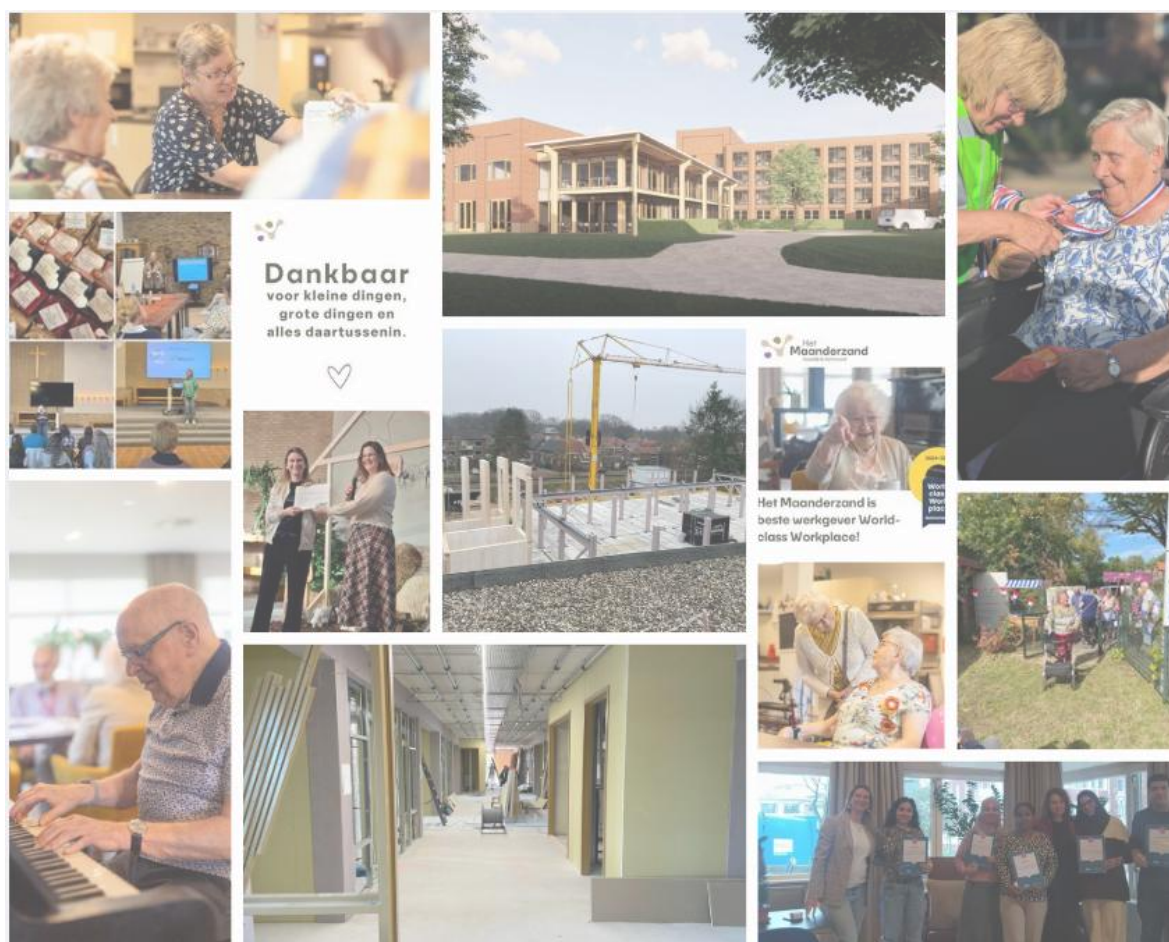


Jaarverslag 2025



Het Maanderzand

Huiselijk & Vertrouwd



Stichting Het Maanderzand
Versie 1.0

Vastgesteld BT&Co: 23 april 2026
Besproken in CR, OR, ARC & KVI

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Missie, visie en kernwaarden	4
2.1 Missie	4
2.2 Visie	4
2.3 Kernwaarden	4
2.4 Mensvisie.....	4
2.5 Beoogd resultaat	4
3. Bestuurlijke samenvatting.....	5
3.1 Algemene informatie.....	5
3.2 Evaluatie jaarbrief 2025.....	5
3.3 Risicomanagement en toekomst	6
4. Organisatieonderdelen	7
4.1 Welzijn	7
4.2 Zorg	8
4.3 Facilitair.....	9
5. Staf en ondersteunende diensten	9
5.1 Beleid & Ondersteuning	9
5.2 Klantadvies	11
5.3 Marketing & Communicatie	11
5.4 ICT.....	12
5.5 Projectmatig werken	12
6. Financiën.....	13
7. Interne toezichthouder	14
8. Medezeggenschapsraden	17
9. Stichting Vrienden van Het Maanderzand.....	18
Bijlage 1 Organogram	19

1. Inleiding

Beste lezer,

Voor u ligt de integrale jaarverslaglegging van Stichting Het Maanderzand 2025. Hierin beschrijven we hoe we hebben gewerkt aan verschillende kernambities en doelstellingen. Samen bouwen we een toekomstbestendige organisatie die aansluit bij de behoeften van onze zorgvragers, medewerkers en andere betrokkenen.

Waar het vorige ondernemingsplan (2022-2024) het thema ‘Groeien’ kende, heeft ons huidige ondernemingsplan (2025-2027) het thema ‘Bouwen’. Deze verschoven focus laat zien waar we ons in deze periode op richten; bouwen aan een Nieuw Maanderzand en bouwen aan de ingezette strategische koers.

Een belangrijk thema dit jaar was dan ook de nieuwbouw. De bouw is in 2024 gestart, recht achter Het Maanderzand. Intern hebben we getracht ons zo goed mogelijk voor te bereiden door het transitieplan. In oktober 2025 was het dan zo ver: de nieuwbouw werd opgeleverd. Verschillende collega’s hebben zich ingezet om het pand klaar te maken voor de verhuizing, die op het moment van schrijven ook al achter de rug is. Niet alleen binnen Het Maanderzand werd er gebouwd, ook daarbuiten is flink doorgebouwd aan een positie binnen de wijk & buurt. Zo wendbaar en flexibel mogelijk spelen we in op ontwikkelingen die zich voordoen.

We kijken met trots terug op een jaar van bouwen, goede resultaten en versterking van verbinding.

Jolien Kohlmann-Bins
Raad van Bestuur



“De nieuwbouw werd steeds concreter, plannen worden meer en meer werkelijkheid. We doen het samen, als een geoliede machine, waarin alle tandjes nodig zijn en meedraaien. Niet alleen binnen de muren van Het Maanderzand, maar ook daarbuiten.”

