

# Verlag Raad van Bestuur 2025



Liberein. Het zit in je.

## Het zit in je.

Wij weten dat het in je zit. Om zelf keuzes te maken. Gewoon te proberen of juist van anderen te leren. Dat moment is nu. De zorg van morgen vraagt vandaag al om verandering. Innovatie. Eigen regie. Zelf als het kan en thuis als het kan. Door te kijken wát er nog kan.

Het zit in ons allemaal. In waar je woont. Waar je werkt. Wat je doet. Maar het zit vooral in jou. Wij zijn de ouderenzorg-organisatie waarbij je het niet alleen hoeft te doen. Als medewerker. Mantelzorger. Cliënt of vrijwilliger. We laten los, maar laten je nooit vallen. Zijn er voor je als je ons nodig hebt. Maar vertrouwen erop dat je het evengoed zelf kunt.

Ga jij uit van je eigen kracht? Dan moedigen we aan om juist datgene eruit te halen. Waar je ook staat. Waar je ook voor gaat. Wij geloven in jou. Maar geloof vooral in jezelf. Want weet: het zit in je.



# Inhoudsopgave.

Verslag Raad van Bestuur .....	0
2025 .....	0
1.    Voorwoord .....	4
2. Profiel van de organisatie .....	6
2.1 Algemene identificatiegegevens .....	6
2.2 Organisatiestructuur.....	6
2.3 Juridische structuur.....	7
2.4 Kerngegevens .....	8
2.4.1 Doelstellingen en kernactiviteiten.....	8
2.4.2 Feiten en cijfers 2025 .....	9
2.5 Netwerken en samenwerkingsverbanden.....	10
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap .....	13
3.1 Raad van bestuur.....	13
3.2 Raad van Toezicht .....	13
3.3 Medezeggenschap .....	14
3.3.1 Centrale Cliëntenraad (CCR) en Lokale Cliëntenraden (LCR).....	14
Inspraak cliënten.....	14
3.3.2 Huurders vertegenwoordigd in huurderscommissies .....	15
3.3.3 Ondernemingsraad (OR) .....	16
3.3.4 Professionele Advies Raad (PAR) .....	17
4.    Algemeen beleid, mens & organisatie en bedrijfsvoering .....	18
4.1 Overzicht belangrijke ontwikkelingen 2025.....	18
4.2 Medewerkers .....	20
4.2.1 Positieve Gezondheid Medewerkers .....	20
4.2.2. Leren & ontwikkelingen .....	22
4.2.3 Werving & selectie .....	22
4.2.4 Medewerkerstevredenheid .....	23
4.2.5 Ziekteverzuim .....	23
4.3 Inzet vrijwilligers, familie en naasten .....	23
4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap .....	24
4.4.1 Duurzaamheidsverslaglegging.....	24
5. Cultuur en gedrag – lerende organisatie .....	25
5.1 Aanspreekcultuur en bijbehorend gedrag.....	25
5.2 Regelingen.....	26

5.2.1. Gedragscodes, vertrouwenspersoon en regeling ongewenste omgangsvormen ..	26
5.2.2 Klokkenluidersregeling .....	26
5.2.3 Klachtenregeling en klachten in 2025 .....	27
5.3 Belangenverstrengeling en nevenwerkzaamheden .....	27
5.4 Kwaliteitssystemen en interne audits .....	27
5.5 Door de glazen van een externe bril.....	28
5.5.1 Vervolg audit Qualicor .....	28
6. Ontwikkeling en onderzoek .....	30
6.1 Inzet zorgtechnologie .....	30
6.2 UNO-UMCG.....	30
6.3 Wetenschapscommissie .....	31
7. Risico's en risicobeheersing.....	32
7.1 Risicomanagement .....	32
8. Financiële ontwikkelingen.....	36
8.1 Planning & Control cyclus .....	36
8.2 Jaarverantwoording 2025 .....	36
8.3 Verantwoording .....	38
8.3.1 Integraal Zorgakkoord Wijkverpleging .....	38
8.3.2 Transitiegelden.....	38
8.3.3 Subsidieregeling Praktijkleren en het Stagefonds .....	39
9. Toekomstperspectief .....	40

# 1. Voorwoord

Met trots presenteren we het Jaarverslag 2025 van Liberein. Een jaar waarin we verder hebben gewerkt aan het versterken van onze organisatie en het verbeteren van de zorg voor onze cliënten. Met de Meerjarenvisie 2023 – 2027 als leidraad en vanuit de visie van Positieve Gezondheid, waarin mensen niet hun aandoening zijn maar het accent ligt op de mens zelf en hun veerkracht, zijn we als organisatie een omslag aan het maken van “*zorgen voor naar zorgen dat*”. Waar 2024 een belangrijke stap markeerde in deze transitiebeweging, was 2025 vooral het jaar van *aanscherping, verdieping én van realisatie en resultaat*.

