het resultaat op vastgoed is in lijn met voorgaande jaren ruim positief (2025: € 2,6 miljoen; 2024: € 2,5 miljoen) doordat de afschrijvingen en rentelasten aanzienlijk lager zijn dan de vastgoedopbrengsten. Na een ruim positief zorgresultaat in 2024 (€ 3,5 miljoen) is het zorgresultaat in 2025 uitgekomen op € 2,0 miljoen negatief. Oorzaken voor het tegenvallende zorgresultaat zijn leegstand bij d'Amandelboom (€ 1,3 miljoen lagere opbrengsten), een hogere ureninzet op PG afdelingen en hoger verzuim (€ 0,9 miljoen hogere PNIL kosten) en een geplande stijging van de kosten van bedrijfsvoering voor IT (€ 1,0 miljoen).
Accolade voldeed in 2025 niet aan de afspraak met de bank voor een minimale EBITDA ratio van 9,0% (2025: 6,2%). Accolade heeft een herstelplan opgesteld met acties om de bedbezetting te verhogen en de kosten voor personeel niet in loondienst te verlagen. Bij BNG Bank is een waiver aangevraagd en verkregen.

De bedbezetting was in 2025 met 96,1% licht lager dan in 2024 (97,0%). In 2025 waren er 15 open plekken, voornamelijk op het woonzorgcentrum d'Amandelboom. Deze plekken zijn in 2026 grotendeels weer ingevuld.

Door de blijvende krapte op de arbeidsmarkt staan de vaste teams onder druk. De vaste formatie voor de zorgafdelingen lag in 2025 op 80% (2024: 81%). Accolade zet wekelijks circa 8.600 directe zorguren in. 20% tot 25% daarvan is inzet door ZZP'ers en uitzendkrachten. Accolade zet personeel niet in loondienst in via FAIR. FAIR borgt ondernemerschap waardoor er geen sprake is van schijnzelfstandigheid. Voor 2026 heeft Accolade ingezet om het personeel niet in loondienst te halveren.

4.2 Behaalde resultaten in 2025

Bedragen in € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Verschil	%
Wlz opbrengsten	46.848	46.451	-397	-1%
ZvW opbrengsten	2.984	3.245	261	9%
PGB en Wmo opbrengsten	309	419	110	36%
Budget kapitaallasten	5.500	5.405	-95	-2%
Subsidies	685	624	-61	-9%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.119	1.047	-71	-6%
Huuropbrengsten	1.219	1.255	36	3%
Totaal opbrengsten	**58.664**	**58.447**	**-217**	**0%**

De opbrengsten lagen in 2025 in lijn met 2024. Door leegstand op d'Amandelboom (€ 1,3 miljoen lagere opbrengsten) en het overdragen van locatie Wierickehoeve (€ 1,3 miljoen) in 2024 liggen de opbrengsten in 2025 lager dan in 2024. Door de indexatie van 4,5% (Wlz opbrengsten € 2,1 miljoen hoger) zijn de totale opbrengsten per saldo in lijn met 2024. Indexatie is nodig om hogere kosten als gevolg van cao-stijging en inflatie op te vangen.

De Zvw-opbrengsten voor de wijkverpleging zijn in lijn met 2024. De doelmatigheid is in 2025 licht verbeterd en is in lijn met de afspraken die met de zorgverzekeraars zijn gemaakt.

Bedragen in € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Verschil	%
Personeel in loondienst	30.511	32.807	2.297	8%
Overige personeelskosten	1.503	2.507	1.003	67%
Personeel niet in loondienst	7.817	9.125	1.308	17%
Totaal personeelskosten	**39.832**	**44.439**	**4.608**	**12%**
Voedingskosten	1.494	1.567	73	5%
Hotelmatige kosten	1.005	1.013	8	1%
Algemene kosten	2.837	3.279	442	16%
Bewonersgebonden kosten	1.273	1.266	-7	-1%
Onderhoudskosten	1.070	1.075	4	0%
Energiekosten	1.115	1.113	-3	0%
Huurkosten	1.027	1.075	48	5%
Totaal overige bedrijfskosten	**9.821**	**10.388**	**567**	**6%**

De lonen lagen in 2025 als gevolg van de cao stijging circa 4% hoger dan in 2024. De vaste formatie was in 2025 in lijn met 2024. Inzet van oproepkrachten en uitbetaling van meeruren lagen circa 5 FTE hoger, wat leidt tot hogere personeelskosten. Vanwege de hogere ureninzet en een stijging van de vervangingskosten voor verzuim zijn de kosten personeel niet in loondienst aanzienlijk gestegen.

