



INHOUD

1. Voorwoord	3
2. Over Humanitas DMH	4
3. Governance, bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
4. Strategie, beleid en ontwikkelingen	12
5. Kwaliteit	17
6. Financiën	25
7. Risico's en beheersing	28
8. Samenwerking en ketenpartners	31
9. Toekomst	35
Bijlage: Jaarverslag Raad van Toezicht	37

VOORWOORD

In dit bestuursverslag kijken we terug op het afgelopen jaar en werpen we alvast een blik op de toekomst. 2025 was een jaar waarin veel veranderde. Binnen onze organisatie, maar ook in de wereld om ons heen. Juist in zo'n jaar wordt duidelijk wat voor ons de basis is en waar we op terug kunnen vallen. Voor Humanitas DMH zit dat in wie we zijn, in wat we belangrijk vinden en in hoe we met elkaar omgaan. Met onze herijkte strategie hebben we opnieuw gekeken naar onze koers. Niet om alles anders te doen, maar juist om scherp te krijgen wat we willen vasthouden. Koester onze oorsprong is daarin voor mij een belangrijke leidraad. Het herinnert ons eraan waar we vandaan komen: mensgericht werken, dichtbij blijven, en doen wat echt helpt in het dagelijks leven van cliënten.

Onze missie 'Samen voor **jóuw plek** in het hart van de samenleving' geeft richting aan alles wat we doen. Dat zien we elke dag in de praktijk. In hoe collega's samen met cliënten werken aan hun eigen regie. In hoe we elkaar als gelijkwaardig blijven benaderen. En in hoe we verantwoordelijkheid nemen: voor ons werk, voor elkaar en voor de mensen die op ons rekenen.

Wat dit jaar vooral opviel, is hoe we met elkaar zijn omgegaan in tijden van verandering. Teams die naar elkaar toe bewogen, collega's die zich uitspraken, meedachten en elkaar hielpen. Dat vraagt vertrouwen en verbinding en daar zit onze kracht. Ondertussen ging het werk gewoon door. Iedere dag stonden collega's klaar voor cliënten en hun netwerk. Met aandacht, vakmanschap en betrokkenheid. Daar draait het uiteindelijk om.

Dit bestuursverslag laat zien waar we stappen hebben gezet en wat we hebben geleerd. Maar het gaat vooral over de mensen achter dat verhaal. Over iedereen die, elke dag opnieuw, bijdraagt aan onze missie.

Dank aan al onze cliënten, verwanten, medewerkers en partners. Samen maken we het verschil. En samen blijven we bouwen aan een toekomstbestendig Humanitas DMH - door te koesteren waar we vandaan komen en samen te doen wat werkt.

Karin Pullen

Voorzitter Raad van Bestuur

1. Over Humanitas DMH

Bij Humanitas DMH staat de mens centraal. In 2025 werkten wij vanuit een mensgerichte benadering van zorg, waarbij niet regels of systemen leidend zijn, maar de vraag wat iemand nodig heeft om goed te kunnen leven en meedoen. We werken vanuit de bedoeling en sluiten zo veel mogelijk aan bij het dagelijks leven van cliënten.

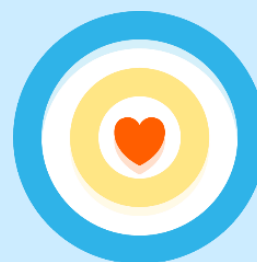
In 2025 zetten ruim 1.800 medewerkers, flexkrachten, stagiaires en vrijwilligers zich hier dagelijks voor in. Samen ondersteunen zij ruim 3.000 mensen met een (licht) verstandelijke beperking en/of psychiatrische problemen. Dat doen we binnen een open en informele organisatiecultuur, met ruimte voor professionele afwegingen, vertrouwen en vakmanschap. Zo werken we elke dag aan goede en passende zorg.

a. Kernwaarden

In ons werk laten wij ons leiden door drie kernwaarden. Deze vormen de basis onder hoe wij samenwerken en keuzes maken:

- We werken samen aan de ontwikkeling en invulling van de eigen regie;
- Wij nemen verantwoordelijkheid voor onszelf en voor andere mensen;
- Wij voelen ons gelijk aan en verbonden met andere mensen in de samenleving.

Deze kernwaarden zijn in 2025 zichtbaar in de dagelijkse praktijk en richtinggevend in het contact met cliënten, verwanten, medewerkers en partners.



b. Missie

Een groot deel van 2025 werkten wij vanuit de missie: Bram voelt zich gelukkig en doet ertoe. Bram stond hierbij symbool voor de mens om wie het gaat: de cliënt, de medewerker en de verwant. De missie hielp ons om steeds opnieuw het gesprek te voeren over de bedoeling van ons werk en om keuzes te maken die bijdragen aan kwaliteit van leven, betekenisvol werk en gelijkwaardigheid. In 2025 heeft een strategische herijking plaatsgevonden die heeft geleid tot een nieuwe missie, mede verwijzend naar onze oorsprong: 'Samen voor **jóuw plek** in het hart van de samenleving.'

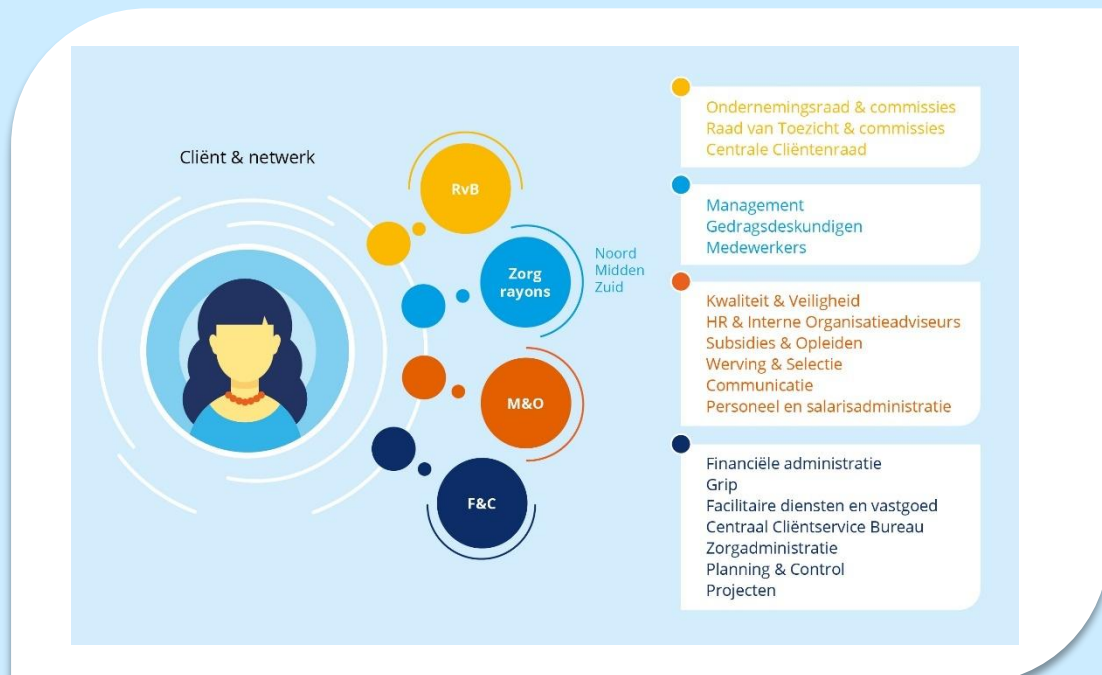


c. Visie

Onze visie in 2025 was gericht op een samenleving waarin iedereen mee kan doen en van betekenis is. Zorg en ondersteuning sluiten aan bij het leven van mensen en versterken hun eigen kracht en netwerk. We werken samen, leren van ervaringen en blijven ons ontwikkelen, zodat we ook in een veranderende context passende zorg kunnen blijven bieden — met ruimte voor professionaliteit, vertrouwen en leren. Deze visie is in 2025 verder aangescherpt, waarbij deze elementen als uitgangspunt zijn meegenomen voor onze toekomstige activiteiten.

d. Organogram

Humanitas DMH is onderverdeeld in rayons waar de zorg en ondersteuning geleverd wordt, en de diensten M&O (mens en organisatieontwikkeling) en F&C (financiën en control). De afdelingen en diensten gezamenlijk waarborgen dat zorg en ondersteuning op een passende en verantwoorde wijze worden verleend binnen de beschikbare mogelijkheden. De rayondirecteuren en directeuren van de diensten vormen samen het directieteam (DT) van de organisatie. De besluitvorming voor de organisatie als geheel is belegd bij de bestuurder (RvB). Sommige onderwerpen vereisen aanvullende goedkeuring volgens de statuten of reglementen van de Raad van Toezicht (RvT). Daarnaast is advies en instemming gevraagd van de Ondernemingsraad (OR) en/of de Centrale Cliëntenraad (CCR) conform de WOR en de Wmcz2018.