Raad van Bestuur

2. Missie, visie en kernwaarden

De actuele missie, visie, kernwaarden en mensvisie van Het Maanderzand volgen uit de strategie 2019-2030.

2.1 Missie



Het Maanderzand is een kleinschalige (ouderen)zorgorganisatie in het Beatrixpark in Ede. Wij ondersteunen mensen met een zorgbehoefte. Wij bieden fysieke ondersteuning en zijn gericht op het welbevinden van mensen. Deze zorg wordt geboden binnen en buiten Het Maanderzand.

2.2 Visie



Het Maanderzand is onderdeel van een inclusieve gemeenschap in de wijk. Naast wonen, zorg, dagbesteding en thuiszorg, zoals die nu al wordt geboden, biedt Het Maanderzand zorg – en welzijnsfaciliteiten op de locatie van Het Maanderzand voor ouderen uit de wijk. Daarnaast biedt Het Maanderzand mogelijkheden voor bijvoorbeeld (para)medische zorg (in nauwe afstemming met de eerstelijnsvoorziening in de wijk) of andere maatschappelijke functies. Een wenkend perspectief voor de langere termijn is een Maanderzand als onderdeel van een inclusieve gemeenschap in de wijk. Zij beschouwt iedereen die een hulp – of zorgvraag heeft, jong en oud, als haar cliënt. Essentie is dat door Het Maanderzand “zorgfunctionaliteiten” voor jong – en oud worden aangeboden.

2.3 Kernwaarden



Aandacht, ondernemen, respect, kwaliteit en samen zijn onze kernwaarden.

2.4 Mensvisie



Wij geloven: wij hebben elkaar hard nodig, niet alleen in de dingen die wij doen, maar ook in hoe wij zijn: mensen mogen zich thuis voelen bij ons, mensen mogen zich gezien weten en geaccepteerd: precies zoals ze zijn. Wij zijn gelijk aan elkaar en tegelijk helemaal uniek. Dus ook al zijn, denken, doen en voelen we allemaal wat anders, niemand is minder of meer. Jij en ik, wij zijn allemaal gewone mensen en zo behandelen wij elkaar ook. Dat uit zich in liefde, aandacht, vertrouwen in elkaar en respect.

Wij zijn een christelijk huis. Wij zijn niet enkel en alleen op onszelf gericht. Naast dat wij goed voor onszelf zijn en zorgen, zorgen en zijn wij er ook voor elkaar en daarmee voor een mooiere wereld.

2.5 Fundament



Als Maanderzand blijven we bovenal een plek waar mensen zich thuis mogen voelen. Onze missie en visie geven richting. Onze dagelijkse praktijk wordt gedragen door een sfeer van nabijheid, herkenning en onderlinge verbondenheid. Huiselijk & Vertrouwd is de manier waarop wij elkaar ontmoeten, ondersteunen en zien. Dat blijft de basis, het fundament, van wie wij zijn en de basis van de resultaten die wij samen beogen te behalen.

3. Bestuurlijke samenvatting

Dit hoofdstuk zet een bestuurlijke samenvatting uiteen; bestaande uit een algemene organisatieschets, een beknopte evaluatie van de jaarbrief en een paragraaf over risicomanagement en toekomst.

3.1 Algemene informatie

Stichting Het Maanderzand is een zorgorganisatie actief in gemeente Ede, specifiek in de wijk Beatrixpark. We hebben een christelijke grondslag. Het Maanderzand heeft een toelating voor Wet langdurige zorg verblijf met behandeling. Verder bieden wij zorg en ondersteuning aan via onder andere de Zorgverzekeringswet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. De eindverantwoordelijkheid voor Het Maanderzand ligt bij de Raad van Bestuur, die verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. We hebben medezeggenschap georganiseerd via verschillende gremia. De organisatiestructuur is zichtbaar in het organogram in bijlage 1.

3.2 Evaluatie jaarbrief 2025

Onze jaarbrief geeft richting aan organisatieonderdelen voor het komende jaar. Een kader waarbinnen we zelf inhoud en vorm geven aan de wijze waarop we resultaten willen behalen. De jaarbrief 2025 vloeit voort uit het ondernemingsplan 2025-2027. We reflecteren op hoofdlijnen terug op de jaarbrief.

Voor alle organisatieonderdelen was de voorbereiding op de verhuizing naar de nieuwbouw een belangrijk aspect in 2025. Immers; de verhuizing heeft grote gevolgen voor alle bewoners, medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen. Er is een transitieplan opgesteld met verschillende kolommen (Bouwplanning, Bedrijfsvoering, Kwaliteit & Veiligheid, Communicatie, Personeel & Vrijwilligers, Bewonersplan, ICT, Welzijn, Facilitair, Verhuisplan, Inrichting & Inventaris, Tuin ontwerp & Inrichting) die allen een specifieke eigenaar hebben. In periodieke overleggen was afstemming tussen de eigenaren van de kolommen. Tegelijkertijd, naast alle nieuwbouw- en verhuisvoorbereidingen, beschreven we in de jaarbrief 2025 ook allerlei andere thema's waar we mee aan de slag wilden.

Er is veel ingezet op verbinding en samenwerking in brede zin. Zo hebben we geparticipeerd in het regionale project domein overstijgend samenwerken maar hebben we ook laagdrempelige ontmoetingen voor bewoners in de buurt & wijk georganiseerd, in samenwerking met allerlei partners uit het sociale domein. We zijn trots op de gerealiseerde Vergeet-mij-niet-paden, die letterlijk en figuurlijk verbinding legden met een naastgelegen eigen locatie (Ons Huis) of met een andere organisatie (St. Barbara). Daarnaast is Het Maanderzand zeer actief in de regionale samenwerking VVT Foodvalley en het netwerk Vitale Gelderse Vallei.

In 2025 is gestart met een nieuwe verzuimaanpak; waarbij de normering voor frequent verzuim opnieuw is gedefinieerd. Er is meer gestuurd op inzetbaarheid van medewerkers en de samenwerking met de arbodienst is geïntensiveerd. Ondanks een lichte toename is het verzuimcijfer beperkt gebleven door de juiste ingezette ondersteuning. Heel zichtbaar is de daling van de verzuimfrequentie, van 1,72 in 2024 naar 1,27 in 2025. Dit laat zien dat de ingezette maatregelen effect hebben.

Verzuimpercentage

9,54%

Ontwikkeling t.o.v. 2024

+0,10%

Verwachting

Daling 2026

Een speerpunt in 2025 was (ont)regel de zorg. We hebben expliciet aandacht gehad voor administratieve lasten bij medewerkers in de vorm van verschillende deelprojecten en onderzoeken. Aanbevelingen van

onderzoeken zijn opgevoerd; deze liggen bijvoorbeeld in het versterken van de roosterplanning, interne taakverdeling en de implementatie van spraakgestuurd rapporteren. Het project is eind 2025 afgesloten met een memo die tevens dient als evaluatie. Aandacht voor administratieve last is vanaf 2026 onderdeel van reguliere organisatieontwikkeling.