In dit jaarverslag blikken wij terug op 2025: een jaar waarin de ouderenzorg verder onder druk kwam te staan, maar waarin wij bij Liberein met overtuiging koersvast zijn gebleven. In een dynamische en voortdurend veranderende context hebben wij voortgang geboekt op de weg die wij met onze Meerjarenvisie 2023–2027 zijn ingeslagen, en hebben we bovendien de stap genomen om onze visie verder aan te scherpen en te duiden. Immers, de vergrijzing en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt maken duidelijk dat de manier waarop zorg traditioneel is georganiseerd niet houdbaar is. In 2025 hebben wij daarom verder gewerkt aan een fundamenteel andere kijk op zorg. Zorg Thuis heeft hierin een steeds prominentere plaats gekregen: zorg achter de eigen voordeur, in de vertrouwde omgeving van mensen, met een grotere rol voor informele zorg, technologische ondersteuning en samenwerking in de wijk. Deze ontwikkeling vraagt om verbetering binnen het bestaande systeem, maar ook om transformatie en – op langere termijn – om een bredere maatschappelijke transitie waarin zorg een gedeelde verantwoordelijkheid is.

Een belangrijke stap hierin was de verdere ontwikkeling van Samenzorg (voorheen Volledig Pakket Thuis). In 2025 kreeg dit concept binnen Liberein een steviger fundament. Niet alleen door de groei van het aantal cliënten, maar vooral door de overtuiging die breed in de organisatie is gegroeid: dit is een wezenlijk onderdeel van de toekomst van de ouderenzorg. Deze beweging vraagt lef. Niet alles is vooraf uitgedacht, maar door te beginnen, te leren en bij te sturen, ontwikkelen wij ons verder als lerende organisatie.

Wat ons trots maakt, is dat we deze veranderingen samen dragen. We zien hoe medewerkers, teams en leidinggevendenden dagelijks schakelen tussen verschillende opgaven en elkaar daarin weten te vinden. Informele zorg door familie en naasten wordt steeds vanzelfsprekender onderdeel van onze ondersteuning, niet als vervanging van professionele zorg, maar als waardevolle aanvulling die bijdraagt aan meer eigen regie voor cliënten. Tegelijkertijd is er blijvende aandacht voor betrokkenheid, vakmanschap en onderlinge verbondenheid. Dat is de kracht van Liberein.

Op bedrijfsmatig en financieel vlak was 2025 een stabiel jaar, waarin we hebben laten zien dat innovatie en toekomstgericht werken hand in hand kunnen gaan met een solide financiële basis. Financieel gezien was 2025 voor Liberein dan ook een positief jaar; de begrotingsdoelstellingen voor het jaar 2025 zijn behaald. Liberein heeft over 2025 een exploitatieresultaat gerealiseerd van ruim € 6,5 miljoen positief. Dit positieve resultaat is behaald door inzet van vele collega's in de organisatie, zowel in zorg als in ondersteuning. Ondanks toenemende personeelskrapte, niet alleen binnen de ouderenzorg maar in vele andere sectoren, is het Liberein gelukt om de kosten van Personeel niet in loondienst (PNIL) te reduceren. Door deze positieve resultaten kenmerkt Liberein zich als een organisatie met een solide financiële huishouding.

2025 was ook het jaar waarin onze vastgoedplannen concreter vorm kregen, met name de plannen voor de nieuwbouw op locatie Bruggerbosch. In samenwerking met de gemeente en in goed overleg met medewerkers, bewoners, cliënten en omwonenden zijn de plannen voor een kleinschalig nieuwbouwproject met 48 woningen en een werkplaats uitgewerkt tot een definitief ontwerp. Dit proces resulteerde eind 2025 in een definitief akkoord van de Raad van Toezicht om over te gaan tot de start van de nieuwbouw van Bruggerbosch. Een bijzondere mijlpaal waar we met trots op terugkijken!

Ook de ontwikkeling van het terrein Eschpoort/Korteland kreeg in 2025 verdere invulling, waarbij stappen zijn gezet in de planvorming en toekomstverkenning van deze locatie. Daarnaast is gestart met de voorbereiding voor het verplaatsen van de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) naar de oude torens van MST aan de Haaksbergerstraat, zodat ook deze vorm van zorg toekomstbestendig kan worden ingericht. Deze vastgoedtrajecten vragen zorgvuldige besluitvorming en intensieve samenwerking met toezichthouders en andere betrokkenen, en vormen een belangrijk fundament voor de toekomst.