De directeuren worden secretariaal ondersteund. De rayondirecteuren worden daarnaast nog bijgestaan door een accountmanager. De bestuurder wordt ondersteund door een bestuurssecretariaat en een bestuurssecretaris. De ondernemingsraad en cliëntenraad hebben elk een eigen secretaris. In de rayons (Zorg) wordt methodisch gewerkt vanuit de driehoek: cliënt, naaste en begeleider. In de dagelijkse activiteiten wordt 'zorginhoud' en bedrijfsvoering gecombineerd door de nauwe samenwerking tussen de manager, gedragdeskundige en coördinator binnen een team.

e. Kernactiviteiten

Humanitas DMH levert haar activiteiten vanuit verschillende financieringsbronnen (Wet Langdurige Zorg, Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdwet, Forensische Zorg, Zorgverzekeringswet en vanuit subsidies). We leveren daarbij de volgende vormen van dienstverlening:

- Homerun
- Homerunhuis
- Wonen
- Ouderinitiatief
- Dagbesteding, werk en leren
- Centraal bureau

Humanitas DMH biedt ook landelijke diagnostiek en behandeling aan.

f. Werkgebieden

Humanitas DMH is een landelijke werkende organisatie. De organisatie is onderverdeeld in drie rayons (noord, midden en zuid) en een achttal regio's.



Legenda:

- Wonen
- Dagbesteding
- Ambulant
- Homerun
- Homerun Forensische zorg
- Homerunhuis
- Centraal bureau



2. Governance: medezeggenschap, bestuur en toezicht

Goed bestuur, toezicht en medezeggenschap zijn essentieel voor het leveren van zorg. Humanitas DMH volgt wet- en regelgeving, waaronder de Wet op de ondernemingsraden (WOR), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz2018) de en de Governancecode Zorg 2022. Met deze code richt Humanitas DMH haar governance zo in, dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en aan het maatschappelijk vertrouwen.

Dit aan de hand van de zeven principes uit de code, zijnde:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De Raad van Bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De Raad van Bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De Raad van Bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid

Humanitas DMH richt zich op samenwerking waarbij belanghebbenden betrokken worden bij de besluitvorming. Dit geeft inzicht in de effecten van beslissingen en draagt bij aan passende en duurzame besluiten.



Centrale Cliënten- en Verwantenraad (CCR)

Humanitas DMH heeft één centrale cliëntenraad (CCR) die bestaat uit 12 leden. Lokaal zijn er 37 raden met alleen cliënten, 9 raden met alleen verwanten of vertegenwoordigers van cliënten, en er zijn 5 gemengde raden met cliënten en verwanten samen.

Op de meeste woonlocaties is een huiskamer- of bewonersoverleg. De CCR wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris en een coach van het Landelijk Steunpunt Medezeggenschap voor cliëntenraden (LSR). In 2025 heeft de CCR zich met grote toewijding ingezet voor de belangen van alle cliënten. De vergaderingen tussen bestuurder en CCR zijn essentieel voor het bespreken van de toekomst van Humanitas DMH en het verbeteren van de dienstverlening.

Vergaderingen

De CCR heeft in 2025 twaalf keer vergaderd, waarvan 9 keer met de bestuurder. Op de meeste vergaderingen waren ook gasten uitgenodigd, veelal medewerkers van Humanitas DMH, die nader uitleg gaven over bepaalde onderwerpen. De CCR sprak in 2025 in een van haar vergaderingen met de Raad van Toezicht, waarin onder andere gedachten werden uitgewisseld over kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie.

Onderwerpen waarover de CCR in 2025 gesproken heeft of advies op heeft uitgebracht zijn onder andere het VN-verdrag Handicap, technologische ontwikkelingen, gezond leven, de financiële ontwikkelingen van de organisatie, de herijkte strategie, de Wet zorg en dwang, samenwerkingsverbanden met derden, verloop en het tekort aan medewerkers, Brams netwerk, de kookapp en de inspraak van cliëntenraden.

Daarnaast was de CCR in 2025 betrokken bij de werving en selectie van de (interim) directeur voor rayon Zuid, bij het lid van de raad van toezicht en bij de werving en selectie van de interim bestuurssecretaris.

Communicatie

In 2025 heeft de CCR tien nieuwsbrieven in eenvoudige taal verstuurd om de cliënten en verwanten op de hoogte te houden van de ontwikkelingen. Ook heeft de CCR in 2025 met meerdere managers gesproken over de medezeggenschap, brachten leden van de CCR een bezoek aan de afvalverwerker van Humanitas DMH. Daarnaast namen leden van de CCR deel aan twee bijeenkomsten van verschillende zorgkantoren en aan

landelijke bijeenkomsten als 'Zeg je zegje', het Gehandicaptenzorg-debat en het congres voor cliëntenraden. Humanitas DMH waardeert de vele activiteiten, het enthousiasme van en de prettige samenwerking met de CCR.

Ondernemingsraad (OR)

Eind 2025 had de OR 14 leden. In 2025 waren er tussentijdse verkiezingen, waarbij 3 nieuwe leden gekozen zijn. Tussentijds heeft de voorzitter OR de organisatie verlaten en is een tijdelijk dagelijks bestuur benoemd. In 2025 verloor de OR een geliefde OR-collega en even later de bestuurssecretaris, waarmee de OR een prettige en nauwe samenwerking had.

In 2025 vergaderde de ondernemingsraad 18 keer, exclusief de overleggen voorafgaand aan een overlegvergadering met de bestuurder. De OR overlegde dit jaar 9 keer met de bestuurder tijdens reguliere overlegvergaderingen. Namens het bestuur was de bestuurssecretaris in 1 overlegvergadering alleen aanwezig. Regelmatig waren er gasten en deskundigen aanwezig. De OR had maandelijks overleg met de bestuurder, waarbij advies- en instemmingsverzoeken werden besproken en toegelicht.

Ook sprak de OR met de bestuurder over de diverse ontwikkelingen in de organisatie; onder andere over de herijking strategie, mogelijke overname van een forensische zorglocatie in Zeeland, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), het doorlopend sociaal plan, duurzaam mobiliteitsbeleid en meer. Daarnaast sprak de OR in 2025 twee keer met de Raad van Toezicht.

De OR stemde in met verschillende beleidsmaatregelen, zoals de Werkkostenregeling (WKR) voor 2026, attentierichtlijn (voor één jaar), het MTO, reiskosten en de vervoersregeling. Daarnaast adviseerde de OR over diverse onderwerpen, waaronder het ouderinitiatief Our House, de herijking van de strategie voor 2026-2030 en de Jaarprognose 2026.

De OR en de bestuurder bespraken diverse onderwerpen, waaronder (nieuwe) samenwerkingen met andere zorgaanbieders, financiële ontwikkelingen binnen Humanitas DMH, de Green Deal Duurzame Zorg, Flexpools en inzet personeel, Leerlijnen en opleidingsbeleid, coördinatoren en teamstructuren, rollen- en taakverdeling binnen de organisatie, tussentijdse OR-verkiezingen, diverse (ver)bouwprojecten en signalen van de werkvloer als vast agendapunt.

Daarnaast was de OR in 2025 betrokken bij de werving en selectie van de (interim) directeur voor rayon Zuid, bij het lid van de Raad van Toezicht en bij de werving en selectie van de interim bestuurssecretaris.

Raad van Bestuur

Humanitas DMH heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur, in de persoon van Karin Pullen. De Raad van Bestuur heeft in 2025 gestuurd op het realiseren van maatschappelijke en financiële doelstellingen, op de kwaliteit en continuïteit van zorg en op een gezonde en toekomstbestendige organisatie. De Raad van Bestuur was verantwoordelijk voor de strategische koers, het beleid en de uitvoering daarvan, met aandacht voor risico- en beheersingsystemen en goed werkgeverschap. De bestuurder heeft zich in 2025 transparant opgesteld en verantwoording afgelegd conform wet- en regelgeving en de principes van good governance. In de samenwerking met de Raad van Toezicht werd de Raad actief benut als klankbord, waarbij openheid, wederzijds vertrouwen en de humanistische kernwaarden van Humanitas DMH centraal stonden.

Raad van Toezicht

In 2025 heeft de Raad van Toezicht toezicht gehouden op het functioneren en presteren van Humanitas DMH, met aandacht voor strategie, voor kwaliteit en veiligheid, voor maatschappelijke verantwoordelijkheid en financiële continuïteit. De Raad van Toezicht vervulde haar rol als toezichthouder, klankbord, werkgever en ambassadeur en was actief betrokken bij strategische vraagstukken, in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht werkte onafhankelijk en met een positief kritische houding, vanuit de humanistische kernwaarden van de organisatie. Het verslag van de Raad van Toezicht voor het jaar 2025 is opgenomen in bijlage 1.