We willen dat onze medewerkers zich weerbaar en voldoende uitgerust voelen in verschillende situaties waar zij mee te maken krijgen. In 2024 zijn we gestart met weerbaarheidstrainingen bij verschillende teams. Daar waar dit als zeer positief en behulpzaam ervaren werd, hebben we de trainingen in 2025 verder opgepakt in de vorm van borging voor teams die al eerder deelnamen (verankeren van het geleerde in het dagelijks werk door middel van intervisie) en de weerbaarheidstrainingen voor het team huishouding extern en team vrijwilligers.

In de jaarbrief 2025 beschreven we dat het Document Management Systeem (DMS) extra aandacht behoeft. In de praktijk is hier in 2025 nog onvoldoende voortgang op geboekt; de focus lag op nieuwbouw- en verhuisvoorbereidingen waardoor prioritering binnen dit thema tijdelijk is verschoven. Tegelijkertijd blijft een goed functionerend DMS noodzakelijk voor informatievoorziening; komende jaren gaan we dit onderwerp verder oppakken in samenhang met aangepaste werkprocessen die de nieuwbouw met zich meebrengt.

Al met al kijken we met tevredenheid teug op de beschreven doelen uit onze jaarbrief. We hebben belangrijke stappen gezet richting strategische doelen; tegelijkertijd zien we dat duurzame verbetering tijd vraagt (bijvoorbeeld het dossier verzuim en DMS). Balans tussen ontwikkeling, continuïteit en aandacht voor elkaar blijft onze focus. Met de ervaringen uit 2025 bouwen we verder aan een toekomstbestendige, wendbare organisatie met de blik gericht op voltooiing van de nieuwbouw.

3.3 Risicomanagement en toekomst

We werken continu aan het signaleren, beoordelen en beheersen van risico's die onze organisatie (kunnen) beïnvloeden. We duiden specifiek de volgende risico's:

Risicogebied	Omschrijving	Beheersmaatregelen
Arbeidsmarkt & personele capaciteit	Structurele arbeidsmarktkrapte kan leiden tot tekort aan gekwalificeerd personeel. Groei in intramurale capaciteit in 2027 vergt tijdige uitbreiding van personeelsbestand	Strategische personeelsplanning, borging duurzame inzetbaarheid, wervingscampagne, geen PNIL blijven inzetten (anders dan behandeldienst van Norschoten)
Informatievoorziening & -veiligheid	Risico op verstoring van ICT-voorzieningen en onvoldoende borging van informatie (beveiliging)	Uitbreiding team ICT, NEN7510 traject en alle bijbehorende beheersmaatregelen en periodieke audits.
Uitval nutsvoorzieningen	Uitval elektriciteit, gas of water kan zorgcontinuïteit bedreigen	Noodaggregaat (tijdens nieuwbouw een gehuurde noodaggregaat); bedrijfscontinuïteitsplan; externe belegging noodstroomvoorziening tijdens de bouw (aannemer), contact met GHOR
Document Management Systeem	Onvoldoende inrichting en/of beheer van het DMS belemmert efficiënt informatiebeheer.	Inrichting periodiek agenderen in bestuursteam, meerjarenplan.
Nieuwbouw en verhuizing	Operationele en organisatorische risico's bij overgang naar nieuwe locatie en aanpassing.	Bijsturen processen in fase 1 en evalueren. Leerpunten meenemen naar fase 2.
Financiële beheersbaarheid nieuwbouw fase 2	Overschrijding budget nieuwbouw fase 2 door uitloop, meerwerk, etc.	Periodieke overleggen met stuurgroep en BDB index nauw volgen (prijsstijging niet afgekocht)

Risicomanagement is integraal onderdeel van de *planning & control cyclus*. Jaarlijks worden risico's geëvalueerd in de risicomatrix, waarna al dan niet passende beheersmaatregelen worden genomen. Dit wordt besproken in verschillende gremia. In 2026 zal specifieke aandacht zijn voor personeelsplanning en (financiële) sturing van nieuwbouw fase 2.

4. Organisatieonderdelen

4.1 Welzijn

De keten van welzijn (voor iedere deelnemer de meest passende plaats qua welzijn ongeacht financieringsvorm) heeft verdere uitwerking gekregen binnen Het Maanderzand. De visie Boven slapen, beneden wonen zal in de context van de nieuwbouw verder bijdragen aan de realisatie van de keten. Zorgvragers genieten overdag welzijn in een van de welzijnslocaties. Dit is in 2025 bevorderd door bewoners aan te moedigen om samen te eten in de Brasserie. Er is dan ook veel aandacht geweest voor samenspel tussen welzijn en zorg. De groepsassistenten van voormalig team tweede etage zijn ter voorbereiding op de nieuwbouw onder team welzijn gaan vallen. Er is in 2025 een tweede medewerker individuele begeleiding gestart.



Er is, net als in 2024, bij welzijn veel aandacht geweest voor verbinding met sociaal domein en wijk- & buurtgericht werken. We maken een actieve beweging van ouderenzorgorganisatie naar zorgorganisatie als onderdeel van een inclusieve gemeenschap. Hierbij vinden we het belangrijk om samen te werken met verschillende partners in de regio; bijvoorbeeld welzijnsorganisaties, scholen, vrijwilligersorganisaties, andere VVT-organisaties, ziekenhuis en huisartsen. Welzijn is trots op de vele activiteiten (zowel groot als klein) die gerealiseerd zijn voor onze zorgvragers maar ook voor de wijk & buurt. Bijvoorbeeld: de week van dementie, de Generatie driedaagse, wandelgroepen, de Vrijheidsmaaltijd, de Opening van het Vergeet-mij-niet-pad / Buurttuin / Samen in de buurt. Laatstgenoemde is een laagdrempelige ontmoetingsvoorziening (LDO) voor mensen uit de buurt. Ongeacht indicatie, leeftijd of diagnose konden inwoners elkaar ontmoeten in Ons Huis. We hebben oog voor het sociale netwerk van de zorgvrager of inwoner. Daar waar nodig worden subsidies aangevraagd om projecten te kunnen realiseren.

“Hier draait het niet om moeten, maar om mogen zijn wie je bent – met aandacht voor elkaar.”

