

TERUGBLIKKEN EN VOORUITKIJKEN

Bestuursverslag 2025

St. Pieters en Bloklands Gasthuis

BESTUURSVERSLAG 2025

St. Pieters en Bloklands Gasthuis, Amersfoort



St. Pieters en Bloklands
GASTHUIS

INHOUDSOPGAVE

1	VOORWOORD	3
2	PROFIEL VAN DE ORGANISATIE	5
2.1.	Algemene uitgangspunten	5
2.2.	Algemene identificatiegegevens	5
2.3.	Kerngegevens	5
2.3.1.	Clënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
2.4.	Structuur van de organisatie	7
2.4.1.	Samenwerkingsrelaties	9
2.4.2.	Het organigram van PBG	9
3	BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP	11
3.1.	Normen voor goed bestuur	11
3.2.	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	11
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	12
3.4.	Toepassing Governancecode Zorg	12
3.4.1.	Goede zorg	12
3.4.2.	Waarden en normen	13
3.4.3.	Invloed belanghebbenden	13
3.4.4.	Goed bestuur	16
4	ALGEMEEN BELEID	18
4.1.	Missie en toekomstvisie	18
4.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	18
4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	20
4.4.	Risicoparagraaf	21
4.5.	Toekomstparagraaf	22
5	BEDRIJFSVOERING	26
5.1.	Interne beheersing van processen en procedures	26
5.2.	Cultuur en gedrag	26
5.3.	Kwaliteitsbeheersing	26
5.4.	Informatieveiligheid en cyberweerbaarheid	27
5.5.	Interne en externe informatievoorziening	27
6	FINANCIEEL BELEID	29
6.1.	Algemeen	29
6.2.	Balanspositie	30
6.3.	Ontwikkeling omzet	31
6.4.	Ontwikkeling kosten	31
6.5.	Verwachtingen komende jaren	31

1 | VOORWOORD

WOORD VOORAF

Beste lezer,

Voor u ligt het bestuursverslag van St. Pieters en Bloklands Gasthuis over 2025. Een jaar waarin de toekomst van de ouderenzorg op de agenda stond en waarin wij belangrijke stappen hebben gezet in onze eigen ontwikkeling.

Al meer dan 630 jaar biedt het Gasthuis een thuis aan kwetsbare ouderen in Amersfoort. Die lange geschiedenis is geen rustgevend bezit, maar een voortdurende opgave. Elke generatie opnieuw moeten we ons verhouden tot de vragen van de tijd. Wat betekent het om een goed thuis te bieden in een samenleving die fundamenteel verandert? Hoe blijven we trouw aan onze kernwaarden – goede zorg, verbinding, warmte en leren – terwijl de wereld om ons heen vraagt om andere antwoorden?

Het jaar 2025 stond in het teken van die vraag. Er is sprake van vergrijzing met ouderen die een andere behoefte hebben, de arbeidsmarkt kraakt, de financiële houdbaarheid staat onder druk. Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg en het Transformatieplan Eemland zijn helder: de zorg moet anders; van het . medisch model naar kwaliteit van bestaan, van instelling naar gemeenschap, van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. Deze beweging raakt aan de kern van wie wij zijn.

In 2025 verdiepten we deze koers. We ontvingen het certificaat van Kwaliteit@, met waardering voor onze ambitie om welzijn leidend te maken. We doorliepen een inspectiebezoek dat ons scherp houdt op persoonsgerichte zorg. We werkten aan onze besturingsfilosofie, aan verzuimreductie en aan huisvestingsvraagstukken die bepalend zijn voor onze toekomst. We verwelkomden een nieuwe Adviesraad en sloten het jaar positief af, waarmee ons eigen vermogen gelukkig weer groeide. Hoewel het verzuim nog fors is, zien we wel een dalende trend, kenden we personele wisselingen en vroegen ontwikkelingen rond Eemklooster en Wervershof om continue aandacht.

De uitdagingen zijn groot, maar onze basis wordt sterker omdat we weten waarvoor we het doen: voor de mens die bij ons woont en bij ons werkt. De warmte van het Gasthuis, de aandacht voor elkaar, de overtuiging dat goede zorg begint bij gewoon mens zijn – dat is wat ons draagt.

Omdat we ook in de toekomst een veilige plek blijven voor kwetsbare ouderen in Amersfoort. Met de blik vooruit, geworteld in wat ons bijzonder maakt. Want uiteindelijk is het niet het beleid of de stenen die het Gasthuis maken, maar de ontmoeting tussen mensen die elkaar iets betekenen. Daar blijven we elke dag opnieuw voor gaan.

Amersfoort,
Mei 2026

Liesbeth Hoogendijk Bestuurder
St. Pieters en Bloklands Gasthuis

2 | PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1. Algemene uitgangspunten

Het bestuursverslag 2025 van het St. Pieters en Bloklands Gasthuis (PBG) wordt gepubliceerd, inclusief de jaarrekening. Met dit bestuursverslag voldoet PBG tevens aan de verantwoordingsverplichtingen van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). De jaarrekening is opgesteld conform de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza).

Naast het bestuursverslag heeft PBG een afzonderlijk Kwaliteitsbeeld 2025 opgesteld. Om overlap te voorkomen en de leesbaarheid te bevorderen, wordt in dit bestuursverslag daarom slechts beperkt ingegaan op de thema's kwaliteit en veiligheid, zorg, wonen en welzijn. Voor een uitgebreide toelichting hierop verwijzen wij naar het kwaliteitsbeeld 2025.

2.2. Algemene identificatiegegevens

St. Pieters en Bloklands Gasthuis	
Adres	Wervershoofstraat 157
Postcode	3826 EM
Plaats	Amersfoort
Telefoonnummer	033 434 5600
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41190614
E-mailadres	info@pietersenbloklands.nl
Internetpagina	www.pietersenbloklands.nl

2.3. Kerngegevens

De oorsprong van het Gasthuis ligt in de 14e eeuw. Sinds die tijd biedt de stichting onderdak, zorg en welzijn aan haar bewoners, toen nog gastelingen genoemd. Deze rijke historie brengt bijzondere waarden met zich mee die nog altijd leidend zijn voor de organisatie. PBG is een volwaardige zorgorganisatie met twee locaties in Amersfoort: Wervershof en Davidshof. De stichting biedt een thuis aan mensen die niet meer zelfstandig kunnen wonen.

Het zorgaanbod omvat zowel intramurale als extramurale diensten:

- Intramuraal: beschermd wonen met zorgzwaartepakketten (ZZP) 4 tot en met 7.
- Extramuraal: zorg thuis op basis van een Volledig Pakket Thuis (VPT) of Modulair Pakket Thuis (MPT) vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), wijkverpleging vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) en huishoudelijke hulp vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

PBG onderscheidt zich door haar kleinschaligheid en zelfstandigheid. Deze kenmerken zorgen voor een positieve en hechte sfeer en bieden de randvoorwaarden voor flexibiliteit en korte lijnen. De organisatie beschikt over beschermde woonplekken voor mensen met dementie en verhuurt daarnaast appartementen aan mensen met somatische of psychogeriatrische beperkingen die ondersteuning nodig hebben. Op kleine schaal biedt PBG ook diensten aan bewoners in de directe omgeving van de woonzorglocaties in Amersfoort.

Locatie Wervershof

Wervershof is een woonzorglocatie die centraal gelegen is in de moderne Amersfoortse wijk Vathorst. De appartementen zijn geschikt voor zowel één- als tweepersoonshuishoudens. De locatie biedt daarnaast een kleinschalige en veilige woonomgeving voor ouderen met dementie. Wervershof heeft een duidelijke wijkfunctie. Dankzij contacten in de wijk en omgeving kan PBG zowel bewoners als niet-bewoners een verscheidenheid aan faciliteiten bieden. Zo kunnen bewoners ruimtes met of zonder catering huren in De Gasteling.

Locatie Davidshof

Het monumentale pand Davidshof, gelegen in het centrum van Amersfoort, is omgebouwd tot een modern verpleeghuis dat voldoet aan de hedendaagse eisen. Ook deze locatie biedt een kleinschalige en veilige woonplek voor ouderen met dementie. Daarnaast verleent PBG op deze locatie woonruimte en zorg aan mensen met somatische aandoeningen die een indicatie voor langdurige verpleging en verzorging hebben, waaronder zorg thuis.

Doelgroep en zorgaanbod (voor beide locaties)

PBG richt zich primair op ouderen die op grond van een indicatie zorgzwaartepakket (ZZP) 4 tot en met 7 in aanmerking komen voor zorg- en dienstverlening volgens de Wet langdurige zorg (Wlz). Bewoners met in het verleden afgegeven indicaties voor ZZP 2 en 3 behouden hun rechtmatige verblijf met bijbehorende zorg. Nieuwe bewoners worden uitsluitend opgenomen met indicaties 4 tot en met 7, in overeenstemming met de afspraken met het zorgkantoor van Zilveren Kruis Achmea.

De zorgappartementen worden via verhuur aangeboden. De kern van de intramurale zorg- en dienstverlening bestaat uit wonen, welzijn en zorg. Het totale dienstenaanbod omvat onder meer uit huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging en maaltijdverstrekking. Het betreft gebouwgebonden wonen met 24-uurs beschikbaarheid en aanwezigheid van zorg- en dienstverlening. De dienstverlening is gericht op bewoners met zowel somatische als psychogeriatrische problematiek.