3. STRATEGIE, BELEID EN ONTWIKKELINGEN

De zorg verandert snel. Ontwikkelingen in de samenleving, krapte op de arbeidsmarkt, druk op budgetten en de toenemende complexiteit van zorgvragen vragen om voortdurende aandacht en bijsturing. In 2025 bleef onze koers 'Doen waar we samen goed in zijn (2022–2026)' een stevig fundament. Tegelijkertijd zagen we dat de beweging naar 'zorg dichtbij' en de veranderende context om aanscherping vroegen. Daarom hebben we in 2025 gewerkt aan de herijking van onze strategie voor de periode 2026–2030.

Strategische pijlers

Onze strategische pijlers waren in 2025 herkenbaar en richtinggevend voor hoe wij werkten en keuzes maakten.

	<p>Bram</p> <p>In 2025 gebruikten wij Bram als symbool voor de mens om wie het gaat: de cliënt, de medewerker en de verwant. Bram heeft een plek in onze samenleving. Wij geloven dat iedereen van betekenis is. We staan naast onze cliënt en lopen samen op. Als dat helpt, zetten we een stap extra. We ondersteunen Bram wanneer er meer van hem wordt gevraagd dan hij kan of aankan (vanaf 16 jaar). Daarbij kijken we niet naar beperkingen, maar naar mensen met talent en veerkracht.</p>
	<p>Onze medewerkers</p> <p>Gelijkwaardigheid tussen collega's onderling en tussen Bram en ons als werkgever staat voorop. We bieden ruimte om het vak te leren en je te ontwikkelen, vanuit onze humanistische kernwaarden. We werken aan diversiteit binnen onze organisatie en zetten ervaringsdeskundigheid bewust in.</p>

	<p>Onze creativiteit We stimuleren creativiteit en trekken samen op met Bram. Door ideeën te bundelen en ruimte te geven aan initiatief, zoeken we nieuwe manieren om de kwaliteit van zorg en het werkgeverschap te versterken. Digitale mogelijkheden horen bij het leven van Bram — en dus ook bij ons werk.</p>
	<p>Onze samenwerking Samenwerking start bij de cliënt en zijn netwerk. Als dat netwerk er (nog) niet is, bouwen we daar samen aan. Samenwerken is voor ons geen doel op zich, maar een middel om bij te dragen aan het welzijn en geluk van Bram.</p>
	<p>Onze huizen Cliënten krijgen de kans om te wonen op een plek waar zij zich thuis voelen. Bij langdurige zorgvragen zoeken we samen met anderen naar woonoplossingen waar iemand zo lang mogelijk prettig kan wonen. We houden wonen en zorg betaalbaar door huisvesting te bekostigen uit de daarvoor bestemde middelen.</p>

Methodisch werken: strategie in de praktijk

Bij Humanitas DMH werken we methodisch aan onze missie en strategie. Dat doen we vanuit onze humanistische kernwaarden, met de bouwstenen van het kwaliteitskompas als basis en volgens afspraken die we samen hebben gemaakt. In 2025 zetten we de ingezette beweging voort: minder 'moeten', meer doen wat helpt — met ruimte voor professioneel handelen, leren in de praktijk en zicht op kwaliteit.

Ambulantisering

In 2025 bouwden we verder aan ambulante ondersteuning: zorg en begeleiding zo veel mogelijk dicht bij de eigen leefomgeving. Mensen gedijen het beste op een plek waar zij zelf keuzes kunnen maken. Daarom versterkten we niet alleen de professionele ondersteuning, maar ook de zelfredzaamheid en het netwerk van cliënten. Waar mogelijk stimuleerden we dat mensen, samen met hun omgeving, zelf stappen zetten — met ondersteuning wanneer dat nodig is.

Optimaliseren proces- en projectmatig werken

In 2025 werkten we verder aan het verbeteren van processen en het steviger organiseren van projectmatig werken. Het doel was helder: efficiënter werken, minder dubbel werk en meer tijd voor cliënten. Door duidelijker eigenaarschap, betere samenwerking en een methodische aanpak vergrootten we de kwaliteit van opleveringen en de voorspelbaarheid van resultaten. We bleven investeren in professionele ontwikkeling, zodat teams en ondersteunende diensten elkaar beter weten te vinden en versterken.

Kanslijnen transitieakkoord

Ook in 2025 sloten we aan bij de kanslijnen uit het transitieakkoord voor de gehandicaptenzorg. Met Brams Netwerk (kanslijn 5) en Lerend Verantwoord (kanslijn 3) werkten we aan betaalbare, toegankelijke en kwalitatief goede zorg voor de toekomst. Bram's Netwerk richt zich op het versterken van het sociale netwerk van cliënten. Lerend Verantwoord helpt om administratieve lasten te verminderen en tegelijk beter te leren van wat we doen.

Nieuwe digitale ontwikkelingen

In 2025 zetten we de digitaliseringsbeweging voort die helpt om slimmer en rustiger te werken. De in 2024 gestarte proef met Copilot liep in 2025 door. Dit experiment, onderdeel van het GRIP-programma, richt zich op het verminderen van administratieve lasten en het verbeteren van de kwaliteit van documenten. Copilot ondersteunt onder andere bij het sneller vinden van informatie, het vastleggen van vergaderingen en het samenvatten van documenten. Daarnaast zetten we de lijn van verbeteringen in ondersteunende processen voort, zoals effectiever 'onboarden' van nieuwe medewerkers met IT-middelen en verdere procesverbeteringen binnen ondersteunende diensten.

Green Deal

In 2025 gaven we vervolg aan onze duurzaamheidsambities. De aansluiting bij de Green Deal is een zichtbare stap richting een duurzamere zorgsector. Dit past bij onze wens om de ecologische voetafdruk te verkleinen en bewuster om te gaan met energie, materialen en manieren van werken. Zo dragen we bij aan een gezondere leefomgeving — voor nu en later.



Huisvesting en locaties

De ontwikkeling rond bijvoorbeeld Almere blijft een goed voorbeeld van hoe huisvesting, toegankelijkheid en een prettige werk- en leefomgeving samenkomen. De locatie biedt moderne faciliteiten voor cliënten en medewerkers, met aandacht voor comfort en duurzaamheid.

Mooi Leven Huizen

De samenwerking met Mooi Leven Huizen bleef in 2025 gericht op een vernieuwende vorm van zorg waarin het netwerk van de cliënt een centrale rol speelt. In samenwerking met NabijNetwerk onderzochten we hoe formele en informele netwerken elkaar kunnen aanvullen om zorg en ondersteuning te versterken. De initiatieven in Veenendaal, Alblasserwaard en Emmen fungeerden hierbij als belangrijke leerplekken, met een gelijkwaardige rol voor ouderstichtingen in de besluitvorming.

Brug naar nieuwe strategie 2026 -2030

Alles bij elkaar liet 2025 zien dat onze basis stevig staat en dat verdere vernieuwing nodig is. Daarom werkten we in 2025 samen aan de herijking van onze koers naar Strategie 2026–2030. Deze strategie richt zich op vijf focuspunten:

1. Eén Humanitas DMH

In de komende jaren blijft Humanitas DMH gericht op het verder versterken van de organisatie als één herkenbare landelijke speler. Door een heldere doelgroepafbakening, een eenduidige set aan methodieken en beleid dat lokaal wordt uitgevoerd, wordt gewerkt aan meer samenhang, herkenbaarheid en kwaliteit voor cliënten en partners.

2. Sterke regio's

We blijven investeren in krachtige regio's met stevige en goed samenwerkende teams. De focus ligt op het bieden van een zo breed mogelijk dienstenpakket per regio, passende bij de lokale context. Door gerichte sturing op kwaliteit en financiën en door intensieve samenwerking met regionale partners en over de regio's heen wordt toegewerkt naar een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

3. Aantrekkelijk werkgeverschap

Met het oog op de toenemende arbeidsmarktkrapte blijft aantrekkelijk werkgeverschap een strategisch speerpunt. Humanitas DMH zet in op veerkrachtige teams, ruimte voor leren en ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid. Ook wordt de rol van vrijwilligers verder versterkt en gewaardeerd. Hiermee willen we medewerkers en vrijwilligers blijven binden en nieuwe collega's aantrekken.