De overige bedrijfskosten liggen in lijn met 2024. De algemene kosten zijn gestegen door hogere innovatiekosten.

4.3 Financiële positie en ratio's 2025

Ratio's	2022	2023	2024	2025
Resultaat	430	1.700	6.032	605
EBITDA	4.559	5.077	9.011	3.620
Resultaatratio	**0,9%**	**3,2%**	**10,0%**	**1,0%**
Doelstelling	1,5%	1,5%	1,5%	1,0%
Solvabiliteit (EV/TV)	**39,6%**	**41,9%**	**50,4%**	**51,0%**
Eis vermogensverschaffer	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
EBITDA ratio	**9,2%**	**9,6%**	**15,4%**	**6,2%**
Eis vermogensverschaffer	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
DSCR	**2,8**	**3,1**	**5,7**	**2,5**
Eis vermogensverschaffer	1,25	1,25	1,25	1,25
Total Net Debt / EBITDA	**2,4**	**1**	**0**	**0**
Doelstelling	5	5	5	5
Loan to value	**59,4%**	**58,0%**	**57,6%**	**51,9%**
Doelstelling	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%

Accolade heeft voor de lange termijn een gezonde financiële positie. Op korte termijn voldoen de financiële ratio's voor 2025 niet aan de afspraken met de bank. Door leegstand op d'Amandelboom, hogere (PNIL) kosten op PG afdelingen en een geplande stijging van kosten op Bedrijfsvoering is het zorgresultaat in 2025 € 2,0 miljoen negatief. Als gevolg hiervan voldoen de financiële ratio's niet aan de bankafspraken. Het resultaat inclusief vastgoed bedraagt € 0,6 miljoen positief.

4.4 Verwachte ontwikkeling resultaten

Voor 2026 is een resultaat begroot van € 3,0 miljoen met een resultaatratio van 4,7% en een EBITDA ratio van 10,0%. Accolade heeft de Wlz korting van 1,7% opgevangen in de begroting 2026 en stuurt op een zorgresultaat van minimaal € 1,0 miljoen. Het op orde houden van de bedbezetting, ureninzet in lijn met de begrotingsafspraken en sturing op lagere vervangingskosten voor verzuim zijn belangrijke financiële doelstellingen voor 2026.

4.5 Investeringen en kasstromen

Reguliere investeringen in MJOP, inventaris en IT bedragen jaarlijks gemiddeld circa € 2,0 miljoen. Voor het MJOP zijn tienjarige onderhoudsplannen opgesteld. Investeringen in duurzaamheid zijn geïntegreerd en opgenomen in de tienjarige MJOP's. Voor d'Amandelboom is een operationeel huisvestingsplan opgesteld wat voorziet in circa € 1,0 miljoen investeringen om d'Amandelboom de komende vijf jaar in goede staat te houden. Accolade investeert in 2025 en 2026 in totaal € 2,0 miljoen in een nieuw verpleeg-informatiesysteem.
Eind 2025 is het Strategisch Huisvestingsplan 2025 - 2030 vastgesteld. Hierin is voorzien in renovatie en nieuwbouw voor De Wijngaard, nieuw-

bouw van 40 PG units voor d'Amandelboom en het geschikt maken van de locaties Hart van Vathorst en Villa l'Abri. Het plan voorziet in € 61,3 miljoen investeringen. De plannen zijn financieel doorgerekend en haalbaar bij een positieve zorgexploitatie. In 2026 zal de renovatie en nieuwbouw voor De Wijngaard uitgewerkt worden.

Gezien de omvang van de investeringen en de risico's is sturing en beheersing op de realisatie van de nieuwbouwplannen belangrijk. Van belang hierin zijn begrotingsdiscipline, een stabiele operationele marge, duidelijke go/no go momenten in de projectontwikkeling en het opstellen van een business case.

4.6 Financiering

Accolade heeft ultimo 2025 een leningportefeuille van € 13,0 miljoen (excl. kortlopende deel van € 2,6 miljoen). Het merendeel van de leningen betreft langlopende financiering voor de nieuwbouw van ArendState (gerealiseerd in 2018) en vervangende nieuwbouw van De Wijngaard (2006). De jaarlijkse aflossing bedraagt circa € 1,2 miljoen. In 2026 wordt daarnaast een aflopende lening van € 1,4 miljoen voor het totale bedrag conform aflossingsschema afgelost.