Medewerker over Samen in de Buurt

Bij familieparticipatie gaat het om de betrokkenheid, rol, inbreng en invloed van familie en vrienden en bij het bevorderen van de kwaliteit van zorgvragers. Betrokkenheid van familieleden kan grote invloed hebben op de gezondheid en het welbevinden van de zorgvrager. Op zowel mantelzorg als familieparticipatie hebben we de visie dat zij niet instrumenteel ingezet worden om zorg te ontlasten, maar primair om het welbevinden van de zorgvrager te vergroten. De visie op mantelzorg is nog niet geëvalueerd, dit zal in 2026 worden opgepakt. We vinden het belangrijk dat familieparticipatie plaatsvindt op vrijwillige basis. Familie

kent de bewoner het best en kan waardevolle informatie en inzichten op welzijnsgebied geven. Als wij familieleden actief betrekken voelen bewoners zich ook vaak meer betrokken bij hun eigen proces (zorg en welbevinden) wat kan leiden tot meer tevredenheid. In het CTO in 2025 zijn tevens specifieke vragen opgenomen voor naasten van onze zorgvragers. Op de vraag of verwanten zich gehoord voelen, wordt een 8,1 gescoord. Er is laagdrempelig contact, vragen worden snel opgepakt en er wordt meegedacht. In de voorbereiding richting de nieuwbouw hebben wij afgelopen jaar zo zorgvuldig mogelijk gecommuniceerd met familie en verschillende informatiebijeenkomsten georganiseerd. In verdere fasen in de nieuwbouw blijft dit een belangrijk aandachtspunt.

Wat financiën betreft heeft welzijn in 2025 een zeer positief resultaat gerealiseerd. Een en ander heeft ten dele te maken met de gehanteerde doorbelastingsystematiek. Het team mag in 2026 verder groeien. Met de overgang naar de nieuwbouw en het uitwijken naar welzijnslocatie Ons Huis zal de inrichting van welzijn complexer worden.

Zielzorg bereidde de transitie van kerkdiensten van de Brasserie naar de Taborkerk voor, hierbij was aandacht voor zowel bewoners als familieleden, vrijwilligers en andere betrokkenen bij de kerkdienst. Bijzondere aandacht ging dit jaar uit naar vieringen als Pasen, Hemelvaart en Pinksteren. Daarnaast werd persoonlijke kennismaking geboden aan (nieuwe en tijdelijke) bewoners.

“Een onsje welzijn scheelt een kilo zorg.”

Teamleider Welzijn

4.2 Zorg



Afgelopen jaar stond veel in het teken van de voorbereiding op de verhuizing naar de nieuwbouw. Met veel medewerkers zijn individuele gesprekken gevoerd met de teamleider en P&O. De afbouw in intramurale capaciteit is ingezet vanaf september; dit in verband met het feit dat de nieuwbouw fase 1 minder kamers heeft. In de eerste twee kwartalen van 2025 is extra omzet gegenereerd door het tijdelijk bezetten van kamers d.m.v. logeren die door de bouw niet volledig kunnen worden bezet. Bij de ingebruikname van fase 2 in de nieuwbouw gaan wij groeien qua intramurale capaciteit; daarom is reeds gestart met uitbreiding van het personele bestand. Om dekking te genereren is er een samenwerking met een collega-organisatie gestart. Het bleek lastig om eigenaarschap en betrokkenheid voldoende te borgen. De ervaringen die hiermee zijn opgedaan, leveren waardevolle inzichten op voor toekomstige samenwerkingen.

In 2025 zijn twee nieuwe teamleiders zorg en één junior teamleider zorg gestart. Daarnaast is in juni 2025 een Verpleegkundig Specialist In Opleiding (VIOS) gestart. Er is veel aandacht geweest voor kwaliteit van zorg op specifieke afdelingen en er is huisbreed ingezet op borging van de weerbaarheidstraining door middel van intervisie. Verzuim bleef onverminderd onze aandacht houden; de nieuwe verzuimaanpak ingezet begin 2025.

Bij het wijkzorgteam is afgelopen jaar veel aandacht geweest voor zichtbaarheid en (online) vindbaarheid. Externe samenwerkingen zijn nadrukkelijk opgezocht, bijvoorbeeld met het ziekenhuis en huisartsenpraktijken. Productiviteit was een aandachtspunt; o.a. door meer aandacht voor registratiehygiëne is dit verbeterd in de loop van het jaar. Er is tevens een lichte groei in het aantal cliënten te zien. De samenwerking tussen het extramurale team en de intramurale teams is in 2025 geïntensifieerd, denk hierbij bijvoorbeeld aan het benutten van expertise van intramurale verpleegkundigen bij casuïstiek in de wijk. Een van de twee wijkverpleegkundigen is een andere functie gaan bekleden binnen Het Maanderzand.

In november 2025 heeft een IGJ-bezoek (steekproefsgewijs) plaatsgevonden binnen het wijkzorgteam. Thema's bij dit bezoek waren: de cliënt centraal, deskundige zorgverlener en sturen op kwaliteit & veiligheid. Het bezoek is zeer goed verlopen; inspecteurs waren positief over de persoonsgerichte zorg, het team en de organisatie.

Binnen de casemanagers dementie zijn binnen de formatie enkele veranderingen geweest in 2025. De continuïteit van de zorg voor cliënten bleef daarbij gewaarborgd. Er is dit jaar veel ingezet op samenwerking; zowel intern als extern (in de regio en keten). Dit met als doel een zo goed mogelijk gecoördineerde ondersteuning rondom de cliënt. Een casemanager dementie heeft in 2025 haar opleiding afgerond. Het aantal cliënten is afgelopen jaar verder gegroeid en er zijn stappen gezet; productiviteit blijft ook in 2026 een aandachtspunt.

Doel bezoek IGJ

**Steekproef inzake
kwaliteit**

Resultaat

Voldaan aan alle normen

De inspecteurs waren vol lof

We zijn heel trots op WZT

4.3 Facilitair

Binnen team facilitair is medio 2025 een nieuwe teamleider gestart. Ook op facilitair gebied was nieuwbouw een groot thema. Afstemming met technische leveranciers, het realiseren van de tijdelijke veldkeuken en het opnieuw inrichten van het proces m.b.t. de was stonden bijvoorbeeld op de agenda. Team huishouding extern volgde de weerbaarheidstraining en team huishouding intern volgde een producttraining schoonmaakartikelen. Binnen team huishouding was veel aandacht voor productiviteit en intensieve begeleiding van medewerkers;



richting het einde van het jaar met een hogere productiviteit als gevolg. Opvallend is dat in team facilitair het verzuimpercentage in 2025 gedaald is t.o.v. 2024, met een daling van 8,74%.