4. Nieuwe manieren van werken

De komende jaren wordt verder invulling gegeven aan sociale en technologische vernieuwing. We ontwikkelen nieuwe vormen van samenwerken met het netwerk, met vrijwilligers en partners en zetten in op slimmer en meer datagedreven werken. Dit moet bijdragen aan effectieve ondersteuning, minder administratieve lasten en een goede aansluiting bij de behoeften van cliënten.

5. Duurzaam en financieel gezond

Humanitas DMH blijft gericht op de lange termijn door te investeren in duurzaamheid en financiële weerbaarheid. Door bewust om te gaan met middelen, te werken aan het verkleinen van de ecologische voetafdruk en het behouden van een sterke financiële basis, blijft de organisatie in staat om te investeren in zorg en in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.

Deze focuspunten helpen ons om bewuste keuzes te maken en de strategie samen in de praktijk te brengen met als fundament onze humanistische kernwaarden.

4. KWALITEIT

Bij Humanitas DMH streven we ernaar om op een waardevolle manier bij te dragen aan het geluk van onze cliënten en het werkgeluk van onze medewerkers. De kwaliteit van zorg wordt namelijk geleverd en ervaren vanuit de relatie tussen medewerker en cliënt. Om zicht te krijgen op kwaliteit hebben we in 2025 verschillende instrumenten ingezet.



Medewerkerstevredenheid

In 2025 is het medewerkersonderzoek (MTO) uitgevoerd, waaraan 56% van de collega's heeft deelgenomen. Dit hoge responspercentage geeft een waardevol en betrouwbaar beeld van hoe medewerkers hun werk en de organisatie ervaren. De uitkomsten laten zien dat er veel sterke en positieve aspecten zijn om op voort te bouwen, naast aandachtspunten voor verdere verbetering. Teams zijn na afloop actief met hun eigen resultaten aan de slag gegaan, zodat de inzichten uit het MTO niet alleen zijn besproken, maar ook concreet bijdragen aan verbeteringen in de dagelijkse praktijk.

Op organisatieniveau zijn op basis van het MTO drie centrale thema's benoemd: leiderschap, cultuur en waardering, en informatie en communicatie. De relatief nieuwe directie en het bestuur hebben deze uitkomsten ook benut voor hun eigen ontwikkeling, onder andere door meer aandacht voor kernwaarden, duidelijkere besluitvorming en betere communicatie. In samenhang met de herijkte strategie wordt hiermee stap voor stap gewerkt aan meer helderheid, betrokkenheid en samenhang. Het MTO onderstreept dat er veel is om trots op te zijn en biedt tegelijk richting om samen te blijven leren en verbeteren.

Cliënttevredenheid

In 2025 is cliënttevredenheid op verschillende momenten en via diverse instrumenten in beeld gebracht, met name via interne audits in alle kwartalen. Cliëntervaringen zijn opgehaald als vast onderdeel van de methodische cyclus, onder andere via Goed Leven-gesprekken, evaluaties van traject- en ondersteuningsplannen en (waar passend) vragenlijsten. In totaal zijn in 2025 honderden cliëntervaringen verzameld, waaronder 231 geregistreerde cliëntervaringen in het derde en vierde kwartaal. Het algemene beeld is positief: op alle bevraagde thema's geven de meeste cliënten aan (zeer) tevreden te zijn over de zorg en ondersteuning die zij

ontvangen. Dit beeld wordt bevestigd in gesprekken met cliënten en verwanten.

Tegelijkertijd laten de uitkomsten zien waar verdere verbetering mogelijk is. Aandachtspunten die cliënten en verwanten benoemen, hebben vooral betrekking op continuïteit van begeleiding, ervaren drukte bij teams en het tijdig en duidelijk terugkoppelen van gemaakte afspraken. Deze bevindingen en aanbevelingen geven een goed inzicht in de huidige stand van zaken en bieden aanknopingspunten voor verdere verbetering van de cliënttevredenheid binnen Humanitas DMH, zoals het beter laten aansluiten van de vragen op de doelgroepen en methodieken.

Klachten

In 2025 zijn er 24 klachten binnen gekomen. De meeste klachten gaan over communicatie en bejegening, waarbij cliënten aangeven dat informatie niet tijdig, duidelijk of volledig wordt gedeeld en dat zij zich niet altijd gehoord, serieus genomen of respectvol benaderd voelen. Onze klachtenfunctionarissen brengen vaak gesprekken weer op gang en zo kunnen onze cliënten en hun verwanten vaak weer verder. De klachten hebben niet geleid tot vervolgprocedures.

Verder is er in 2025 bij de 'Klachtencommissie Medewerkers', één klacht binnengekomen, die niet in behandeling is genomen. Ondanks herhaalde pogingen om de klager te bereiken na indiening van de klacht, is het niet mogelijk gebleken klager te bereiken voor verdere in behandelingneming.



Incidenten

In 2025 werden 5.895 incidenten geregistreerd, een stijging van 6% ten opzichte van 2024. Dit omvatte 5.853 MIC's (meldingen incidenten cliënten) en 42 MIM's (meldingen incidenten medewerkers).

Soort incident	Aantal in 2025	Aantal in 2024
Grensoverschrijdend gedrag	2723 (46%)	2602 (47%)
Medicatie	1654 (28%)	1656 (30%)
Zorgveiligheid	619 (11%)	533 (10%)
Veiligheid van wonen, werken, school, dagbesteding	331 (6%)	307 (6%)
Communicatie	200 (3%)	177 (3%)
Seksueel grensoverschrijdend gedrag	116 (2%)	93 (2%)
Huiselijk geweld en kindermishandeling	146 (2%)	92 (2%)
Mobiliteit	93 (2%)	78 (1%)
Bescherming van informatie en gegevens	13 (0%)	0 (0%)
Totaal	5895	5538

Incidenten worden regelmatig in teams besproken en medewerkers zijn goed bekend met de meldingsroute. Verbetermaatregelen omvatten het vast onderdeel maken van incidentenbesprekingen op de teamagenda's, het verminderen van medicatie-incidenten door het gebruik van de medicatieapp NCare en het verplicht invullen van genomen maatregelen in Pluriform. In 2025 heeft de Prismapool 2 incidenten onderzocht.

Begin 2025 concludeerden we een aanzienlijke toename van het aantal incidenten dat geregistreerd werd. Daarop zijn acties ondernomen die hebben geleid tot plannen voor een incidentencommissie. Deze plannen worden in 2026 uitgevoerd.



Wet zorg en dwang

De Analyse Wet zorg en dwang 2025 van Humanitas DMH laat een stabiel beeld zien van de toepassing van onvrijwillige zorg. Wat opvalt is dat het aantal locaties gelijk is gebleven en het aantal cliënten dat met onvrijwillige zorg te maken kreeg licht is gedaald. Tegelijkertijd herkennen en registreren medewerkers onvrijwillige zorg beter, wat wijst op een gegroeide bewustwording over onvrijwillige zorg en vrijheid. Vooral de sterke inzet op scholing, teamtrainingen en de ondersteuning door het consultatieteam Wzd draagt hieraan bij. Onvrijwillige zorg wordt niet vaker ingezet, maar wel bewuster.

In 2025 is bij 76 cliënten onvrijwillige zorg toegepast (twee minder dan in 2024) verdeeld over 27 locaties. De onvrijwillige zorg gaat het meest over: beperking van de bewegingsvrijheid (89 keer), beperkingen in de vrijheid van de cliënt om zijn eigen leven in te richten (51 keer) en medische handelingen (18 keer).


De analyse over 2025 laat zien dat Humanitas DMH bewust, zorgvuldig en lerend omgaat met de Wet zorg en dwang. In 2026 bouwen we hierop voort, met als doel: zo min mogelijk dwang en zoveel mogelijk vrijheid voor cliënten.

Mens & Organisatie ontwikkelingen

In 2025 bedroeg het personeelsverloop bij Humanitas DMH 16,5 %. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2024. Dit percentage geeft inzicht in de dynamiek en veranderingen binnen onze organisatie. Het personeelsverloop werd beïnvloed door verschillende factoren, waaronder pensioneringen, werkdruk, doorgroeimogelijkheden en de waardering/zichtbaarheid van de leidinggevende. 16,5 % van alle uitdiensten (280) heeft de organisatie verlaten met een vaststellingsovereenkomst (VSO).

Om het verloop te beperken en de tevredenheid te verhogen, heeft Humanitas DMH diverse initiatieven uitgerold zoals verbeterde 'onboardingprocessen' en ondersteuning van een W&S adviseur per rayon, buddy's op de locaties, vernieuwde introductiedagen en voortdurende professionaliseringsmogelijkheden zoals de introductie van het huis van werkvermogen in onze huisstijl en de batterij (duurzame inzetbaarheid). Deze maatregelen zijn erop gericht om medewerkers te ondersteunen, hun groei te bevorderen en een positieve werkomgeving te creëren.