Daarnaast biedt PBG extramurale diensten:

- Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT) vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz)
- Wijkverpleging vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw)
- Huishoudelijke hulp vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

2.3.1. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Productiebeschrijving	2025	2024
Aantal cliënten in instelling op basis van een Zorgzwaarte pakket (ZZP)	130	136
Aantal cliënten in instelling op basis van een volledig pakket thuis (VPT)	80	84
Aantal extramurale cliënten (inclusief begeleiding of dagbesteding)	44	50
Aantal dagen zorg met verblijf (ZZP)	36.394	36.323
Aantal dagen zorg o.b.v. volledig pakket thuis (VPT)	22.061	21.966
Aantal uren extramurale zorg (Wlz)	6.048	5.145
Aantal uren extramurale zorg (ZVW)	2.479	3.558
Aantal cliënten extramurale zorg (huishoudelijke hulp, WMO)	22	22

Personeel	2025	2024
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	296	292
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar	163,4	164,7
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar - zorg	116,84	117,36
Aantal FTE in loondienst per einde verslagjaar - zorg t.o.v. totaal fte (%)	71,5%	71,2%

Totaal bedrijfsopbrengsten	2025	2024
Totaalopbrengsten in verslagjaar	19.345.076	18.999.869
Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	18.042.340	17.449.432
Waarvan subsidies (exclusief WMO)	83.568	31.119
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	1.219.167	1.533.744

Opbrengsten zorgprestaties	2025	2024
Totaalopbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	18.042.340	17.449.432
Waarvan opbrengsten Wlz	17.776.628	17.158.742
Waarvan opbrengsten ZVW	159.165	213.862
Waarvan opbrengsten WMO	72.066	72.824
Waarvan particuliere opbrengsten	34.481	4.004

2.4. Structuur van de organisatie

PBG is een stichting met een traditionele lijn-stafstructuur, bestaande uit drie hiërarchische lagen. De structuur is traditioneel, maar de werkwijze is in ontwikkeling. Aan het hoofd een Raad van Bestuur bestaande uit één bestuurder met daaronder het management en de teamleiders. In 2025 bestond het management uit de manager zorg, de manager bedrijfsvoering, de manager kwaliteit, veiligheid en innovatie, de manager HR en de manager financiën. Onder verantwoordelijkheid van de manager zorg vallen vier teamleiders zorg en onder de manager Bedrijfsvoering valt de teamleider facilitair.

Governance en toezicht

PBG handelt conform de Zorgbrede Governancecode en hanteert een Raad-van-Toezicht-model met een duidelijke scheiding van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en toezicht. Het bestuur is in handen van één persoon die dagelijks betrokken is bij de organisatie, terwijl het toezicht op afstand plaatsvindt. De toezicht-houders zijn onafhankelijk van de bestuurder. In overleg tussen de bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht wordt de agenda - conform het vastgestelde vergaderschema - bepaald van de RvT-vergaderingen. Daarnaast overlegt de bestuurder met de Raad van Toezicht bij vragen of bijzondere situaties tussen de vergaderingen door, zoals bij significante afwijkingen van de in documenten vastgelegde afspraken.

Medezeggenschap

PBG kende in 2025 twee medezeggenschapsorganen: de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad. Met de Bewonerscommissie is in 2025 de afspraak gemaakt dat de manager bedrijfsvoering 2x per jaar met een groepje bewoners in gesprek gaat over de huurontwikkelingen en servicekosten. Alle medezeggenschapsorganen werken met reglementen die gebaseerd zijn op de Wet op de ondernemingsraden of de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De bestuurder overlegt met de organen op basis van een vastgestelde jaaragenda met overlegmomenten. In het verslagjaar heeft de bestuurder zes overlegvergaderingen met de Cliëntenraad gehad en eveneens zes met de Ondernemingsraad. Daarnaast is er twee keer een extra overleg ingepland en heeft de bestuurder een deel van een scholingsdag van de OR bijgewoond. Leden van de Raad van Toezicht hebben een overlegvergadering van zowel de Cliëntenraad als de Ondernemingsraad bijgewoond.

Zusterstichtingen

PBG telt drie aan de stichting gelieerde zusterstichtingen, elk met een eigen exploitatie en bestuur. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van PBG hebben in 2025 drie keer vergaderd met het bestuur en de directie van de zusterstichtingen. Daarnaast is er maandelijks overleg tussen de bestuurder van PBG en de directie van de zusterstichtingen.

Stichting St. Pieters en Bloklands Beleggingen - In de Stichting PBG Beleggingen zijn landerijen en monumentale panden ondergebracht die worden geëxploiteerd. Het doel van de stichting is het beheren van het vermogen met het oogmerk dit vermogen waarde vast te houden door het mee te laten groeien met de jaarlijkse prijsstijging, de activiteiten van de Stichting St. Pieters en Bloklands Gasthuis of diens rechtsopvolger op het gebied van wonen en zorg van ouderen financieel te ondersteunen en de Stichting St. Pieters en Bloklands Gasthuis-Cultureel Erfgoed of diens rechtsopvolger bij het in stand houden van haar cultureel erfgoed financieel te ondersteunen.

Stichting St. Pieters en Bloklands Cultureel Erfgoed - De Stichting St. Pieters en Bloklands Gasthuis Cultureel Erfgoed heeft als doelstelling het in stand houden van het cultureel erfgoed dat bij de stichting in eigendom is en het zorgdragen voor een goede maatschappelijke aanwending van het cultureel erfgoed, alsmede al hetgeen daartoe bevorderlijk is, alles in de ruimste zin. PBG huurt van Cultureel Erfgoed de locatie Davidshof.

Stichting Vrienden van St. Pieters en Bloklands Gasthuis

Giften en legaten worden door deze stichting beheerd en ingezet voor extra activiteiten die de kwaliteit van leven van de bewoners ten goede komen. Jaarlijks wordt een aanvraag gedaan voor diverse activiteiten en/of materialen. Zo heeft de Stichting Vrienden van St. Pieters en Bloklands Gasthuis zomer- en winterfeesten en diverse optredens mogelijk gemaakt, maar ook voor beide locaties een duofiets betaald.

Branchevereniging ZorgthuisNL

Vanaf 2024 is PBG lid geworden van ZorgthuisNL. Door aangesloten te zijn bij ZorgthuisNL verzekert PBG zich van actuele informatie, heeft het toegang tot een kennisbank met o.a. modeldocumenten, is zij aangesloten bij een erkende Geschilleninstantie en kan zij gebruikmaken van een ruim aanbod van bijeenkomsten en trainingen. Als lid heeft PBG inspraak en invloed op landelijke overlegtafels, waaronder afsluiting van de CAO en bepaalt zij mede de koers van ZorgthuisNL. Er kan worden deelgenomen in commissies, werkgroepen en klankbordgroepen. Minimaal tweemaal per jaar is er een Algemene Ledenvergadering waar de beleids- en lobbylijn van de vereniging wordt bepaald.

2.4.1. Samenwerkingsrelaties

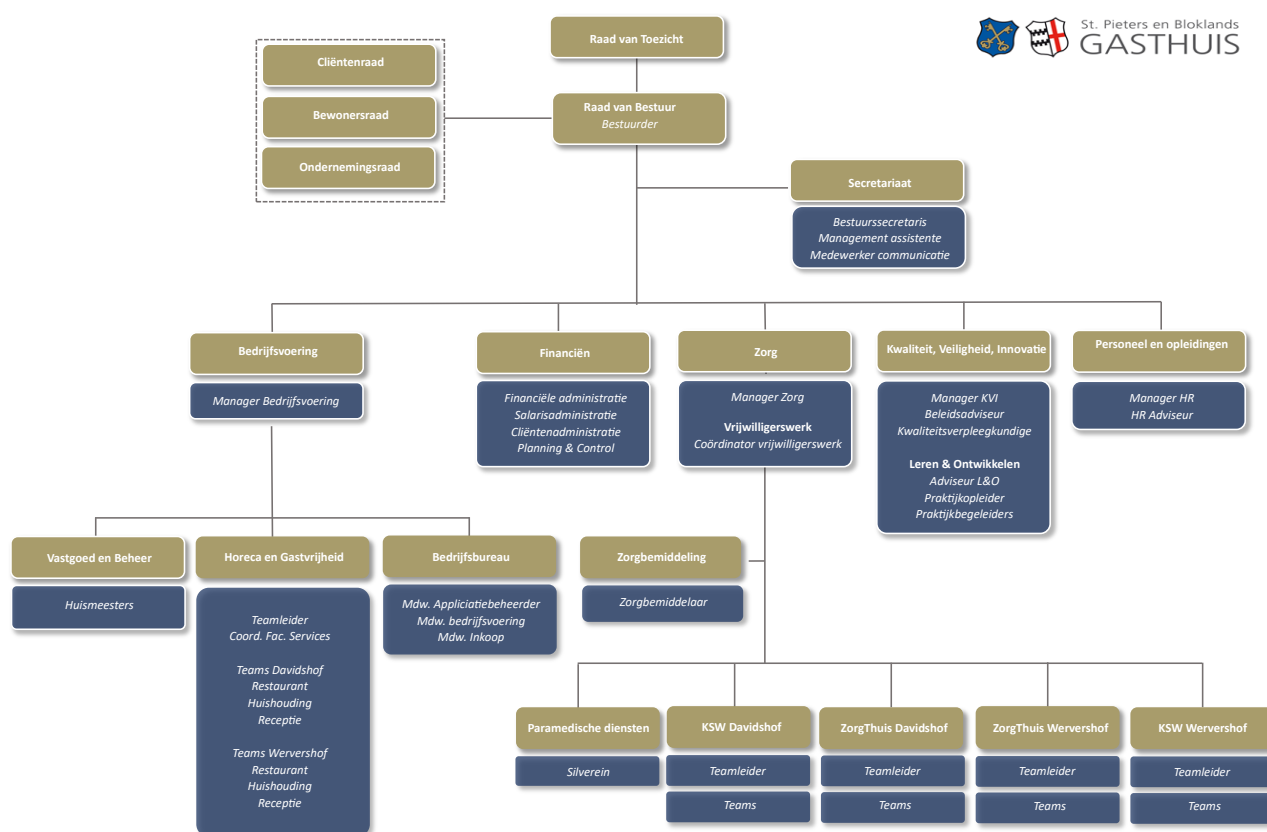
In 2025 had PBG, evenals in voorgaande jaren, een samenwerkingsovereenkomst met Silverein op het gebied van de inzet van behandelaren in de langdurige zorg. In samenspraak met de zorgteams is op deze wijze bijgedragen aan het realiseren van kwalitatief goede en veilige zorg.

In het verslagjaar werkte PBG samen met de gemeente Amersfoort, onder meer op het gebied van ontwikkelingen rond wonen, zorg en welzijn, de Wet maatschappelijke ondersteuning en de zorgbehoefte in het werkgebied. Binnen de regio heeft PBG een actieve vertegenwoordiging in het samenwerkingsconvenant palliatieve zorg en het verband amen sterker regio Eemland. Speciale aandacht is er vanuit de gemeente voor de situatie van de panden aan de Wervershoofstraat in Vathorst, waar PBG in één zorg verleent.