5. Staf en ondersteunende diensten

5.1 Beleid & Ondersteuning

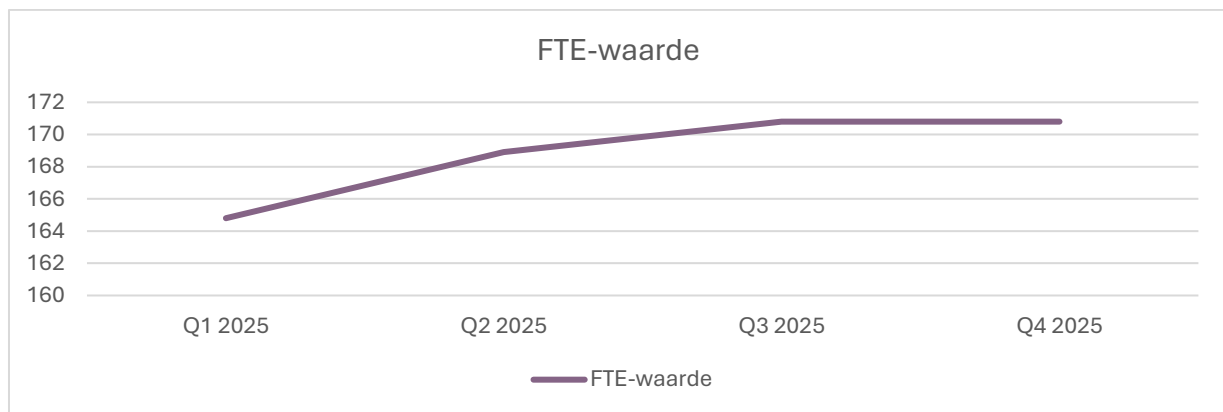
In 2025 hebben de staf en ondersteunende diensten een grote rol vervuld bij de transitie naar de nieuwbouw. Diverse vraagstukken zijn uitgewerkt; bijvoorbeeld communicatie, roosters, administratieve inrichting, uitwerken zorgprocessen, verzekeringen, etc. Diverse subsidieaanvragen m.b.t. opleidingen of projecten zijn voorbereid en ingediend. Voorbeelden van deze projectmatige subsidieaanvragen zijn de Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg aanvraag (implementatie van leefcirkels en dwaaldetectie) en Aan de slag met zinvolle dagactiviteiten voor thuiswonende mensen met dementie

(LDO). Op gebied van Personeel & Organisatie zijn allerlei ontwikkelingen geweest; herinrichting Leerling Management Systeem, applicatie voor registratieverzuim in AFAS, *onboarding* in AFAS, uitwerking nieuwe Cao en samenwerkingen met collega-zorgaanbieders zijn verkend.

De aanpak van verzuim was een belangrijk speerpunt in 2025. Zoals in eerdere hoofdstukken te lezen; is gestart met een nieuwe verzuimaanpak. Er is meer gestuurd op inzetbaarheid van medewerkers en de samenwerking met de arbodienst is geïntensiveerd, onder andere in de vorm van een casemanager verzuim. De efficiëntie van de consulten is verbeterd in de vorm van spreekuurblokken. Ondanks alle inzet, was het verzuimcijfer in 2025 te hoog. Benchmark van het verzuimcijfer binnen de VVT is in 2025 8,9%. Het verzuimcijfer van Het Maanderzand in 2025 was gemiddeld 9,54%. Dat is een stijging van 0,1% ten opzichte van 2024. Ondanks een toename van het verzuimcijfer, is deze wel beperkt gebleven door de juiste ingezette ondersteuning. Wat heel zichtbaar is, is dat de frequentie van het verzuim gedaald is van 1,72 naar 1,27, een daling die laat zien dat de uitgezette maatregelen effect hebben.

Jaar	Verzuim%	Kort verzuim (0-7 dagen)	Middellang verzuim (8-42 dagen)	Lang verzuim (43-365 dagen)	Extra lang verzuim (366-730 dagen)	Meldingsfrequentie	0-verzuim %
2024	9,44%	63,84%	18,70%	16,21%	1,25%	1,72	76,22%
2025	9,54%	62,34%	18,58%	17,30%	1,78%	1,27	44,95%

Het aantal FTE's is licht gegroeid, conform de strategische personeelsplanning. In lijn met de meerjarenbegroting is er in 2025 (eind van het vierde kwartaal) 170,8 fte gerealiseerd. Naast de vaste medewerkers, is ook de flexibele schil gegroeid. De uitstroom is 58 medewerkers en de instroom 66 medewerkers. De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand is 41,0 jaar en de gemiddelde deeltijdfactor is 0,55; data voortkomende uit het HR-dataportaal van Pensioenfonds Zorg en Welzijn.¹



We leggen de lat hoog. We willen kwalitatief de beste collega's die passen bij Het Maanderzand. Belangrijk hierbij is dat we nauwelijks tot geen personeel-niet-in-loondienst (PNIL); anders dan de behandeldienst inzetten. In de zomerperiode van 2025 is kortstondig ondersteuning gezocht voor het keukenteam om het vertrek van medewerkers op te vangen. Na de zomer is het team weer op sterkte gekomen met eigen personeel.

In ons kwaliteitsbeeld 2025 (te vinden op de [website](#)) blikken we uitgebreid terug op ontwikkelingen met betrekking tot het generiek kompas, aan de hand van de vijf bouwstenen:

- Het kennen van de wensen en behoeften
- Bouwen van netwerken

¹ FTE cijfers op basis van verloonde uren inclusief flexibele schil. Dit geeft een getrouw beeld van de werkelijke inzet in 2025. Dit is afwijkend van de kwartaalrapportages, welke gebaseerd zijn op de contractuele formatie in AFAS (exclusief de flexibele schil).

- Het werk organiseren
- Leren en ontwikkelen
- Inzicht in kwaliteit

In het kwaliteitsbeeld wordt tevens uitgebreid teruggeblikt op trends en ontwikkelingen in de MIC-, MIM- en MIP-meldingen in 2025. Afgelopen jaar heeft Het Maanderzand het NOV keurmerk 'Vrijwillige inzet Goed Geregeld' behaald; daarmee laten we zien dat we als organisatie structureel werken aan goed vrijwilligersbeleid en -management. Daarnaast heeft in 2025 de eerste editie van Het Maanderzand congres plaatsgevonden; we blikken terug op een succesvolle editie waarop de in 2026 verder gaan bouwen.