Het aantal openstaande vacatures is hoger dan in 2024. Dit heeft te maken met de groei en uitbreiding van verschillende ambulante teams en nieuwe initiatieven. Daarnaast is er een stijging van het aantal sollicitanten per vacature, van 7 naar 9 (functie-afhankelijk), wat aantoont dat Humanitas DMH een aantrekkelijke werkgever blijft. Dit heeft ook te maken met de verandering van de wet DBA (ZZP), waardoor werken in loondienst weer aantrekkelijk is geworden.

De inzetbaarheid van ons personeel is 91,3 %, een lichte daling ten opzichte van 2024, terwijl de verzuimkosten 5% van de totale personeelskosten bedragen. In 2025 zijn er 280 medewerkers uitgestroomd.

Om de kwaliteit en tevredenheid van ons personeelsbestand te verbeteren, heeft de organisatie diverse verbeteringen doorgevoerd:

- In 2025 werkten we verder aan het verbeteren van processen en het steviger organiseren van projectmatig werken. Het doel was helder: efficiënter werken, minder dubbel werk en meer tijd voor cliënten.
- Lancering en uitrol van de HDMH Leergang (introductie driedaagse).
- Voortzetten van de digitaliseringsbeweging die helpt om slimmer en rustiger te werken.
- Een leerlijn weerbaarheid die beter past bij de complexer wordende praktijk.
- Het project Zicht op Veiligheid is omgezet naar een programma.
- Start met leerlijnen.
- Effectiever onboarden van nieuwe medewerkers met IT-middelen en een digi-training.
- Er is voortgang geboekt in de implementatie van het Kwaliteitskader Forensische Zorg, waarbij de belangrijkste uitgangspunten grotendeels zijn gerealiseerd.

Deze initiatieven weerspiegelen ons voortdurende streven naar een veilige en ondersteunende werkomgeving, waarin medewerkers zich blijvend kunnen ontwikkelen en bijdragen aan de missie van Humanitas DMH.

Ervaringsdeskundigen

Bij Humanitas DMH hechten wij grote waarde aan ervaringsdeskundigheid. Ons team bestaat uit 16 ervaren professionals die, samen met hun coaches, in 2025 waardevolle kennis hebben gedeeld door het hele land. In 2025 hebben zij bijgedragen aan tientallen activiteiten, waaronder LVB Xperience-sessies, gastlessen en deelname aan zowel interne als externe projecten.

Onze ervaringsdeskundigen zijn gespecialiseerd in diverse aandachtsgebieden, zoals:

- Licht verstandelijke beperking
- Autisme
- Verslaving
- Depressie
- Laaggeletterdheid
- Pesten
- Detentie
- Ouderschap
- ADHD

Subsidies

In 2025 liepen verschillende subsidieprojecten door die vorig jaar gestart zijn:

- MDIEU (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden) liep tot eind 2025
- Veerkracht en zeggenschap: Sameneggenschap
- Verduurzamingssubsidie, van Dumava voor WAC II, Barendrecht, toegekend in januari 2025
- Subsidieprojecten van ZonMw
- Kookapp
- Brams Netwerk

Daarnaast liepen verschillende subsidies voor speciale projecten van locaties.

Voor scholing liepen de volgende subsidieprojecten:

- **Stagefonds:** Begeleiding van stagiaires en medewerkers die een mbo- of hbo-opleiding volgen.
- **Praktijkleren:** Tegemoetkoming in de kosten die een werkgever maakt voor de begeleiding van een medewerker die een mbo- of hbo-opleiding volgt.
- **SectorplanPlus:** Subsidie voor de opleidingen van medewerkers die een mbo-, bbl- of hbo-duaal/deeltijd-opleiding volgen.
- **SectorplanPlus:** Subsidie voor teamtrainingen en deskundigheidsbevordering van medewerkers.

SectorplanPlus stopte eind 2025. In 2026 komt daar een nieuwe subsidie voor in de plaats genaamd Strategisch Opleiden in Zorg en Welzijn. In dat project wordt ook weer subsidie gegeven voor mbo- en hbo-opleidingen van medewerkers. Het onderdeel teamtrainingen en deskundigheidsbevordering is binnen Strategisch Opleiden in Zorg & Welzijn beperkt tot trainingen die gericht zijn op preventie, technologische innovatie en passende zorg.



5. FINANCIËN

In 2025 is er een positief resultaat behaald van €1.102K. Dit is lager dan de norm van 2% resultaat die gesteld is voor 2025. Het lagere resultaat hangt samen met kosten in verband met uitstel nieuwbouw, hoog verzuim, verloop personeel, hogere advieskosten en hogere kosten voor intensieve woonlocaties. De organisatie is daarnaast ook verder gegroeid in aantal cliënten en omzet. Ondanks alle uitdagingen is het gelukt om een positief resultaat te halen.

- De bedrijfsopbrengsten zijn met 10% gestegen van **€102.812K** in 2024 naar **€113.153K** in 2025.
- De zorgopbrengsten (opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning) stegen met **€9.808K**. Deze toename komt door de indexering van de tarieven en de stijging van het aantal cliënten van de Wlz, WMO en Forensische zorg.
- In 2025 is het gemiddeld aantal cliënten verder toegenomen tot 3.400. Deze groei betreft met name de Wlz, de WMO en de Forensische zorg.

	A			Mutatie in %	
Gem aantal cliënten	2023	2024	2025	2024-2023	2025-2024
WLZ	1.136	1.122	1.168	98,8%	104,1%
WMO	1.199	1.254	1.369	104,5%	109,2%
Forensische Zorg	473	621	744	131,5%	119,7%
JW	118	123	99	104,2%	80,3%
ZWW	9	15	20	174,5%	137,1%
Totaal	2.934	3.135	3.400	106,8%	108,4%
Mutatie		201	265		

- De overige bedrijfsopbrengsten zijn van **€1.415K** in 2024 gestegen naar **€1.949K** in 2025. Deze bedrijfsopbrengsten bestaan uit subsidies, huuropbrengsten, opbrengsten verkoop uit winkel, servicepakketten en opbrengsten LVB Xperience.
- De personeelskosten zijn ten opzichte van 2024 gestegen met **€9.583K**. De grootste oorzaken voor de stijging zijn de stijging van het gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden (van **1.051** in

2024 naar **1.106** in 2025), de salarisindexeringen vanuit de afgesloten CAO (2025 – 2026) en de verhoging van de reiskosten vanuit de CAO die per juli 2025 is ingegaan in plaats van per januari 2026.

- De Personeel Niet in Loondienst (PNIL) kosten zijn ten opzichte van 2024 gestegen met **€596K** naar **€5.693K** in 2025. De stijging wordt veroorzaakt door een hoog verzuim, verloop van personeel en de inzet van interim management.
- De overige bedrijfskosten zijn ten opzichte van 2024 met **€2.370K** gestegen naar **€23.087K**. De kosten zijn over het geheel genomen gestegen door indexaties, groei van de organisatie en hogere advieskosten. Daarnaast zijn er incidentele kosten die ten laste komen van het resultaat in verband met het herontwerpen van de nieuwbouw Klarinetweg Even passend bij actuele inzichten (€722K). Deze eenmalige kosten wegen op tegen de lange termijn voordelen.
- Het eigen vermogen (bestemmingsfonds reservering aanvaardbare kosten) is met **€1.102K** toegenomen naar een totaal van **€25.301K** op 31 december 2025.
- De investeringen zijn in 2025 gestegen, voornamelijk vanwege de verbouwing in Barendrecht van de Klarinetweg oneven en voorbereidingen voor de nieuwbouw Klarinetweg even.
- De solvabiliteit is zeer goed. Humanitas DMH heeft een solvabiliteit van **55%**. Een solvabiliteit tussen de 20% en 40% wordt als een sterke solvabiliteit gezien. Humanitas DMH voldoet hier ruimschoots aan.
- Humanitas DMH heeft een current ratio van **1.45** die aangeeft dat er ruimschoots aan de kortlopende verplichtingen voldaan kan worden. Deze ratio moet groter zijn dan 1.

Liquiditeit

De liquiditeit is in 2025 met €0.9 mln afgenomen.

liquiditeit 31-12-2024	€	21.295.086
liquiditeit 31-12-2025	€	20.421.840
afname	€	-873.246

De daling is het gevolg van de investeringen voor de renovatie van Klarinetweg oneven en de nieuwbouw van Klarinetweg even.

Financieel perspectief

Over 2026 wordt ook een positief resultaat verwacht.