Naast deze regionale samenwerkingsverbanden onderhield PBG in 2025 samenwerkingsrelaties met diverse in de regio werkzame zorgaanbieders, waaronder De Koperhorst, Beweging 3.0, De Haven, Hart van Vathorst (Accolade zorg) en Silverein. Tevens is er regelmatig contact geweest met woningcorporatie Portaal, apothekers, huisartsen, het zorgkantoor, meerdere zorgverzekeraars en regionale opleidingscentra.

2.4.2. Het organigram van PBG

PBG is hiërarchisch opgebouwd en kan schematisch worden weergegeven vanuit onderstaand organigram met aansturing vanuit Raad van Toezicht, bestuurder en verschillende lijn- en ondersteuningsmanagers.



Figuur: organigram per 31/12/2025

3 | BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

3.1. Normen voor goed bestuur

PBG heeft ook in 2025 de Zorgbrede Governancecode nageleefd. Deze code stimuleert tot voortdurende reflectie op en dialoog over het functioneren van bestuurders en toezichthouders. De code fungeert niet als afvinklijst, maar als gemeenschappelijk referentiekader en hulpmiddel om op terug te vallen in lastige situaties. Zowel PBG als de Raad van Toezicht stellen zich lerend op, onder andere zichtbaar in de deelname aan bijeenkomsten van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).

Bij PBG is waardengericht werken, en daarmee ook waardengericht toezicht, het uitgangspunt. De basis van goede zorg ligt in de dialoog en het aangaan van verbindingen tussen bewoners, familie, medewerkers en vrijwilligers. Waardengericht werken vertaalt zich naar de kernwaarden van PBG. Ook het toezicht vindt plaats binnen deze context van waardengericht werken, zoals dat binnen de organisatie is vastgesteld.

De statuten van PBG zijn volledig in overeenstemming met de Zorgbrede Governancecode en voldoen tevens aan de eisen van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). Het reglement van de Raad van Toezicht sluit aan bij de Governancecode. PBG voldoet met de statuten aan de Governance regeling die branchevereniging ZorgthuisNL hanteert. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn aangesloten bij de NVTZ.

Naast een actueel reglement voor de Raad van Toezicht beschikt PBG ook over een actueel reglement voor de Raad van Bestuur. Verder is er een profielschets voor leden van de Raad van Toezicht en een evaluatieprotocol ten behoeve van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht evalueert, conform de normen voor goed bestuur, haar eigen functioneren als toezichthoudend orgaan.

Wet Normering Topinkomens (WNT).

De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering van mei 2025, conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg- en Jeugdhulp, aan PBG een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 201.000. Dit maximum is in 2025 niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.150,- en voor de overige leden van de RvT € 20.100,-. Deze maxima zijn in het verslagjaar eveneens niet overschreden.

3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

PBG heeft een éénhoofdig Raad van Bestuur. Mw. Liesbeth Hoogendijk heeft sinds 14 november 2022 de dagelijkse leiding van de organisatie in handen. De bestuurder heeft in het verslagjaar een nevenfunctie vervuld. Dit betrof het lidmaatschap van de Raad van Advies van het Zorginstituut Nederland. Hiervoor heeft de bestuurder een onkostenvergoeding ontvangen, welke ten goede komt aan PBG. De bezoldiging van de bestuurder in 2025 was conform de WNT III en valt binnen het bezoldigingsmaximum van € 201.000.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht¹

PBG heeft een Raad van Toezicht die toezicht houdt op het gevoerde beleid zoals verwoord in het strategisch meerjarenbeleid, de vertaling in jaarplannen en de financiële kaders in begroting en jaarrekening. De Raad van Toezicht heeft de formele rol van werkgever ten opzichte van de bestuurder en is tevens klankbord en sparring-partner voor de bestuurder. De Raad van Toezicht van PBG bestond in 2025 uit vijf leden. Dit conform de statuten van de organisatie.

Raad van Toezicht in 2025 (per 01-01-2025)	
Dhr. H. (Hans) Hoepel	Voorzitter, lid remuneratiecommissie en commissie financiën
Mevr. G. (Geke) Bosch	Secretaris en voorzitter remuneratiecommissie
Mw. I. (Ingrid) Duckers	Vice-voorzitter en voorzitter commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie
Dhr. P. (Peter) Collignon	Voorzitter commissie financiën
Dhr. M. (Marinus) Verweij	Lid commissie Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie

3.4. Toepassing Governancecode Zorg

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgt PBG de zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De zeven principes zijn:

- 1) Goede Zorg
- 2) Waarden en Normen
- 3) Invloed belanghebbenden
- 4) Inrichting Governance
- 5) Goed Bestuur
- 6) Verantwoord toezicht
- 7) Continue ontwikkeling

3.4.1. Goede zorg

Onze missie: waar staan wij voor.

PBG biedt wonen, zorg en welzijn aan bewoners waarbij ‘individuele zorg met de warmte van ‘het Gasthuis’ uitgangspunt is. PBG staat voor goede, warme, persoonsgerichte zorg. Gastvrijheid gaat over het persoonlijk thuis voelen en over het participeren in en het deel uitmaken van de ‘community’ in PBG. PBG staat voor kwaliteit en wil in samenwerking met de cliënt en familie veilige zorg en comfort bieden in de laatste fase van het leven. Dit doet zij in een eigentijdse en duurzame opzet in samenwerking met partners in de regio Amersfoort.

Onze visie: waar gaan we voor

PBG realiseert haar doelstellingen door aandacht en respectvolle bejegening voor de medemens als individu, in verschillende levensfasen en vanuit verschillende generaties. Goede zorg is relationele zorg met aandacht afgestemd op de individuele cliënt en op de mogelijkheden en middelen van de medewerker. De basis voor goede zorg komt voort uit de dialoog en het aangaan van verbindingen tussen cliënt, familie, medewerker en vrijwilliger. Wij ‘gaan voor’ het gezamenlijk creëren van een verbindende en waarden gedreven werkomgeving waarin professionaliteit en zakelijkheid samengaan met passie, ontplooiing en zingeving.

¹ Zie ook Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht PBG

3.4.2. Waarden en normen

De kernwaarden van PBG zijn: Goede zorg, Verbinding, Warmte van het Gasthuis en Leren. PBG biedt waarden gedreven zorg. De visie op zorg, wonen en welzijn is concreet, tastbaar, meetbaar, organisatie breed en interdisciplinair geïmplementeerd. PBG biedt een samenhangend netwerk van relaties met stakeholders (cliënt, huurders, mantelzorg/familie, medewerkers, vrijwilligers, vrienden, zorgkantoor, zorgverzekeraar, gemeente). PBG biedt zorg met aandacht en de warmte van PBG; afgestemd op de individuele cliënt en op de mogelijkheden/middelen van de medewerker op basis van goed werkgeverschap. Opleiden is een belangrijk middel om medewerkers handvatten te bieden hun werk goed te doen.

3.4.3. Invloed belanghebbenden

De cliëntenraad

De Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) verplicht zorginstellingen tot het instellen van een cliëntenraad. Binnen PBG vertegenwoordigt de cliëntenraad de bewoners van beide locaties. De raad streeft naar een evenredige vertegenwoordiging vanuit Wervershof en Davidshof.

Conform de Wmcz hebben de bestuurder en de cliëntenraad gezamenlijk een medezeggenschapsregeling vastgesteld. In deze regeling is de medezeggenschap van bewoners geregeld en zijn de onderlinge afspraken tussen bestuur en cliëntenraad vastgelegd. De cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de bewoners van beide locaties. De cliëntenraad heeft het initiatief genomen om maandelijks een spreekuur te houden voor bewoners en familie.

De cliëntenraad voert zes keer per jaar overleg met de bestuurder en denkt actief mee over het beleid van de organisatie. Daarnaast heeft de raad het recht om de bestuurder gevraagd en ongevraagd te adviseren. Ook beschikt de cliëntenraad over instemmingsrecht bij bestuursbesluiten die directe gevolgen hebben voor cliënten, zoals besluiten over de kwaliteit van de zorg.

Om zijn werk goed te kunnen uitvoeren, heeft de bestuurder in 2025 faciliteiten en een budget aan de cliëntenraad ter beschikking gesteld. Hiervan worden onder meer deskundigheidsbevordering, vrijwilligersvergoedingen en overige onkosten betaald. De cliëntenraad beschikt daarnaast over een ambtelijk secretaris voor ondersteuning.

De cliëntenraad van PBG is aangesloten bij LOC Waardevolle Zorg, de landelijke organisatie voor cliëntenraden. Deze organisatie signaleert ontwikkelingen, beïnvloedt landelijk beleid, biedt trainingen en advies, organiseert regionale bijeenkomsten en ontwikkelt informatiemateriaal.

In 2025 heeft de Cliëntenraad (CR) zes keer regulier overleg gevoerd met de bestuurder. Daarnaast vond er een themabijeenkomst plaats. De gesprekken kenmerkten zich door een open en constructieve sfeer, met aandacht voor strategische onderwerpen, kwaliteit van zorg en de dagelijkse praktijk.

Belangrijkste thema's en besluiten

- De uitkomsten van de BOO-audit (Kwaliteit@) en het inspectiebezoek van de IGJ (mei 2025) zijn uitgebreid besproken. Verbeterpunten liggen op het gebied van persoonsgerichte zorg, methodisch werken in dossiers en het versterken van de welzijnsbenadering. De Cliëntenraad is nauw betrokken bij de opvolging hiervan.
- Het Kwaliteitsbeeld 2024 is vastgesteld, met een toegevoegde reflectie van de Cliëntenraad en een gesignaleerd verschil in aanbod tussen locaties Wervershof (WH) en Davidshof (DH).
- Er is instemming verleend aan het Beleidsplan Vrijheid & Veiligheid (Wet zorg en dwang), na een gedegen toelichting en beantwoording van vragen aan de bestuurder door de Cliëntenraad.