*Gemiddelde score
cliënttevredenheidsonderzoek*

8

Network Promotor Score cliënten

33 (zeer goed)

Keurmerk NOV

Behaald



5.2 Klantadvies

Ook voor klantadvies stond 2025 in het teken van de voorbereiding op de verhuizing; als eigenaar van het bewonersplan. De bijeenkomsten voor bewoners en verwanten en 'het bewonersboekje' (beide ter voorbereiding op de nieuwbouw) zijn mooie resultaten. Klantadvies heeft in 2025 nauw regie gevoerd op de kamerbezetting. Gaandeweg het jaar is de productie afgenomen als gevolg van het sluiten van kamers (afbouw intramurale capaciteit) richting de nieuwbouw. Een en ander is terug te zien in onderstaande tabel. Er is door klantadvies hard gewerkt aan oplossingen om tijdelijke opbrengsten te genereren, blijkend uit o.a. 'sectorvreemd' logeren en het opnieuw tijdelijk bezetten van kamers die voorheen niet gebruikt mochten worden in verband met de veiligheidscirkel van de nieuwbouw. Aan het einde van het vierde kwartaal steeg de uitstroom door overlijdens. De omzet van de VPT blijft heel 2025 stabiel maar laat geen evidente groei zien.

Kamerbezetting	Instroom bewoners	Uitstroom bewoners
Eerste kwartaal 2025	13	9
Tweede kwartaal 2025	6	5
Derde kwartaal 2025	4	10
Vierde kwartaal 2025	6	15

5.3 Marketing & Communicatie

In 2025 is intensief gewerkt aan zichtbaarheid en positionering van Het Maanderzand in de wijk en buurt, zowel online als fysiek. Er is veel aandacht geweest voor communicatie omtrent de nieuwbouw. Door middel van het creëren van content hebben we bewoners, cliënten, medewerkers, vrijwilligers verwanten en omwonenden betrokken bij alles wat er bij Het Maanderzand speelt; van welzijnsactiviteiten tot aan nieuwbouwontwikkelingen en -hoogtepunten. Er is nauw samengewerkt met een *digital agency* om de

online zichtbaarheid van de website te vergroten, met name voor extramurale ondersteuning. Daarnaast heeft marketing & communicatie ondersteuning verleend aan VVT Foodvalley.

5.4 ICT

In 2025 heeft ICT een cruciale rol gespeeld in de nieuwbouwvoorbereidingen (bijvoorbeeld infrastructuur zorgoproepsysteem, netwerkengineering, multimedia, toegangscontrole & leefcirkels, afstemming met leveranciers). De operationele capaciteit van ICT is uitgebreid om het hoofd te bieden aan al deze voorbereidingen. De verouderde techniek in de oudbouw bracht uitdagingen met zich mee.

5.5 Projectmatig werken

In 2025 zijn we aan de slag geweest met een verscheidenheid aan projectmatige werkzaamheden. Hierop is periodiek gerapporteerd in kwartaalrapportages. In dit jaarverslag willen we er enkele uitlichten:

- NEN7510; Het Maanderzand heeft in 2025 grote stappen gezet op gebied van informatiebeveiliging. Er zijn beleidsstukken opgesteld en diverse maatregelen zijn of worden geïmplementeerd. Een en ander vloeit in 2026 over in de generieke PDCA-cyclus.
- Domein Overstijgend Samenwerken (DOS); in dit regionale project heeft Het Maanderzand een zeer actieve rol gehad; het richt zich op de beweging van zorg naar welzijn en langer thuis blijven wonen, met *reablement* als basis. Er zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd die bijdroegen aan zeer actieve rol van HMZ, bijeenkomsten georganiseerd die bijdroegen aan verbeterde netwerkafstemming rondom inwoner.
- (Ont)Regel de zorg; dit project analyseerde en verminderde administratieve lasten en logistieke knelpunten via verschillende deelprojecten, met als doel meer tijd en aandacht voor zorgvragers. Concrete verbeteringen omvatten spraakgestuurd rapporteren, geoptimaliseerde processen en een kritische houding tegenover regels.
- Cliënt geconnect; dit meerjarige project voor digitale verbinding van zorgvragers is afgerond. De getrokken conclusies (waaronder lessen rond eigenaarschap en implementatie) worden meegenomen bij inbedding in reguliere processen.
- Optimalisatie (zorg)leefplan; project richt zich op herziening van (zorg)leefplan in Nedap Ons, met de bewoner centraal en een meer gebruiksvriendelijke opzet. I.v.m. vertraging door de nieuwbouw zal dit project gecontinueerd worden in 2026.
- Project anderstaligen - Leren op de werkvloer; in samenwerking met een 'mensontwikkelbedrijf' heeft Het Maanderzand zich ingezet om statushouders de kans te bieden om zich te ontwikkelen binnen zorg & welzijn. Alle vijf deelnemers hebben in december 2025 hun certificaat ontvangen en willen zich blijven verbinden aan Het Maanderzand.

“DOS geeft ons richting aan de toename van ouderen die langer thuis blijven wonen met een complexe zorgvraag; vanuit de gedeelde visie op reablement.”

Interne projectleider Domein Overstijgend Samenwerken

6. Financiën

De jaarrekening en het accountantsverslag zijn in separate bijlage terug te vinden.

7. Interne toezichthouder

De Zorgbrede Governancecode is de leidraad bij de vormgeving van het bestuur en het toezicht van onze organisatie. Het Bestuur (RvB) bestuurt de organisatie, de Raad van Toezicht (RvT) vervult de werkgeversrol voor de RvB en fungeert daarnaast als klankbord, adviseur en sparringpartner voor de RvB. De Governance documenten sluiten aan bij de recente Governancecode Zorg (2022). Het Maanderzand wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur – mevrouw J.T. Kohlmann-Bins.

De RvT heeft als taak toezicht te houden op het besturen door de RvB en op de algemene gang van zaken van de Stichting het Maanderzand en Stichting Onroerend Goed Cavaljé. De RvT staat de RvB, gevraagd en ongevraagd, met advies terzijde. Bij het vervullen van haar taak richt de RvB zich naar het belang van de Stichtingen alsmede naar de maatschappelijke rol die deze in Ede vervullen voor inwoners, medewerkers en externe stakeholders. Deze taken en de bijbehorende bepalingen staan beschreven in het reglement van de RvT. De RvT houdt toezicht op de strategie en prestaties en de interne- en beheersings- en controlesystemen. De financiële en organisatorische aspecten hebben daarbij bijzondere aandacht, zeker gezien de veranderprocessen in de organisatie en de vastgoed aangelegenheden. Doorlopend is het gesprek over het woon-, welzijns-, en zorgaanbod bij Het Maanderzand: of het klopt wat er wordt geboden en over de wijze waarop kwaliteit, veiligheid en identiteit gestalte krijgen en of (financiële) risico's afdoende gemanaged worden. Dit alles in relatie tot zowel de interne organisatie als ook externe ontwikkelingen en dynamiek.