- Voor 2026 wordt een daling van de liquiditeit verwacht met **€1.300K** door met name de eigen investeringen in de nieuwbouw van Klarinetweg Even in Barendrecht. Deze investeringen liggen hoger dan de verwachte kasstroom uit de reguliere werkzaamheden.
- Het resultaat in de vastgestelde prognose voor 2026 is **€3.010K** positief. Het is best wel een ambitieuze jaarprognose. Voor 2026 is er namelijk een aantal tegenvallers op het gebied van verlaging richttariefpercentage Wlz met 1,2%, het effect van de herijking Wlz-tarieven (met name de 3LVG en 3VG tarieven zijn significant gedaald), extra personeelskosten door CAO-afspraken en lagere rentebaten op de lopende rekeningen. Wel is er een meevaller door een hogere indexatie van de NHC bij Wlz (15,5%) en Forensische zorg (13%). Om bij het verwachte resultaat 2026 uit te komen moeten we ongeveer € 1,5 miljoen extra omzet gaan realiseren met de verwachte personele inzet. Dit kan vooral gerealiseerd worden door het verbeteren van de productiviteit en/of het verbeteren van inzetbaarheid. Ook aandacht voor het verlagen van de leegstand op woonlocaties draagt positief bij.



6. RISICO'S EN RISICO BEHEERSING

Risico's zijn een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van Humanitas DMH. Daarom is risicobeheersing opgenomen in de tertiaire rapportages en de interne en externe audits.

Het risicomanagementproces bij Humanitas DMH omvat de volgende stappen:

1. Uitvoeren risicoanalyse
2. Kiezen beheersmaatregelen
3. Uitvoeren beheersmaatregelen
4. Evalueren beheersmaatregelen

Bij Humanitas DMH accepteren we dat risico's bij het werk horen. We maken keuzes in de risico's die we accepteren en in de beheersing ervan. Risicomanagement is het vooraf in beeld brengen van mogelijke problemen, zodat ze verkleind kunnen worden, waarbij expliciete keuzes gemaakt worden, helder is welke risico's we lopen en wanneer tot uitvoering overgegaan wordt.

Top 5 belangrijkste strategische risico's voor Humanitas DMH

1

Krapte op de arbeidsmarkt waardoor het lastig is om de benodigde medewerkers te werven.

2

De kwaliteit en continuïteit van zorg komt in gevaar door o.a. (te grote) uitstroom van ervaren medewerkers.

3

De complexiteit van zorgvragen neemt toe. Daarmee ook de risico's die daarmee gepaard gaan. Waaronder toename incidenten, financiële risico's.

4

Vitaliteit medewerkers, de inzetbaarheid bij Humanitas DMH is in lijn met de zorgsector, maar blijft lager dan gewenst.

5

De financiering van de zorg zal verder onder druk komen te staan. De zorgvraag neemt door de dubbele vergrijzing sterk toe.

De risico's maken deel uit van de strategie die in 2025 is herijkt. Naast deze strategische herijking worden de risico's aangepakt door opname in het jaarplan 2026, dat periodiek geëvalueerd wordt. Er zijn diverse projecten die een rol hebben bij het beheersbaar houden van de risico's, zoals:

- Brams netwerk
- Het huis van werkvermogen (focus: vitaliteit en werkplezier)
- Procesmatig werken (focus: integraliteit)
- Lerend verantwoord
- Duurzaamheid
- Datagedreven werken en analyseren (focus: integraliteit)
- Programma Zicht op Veiligheid (focus: vitaliteit en werkplezier)
- Cliëntvolgend en duurzaam roosteren (draagt bij aan de continuïteit en focus: duurzaamheid, vitaliteit en werkplezier)

Feitelijke zorglevering

In 2025 heeft Humanitas DMH verder ingezet op het verminderen van de administratieve last door te rapporteren volgens de bedoeling en bestaande data te gebruiken voor de verantwoording van de feitelijke zorglevering. Daarnaast wordt deelgenomen aan het NZa-experiment Zinnig en Simpel Verantwoord gericht op het verminderen van dubbelingen in het systeem van verantwoord.

Ravijnjaar 2026

Het jaar 2026 wordt ook wel geduid als het 'Ravijnjaar'. Het verwijst naar een periode waarin Nederlandse gemeenten geconfronteerd worden met aanzienlijke financiële uitdagingen. Wanneer er minder geld beschikbaar is voor gemeenten, kan dat leiden tot bezuinigingen op gemeentelijk gefinancierde zorg. Voor 2026 lijkt de impact nog beheersbaar, maar voor toekomstige jaren bestaan de risico's nog steeds.

Humanitas DMH ziet de volgende risico's:

- **Verminderde financiering:** bezuinigingen kunnen leiden tot een aanzienlijke vermindering van gemeentelijke subsidies, wat directe gevolgen heeft voor onze budgetten en operationele capaciteit.
- **Dienstverlening:** verminderde middelen kunnen de kwaliteit en beschikbaarheid van onze diensten beïnvloeden, wat kan leiden tot langere wachttijden en verminderde ondersteuning voor cliënten.

- **Personeelsbehoud:** bezuinigingen kunnen leiden tot bezuinigingen op personeel, wat de werkdruk verhoogt en de motivatie van medewerkers kan beïnvloeden.
- **Reputatie:** verminderde dienstverlening kan onze reputatie schaden en het vertrouwen van cliënten en partners ondermijnen.
- **Contractuele verplichtingen:** bezuinigingen kunnen het moeilijk maken om aan bestaande contractuele verplichtingen te voldoen, wat kan leiden tot juridische geschillen.
- **Cliënttevredenheid:** verminderde middelen kunnen de tevredenheid van cliënten beïnvloeden, wat kan leiden tot een afname van het aantal cliënten en negatieve feedback.

Humanitas DMH bereidt zich in 2026 voor op deze ontwikkelingen vanuit de strategische herijking.



7. SAMENWERKING EN KETENPARTNERS



Samenwerking met ketenpartners is essentieel voor het succes van onze organisatie. Door nauw samen te werken met diverse partijen, zoals zorgkantoren, de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), zorginstellingen en maatschappelijke organisaties, kunnen we een geïntegreerde aanpak bieden die zowel de kwaliteit van zorg als de veiligheid van de samenleving bevordert. Deze samenwerking stelt ons in staat om expertise en middelen te bundelen, waardoor we beter kunnen inspelen op de complexe behoeften van onze cliënten en effectievere interventies kunnen ontwikkelen. Bovendien draagt een sterke samenwerking bij aan een efficiëntere en duurzamere zorgketen, wat uiteindelijk leidt tot betere resultaten voor alle betrokkenen.

Mooi Leven Huizen

Dit is een concept dat is ontwikkeld door 'NabijNetwerk' en richt zich op het creëren van een woonomgeving waar mensen met een beperking kunnen leven met de nodige zorg en ondersteuning. Daarbij blijft het netwerk van de cliënt een grote rol spelen in de zorg en ondersteuning. Humanitas DMH heeft sinds 2024 in elk rayon één initiatief lopen.

Samenwerking met ouderinitiatieven

Humanitas DMH heeft meerdere samenwerkingen met ouders die het initiatief hebben genomen om een kleinschalige vorm van wonen te bewerkstelligen voor hun verwant met een verstandelijke beperking. Het doel is om een omgeving te creëren waar het netwerk van de cliënt een grote rol blijft spelen in de zorg, samen met Humanitas DMH. Een voorbeeld hiervan is Our House. Eind 2025 hebben we de toekomstige samenwerking bekrachtigd door het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst.

Coalitie Viantis

In 2025 heeft de gemeente Utrecht Viantis voorlopig geselecteerd als samenwerkingspartner voor de uitvoering van aanvullende WMO-ondersteuning in de wijk vanaf 1 januari 2027. Viantis is een coalitie van Utrechtse zorgaanbieders die gaat werken met wijkteams en daarmee

één herkenbaar aanspreekpunt per wijk biedt voor inwoners en samenwerkingspartners. Humanitas DMH is een van de partners.

De samenwerking richt zich op samenhangende, toegankelijke en innovatieve ondersteuning dicht bij huis. In 2025 zijn gesprekken gestart tussen de coalitiepartners en met de gemeente, waarbij 2026 geldt als voorbereidingsjaar om de overgang zorgvuldig te organiseren. De beoogde langdurige samenwerking biedt perspectief op stabiliteit en verdere ontwikkeling van de WMO-ondersteuning in Utrecht.