- Er is overeenstemming bereikt over de financiering van de uitbreiding van de ambtelijk secretaris, waarbij de kosten in 2025 uit het CR-budget worden gedekt en voor 2026 structureel worden geborgd.
- De Cliëntenraad is geïnformeerd over de oprichting van een brede Adviesraad die in 2026 van start gaat en gevraagd en ongevraagd advies zal geven aan de bestuurder.
- Er is gesproken over de zoektocht naar een nieuwe, werkbare opzet m.b.t de bewonerscommissie;
- De Cliëntenraad heeft advies uitgebracht over de begroting 2026, met specifieke aandacht voor de forse kortingen vanuit de overheid (ruim €400.000,-) en de impact daarvan op de zorg. De bestuurder heeft toegelicht in te zetten op efficiency om kwaliteit te borgen.
- De Cliëntenraad is meermaals geïnformeerd over de ontwikkeling op het gebied van huisvesting op WH (Portaal). De bestuurder heeft de voortgang van onderzoeken, de communicatie met bewoners en de afspraken over huurkortingen en herstelwerkzaamheden gedeeld.
- Naar aanleiding van signalen van de Cliëntenraad over een beperkt activiteitenaanbod, met name gedurende de weekenden en op DH, is een enquête uitgezet. De resultaten worden begin 2026 gebruikt voor een vernieuwd plan, waarbij inzet van vrijwilligers en een eigen bijdrage voorwaarden zijn.
- De positieve resultaten van de Pilot 'Open deuren' op Davidshof zijn gedeeld, evenals de complexiteit van toepassing op WH. De werkwijze met trackers wordt per cliënt geëvalueerd.
- De Cliëntenraad heeft advies gegeven op de aanstelling teamleider Davidshof KSW en op het profiel van een lid van de Raad van Toezicht.

Conclusie

De Cliëntenraad is in 2025 een actieve en kritische gesprekspartner geweest, met oog voor zowel strategische beleidsontwikkeling als de concrete gevolgen voor bewoners en cliënten. De samenwerking is constructief en gericht op het continu verbeteren van de kwaliteit van leven en zorg binnen PBG.

De cliëntenraad in 2025	
Dhr. R. (Ruud) Waardenburg	Voorzitter
Dhr. A. (Arne) Benjamins	Secretaris en vice-voorzitter
Mw. P. (Paulina) Verhoeff	Lid
Mw. S. (Sienette) Jipping	Lid
Dhr. B. (Bert) Brenninkmeijer	Lid (gestopt per 24-11-2025)
Dhr. J. (Jens) Stevens	Lid
Dhr. M. (Maurice) Rijntjes	Lid
Mw. L. (Linsey) Klarhamer	Lid (gestopt per 24-11-2025)

De Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) heeft ook in 2025 de collectieve belangen van medewerkers behartigd, met oog voor het organisatiebelang. In het verslagjaar heeft de OR gebruik gemaakt van zijn bevoegdheden op het gebied van advies- en instemmingsrecht. Er vonden zes reguliere overlegvergaderingen plaats met de bestuurder.

Besproken onderwerpen

In de vergaderingen met de bestuurder is een breed scala aan onderwerpen aan de orde gekomen. De OR is geïnformeerd over de nieuwe besturingsfilosofie, die de kaders stelt voor de wijze waarop binnen de organisatie wordt gewerkt, en heeft hierover meegedacht. Daarnaast is de voortgang besproken van het project Het Eemklooster, waaronder de businesscase en de laatste inzichten, evenals de situatie op locatie Wervershof. De jaarstukken over 2024 zijn behandeld, evenals de begroting voor 2026, waarbij bezuinigingen en de rolling forecast aan de orde kwamen. Ook heeft de OR geadviseerd over een kredietfaciliteit voor investeringen.

Verder zijn de uitkomsten van de audit Kwaliteit@, de voortgang van het programma Waardigheid en Trots, de ontwikkeling van het A3-jaarplan en het Kwaliteitsbeeld besproken. De OR is betrokken geweest bij de oprichting van de nieuwe Adviesraad en heeft een gesprek gevoerd met de Raad van Toezicht. Ook is de OR meegenomen in de communicatiestrategie en heeft hij bijgedragen aan de communicatie naar de organisatie over diverse onderwerpen.

Adviezen en instemming

De Ondernemingsraad heeft advies uitgebracht over het werken met begeleiders welzijn en zorg binnen PBG en over het aangaan van een kredietfaciliteit bij PBG Beleggingen. Daarnaast ontving de OR een adviesaanvraag over de benoeming van de heer Peter Collignon tot lid van de Raad van Toezicht.

In het verslagjaar heeft de OR drie instemmingsverzoeken ontvangen en behandeld, te weten over het verzuimbeleid, de keuze voor een nieuwe arbodienst en de klokkenluidersregeling.

De Ondernemingsraad in 2025	
Mw. A. (Aquila) Kunnen	Voorzitter
Mw. E. (Ellen) Wielinga	Secretaris
Mw. V. (Vera) Kuis	Lid (gestopt per 30-09-2025)
Mw. L. (Linda) van Putten	Lid
Dhr. A. (August) Massop	Lid

Vrijwilligers: onmisbaar in de gemeenschap

Vrijwilligers zijn niet meer weg te denken uit het Gasthuis. Zij geven kleur aan het welbevinden van onze bewoners door persoonlijke aandacht, tijd en gezelligheid. Ze ondersteunen bewoners en medewerkers, en fungeren mede als oren en ogen van de organisatie. Maar minstens zo belangrijk: vrijwilligers brengen de buitenwereld naar binnen en de binnenwereld naar buiten, door buitenactiviteiten te begeleiden en verbindingen te leggen met de stad. PBG ziet hen dan ook als ambassadeurs van onze warme zorg. De coördinator vrijwilligerswerk onderhoudt nauw contact met de vrijwilligers, via ontmoetingen, telefoon en e-mail. Ook zijn vrijwilligers ingezet in het Team van de Toekomst. In 2025 is opnieuw gebleken hoe waardevol deze band is. Vrijwilligers zijn een onmisbare schakel in de gemeenschap die we met elkaar vormen. Een gemeenschap waarin geven en ontvangen vanzelfsprekend is.

Familie en naasten: partners in zorg

Ook familie en naasten leverden in 2025 een belangrijke bijdrage aan het welzijn van bewoners. Zij zijn geen bezoekers, maar partners in de zorg. Hun betrokkenheid geeft verdieping aan de dagelijkse gang van zaken en helpt ons om zorg en ondersteuning echt persoonsgericht te maken. Hun inbreng werd onder meer gevraagd bij de ontwikkeling van onze visie op zorgtechnologie en bij thema's als vrijheid en veiligheid. Familie denkt mee, vraagt door en houdt ons scherp. De betrokkenheid handen en voeten geven, vraagt van iedereen inzet, zowel van medewerkers als van familie. Maar dat is wel zoals het hoort bij samen leven, samen doen.

Familiebijeenkomsten: maatwerk per doelgroep

In het najaar van 2024 stonden vier familiebijeenkomsten gepland. Eerdere ervaringen leerden dat Kleinschalig Wonen (KSW) en Zorg Thuis (ZT) te veel van elkaar verschillen om met één programma beide groepen aan te spreken. Daarom is bewust gekozen voor een gesplitste aanpak. Voor KSW was het thema 'Vrijheid en veiligheid', met bijzondere aandacht voor de Wet zorg en dwang en het spanningsveld tussen open deuren en bescherming. De gesprekken waren waardevol, al bleef de opkomst beperkt. De behoefte van familie blijkt vaak primair te liggen bij de eigen wooneenheid. In samenspraak met de Cliëntenraad zijn daarom afspraken gemaakt over meer laagdrempelige contactmomenten, beter aansluitend bij wat familie bezighoudt.

De bijeenkomsten voor Zorg Thuis, die vanwege ziekte van een spreker waren uitgesteld, hebben in 2025 alsnog plaatsgevonden. De bijeenkomsten boden ruimte voor uitwisseling over wat het betekent om zorg te ontvangen in de eigen vertrouwde omgeving. Ook hier gold: verbinding ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om maatwerk en blijvende aandacht.

Van informatie naar ontmoeting

De zoektocht naar de juiste vorm van familiebetrokkenheid is nog niet afgerond. Wat werkt voor de één, werkt niet voor de ander. Duidelijk is wel dat de traditionele bijeenkomst met een spreker en een zaal niet altijd de verbinding oplevert die we zoeken. In 2026 willen we experimenteren met andere vormen: kleinere gespreksgroepen, thema-avonden op locatie, en meer informele ontmoetingen waarbij het gesprek vanzelf ontstaat. Want uiteindelijk gaat het niet om de bijeenkomst, maar om de relatie. En die begint bij aandacht.

Overleggen met zorgkantoor het Zilveren Kruis

PBG heeft ook in het verslagjaar reguliere overleggen gevoerd met de accountmanager van Zilveren Kruis. In deze gesprekken zijn de financiële ontwikkeling, de voortgang van het kwaliteitsbeleid en de huisvestingsvraagstukken besproken. Ook de samenwerking in de regio en de verwachtingen vanuit het Zorgkantoor waren onderwerp van gesprek. Daarbij is steeds gekeken naar de impact van ontwikkelingen op bewoners, familie en medewerkers. Het Zorgkantoor toonde zich positief over de behaalde resultaten, waaronder het certificaat Kwaliteit@ en de gezonde financiële positie. Ook de ontwikkeling van het Eemklooster en de plannen voor de renovatie van Wervershof zijn besproken, waarbij het Zorgkantoor ondersteuning toezegde bij de huisvestingsopgave. De overleggen bevestigden dat de ingezette koers – van zorg naar welzijn, van instelling naar gemeenschap – aansluit bij de regionale opgave.

3.4.4. Goed bestuur

Binnen PBG zijn de verantwoordelijkheden van bestuurder en raad van toezicht helder onderscheiden. De Governancecode Zorg en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) vormen het kader waarbinnen wij werken. Op basis daarvan zijn de statuten opgesteld, evenals een Bestuursreglement en een Reglement Raad van Toezicht. In deze reglementen is vastgelegd hoe de rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht zijn vormgegeven.

In het verslagjaar zijn beide reglementen geëvalueerd en nog steeds actueel bevonden. De samenwerking tussen bestuurder en raad van toezicht kenmerkt zich door periodiek overleg, zowel formeel als informeel. De raad van toezicht vervult daarnaast zijn rol als werkgever van de bestuurder met zorgvuldigheid en betrokkenheid.