Samenstelling en werkwijze

De RvT bestaat ultimo 2025 uit vijf leden. De continuïteit binnen de RvT wordt gewaarborgd door middel van het door de RvT opgestelde rooster van aftreden. In 2025 is mevrouw Bart herbenoemd. Er zijn in het verslagjaar geen leden toe- of afgetreden. De RvT voldoet ook aan de eisen van de Governancecode Zorg door te beschikken over tenminste één lid dat relevante kennis van- en ervaring heeft in de zorg, en een lid dat financieel deskundig is. Verdere specialisaties zijn tevens vertegenwoordigd in de RvT. Dhr. Verweij heeft zitting op voordracht van de Cliëntenraad (CR).

In onderstaand overzicht wordt per lid inzicht gegeven in de personalia, functie, beroep, relevante (neven)functies en moment van aftreden.

Naam	Functie	Commissie	Einde 1 ^e termijn	Einde 2 ^e termijn	Nevenfuncties
Bas Bodzinga	Voorzitter	Lid Remuneratie Commissie	Januari 2028	Januari 2032	- Lid Raad van Bestuur Aveleijn - Voorzitter Raad van Toezicht Jeugdbescherming Noord (tot 1-7-2025) - Voorzitter Raad van Toezicht Brentano
Wim Martens	Vicevoorzitter	Voorzitter Audit & Risico Commissie	Juni 2024	Juni 2028	- Bestuurslid (penningmeester) Dirk Gaasbeek Stichting - Voorzitter bestuur Edese Golf Club Papendal - Lid commissie CAV Nederlandse Gereformeerde Kerken - Lid bestuur VSE
Gonnelies Bart	Lid	Lid Audit & Risico commissie	Juni 2025	Juni 2029	- Bedrijfsjurist Ipse de Bruggen - Lid Raad van Toezicht VVO
Kees Verweij	Lid	Voorzitter Remuneratie Commissie Lid Kwaliteit Veiligheid en Identiteit Commissie	Juli 2028	Juli 2032	- Directeur Bedrijfsvoering en Sociaal Domein Gemeente West Betuwe - Lid Raad van Toezicht Woonzorgorganisatie Huis ter Leede in Leerdam
Nicole Hunfeld	Lid	Voorzitter Kwaliteit	Juli 2027	Juli 2031	- Vice-voorzitter en penningmeester KNMP (tot 26-6-2025)

		Veiligheid en Identiteit Commissie			<ul style="list-style-type: none"> - Programmacoördinator Onderzoek Duurzame Zorg bij Erasmus MC - Projectleider Duurzaamheid Intensive Care Volwassenen bij Erasmus MC - Ziekenhuisapotheker Intensive Care Volwassenen bij Erasmus MC - Voorzitter Commissie Groene Intensive Care (NVIC) - Voorzitter Commissie Acute Tekorten Geneesmiddelen LCG
--	--	------------------------------------	--	--	---

Binnen de RvT bestaan de volgende commissies: Commissie Kwaliteit, Veiligheid & Identiteit, Audit & Risico Commissie en Remuneratie Commissie. Iedere commissie bestaat uit twee leden.

- De Audit & Risicocommissie (ARC) heeft ultimo 2025 vier vergaderingen gehad met de bestuurder en business controller. De commissie bestond uit twee leden. De externe accountant is bij enkele vergaderingen te gast geweest.
- De commissie Kwaliteit & Veiligheid & Identiteit (KVI) bestond in het verslagjaar uit twee leden en heeft vier vergaderingen gehad.
- De Remuneratie Commissie (RC) bestond in het verslagjaar uit twee leden. Er zijn drie overleggen gevoerd met de bestuurder. In het eerste gesprek worden de jaardoelen bepaald, het tweede gesprek betreft de tussenevaluatie en aan het einde van het jaar vindt de beoordeling van de bestuurder plaats.

Verder willen de leden van de RvT zo veel mogelijk invulling geven aan de observatie-component door het afleggen van werkbezoeken aan Het Maanderzand en het informeel bijwonen van festiviteiten en activiteiten binnen Het Maanderzand. Een of twee leden van de RvT zijn in 2025 eenmaal aangesloten bij de medezeggenschapsraden.

In het verslagjaar zijn er door de RvT in totaliteit zes vergaderingen met de RvB geweest, waaronder een zelfevaluatie. Voorafgaand aan de RvT-vergaderingen zijn in de meeste gevallen overleggen met RvT commissies geweest.

De voorzitter van de RvT is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de RvT. De RvT werkt met een taakstellende jaarplanning. Er is een structureel overleg tussen de RvB en de voorzitter van de RvT. In dit overleg wordt de agenda van de reguliere RvT-vergaderingen voorbereid en wordt er relevante informatie uitgewisseld. Hierbij kan worden gedacht aan actuele ontwikkelingen in de zorgsector, de interne organisatie, de geplande nieuwbouw en de algemene ontwikkelingen van de Stichtingen. De voorzitter RvT maakt hier een kort verslag van, welke inzichtelijk is voor de andere leden van de RvT. Er hebben in het verslagjaar zeven bilaterale overleggen tussen de voorzitter RvT en de RvB plaatsgevonden.

Scholing

In 2025 hebben leden van de RvT de volgende scholingen gevolgd:

- Dhr. Bodzinga: NVTZ Strategisch Partnerschap
- Dhr. Martens (cursus Financieel Toezicht was gepland, maar geannuleerd door NVTZ)
- Mw. Bart: NVTZ Risicomanagement en compliance
- Mw. Hunfeld: NVTZ Toezicht op kwaliteit 2025 editie 4
- Dhr. Verweij: Master module 'Organisatieverandering en ontwikkeling' en master module 'Duurzame Human Resource Management', beide aan de Open Universiteit

Zelfevaluatie

Op 24 november 2025 heeft de RvT een zelfevaluatie uitgevoerd, ditmaal onder externe begeleiding. Er is

onder andere gesproken over het investeren van tijd en aandacht om te bouwen aan de goede dialoog tussen de RvB en RvT en de mogelijkheden die Strategisch Partnerschap hiertoe biedt.

Honorering RvB en RvT

Het Maanderzand is ingedeeld in Klasse 3 van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De bezoldiging van de RvB en de RvT valt binnen het vastgestelde bezoldigingsmaximum (zowel individueel als gezamenlijk). De Remuneratiecommissie heeft de RvT geadviseerd over de WNT-3 weging 2025 en dit advies is door de RvT overgenomen. Eind 2025 is het voorstel voor de wijziging van de bezoldiging van de RvB en de honorering van de RvT goedgekeurd. In de jaarrekening wordt inzage gegeven in de honorering van de RvB en de RvT.