Accolade financiert investeringen in MJOP (vervangingsinvesteringen in gebouwen en installaties en duurzaamheidsinvesteringen), inventaris en IT uit eigen middelen.

4.7 Risico's en risicobeheersing

Accolade actualiseert jaarlijks het risicoprofiel en stelt de belangrijkste risico's vast voor het behalen van de doelstellingen. De risico's zijn besproken in de directie en er zijn beheersmaatregelen bepaald. Opvolging van de beheersmaatregelen wordt gemonitord. De belangrijkste risico's staan hieronder benoemd.

Informatievoorziening en cybersecurity

Accolade Zorg loopt aanzienlijke risico's op het gebied van IT-continuïteit en cybersecurity door de toenemende dreiging van phishing en ransomware. Accolade stelt als beheersing in 2026 een vernieuwde visie op informatiebeveiliging en privacy op. Een externe partij controleert voortaan de 'ICT-driehoek' en de organisatie investeert continu in het digitale bewustzijn van medewerkers om datalekken te voorkomen.

Strategische wendbaarheid en innovatie

Accolade Zorg loopt het risico dat zij onvoldoende strategisch wendbaar is, waardoor noodzakelijke zorgtransformaties en technologische innovaties achterblijven. Accolade vangt dit op door intensief te investeren in leiderschapsontwikkeling en de horizontale ontwikkeling van medewerkers. Tegelijkertijd richt de directie zich sterker op actieve deelname aan regionale netwerken om direct in te spelen op veranderende marktomstandigheden en financiering.

Acute continuïteit en personeelsuitval

Acute dreigingen, zoals epidemieën of grootschalige uitval van personeel en nutsvoorzieningen, brengen de continuïteit van zorg in gevaar. De organisatie beheerst dit door specifieke scenario's voor '72-uurs zelfvoorzienendheid' uit te werken en gedetailleerde noodplannen per afdeling op te stellen. Ook maakt Accolade Zorg afspraken over de flexibele inzet van personeel tussen verschillende locaties om gaten in de bezetting direct op te vullen.

Marktontwikkelingen en vastgoed

Op het vlak van markt en financiën vormen de trend van 'langer thuis wonen' en verouderd vastgoed een risico voor de bezettingsgraad. De organisatie verlaagt dit risico in het strategisch vastgoedplan het zorgaanbod goed aan te laten sluiten bij de marktvraag. Daarnaast beperkt de organisatie financiële risico's door de liquiditeit te monitoren en scherp te sturen op de duurzaamheidsdoelen uit de Green Deal.

Brandveiligheid en compliance

Brandveiligheid vormt een cruciaal risico voor de veiligheid van bewoners en de bedrijfscontinuïteit. Accolade Zorg verankert de beheersing hiervan in de dagelijkse operatie via bouwkundige maatregelen (BIM) en een strikte koppeling tussen veiligheidsprotocollen en het proces van intake en plaatsing. Door regelmatige controles en een consequente naleving van wet- en regelgeving houdt de organisatie incidenten tot een minimum beperkt.

Interne controle opbrengsten

Met betrekking tot de opbrengstverantwoording heeft Accolade evenals voorgaande jaren invulling gegeven aan de regeling Administratie Organisatie en Interne Controle die van kracht is voor Wlz-zorgaanbieders. Deze regeling borgt de juistheid, inzichtelijkheid en toegankelijkheid van de administratie en interne controle van de zorgaanbieder. In het controleplan zijn de risico's beoordeeld en zijn beheersmaatregelen opgesteld. Als onderdeel hiervan heeft Accolade dossiercontroles uitgevoerd over de juistheid en rechtmatigheid van de gedeclareerde zorg.

‘Deze locatie laat zien dat goede zorg niet draait om aantallen, maar om toewijding, menselijkheid en aandacht. De mens staat hier écht centraal. Zorgverleners kijken verder dan de zorgvraag en benaderen iedere bewoner met respect, warmte en oprechte aandacht. In een tijd van zorgdruk is het bewonderenswaardig hoe hier waardige en persoonlijke zorg wordt geboden.’

Familielid van bewoner

Cliënten beoordelen Accolade Zorg gemiddeld met een 8.8 op Zorgkaart Nederland.

Zorgkaart Nederland
Patiëntenfederatie Nederland

Accolade Zorg

Met aandacht en liefde