Voor het onverhoopte geval dat zich een conflictsituatie voordoet, bieden de reglementen en statuten voldoende handvatten om naar bevind van zaken te handelen.

4 | ALGEMEEN BELEID

4.1. Missie en toekomstvisie

PBG staat voor goede, warme, persoonsgerichte zorg met de warmte van 'het Gasthuis'. Onze missie is het bieden van wonen, zorg en welzijn aan ouderen in Amersfoort, waarbij individuele aandacht en gastvrijheid centraal staan. We zien onszelf als een veilige haven voor kwetsbare ouderen, maar ook als een organisatie die zich actief verbindt met de samenleving.

Onze toekomstvisie voor 2035 is gebaseerd op een fundamentele verschuiving in het denken over zorg. Waar voorheen het medisch model leidend was, staat nu de vraag centraal: "hoe organiseren we een goed leven, met zorg als vanzelfsprekend onderdeel?" Onze locaties ontwikkelen zich tot levendige ontmoetingsplekken waar ouderen – met of zonder indicatie – betekenisvol kunnen leven en waar de buitenwereld naar binnen komt. Welzijn staat centraal, zorg is ondersteunend.

Beleidsuitgangspunten

Onze strategie is geworteld in drie bouwstenen die rechtstreeks voortkomen uit onze besturingsfilosofie:

De leefwereld van de bewoner

Kwaliteit van bestaan is leidend. We denken niet langer vanuit ziekte en beperking, maar vanuit mogelijkheden en eigen regie. De omslag van zorg naar welzijn is ingezet, ondersteund door re-ablement en zorgtechnologie. We verwachten een substantiële groei van zorg thuis (VPT/MPT) en bereiden ons voor op het leveren van hoogwaardige ondersteuning aan thuiswonende cliënten, nauw verbonden met onze locaties.

De medewerker en vakmanschap

In een krappe arbeidsmarkt zetten we in op goed werkgeverschap, professionele regelruimte en eigenaarschap. We ontwikkelen medewerkersbeloften die net zo leidend zijn als onze klantbeloften. De medewerkersreis – van werving tot uitstroom – wordt geoptimaliseerd. We werken aan een flexibele personeelsinzet met een competente functiemix en bereiden ons voor op nieuwe vormen van regionale samenwerking.

De gezonde en faciliterende organisatie

De organisatie is geen doel op zich, maar middel. Processen zijn eenvoudig, helder en ondersteunend. We werken aan een gedegen niveau van risicobeheersing, een toekomstbestendige huisvestingsvisie (met oog voor Eemklooster, Bovenduist en de renovatie van Wervershof) en een verantwoorde duurzaamheidsagenda. Groei naar een omvang van ongeveer € 25 miljoen is noodzakelijk om onze toekomstige weerbaarheid en continuïteit te waarborgen.

Inspelen op veranderingen

De sector staat voor grote uitdagingen: vergrijzing, arbeidsmarktkrapte en financiële druk. Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) en het Transformatieplan Eemland zijn leidend voor onze koers. We anticiperen op beleidswijzigingen, zoals het mogelijk afbouwen van VPT in de wijk en de instelling van een Staatscommissie voor de hervorming van de langdurige zorg vanaf 2028. Via onze deelname aan ZorgthuisNL (waar de bestuurder zitting heeft in het bestuur) en IVVU blijven we actief verbonden met landelijke en regionale ontwikkelingen.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het verslagjaar stond in het teken van consolidatie en verdieping van de ingezette koers. De verwachtingen uit voorgaande jaren – een groeiende zorgvraag, aanhoudende personeelsschaarste en financiële druk – zijn bewaarheid. Tegelijkertijd heeft PBG belangrijke stappen gezet in het versterken van de organisatie.

Besturingsfilosofie en organisatieontwikkeling

In 2025 is de besturingsfilosofie van PBG vastgesteld. Deze missiegedreven filosofie – geworteld in onze identiteit – gaat uit van drie uitgangspunten: bewoners centraal, medewerkers krijgen regelruimte, de organisatie faciliteert. De implementatie van de besturingsfilosofie vraagt om leiderschaps-ontwikkeling, heldere communicatie en het versterken van eigenaarschap. Het MT heeft een 2-daagse sessie over scenarioplanning gehouden; een externe begeleider ondersteunt bij het verbeteren van het groepsproces. De MT-vergaderingen zijn heringericht: één keer per maand een groot MT (met teamleiders) over het 'hoe', en één keer per maand een klein MT over het 'wat en waarom'.

Kwaliteit en toezicht

Kwaliteit@: In januari vond de 'basis op orde'-audit plaats. PBG ontving het certificaat, met verbeterpunten op methodisch-cyclisch werken en welzijnsgericht werken. Deze zijn opgepakt; een vervolgonderzoek in juni was positief. De 10 klantbeloften zijn uitgewerkt in subbeloften door een brede groep medewerkers. Scholingssessies voor alle medewerkers zijn gestart.

IGJ-bezoek: De Inspectie bracht een onaangekondigd bezoek aan Kleinschalig Wonen Davidshof. Het rapport toont sterke punten (betrokkenheid, huiselijkheid) maar ook verbeterpunten, met name op persoonsgerichte zorg, methodisch werken en naleving van de Wet zorg en dwang. Er is geen sprake van onveilige zorg; een plan van aanpak is opgesteld. Positief was de IGJ over de analyse van de teamleider, de manager kwaliteit, veiligheid en innovatie en de manager zorg over de mogelijke verbeteringen in de zorgverlening.

Personeelsbeleid

Verzuimmanagement - In 2025 is structureel ingezet op verzuimreductie. Het gemiddelde verzuimpercentage over het jaar bedroeg 8,15%. Om dit te verlagen is externe expertise ingeschakeld voor de begeleiding van leidinggevend en medewerkers. Leidinggevend en medewerkers zijn getraind in voeren van verzuimgesprekken en medewerkers hebben workshops gevolgd over het behouden van balans in werk. Het vernieuwde verzuimbeleid is vastgesteld met instemming van de Ondernemingsraad. In 2025 is besloten de samenwerking met de arbodienst te beëindigen, omdat de dienstverlening onvoldoende aansloot bij de visie op verzuim. Samen met o.a. een afvaardiging van de Ondernemingsraad is een zorgvuldige selectieprocedure doorlopen. Dit heeft geleid tot een nieuwe verzuimpartner. Per 1 maart 2026 treedt de nieuwe overeenkomst in werking.

Doorontwikkeling afdeling HR - De professionalisering van de HR-afdeling is voortgezet. Het vertrek van twee HR-adviseurs zorgde voor vertraging. De salarisadministratie wordt in de loop van 2026 overgeheveld van externe partij AAG naar de afdeling Financiën. Dit vergroot de regie op het primaire proces.

Arbeidsmarktpositionering - Om de zichtbaarheid als werkgever te vergroten, is een adviestraject afgerond over arbeidsmarktcommunicatie. Op basis van de uitkomsten wordt gewerkt aan een 'werken bij'-website en verdere profilering. Dit moet bijdragen aan een sterkere positie in de krappe arbeidsmarkt.

Besturingsfilosofie - De vastgestelde besturingsfilosofie, gericht op het leggen van verantwoordelijkheden lager in de organisatie, is leidend voor de verdere ontwikkeling van het leiderschap en de aansturing binnen PBG.

Inzet zzp'ers - Om de continuïteit van zorg te waarborgen en financiële risico's te beperken, heeft PBG in 2025 haar beleid ten aanzien van de inhuur van zzp'ers tegen het licht gehouden. Er is beleid geformuleerd over de wijze waarop wij flexibele inzet vormgeven, met inachtneming van de wettelijke kaders. Waar mogelijk biedt PBG zzp'ers een dienstverband aan, waarbij er gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden die de cao VVT biedt, zoals de regie-arbeidsovereenkomst. Deze contractvorm sluit aan bij de behoefte aan flexibele inzet, maar biedt tegelijkertijd de zekerheid van een dienstverband.

Huisvesting en vastgoedontwikkeling

Op het gebied van huisvesting stonden in 2025 een aantal belangrijke trajecten centraal: de mogelijke ontwikkeling van Eemklooster, de situatie rond locatie Wervershof en de plannen voor een nieuwe locatie in Bovenduist.

In 2025 is gebleken dat het pand Wervershof te veel constructieve werking vertoont welke tijdens de bouw zijn ontstaan. Uitgebreid onderzoek heeft uitgewezen dat het pand veilig is, maar dat maatregelen nodig zijn. In november 2025 zijn de eerste tijdelijke werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het plaatsen van stempels in de garage. Samen met verhuurder Portaal en de gemeente Amersfoort wordt gewerkt aan een plan van aanpak voor verdere werkzaamheden. De voorbereidingen voor de uitvoering in 2026 zijn in gang gezet, waarbij overlast voor bewoners zoveel mogelijk wordt beperkt.

Met woningcorporatie De Alliantie wordt gesproken over de ontwikkeling van een derde locatie bij het Eemklooster. De gesprekken worden voortgezet om PBG als zorgaanbieder op deze nieuwe locatie te vestigen. PBG is in het verslagjaar ook actief betrokken geweest bij de planvorming voor de nieuwe wijk Bovenduist. In een commissievergadering is gepleit voor voldoende ruimte voor ouderenhuisvesting. Een bidbook met de visie van PBG is ontwikkeld en gepresenteerd aan de gemeente.

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Algemene maatschappelijke aspecten

Als maatschappelijke organisatie met een geschiedenis van meer dan 630 jaar voelt PBG een bijzondere verantwoordelijkheid richting de Amersfoortse gemeenschap. Wij willen niet alleen een veilige haven zijn voor kwetsbare ouderen, maar ook een verbindende schakel in de wijk. Onze locaties ontwikkelen zich tot ontmoetingsplekken waar buitenwereld naar binnen komt. De omslag van zorg naar welzijn – onder de noemer 'samen leven, samen doen' – is hiervan de kern.

Milieu en duurzaamheid

Duurzaamheid is geen afvinklijstje, maar een morele opgave. Op een financieel verantwoorde manier willen wij bijdragen aan een leefbare wereld. Dit vraagt om keuzes in vastgoed, mobiliteit en inkoop. Bij nieuwbouw- en renovatieprojecten (Bovenduist, Wervershof) worden duurzaamheidseisen meegenomen. Bewustwording bij medewerkers over afvalscheiding en duurzaam vervoer is onderdeel van ons beleid. Wij voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en anticiperen op toekomstige eisen.