#### *Vooruitblik naar 2026*

In 2026 zullen we de ingezette koers voortzetten, en blijven we continue werken aan verbeteringen binnen onze organisatie, waarbij de focus onder andere zal liggen op het verder door ontwikkelen van Zorg Thuis, het experimenteren met toekomstbestendige teams, en het opschalen van (technologische) innovaties. Daarnaast versterken we de samenwerking in Zorgzame Buurten en verankeren we continu verbeteren verder in de organisatie via het Lean-leerpad. Bij al deze activiteiten betrekken we medewerkers en cliënten(vertegenwoordigers) actief, zodat verbeteringen daadwerkelijk zichtbaar en merkbaar zijn in de dagelijkse praktijk en bijdragen aan passende, persoonsgerichte zorg en het welzijn van onze cliënten.

Maar nu eerst terug naar 2025. Voor u ligt het Jaarverslag van de Raad van Bestuur over 2025. Met trots en dankbaarheid sluiten we het jaar af. Wij willen alle medewerkers en vrijwilligers hartelijk bedanken voor hun inzet, toewijding en energie die zij het afgelopen jaar hebben geleverd. Dankzij hun toewijding en energie hebben wij samen opnieuw stappen kunnen zetten richting toekomstbestendige zorg. Met vertrouwen kijken wij vooruit, lerend en in beweging, vastberaden om samen te blijven werken aan goede en betekenisvolle ondersteuning voor ouderen – nu en in de toekomst.

Heidi Pot-Witbreuk  
Raad van Bestuur Liberein

## 2. Profiel van de organisatie

### Principe 4 Governancecode Zorg: inrichting governance

De inrichting van de governance is vastgelegd in de statuten van Liberein, in het reglement Raad van Bestuur, in het reglement Raad van Toezicht en het Toezichtsplan Raad van Toezicht.

Jaarlijks vindt een formele evaluatie plaats van de onderlinge samenwerking. Dit onderwerp komt ook regelmatig aan de orde tijdens vergaderingen van de Raad van Toezicht.

In dit hoofdstuk (en hoofdstuk 3) volgt een uiteenzetting van de organisatiestructuur, de juridische structuur, het bestuur en de raad van toezicht. In het jaarverslag van de RvT vindt uitgebreide verslaglegging plaats over de werkwijze en activiteiten van de Raad van Toezicht in 2025.

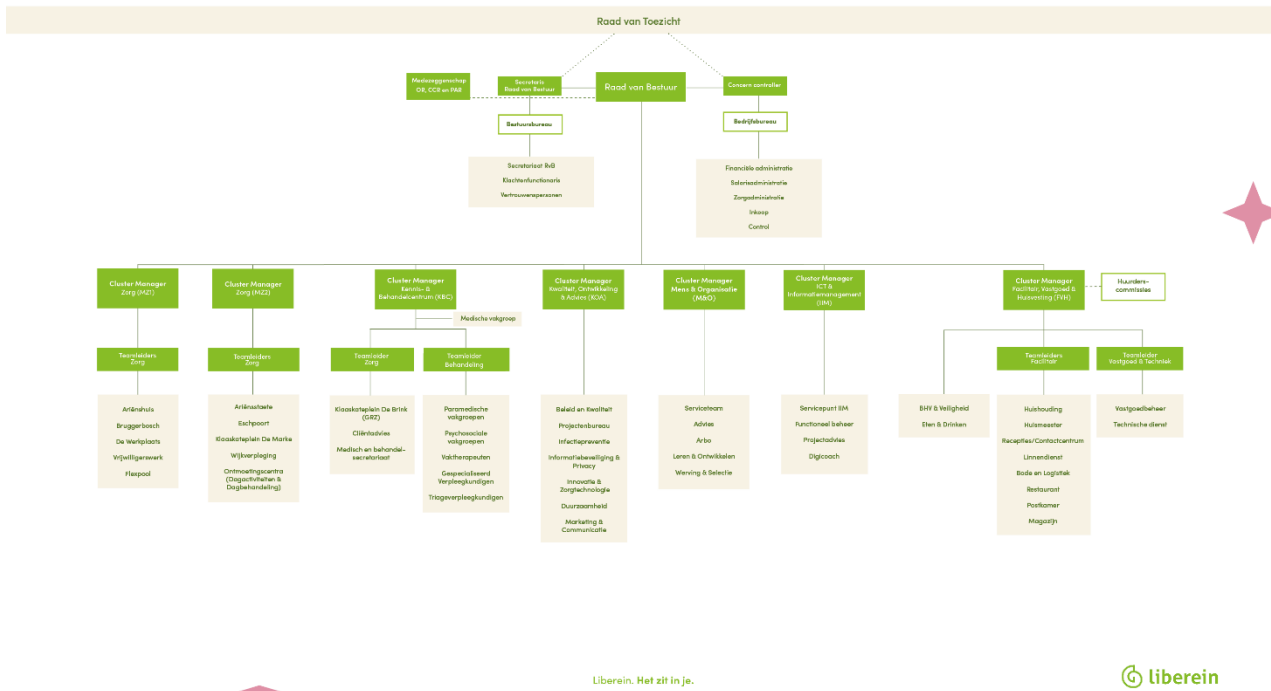
### 2.1 Algemene identificatiegegevens

<b>Naam verslagleggende rechtspersoon</b>	<b>Stichting Liberein</b>
Adres	Boulevard 1945-505
Postcode	7511 AD
Plaats	Enschede
Telefoonnummer	053-4826688
Identificatienummer KvK	67729894
Emailadres	<a href="mailto:info@liberein.nl">info@liberein.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.liberein.nl">www.liberein.nl</a>