Vernieuwend verantwoord

In 2025 heeft Humanitas DMH haar deelname aan het initiatief 'Vernieuwend verantwoord' verder verdiept. Samen met andere zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg en landelijke partners werken we aan het vereenvoudigen van verantwoording met als uitgangspunt professionele ruimte, vertrouwen en leren in dialoog. De inzet in 2025 lag op het versterken van interne sturing, het vergroten van het leervermogen van teams en het verminderen van administratieve lasten, zonder verlies van transparantie en kwaliteit. Door dit te laten aansluiten bij de dagelijkse praktijk bevorderen we eigenaarschap bij medewerkers en blijft de focus liggen op de kwaliteit van de dienstverlening aan onze cliënten. Door deze samenwerking met partners in de gehandicaptenzorg dragen we actief bij aan het initiatief om verantwoording in de sector toekomstbestendig en werkbaar te maken.

Expertisegroep Forensische zorg

De groep richt zich op de zorg voor mensen die in aanraking zijn gekomen met het strafrecht en die geestelijke gezondheidszorg, verslavingszorg of zorg voor verstandelijk gehandicapten nodig hebben. De zorg is vaak onderdeel van een straf of maatregel en heeft als doel zowel het herstel van de cliënt als het verminderen van de kans op recidive, wat bijdraagt aan de veiligheid van de samenleving. De Expertisegroep Forensische Zorg, met deelname van Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en Humanitas DMH, verbindt experts om de forensische keten te versterken.

Landelijk Steunpunt Medezeggenschap (LSR)

Het LSR is het landelijke steunpunt op het gebied van de (mede)zeggenschap van cliënten in de zorg. Ook in 2025 werkte Humanitas DMH nauw samen met deze organisatie, om een omgeving te creëren waarin formele en informele netwerken samenkomen om de zorg te optimaliseren. Dit zorgt voor een gelijkwaardige samenwerking tussen formele zorg, cliënten en het netwerk van de cliënt.

ABCDate

In 2025 is Humanitas DMH aangesloten bij ABCDate, een veilige en toegankelijke website en app voor mensen met een verstandelijke beperking om nieuwe contacten op te doen. Via ABCDate kunnen cliënten online chatten en deelnemen aan begeleide activiteiten en uitjes door het hele land. Onze begeleiders hielpen de cliënten bij de deelname, waarmee wordt geborgd dat het aanbod aansluit bij de ondersteuningsbehoefte van cliënten.

Opeleide Contact Coaches ondersteunen ABCDate-clieuten bij het ontwikkelen van sociale contacten, vriendschap en relaties, binnen een veilige en vertrouwde omgeving. Met deze aansluiting draagt Humanitas DMH bij aan het versterken van sociale participatie van cliënten.

Regionale werkgroepen

De (rayon)directeuren en managers participeren in verschillende regionale werkgroepen. We zullen dit in 2026 intensiveren, aansluitend bij de strategische koers van sterke regio's. Als landelijke organisatie vinden we het belangrijk om ons lokaal te verankeren in de diverse regio's.

Verkenning overnames

In 2025 hebben vijf organisaties/woonlocaties interesse getoond in een overname door Humanitas DMH. Wij onderzoeken of de doelgroep en de activiteiten aansluiten bij onze dienstverlening, koers en kernwaarden. Als dat het geval is, voeren we oriënterende gesprekken met de betreffende organisatie, om te bekijken of er overeenkomsten zijn die aansluiten bij onze visie en fundamenten waar Humanitas DMH voor staat.

Vrijwilligers en netwerkversterking

In 2025 waren vrijwilligers een belangrijke schakel in het versterken van de sociale netwerken rondom cliënten van Humanitas DMH. Door hun inzet dragen onze vrijwilligers bij aan participatie, zingeving en het vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten. Zij bieden informele ondersteuning naast onze professionele zorg, onder meer door samen activiteiten te ondernemen, sociale contacten te stimuleren en cliënten te ondersteunen bij deelname aan de samenleving. Daarmee leveren vrijwilligers een waardevolle bijdrage aan onze dienstverlening.



De inzet van vrijwilligers sluit aan bij de strategische koers van Humanitas DMH om informele netwerken te versterken en zorg duurzaam te organiseren. Door te investeren in goede begeleiding, duidelijke afspraken en een veilige werkomgeving, maken we vrijwilligerswerk laagdrempelig en betekenisvol. In 2025 vormde vrijwilligerswerk een essentieel onderdeel van 'Brams netwerk'.



8. TOEKOMST

Nieuw kabinet

Na de verkiezingen in 2025 heeft het nieuwe kabinet koers gezet richting een toekomstbestendige langdurige zorg, waaronder de gehandicaptenzorg. Kernpunten in het beleid zijn het beheersbaar houden van de zorgkosten, het vergroten van de toegankelijkheid van zorg en het aanpakken van de krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij kiest het kabinet voor meer samenwerking in de regio, een versterking van de eigen regie en het sociale netwerk van cliënten, en een nadrukkelijke inzet op passende zorg en ondersteuning.

Voor de gehandicaptenzorg betekent dit een voortzetting en intensivering van beleid gericht op kwaliteit van leven, vereenvoudiging van verantwoording en vermindering van administratieve lasten. Innovatie en digitalisering worden gezien als belangrijke randvoorwaarden om de zorg duurzaam uitvoerbaar te houden. Tegelijkertijd vraagt het nieuwe kabinetsbeleid van zorgaanbieders om blijvende aandacht voor de balans tussen betaalbaarheid, kwaliteit en menselijke maat. Humanitas DMH volgt, in samenwerking met o.a. de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), de beleidsontwikkelingen en levert samen met de sector actief input voor landelijke en regionale overlegstructuren rondom de ontwikkelingen in Den Haag.

Inspelen op toekomstige risico's

We zien dat in de toekomst risico's en onzekerheden ontstaan die van invloed kunnen zijn op onze prestaties. Sommige ontwikkelingen vereisen een flexibele en korte termijn aanpak, terwijl er ook risico's zijn die we proberen te ondervangen in onze strategische koers. Zoals eerder aangegeven ziet Humanitas DMH de volgende risico's en uitdagingen op de continuïteit en kwaliteit van de zorg:

- De druk op de arbeidsmarkt blijft groot met een tekort aan professionals.
- De zorgvragen nemen in aantal en in complexiteit toe.
- De krapte op de woningmarkt blijft bestaan.
- De kansenongelijkheid in de samenleving neemt toe.

- De toename voor zorg thuis neemt toe.
- De sociale en technologische vernieuwing ontwikkelt zich in een hoog tempo.
- De financiering van de zorg komt verder onder druk te staan.

In 2026 starten we met de realisatie van de herijkte strategie, de gewenste structuur en overlegvormen. Onze oorsprong geeft ons belangrijke aanknopingspunten voor de aangescherpte strategie, waaronder een focus op (een vermoeden van) een verstandelijke beperking en het in de eigen omgeving helpen als het kan, samen met het netwerk van de cliënt als basis.

Zo kunnen we met hetzelfde aantal mensen meer doen en tegelijk de zorg mensgericht houden. Dit is belangrijk voor onze toekomst, zodat we kunnen werken op een duurzame manier met aandacht voor gelijkwaardigheid, zelfbeschikking en verantwoordelijkheid. Dit geldt zowel voor onze cliënten en hun netwerk als voor onze vrijwilligers en medewerkers.

Met de kennis, ervaring en bevoegdheid van onze medewerkers en vrijwilligers, met het vertrouwen van onze cliënten en het enthousiasme van hun netwerk, hebben wij er alle vertrouwen in dat Humanitas DMH sterk genoeg is om gedreven en flexibel met alle toekomstige uitdagingen aan de slag te gaan.



BIJLAGE: JAARVERSLAG Raad van Toezicht 2025

Humanitas DMH heeft, zoals de wet en de Governancecode Zorg voorschrijven, een Raad van Toezicht. Deze ziet toe op het realiseren van de missie en de doelen uit de strategie, de kwaliteit van werken en de beheersing van risico's en financiën. Daarnaast is de Raad werkgever van en klankbord voor de Raad van Bestuur, en benoemt en ontslaat ze de externe accountant. Sommige besluiten van de Raad van Bestuur zijn pas definitief als de Raad van Toezicht er goedkeuring aan heeft verleend. Het jaar 2025 stond voor de Raad van Toezicht in het teken van verdieping, verbinding en verantwoordelijkheid.

In het afgelopen jaar heeft de Raad van Toezicht toegezien op de maatschappelijke opdracht van de organisatie en de herijking van de strategie voor 2026-2030. De Raad van Toezicht heeft daarbij nadrukkelijk aandacht besteed aan de kwaliteit van de dienstverlening, de financiële gezondheid en de verdere professionalisering van de organisatie.

Samenstelling Raad van Toezicht

In het jaar 2025 heeft Eddy Sas besloten om af te treden als toezichthouder per 1 februari 2025. De Raad van Toezicht is een procedure gestart voor de werving & selectie van een nieuw lid Raad van Toezicht, begeleid door een extern bureau. Per 1 september 2025 is Ingrid Willems benoemd als lid Raad van Toezicht. De samenstelling van de Raad van Toezicht voor het jaar 2025 is weergegeven in de tabel hieronder.