Sociale aspecten

Goed werkgeverschap staat centraal. In een krappe arbeidsmarkt zetten we in op behoud en ontwikkeling van medewerkers. De medewerkersbeloften – nog te formuleren – worden leidend voor ons HR-beleid. Wij stimuleren een leven lang leren, skillsgericht opleiden en professionele regelruimte. De pilot 'Team van de toekomst' onderzoekt hoe een andere functiemix kan bijdragen aan kwaliteit van zorg en werkplezier.

De betrokkenheid van vrijwilligers en familie is essentieel. De nieuwe Adviesraad, waarin ook vrijwilligers en familieleden zitting nemen, moet bijdragen aan een breder draagvlak voor onze transformatie. De Stichting Vrienden van PBG ondersteunt met jaarlijkse bijdragen (€ 50.000,- in 2025) projecten die het welzijn van bewoners bevorderen, zoals duofietsen en activiteiten.

Governance

PBG hecht aan transparant en integer bestuur. De besturingsfilosofie – met vertrouwen, vakmanschap en verbinding als kernprincipes – is leidend voor ons handelen. Er is aandacht voor risicobeheersing. Er wordt periodiek een AO/IC uitgevoerd en de resultaten daarvan worden in het MT besproken. De bestuurder volgde de opleiding Deugdzaam bestuur en toezicht welke zij heeft afgerond in juni 2025.

PBG is aangesloten bij relevante netwerken en brancheverenigingen (ZorgthuisNL, IVVU, Coöperatie Kwaliteit in Huis) en neemt actief deel aan regionale en landelijke overleggen. Door aangesloten te zijn levert PBG een bijdrage aan de sectorale ontwikkelingen. De bestuurder is in december 2025 benoemd als voorzitter van het bestuur van ZorgthuisNL.

Contractuele verplichtingen

Vanuit overeenkomsten met het Zorgkantoor, zorgverzekeraars en samenwerkingspartners voldoen wij aan gestelde eisen op het gebied van kwaliteit, duurzaamheid en transparantie. Het certificerings-traject Kwaliteit@ (behaald in 2025) en de voorbereidingen op NEN7510 benadrukken onze inzet op continue verbetering.

4.4. Risicoparagraaf

Ontwikkelingen in de sector en impact op de organisatie

De langdurige zorg staat onder druk door een structurele spanning tussen een groeiende zorgvraag, afnemende beschikbaarheid van personeel en beperkte financiële middelen. De komende jaren neemt het aantal ouderen sterk toe, met een verwachte piek in de vergrijzing rond 2040. Tegelijkertijd neemt de beroepsbevolking in de zorg af en staat de overheid voor de opgave om de stijgende zorgkosten te beheersen. Deze combinatie vraagt om een langetermijnvisie van de overheid om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden.

Met het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) zijn ambitieuze stappen gezet richting toekomstbestendige ouderenzorg. De uitvoering daarvan kent echter aanzienlijke risico's, onder meer op het gebied van arbeidsmarkt, financiering, wet- en regelgeving en implementatiekracht. Zonder zorgvuldige monitoring en tijdige bijsturing kunnen de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg onder druk komen te staan.

Arbeidsmarkt

Voor PBG is de krappe arbeidsmarkt een belangrijke uitdaging. De zorgvraag neemt toe, terwijl het aantal beschikbare zorgverleners niet evenredig groeit. Vooral de zorg voor mensen met dementie – naar schatting één op de vijf ouderen – vraagt om specifieke competenties. Concurrentie met andere zorgsectoren en een beperkte instroom van nieuw personeel maken het moeilijker om vacatures in te vullen. In het nabije verleden werd het tekort aan vast personeel opgevangen met tijdelijke inhuur, maar deze mogelijkheid is aanzienlijk beperkt. Behoud van medewerkers en het beheersen van de werkdruk zijn daarmee topprioriteiten.

Financiële houdbaarheid

De stijgende zorgkosten als gevolg van vergrijzing en complexere zorgvragen zetten de financiële houdbaarheid van de sector onder druk. Tegelijkertijd is onzeker of voorgenomen besparingsmaatregelen, zoals digitalisering en preventie, tijdig en effectief genoeg zijn. Daarnaast is er sprake van een neerwaartse druk op tarieven, terwijl de kosten, onder meer door noodzakelijke inhuur, oplopen. Dit heeft directe gevolgen voor de exploitatieresultaten en de vermogenspositie van PBG.

Wet- en regelgeving

Veel van de afspraken uit het HLO vereisen wetwijzigingen, zoals vereenvoudiging van Wlz-zorg thuis en het afschaffen van herindicaties. Vertragingen in wetgevingstrajecten kunnen noodzakelijke veranderingen uitstellen en de uitvoerbaarheid van beleid onder druk zetten.

Technologische ontwikkelingen

Digitalisering en technologie, zoals AI en domotica, worden steeds belangrijker om de zorg toekomstbestendig te maken. Niet alle ouderen en zorgverleners zijn echter even bereid of in staat deze technologieën te omarmen. Daarnaast kunnen hoge investeringskosten en moeizame implementatie de beoogde opbrengsten vertragen of doen tegenvallen.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in de sector is structureel hoog. Ook voor PBG blijft het beheersen van verzuim een voortdurende opgave. Bij uitval moet vaak worden teruggevallen op duurdere externe inhuur, wat de kosten verder opdrijft.

Conclusie en strategische opgave

PBG bevindt zich in een spanningsveld tussen tariefsverlaging en stijgende kosten. De opgave om meer te doen met minder middelen en anders te werken, vraagt om flexibiliteit en het vermogen om te veranderen. Dit roept de vraag op of VVT-organisaties, waaronder PBG, voldoende financieel wendbaar zijn om deze transitie te kunnen maken. Gezien de vermogenspositie van PBG is dit een reële en urgente vraag. Door strak te sturen op bedrijfsvoering, passende zorginzet en blijvende aandacht voor personeelsbehoud en verzuim, werkt PBG aan een toekomstbestendige organisatie. Dit onderwerp is vast agendapunt in de gesprekken tussen de bestuurder en raad van toezicht.

4.5. Toekomstparagraaf

Om de zorg toekomstbestendig te maken, liggen de belangrijkste opgaven op het gebied van mensgerichte zorg, houdbaarheid en duurzaamheid. Voor PBG betekent dit dat zij in haar beleid actief moet inspelen op deze uitgangspunten en daar concrete invulling aan moet geven. Daarbij hoort ook de vraag hoe niet-passende zorg kan worden teruggedrongen, in het besef dat de langdurige zorg een kernvoorziening blijft. De gesignaleerde trends en ontwikkelingen zijn daarom vertaald naar drie centrale uitdagingen, die leidend zijn voor de koers van PBG: de PBG-bouwstenen.

De drie bouwstenen die PBG heeft gedefinieerd zijn:

- De leefwereld van de cliënt;
- De medewerker, de professional;
- De (gezonde) organisatie.

Bouwsteen: De leefwereld van de cliënt

Een samenleving in beweging

We worden niet alleen ouder, we worden ook anders oud. De generatie die nu de pensioengerechtigde leeftijd bereikt, is vitaler, mondiger en meer gewend aan regie over het eigen leven dan haar voorgangers. Tegelijkertijd neemt het aantal mensen met complexe zorgvragen, waaronder dementie, fors toe. De samenleving vergrijst in een tempo waar ons zorgstelsel niet voor is gebouwd. De overheid zet daarom onvermijdelijk in op eigen regie en zelfredzaamheid. Het uitgangspunt is niet langer: "u vraagt, wij draaien", maar: "wat kunt u zelf, wat kan uw netwerk, en wat hebben wij daarbij te bieden?" Deze beweging is niet vrijblijvend; ze is ingegeven door harde realiteiten van arbeidsmarkt en betaalbaarheid. Tegelijkertijd raakt ze aan een diepere verschuiving in hoe we naar ouder worden kijken. Niet de medische diagnose, maar de vraag naar betekenis, verbinding en kwaliteit van bestaan komt centraal te staan.

Voor PBG betekent dit dat we ons moeten verhouden tot een fundamentele spanning. Enerzijds zijn we er voor mensen die juist vanwege hun kwetsbaarheid een veilige, beschutte woonomgeving nodig hebben. Anderzijds zien we dat de samenleving verwacht dat ouderen langer thuis blijven, dat zorg dicht bij het gewone leven wordt georganiseerd en dat instituties zich openstellen voor de buitenwereld.

Wat dit vraagt van PBG

Deze spanning laat zich niet oplossen met kleine aanpassingen. Ze vraagt om een andere manier van kijken naar onze locaties. Niet langer als plekken waar zorg wordt verleend, maar als gemeenschappen waar ouderen – met of zonder indicatie – betekenisvol kunnen leven. Dat betekent dat we de vraag "hoe organiseren we zorg?" moeten vervangen door de vraag "hoe organiseren we een goed leven, met zorg als vanzelfsprekend onderdeel?"

We zullen onze deuren letterlijk en figuurlijk open moeten zetten. De buitenwereld halen we naar binnen, niet als incidentele activiteit, maar als structureel kenmerk van onze manier van werken. Dat kan alleen als we onze professionals toerusten om niet langer vanuit protocollen te denken, maar vanuit mogelijkheden. Re-ablement is geen techniek, maar een houding: de overtuiging dat ieder mens, hoe kwetsbaar ook, beschikt over eigen kracht die versterkt kan worden. Tegelijkertijd moeten we erkennen dat deze beweging grenzen kent. Niet iedere oudere beschikt over een sterk netwerk. Niet iedereen wil of kan de regie voeren die de samenleving steeds meer vraagt. Voor hen blijft ons verpleeghuis een veilige haven, een plek waar warme, specialistische zorg wordt geboden zonder dat dit voelt als een instituut. De opgave is om deze twee werelden – de wereld van eigen regie en de wereld van overgave aan zorg – in één organisatie te verenigen.