Besluitenlijst 2025

	Onderwerp	Besluit	Datum
1	Goedkeuring aankoop grond	De RvT besluit goedkeuring te verlenen aan de RvB voor de aankoop van de grond zoals d.d. 17-2-2025 in oplegger is bijgevoegd.	17-2-2025
2	Bestuursverslag 2024	De RvT besluit het bestuursverslag zoals d.d. 26-5-2025 is bijgevoegd vast te stellen.	26-5-2025
3	Jaarrekening 2024	De jaarrekening 2024 wordt vastgesteld en er wordt decharge verleend voor de jaarrekening van 2024 door de RvT.	26-5-2025
4	Herbenoeming	Het voorstel tot herbenoeming van mw. Bart wordt unaniem goedgekeurd door de RvT.	26-5-2025
5	Begroting 2026	De RvT besluit de begroting 2026 zoals bijgevoegd d.d. 15-12-2025 is bijgevoegd goed te keuren.	15-12-2025
6	Bezoldiging 2026	De RvT besluit het voorstel van RC over WNT bezoldigingen vast te stellen, zowel voor RvB als RvT.	15-12-2025

8. Medezeggenschapsraden

Het Maanderzand kent vier medezeggenschapsraden:

- Ondernemingsraad (OR)
- Cliëntenraad (CR)
- Vrijwilligersraad (VR)
- Professionele Adviesraad (PAR)

De raden zijn adviserend naar de Raad van Bestuur op verschillende thema's die relevant zijn voor het desbetreffende gremium. Reglementen zijn in 2025 geactualiseerd, een en ander is nu in lijn met de meest actuele modelreglementen van de Sociaal Economische Raad en de Landelijke Organisatie Cliëntenraden. Binnen alle medezeggenschapsraden was de nieuwbouw uiteraard een groot thema in 2025.

De OR bestond in het verslagjaar uit zeven leden. Zij vertegenwoordigen de organisatieonderdelen van Het Maanderzand. De OR heeft zesmaal vergaderd, in het bijzijn van de bestuurder. Daar waar gewenst, werden andere expertises uitgenodigd zoals bijvoorbeeld de business controller. De OR heeft in 2025 een scholing gevolgd ter bevordering van de rolvastheid en expertise. Ook binnen de OR was de nieuwbouw (transitieplan, roosters, etc.) een belangrijk agendapunt; tevens kwamen o.a. CAO-wijzigingen, verzuim, functieomschrijvingen, begroting en een kennismaking met nieuwe teamleiders aan bod.

De CR heeft afscheid genomen van één lid in 2025. Anno 2025 bestond de CR uit vier leden. De CR is nauw betrokken geweest bij transities m.b.t. de nieuwbouw, bijvoorbeeld wijzigingen in aanvullende diensten en servicekosten, de inrichting en het bewoners- en verhuisplan. Er is in 2025 een nieuw reglement vastgesteld, een en ander is in lijn gebracht met geldende wet- en regelgeving. Mogelijkheden voor een klankbordgroep zijn onderzocht.

Er hebben in het verslagjaar vier vergaderingen van de VR plaatsgevonden, hierbij waren de bestuurder en de teamleider vrijwilligers tevens aanwezig. Er is vergaderd op een constructieve wijze, om zodoende de belangen van de vrijwilligers van Het Maanderzand te behartigen. Relevante visienota's, projectplannen, rapportages en beleidsstukken werden besproken. In 2025 zijn functiebeschrijvingen van vrijwilligersfuncties onderwerp van de agenda geweest. Bijzonder dit jaar was het vrijwilligerskeurmerk Goed Geregeld; waarbij de VR nauw betrokken is geweest.

De Professionele Adviesraad (PAR) is in 2025 twee keer bijeengekomen. Zitting hebben de teamleider verpleegkundige (tevens voorzitter van de PAR), Specialist Ouderengeneeskunde, opleidingscoördinator, verpleegkundige, Eerst Verantwoordelijke Zorg, adviseur Zorg, welzijn & facilitair, casemanager dementie, wijkverpleegkundige en Eerst Verantwoordelijke Welzijn. De bestuurder is bij beide vergaderingen aanwezig geweest. Het bespreken van relevante vraagstukken geeft relevante overdenkingen en acties die worden uitgezet. Waar nodig worden casussen geëvalueerd en samenwerkingen besproken. Er is de wens om de PAR meer bekendheid binnen de organisatie te geven; hier zal in 2026 verder mee aan de slag worden gegaan.

9. Stichting Vrienden van Het Maanderzand

Het bestuur werd in 2025 uitgebreid met twee personen en bestaat nu uit vier leden, te weten Oene Sierksma (voorzitter), Angelique Jonker (vicevoorzitter), Janny van Heumen - van Yperenburg (penningmeester) en Ans Verhage (secretaris).

In 2025 werd een ansichtkaart met de tekst 'Vrienden maken het verschil' geïntroduceerd. Ook werd een brief gestuurd aan 1^e contactpersonen van bewoners om hen attent te maken op de Stichting Vrienden van Het Maanderzand. Verder werd de Stichting Vrienden onder de aandacht gebracht in de Nieuwsbrief van Het Maanderzand. Mensen die zich aanmelden als vriend kunnen via de doneerknop op de website van de Stichting Vrienden rechtstreeks een bedrag overmaken en krijgen dan meteen een bedankje.

Promotie van de Stichting Vrienden vond verder plaats tijdens de wandelvierdaagse in juni, waarbij een ijsje werd gedoneerd aan deelnemers. En tijdens de opening van het Vergeet-me-niet-pad en 'Samen in de buurt', waar gasten een *goodiebag* kregen aangereikt met voorop de ansichtkaart van de Stichting Vrienden.

Bekeken wordt wat de mogelijkheden zijn voor een glas-in-loodraam in de kerkzaal. Hiervoor zijn verschillende organisaties benaderd. En ook werd een oproep geplaatst in de Nieuwsbrief 'Help Het Maanderzand aan glas-in-loodramen'. Hierop is helaas nog geen reactie ontvangen.

Vooruitblik 2026

De Stichting wil in 2026 de zichtbaarheid verder vergroten. Hierbij wordt gedacht aan gerichte acties en meer promotiemateriaal. Er ligt een idee om een webshop op te richten, waar spullen verkocht kunnen worden, waarvan de opbrengst ten goede komt aan de Stichting Vrienden. Ook wordt gewerkt aan een oproep om plannen en ideeën die bijdragen aan het algemeen welzijn in te dienen bij de Stichting.

Inmiddels is het eerste deel van de nieuwbouw opgeleverd. Er zijn veel ontwikkelingen geweest op het gebied van welzijn binnen de organisatie. De Stichting Vrienden van Het Maanderzand wil daarom ook dit jaar een handje helpen om de nieuwbouw prettig in te richten en aan te kleden, als ook anderszins geld beschikbaar te stellen tijdens de nieuwbouw.

Bijlage 1 Organogram