Lid en rol binnen Raad van Toezicht	Hoofd- en nevenfuncties in 2023	Rooster van aan- en aftreden
Rob Bijl <ul style="list-style-type: none">Voorzitter Raad van ToezichtLid Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none">Voorzitter bestuur StiefacademieVoorzitter bestuur Vrienden van GGZ CentraalConsultant Social Policy European Union – Latin America voor de Europese Commissie	Tweede termijn 13 april 2025 – 13 april 2029

<p>Eddy Sas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter Raad van Toezicht • Voorzitter auditcommissie (tot 1 februari 2025) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur William Schrikker Gezinsvormen (tot 1 febr 2025) • Bestuurder Raeger Autisme-centrum (per 1 febr 2025) • Lid Raad van Commissarissen Raadthuys GGZ • Lid Raad van Toezicht Careander 	<p>Tweede termijn</p> <p>22 september 2024 - 22 september 2028</p> <p>Afgetreden februari 2025</p>
<p>Nynke Beentjes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid, op voordracht CCR • Voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid (tot 1 september 2025) • Lid auditcommissie (per 1 september 2025) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur bedrijfsvoering Zorgcentra de Betuwe (tot 1 juli 2025) 	<p>Tweede termijn</p> <p>16 februari 2025 – 16 februari 2029</p>
<p>Caroline Baan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid vd Commissie Kwaliteit en Veiligheid • Per 1 september voorzitter Remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Kennisinstituut V&VN • Directeur Baan Coaching en Advies • Voorzitter Raad van Toezicht Warande • SHG, vice voorzitter Raad van Toezicht (tot juni 2025) 	<p>Eerste termijn</p> <p>05 april 2022 - 05 april 2026</p>
<p>Aniel Ramawadh</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Auditcommissie (per 1 februari 2025) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder Vidomes • Lid Raad van Toezicht De Doelen • Lid Raad van Advies, NZa • 	<p>Eerste termijn</p> <p>05 april 2022 - 05 april 2026</p>
<p>Ingrid Willems</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder GGzE • Bestuurslid Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie • 	<p>Eerste termijn</p> <p>01 september 2025 - 01 september 2029</p>

Activiteiten

De Raad van Toezicht vergaderde in 2025 vijf keer. De Auditcommissie kwam twee keer bijeen en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid drie keer. De Remuneratiecommissie sprak tweemaal met de bestuurder.

In 2025 is de financiële positie van Humanitas DMH voor het tweede opeenvolgende jaar verbeterd. De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor de organisatie waar een groot financieel bewustzijn is ontstaan in alle lagen van de organisatie.

De belangrijkste onderwerpen waarover de Raad van Toezicht met de bestuurder gesproken heeft waren:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Bestuursverslag 2024• Jaarrekening 2024• Accountantsverslag• Voortgangsbericht 2024• Begroting 2026 en meerjarenramingen• Voortgangsrapportages, incl. financiën, productiviteit, inzetbaarheid• Scholing en ontwikkeling Raad van Toezicht | <ul style="list-style-type: none">• Bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Toezicht• Medewerkers tevredenheid• Klokkenluidersmelding• Enkele juridische casussen• Herijking strategie• Werving en selectie nieuw lid Raad van Toezicht• Toezicht op IT en risico's• Informatiebeleid |
|---|---|

Iedere vergadering nodigt de Raad van Toezicht een van de directieleden uit om inhoudelijke thema's te bespreken, zoals ontwikkelingen in de sector, innovaties of regionale actualiteiten. Voor de Raad van Toezicht is dit een mooie vorm van verdieping en kennisuitwisseling. In 2025 heeft de Raad van Toezicht meerdere malen gesproken over de herijkte strategie, waaronder externe ontwikkelingen die van invloed zijn voor Humanitas DMH en toekomstige uitdagingen.

De samenwerking met het bestuur kenmerkt zich door openheid, respect en een constructieve dialoog. Vanuit onze toezichthoudende rol hebben wij niet alleen getoetst en bewaakt, maar ook meegedacht en waar nodig kritisch gespiegeld.



Auditcommissie

Tijdens de auditcommissievergaderingen in 2025 is stilgestaan bij de jaarrekening 2024, het bestuursverslag, de periodieke financiële rapportages, de jaarprognose 2026, de managementletter en de samenwerking met de accountant. Daarnaast heeft de auditcommissie aandacht besteed aan risicomanagement, vernieuwend verantwoord en feitelijke levering.

Humanitas DMH sluit voor het tweede jaar op rij af met een positief resultaat. Tijdens de vergaderingen met de auditcommissie is besproken hoe Humanitas DMH duurzaam financieel gezond kan blijven. Belangrijk aandachtspunt is het verhogen van het rendement op de zorgexploitatie. Bij de bespreking van de management letter is met de accountant gesproken over de geleverde zorg en hoe deze te verantwoorden. Een goede registratie is van belang om de geleverde zorg betaald te krijgen. Humanitas DMH doet mee met een landelijke pilot met andere zorgorganisaties om de geleverde zorg tegen minimale administratieve lasten te verantwoorden, zodat zoveel mogelijk tijd besteed kan worden aan de cliënten. Gegeven de omvang van de organisatie en de geringe financieringsbehoefte is afgesproken geen separaat treasury statuut op te stellen, maar in de begroting en de financiële rapportage expliciet stil te staan bij de kasstromen.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie Kwaliteit en Veiligheid is een voorbereidende commissie van de Raad van Toezicht waarin actuele onderwerpen over kwaliteit, veiligheid en personele aangelegenheden uitgebreid besproken worden. Dit gebeurt samen met de Raad van Bestuur en, afhankelijk van het onderwerp, met directeuren en andere collega's van Humanitas DMH. In 2025 is drie keer vergaderd. Vanuit de commissie is ook dit jaar bijzondere aandacht besteed aan het traject Vernieuwend Verantwoorden waaraan Humanitas DMH deelneemt en de interne vertaling naar het Programma Lerend Verantwoorden. Een lid van de Raad van Toezicht heeft deelgenomen aan bijeenkomsten met ander zorgaanbieders hieromtrent.

Naast de ruimte voor dialoog over diverse interne en externe ontwikkelingen, zijn de volgende onderwerpen besproken in de commissie Kwaliteit en Veiligheid: Programma Lerend Verantwoorden, Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), preventie- en preventiemedewerker, voortgangsbeeld, bestuursverslag, veiligheid van medewerkers, medewerkerstevredenheid,

interne auditrapportages en verbeterplannen, data voor sturing op kwaliteit, ontwikkelingen binnen M&O en leiderschap.

Locatiebezoeken en contact met diverse gremia

De Raad van Toezicht bezocht in 2025 drie locaties van Humanitas DMH: in maart 2025 de locatie aan de Maarten Harpertsz Trompweg 235 te Dordrecht, in mei de locatie aan de Blauwe Torenstraat 22 te Lochem, in oktober de locatie aan de Hoflaan 3 te Vleuten en de locatie Burgemeester Verderlaan 17 in De Meern. Tijdens de bezoeken ging de Raad van Toezicht in gesprek met cliënten en medewerkers over de dagelijkse gang van zaken en over de wensen en de behoeften. Het waren gastvrije en positieve ontmoetingen, waarbij duidelijk zichtbaar is dat gewerkt wordt vanuit de kernwaarden eigen regie, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid. Het is mooi om te merken dat medewerkers trots zijn om bij Humanitas DMH te werken en cliënten tevreden zijn over de dienstverlening. De bezoeken zijn een belangrijk en boeiend onderdeel van de werkzaamheden van de Raad van Toezicht.

In 2025 is twee keer met de Ondernemingsraad en een keer met de Centrale Cliëntenraad van gedachten gewisseld over actualiteiten en de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie.

Opleiding en zelfevaluatie

In 2025 heeft de Raad van Toezicht ook aandacht gehad voor het eigen functioneren. Door middel van opleidings- en bijscholingsactiviteiten hebben de leden gewerkt aan professioneel en effectief toezicht, passend bij de eisen van deze tijd. Door de nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht in 2025 is besloten de beoogde zelfevaluatie te verplaatsen naar begin 2026.

Tot slot

De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor alle medewerkers, vrijwilligers en betrokkenen die zich in 2025 met inzet en toewijding hebben ingezet om bij te dragen aan een prettige en eigen leefomgeving voor mensen met een hulpvraag. Wij kijken uit naar voortzetting van onze toezichthoudende taken in 2026, waaronder het toezien op de realisatie van de herijkte strategische doelstellingen.

Nieuwegein, mei 2026