De groei van zorg thuis (VPT/MPT) past in dit maatschappelijk perspectief. Midden in de wijk, in de eigen vertrouwde omgeving, ondersteuning krijgen die past bij de levensfase. Maar ook hier schuilt een spanning. Want als iedereen thuis blijft wonen en de deur niet makkelijk uitkomt, verliezen we de verbinding met elkaar. De eenzaamheid onder ouderen is nu al zorgwekkend hoog. Daarom zullen we onze locaties moeten ontwikkelen tot knooppunten in een netwerk, waar thuiswonende cliënten zich evenzeer thuis voelen als bewoners met een intramurale plek.

De medewerker, de professional

Een samenleving met een structureel tekort

De krapte op de arbeidsmarkt is geen tijdelijk fenomeen, maar een structureel kenmerk van de samenleving waarin we leven. We zien nu al dat één op de zeven werkende mensen in de zorg werkt; om in 2040 aan de vraag te voldoen, zou dat één op de vier moeten zijn. Dat is niet realistisch, er zijn simpelweg onvoldoende mensen. Deze realiteit dwingt ons tot een fundamentele herbezinning op hoe de zorg voor kwetsbare ouderen eruit moet zien. We zullen meer moeten denken vanuit betekenis, vakmanschap en eigenaarschap en zó zorgen voor aantrekkelijk werk. Het betekent ook inzetten op professionele groei in een andere mix dan wij nu kennen, die beter aansluit op wat onze medewerkers én ouderen willen.

Wat dit vraagt van PBG

Voor PBG betekent dit dat we afscheid moeten nemen van de illusie dat we het personeelstekort kunnen oplossen door harder te werven. We zullen ons moeten onderscheiden op wat ons bijzonder maakt: de warmte van het Gasthuis, de kleinschaligheid, de ruimte voor vakmanschap.

Dat vraagt om een heldere propositie. Niet "kom bij ons werken omdat we een goede cao hebben", maar "kom bij ons werken omdat je hier het verschil kunt maken". Omdat wij korte lijnen hebben en geloven in jouw professionele oordeel.

We streven ernaar dat de medewerkers van de toekomst zijn breed inzetbaar zijn. Dat onze medewerkers technologie omarmen en dat zij de samenwerking met de familie als een natuurlijk proces zien. Dit alles vraagt om een andere manier van leren en ontwikkelen. Weg van de klassieke opleidingen met vaste curricula, naar een leven lang leren op de werkvloer. Skillsgericht opleiden, waarbij bekwaamheid leidend is en diploma's volgend. Maar ook: ruimte voor reflectie, voor moreel beraad, voor de vragen die geen eenduidig antwoord kennen. Want in de zorg van de toekomst zijn de simpele vragen opgelost; wat overblijft, is de complexiteit van het menselijk bestaan.

Tegelijkertijd moeten we oog houden voor de medewerkers die er al zijn. De vergrijzing raakt niet alleen onze bewoners, maar ook ons personeel. De komende jaren zullen tientallen ervaren collega's de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Hun vertrek is niet alleen een kwantitatief verlies, maar ook een kwalitatief. Zij dragen de cultuur, de warmte, het vakmanschap van het Gasthuis. De kunst is om hen zo lang mogelijk te behouden, niet uit angst voor tekorten, maar uit respect voor wat zij betekenen.

De (gezonde) organisatie

Een samenleving die vraagt om wendbaarheid

De samenleving verandert sneller dan ooit. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Klimaatvraagstukken dwingen tot andere keuzes. De overheid trekt zich terug op sommige terreinen en bemoeit zich juist meer met andere. In deze onvoorspelbare context is wendbaarheid geen luxe, maar een voorwaarde voor overleven. Voor een organisatie als PBG, met een geschiedenis van meer dan zeshonderd jaar, is dat een paradoxale opgave. Enerzijds putten we kracht uit onze traditie, onze wortels in de Amersfoortse gemeenschap. Anderzijds vraagt de toekomst dat we loslaten wat niet langer werkt, dat we durven vernieuwen waar dat nodig is. Deze spanning tussen continuïteit en verandering kenmerkt onze tijd. We worden geacht te voldoen aan steeds zwaardere eisen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en verantwoording. Tegelijkertijd roept de overheid dat we moeten vertrouwen op het vakmanschap van professionals en de regeldruk moeten verminderen. Beide bewegingen zijn er, ze versterken elkaar niet altijd.

Wat dit vraagt van ons

Voor PBG betekent dit dat we onze organisatie opnieuw moeten uitvinden, zonder onszelf te verliezen. We zullen processen moeten inrichten die voorspelbaarheid bieden in een onvoorspelbare wereld. Niet vanuit wantrouwen, maar vanuit de erkenning dat goede zorg vraagt om een betrouwbare basis. De klantreis in kaart brengen, proceseigenaren benoemen, interne audits organiseren: het zijn geen bureaucratische exercities, maar manieren om grip te houden op wat er gebeurt. Tegelijkertijd moeten we oppassen dat beheersing geen doel op zich wordt. Een gezonde organisatie is niet de organisatie met de dikste protocollenboeken, maar de organisatie die in staat is om te leren, bij te sturen, en fouten te erkennen zonder te verzanden in schuld en boete. Dat vraagt om een cultuur van psychologische veiligheid, waarin medewerkers durven te signaleren wat niet goed gaat.

De inzet van technologie past in dit spanningsveld. Enerzijds biedt technologie kansen om werkdruk te verlagen, regie van bewoners te versterken en kwaliteit te verbeteren. Anderzijds dreigt het gevaar van ontmenselijking, van systemen die leidend worden in plaats van dienend. De kunst is om technologie in te zetten waar het waarde toevoegt, en te weerstaan waar het vervreemdt.

We zien in de samenleving een groeiend bewustzijn rond duurzaamheid. Niet alleen bij jongere generaties, maar ook bij ouderen die zich zorgen maken over de wereld die ze achterlaten. Voor PBG is duurzaamheid geen afvinklijstje, maar een morele opgave. Op een manier die financieel verantwoord is, willen we bijdragen aan een leefbare wereld. Dat vraagt om keuzes in vastgoed, in mobiliteit, in inkoop. Maar ook om bewustwording bij medewerkers en bewoners.

Ten slotte de schaalgrootte. In een wereld waarin kleine organisaties steeds meer moeite hebben om te voldoen aan complexe eisen, is groei geen doel op zich, maar een middel om toekomstbestendig te blijven. De ambitie om te groeien naar ongeveer € 25 miljoen omzet is ingegeven door de overtuiging dat we alleen zo de kwaliteit kunnen blijven bieden die we voor ogen hebben, en de wendbaarheid kunnen behouden die de toekomst vraagt. Groei omwille van de missie, niet omwille van de groei.

5 | BEDRIJFSVOERING

5.1. Interne beheersing van processen en procedures

Voor PBG is het op orde hebben van kritische bedrijfsprocessen van groot belang voor de interne beheersing. In 2025 is de in voorgaande jaren ingezette lijn doorgezet: het in kaart brengen, beschrijven en borgen van processen, met bijzondere aandacht voor de domeinen HR en financiën.

De processen zijn ingedeeld volgens de drie bouwstenen die leidend zijn voor onze organisatie: de leefwereld van de bewoner, de medewerker, en de (gezonde) organisatie. Per hoofdproces zijn de afgeleide processen en bijbehorende risico's in beeld gebracht. Waar risico's worden gesignaleerd, zijn beheersmaatregelen getroffen. Het geheel van processen, risico's en beheersmaatregelen wordt verwerkt in ons kwaliteitsmanagementsysteem.

Bij deze doorontwikkeling is PBG ook in het verslagjaar ondersteund door een coach van het programma Waardigheid en Trots voor de Toekomst. Deze begeleiding helpt ons om niet alleen de processen zelf op orde te krijgen, maar ook om de verbinding te leggen met de dagelijkse praktijk en de ervaring van bewoners en medewerkers.

5.2. Cultuur en gedrag

De kernwaarden van PBG – Goede zorg, Verbinding, Warmte van het Gasthuis en Leren – zijn geen papieren werkelijkheid, maar vormen het kompas voor het handelen van iedereen die bij onze organisatie betrokken is. Medewerkers worden gestimuleerd deze waarden actief uit te dragen en elkaar erop aan te spreken.

Goede zorg is de belangrijkste kernwaarde. Dat betekent niet alleen dat we vakbekwaam handelen, maar ook dat we oog hebben voor de individuele behoeften en wensen van bewoners. Verbinding gaat over de relaties tussen medewerkers, bewoners, familie en vrijwilligers – een open en transparante communicatie en een veilige omgeving zijn daarvoor voorwaarden. De warmte van het Gasthuis is voelbaar in de aandacht voor elkaar, in de kleine momenten die het verschil maken. En leren betekent dat we continu reflecteren op ons handelen, fouten durven erkennen en verbeteringen doorvoeren.

In 2025 is deze kernwaardengedreven manier van werken verder verankerd, onder meer via de sessies over onze besturingsfilosofie en de gesprekken over de klantbeloften van Kwaliteit@. Van medewerkers wordt betrokkenheid, respect, professionaliteit en samenwerking verwacht – en zij mogen hetzelfde verwachten van hun leidinggevend en de organisatie.

5.3. Kwaliteitsbeheersing

Kwaliteitsbeheersing is voor PBG geen statisch gegeven, maar een continu proces van leren en verbeteren. De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) is daarbij het fundament. In 2025 is het methodisch en cyclisch werken verder vormgegeven, mede naar aanleiding van de bevindingen uit de Kwaliteit@-audit en het inspectiebezoek.

Informatie voor verbetering wordt op diverse manieren verzameld:

- Interne audits;
- Tevredenheidsonderzoeken onder bewoners en medewerkers;
- Incidentmeldingen en calamiteitenonderzoeken;
- Analyses vanuit de AO/IC;

Deze informatie wordt vertaald naar concrete verbeteracties, die worden vastgelegd in A3-actieplannen. Deze plannen integreren de PDCA-cyclus en maken in één oogopslag duidelijk wat het doel is, welke acties worden ondernomen, wie verantwoordelijk is en hoe de voortgang wordt bewaakt. In het verslagjaar is ook het documentbeheer opnieuw ingericht, waarmee de borging van processen en procedures verder is versterkt.

5.4. Informatieveiligheid en cyberweerbaarheid

Informatieveiligheid is een randvoorwaarde voor betrouwbare zorg. In 2025 is daarom verder gewerkt aan het versterken van onze cyberweerbaarheid, in lijn met de eisen van de NEN7510 en de toekomstige NIS2-richtlijn. PBG voldoet aantoonbaar aan de eisen van de NEN7510. Omdat certificering op dit moment nog niet verplicht is, is bewust gekozen om deze stap nog niet te zetten. Wel wordt de informatieveiligheid continue gemonitord en verbeterd, zodat we voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen en eventuele verplichtingen.

5.5. Interne en externe informatievoorziening

Goede informatievoorziening – zowel intern als extern – is essentieel voor een organisatie die in verbinding wil staan met haar omgeving. PBG zet daarvoor verschillende kanalen in.

De website en het magazine "De Verbinding" zijn vaste waarden in de communicatie met bewoners, familie en andere betrokkenen. Daarnaast worden sociale media structureel ingezet om doelgroepen laagdrempelig te bereiken en te voorzien van relevante informatie en nieuws uit de organisatie.

Intern is de communicatie gericht op korte lijnen en actualiteit. Regelmatig worden medewerkers geïnformeerd over ontwikkelingen binnen de organisatie, via nieuwsbrieven, teamoverleggen en het intranet. In 2025 is geëxperimenteerd met verschillende vormen van bijeenkomsten, zoals de themabijeenkomst over de geschiedenis en toekomst van PBG in de Mannenzaal. Hoewel de opkomst beperkt was, heeft dit waardevolle inzichten opgeleverd over hoe we medewerkers en relaties het beste kunnen bereiken.

Eind 2024 is een extern communicatieadviseur ingeschakeld voor een uitgebreide analyse van onze communicatie. De aanbevelingen uit deze analyse worden in 2026 stapsgewijs uitgewerkt, met als doel onze informatievoorziening verder te professionaliseren en beter aan te laten sluiten bij de behoeften van verschillende doelgroepen. Want goede communicatie is geen doel op zich, maar een middel om relaties te versterken en betrokkenheid te vergroten.

6 | FINANCIEEL BELEID

6.1. Algemeen

Financieel resultaat 2025

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 536.944. Begroot was een positief resultaat van € 183.498. Ten opzichte van vorig boekjaar (resultaat € 353.623) betekent dit een verbetering van € 183.321 exclusief eenmalige meevallers.

Personeel en efficiëntie

Met het terugdringen van het uitbestede werk (inzet PNIL) zijn de kosten per fte lager uitgekomen dan waar wij in de begroting op hadden gerekend. De totale inzet op directe zorggerelateerde fte's is echter ten opzichte van 2024 onveranderd gebleven. Deze positieve ontwikkeling is de voornaamste reden van de verbetering in het operationele resultaat ten opzichte van 2024.

Wet DBA en inzet zzp'ers

PBG maakt in beperkte mate gebruik van zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) voor de uitvoering van haar zorgactiviteiten en om daarmee de zorgcontinuïteit te kunnen borgen. St. PBG heeft beleid en plannen opgesteld om de afbouw van de inzet van ZZP'ers te realiseren en verder vorm te geven in 2026. Ten opzichte van 2024 is de inzet van ZZP'ers al drastisch afgenomen in 2025. De ZZP'ers sluiten zoveel mogelijk aan bij de voorwaarden die passen bij het uitvoeren van een onderneming. Op basis van de genomen maatregelen en daarmee de realisatie van de verlaging van de inzet van ZZP'ers achten wij de kans dat er sprake is van een (materiële) naheffing van loonheffingen en premies niet waarschijnlijk.

Ontwikkelingen binnen de WLZ

In het jaar 2025 was er geen sprake van bijzondere ontwikkelingen binnen de WLZ. Op de omzet waren in boekjaar 2025 alleen de gewijzigde tarieven van positieve invloed. Ten opzichte van 2024 was er nauwelijks sprake van een bezettingsverschil.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn ten opzichte van boekjaar 2024 gelijk gebleven. Wanneer wij dit corrigeren om met inflatie zijn de kosten gedaald. Vanwege een hogere dotatie voor de voorziening langdurig arbeidsongeschikten, niet opgenomen verlofdagen en hogere patiënt- en bewoners gebonden kosten blijft de daling ten opzichte van boekjaar 2024 beperkt.

Weerstandsvermogen en eigen vermogen

Vorig boekjaar heeft, dankzij het positieve resultaat uit de bedrijfsvoering en de kwijtschelding op de achtergestelde lening van PBG Beleggingen, er een noodzakelijke verbetering plaatsgevonden van het eigen vermogen. In 2025 wordt dit met het positieve resultaat met 34% verder verbeterd.

6.2. Balanspositie

Vaste Activa

Het totale vermogensbeslag van de vaste activa is in vergelijking met het voorgaande boekjaar toegenomen tot een bedrag van € 1.747.664,-. In totaal is in 2025 voor een bedrag van € 353.697,- geïnvesteerd. De investeringen zijn met eigen liquide middelen gefinancierd.

De investeringen hadden betrekking op:

Gebouwen	€ 5.887;
Inventaris	€ 158.634;
Automatisering	€ 189.178;

Vlottende Activa

Het bedrag aan vlottende activa nam gedurende het jaar af vanwege ontvangen UWV-gerelateerde uitkeringen (transitievergoedingen)

Liquiditeit	2025	2024
Liquiditeit-ratio	1,30	1,09
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	3.091.611	2.807.135
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	212.636	283.915
Totale kortlopende schulden	2.377.376	2.573.488

Een gangbare norm voor de liquiditeitsratio is minimaal 1,0. Gezien bovenstaande uitkomst kan geconcludeerd worden dat de liquiditeitspositie van PBG ten opzichte van voorgaand jaar is verbeterd.

Eigen vermogen

De financiële kengetallen 2025-2024 zijn als volgt:

Solvabiliteit	2025	2024
Solvabiliteitsratio (EV / BT)	43,6%	34,7%
Weerstandvermogen (EV / TO)	10,9%	8,3%
Eigen Vermogen (EV)	2.108.031	1.571.087
Balanstotaal (BT)	4.839.275	4.530.518
Totaal opbrengsten (TO)	19.358.162	18.999.869

Voorzieningen

De voorzieningen zijn ultimo boekjaar 2025 toegenomen met name door een dotatie aan de voorziening langdurig arbeidsongeschikten. De voorzieningen “doorbetaling na 45 dienstjaren (RVU)” is specifiek opgenomen voor één medewerker. Nieuw is de voorziening voor de generatieregeling. De voorziening “uitgestelde beloningen” is gelijk gebleven.

Langlopende schulden

Met PBG-beleggingen en PBG Cultureel Erfgoed is er in 2024 gekeken onder welke randvoorwaarden er mogelijkheden zijn voor de versterking van het eigen vermogen naast een regulier positief resultaat. Hiervoor is er besloten de achtergestelde lening gefaseerd kwijt te schelden. In 2024 ging dit om € 350.000 gevolgd door twee resterende delen van € 50.000 in 2025 en 2026.

Kortlopende schulden

De overige kortlopende schulden zijn in het boekjaar afgenomen. De loonbelasting ligt in lijn met de verplichting per 31 december 2025. De schulden aan leveranciers en verplichting niet opgenomen verlofdagen zijn toegenomen.

6.3 Ontwikkeling omzet

Omzetontwikkeling

De totale bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 met € 358.924 toegenomen, voornamelijk door de indexatie van de zorgtarieven. De WLZ-tarieven stegen met ruim 4%. Zowel bij de Zorgthuis afdelingen als de verpleeghuisafdelingen is de bezetting in lijn met 2024 geweest. Alleen de ZZP-mix binnen de verpleeghuisafdelingen werd minder zwaar. Er was sprake van een daling van het aantal cliënten met een ZZP7.

Subsidies

De subsidie-inkomsten zijn in 2025 gestegen. De voornaamste reden is een bijstelling in 2024 van de te verwachten subsidie van het sectorfonds.

6.4 Ontwikkeling kosten

Personeelskosten en inzet extern personeel

In het afgelopen jaar lag de inzet van het zorgpersoneel in lijn met dat van 2024. De voornaamste winst dit jaar is de verbeterde PIL/PNIL-verhouding.

Overige bedrijfskosten

Op totaalniveau wijken de overige bedrijfskosten niet af ten opzichte van 2024. Bij de verschillende kostensoorten zijn er nog wel onder- of overschrijdingen. De belangrijkste zijn:

- Patiënt- en bewoner gebonden kosten, de toegenomen kosten voor de persoonlijke voorzieningen van cliënten, dit varieert van dagbesteding tot een (huur) bed op maat.
- Overige personele kosten, de toegenomen kosten worden veroorzaakt door een stijging van de verplichting niet opgenomen verlofdagen, voorziening langdurig zieken, kosten gezondheidszorg en reiskosten woon/werk.
- Algemene kosten, de daling is gerealiseerd vanwege de insourcing van de financiële functie.
- Huur en leasing, op de huur van locatie Wervershof ontvangen wij een huurkorting van 20% als gevolg van de staat van het gebouw.

6.5 Verwachtingen komende jaren

Ook voor 2026 verwachten wij in principe een positief resultaat te realiseren al zijn er een aantal onzekerheden. Allereerst zijn er tijdelijke maatregelen welke in 2026 worden getroffen in het pand Wervershof deze kunnen van invloed op de bezetting van het personeel en/of de cliënten. Verder speelt er de noodzakelijke verdere afbouw van de inzet van ZZP'ers in relatie met formatietekorten kan dit extra druk genereren bij personeel in loondienst. Het doel is om een flexibele schil te realiseren op een toekomstig-bestendige manier. Op termijn verwachten wij ontwikkelingen binnen de WLZ. Waarschijnlijk komt er een nieuw product in plaats van VPT en MPT. In hoeverre dit van invloed zal zijn op onze rentabiliteit kunnen we nog niet inschatten.

Om een betere forecast af te kunnen geven waarmee wij ieder kwartaal vijf kwartalen vooruitkijken wordt de controllerstool van Corporated Planner geïmplementeerd. Deze tool zal ook gebruikt worden om de meerjarenbegroting op te stellen waarin wij scenario's uit zullen werken met de uitbreiding van een extra locatie, vervangende huisvesting van locatie Wervershof en de overheidsontwikkelingen op termijn met betrekking tot de WLZ.