### 2.2 Organisatiestructuur

Liberein heeft een 'platte' organisatiestructuur, waarbij de afstand tussen de Raad van Bestuur, het management en de teams klein is. Hierdoor is het gemakkelijk om elkaar te vinden voor overleg en afstemming, wat bijdraagt aan wederzijds begrip en slagvaardigheid. Aan de top van de organisatie staat de Raad van Bestuur. Daaronder functioneert het Managementteam (MT), bestaande uit clustermanagers, de bestuurssecretaris en de concern controller. Het MT vormt de schakel tussen strategisch beleid en de uitvoering in de praktijk. De clustermanagers geven leiding aan de teamleiders, die op locatieniveau verantwoordelijk zijn voor de integrale aansturing van de teams, en de medewerkers op de ondersteunende afdelingen zoals Mens & Organisatie, Informatiemanagement & ICT. De organisatiestructuur is daarmee ingericht op het maximaal ondersteunen van de zorgteams, met een duidelijke en integrale verantwoordelijkheid bij de teamleiders.

Deze inrichting maakt het mogelijk om snel te sturen op resultaten en op de kwaliteit van zorg, terwijl er binnen eenduidige kaders ruimte is voor zorgprofessionals om, vanuit hun eigen professie, invulling te geven aan de visie op zorg: "een zinvolle, fijne dag". In het organogram hieronder is de huidige organisatiestructuur weergegeven.



Bovenstaand organogram is te raadplegen als pdf via [deze link](#).

### 2.3 Juridische structuur

Liberein is een Stichting die is ontstaan op 14 februari 2017 als gevolg van de fusie van Stichting Bruggerbosch met Stichting AriënsZorgpalet. Met deze fusie zijn de twee zorgorganisaties samengevoegd én zijn de twee stichtingen met daarin het zorgvastgoed, te weten de Hervormde Bouwstichting Bejaardenhuisvesting Enschede (HBBE) en de AriënsZorgpalet WoonZorgcombinatie (Ariëns WoZoCo), onderdeel geworden van de Liberein-groep. Tot de Liberein-groep behoorden ook de Stichting Steunfonds AriënsZorgpalet en Stichting Liberatorium.

In de jaren daarna is de bedrijfsvoering van de zorgvastgoedstichtingen op elkaar afgestemd en is er een personele unie op Raad van Bestuur en Raad van Toezicht niveau tot stand gebracht van de zorgvastgoedstichtingen en Stichting Liberein. Omdat het over meerdere stichtingen verdeelde zorgvastgoed belemmeringen opleverde is in 2022 besloten tot een fusie van de stichtingen. In 2023 is uitvoering gegeven aan dit besluit. Per 1 januari 2023 zijn de volgende stichtingen opgegaan in Stichting Liberein en daarmee opgehouden te bestaan:

- Hervormde Bouwstichting Bejaardenhuisvesting Enschede (HBBE);
- AriënsZorgpalet WoonZorgcombinatie (Ariëns WoZoCo)
- Stichting Steunfonds AriënsZorgpalet (Stichting Steunfonds);
- Stichting Liberatorium.

De Statuten van Stichting Liberein zijn na deze juridische fusie op onderdelen aangepast en in 2023 opnieuw vastgesteld.

## 2.4 Kerngegevens

### Principe 1 Governancecode Zorg: goede zorg

De kern van ons bestaansrecht zijn onze cliënten. Liberein is er voor kwetsbare ouderen en beweegt mee met de veranderende zorgvraag en -behoefte in de verschillende fasen van het leven van onze cliënt en bewoner. Dit is verankerd in onze statuten (art. 3) en in onze meerjarenvisie, kaderbrief en jaarplannen. Een belangrijk doel dat we gesteld hebben is dat de ervaring van de cliënt de kwaliteit van zorg bepaalt, niet onze intentie.

In dit hoofdstuk volgt een uiteenzetting van de kern van onze visie en strategie en de belangrijkste feiten en cijfers van het jaar 2025.

### 2.4.1 Doelstellingen en kernactiviteiten

Liberein biedt intensieve, complexe en specialistische (verpleeghuis)zorg aan met name oudere cliënten die zorg en/of ondersteuning nodig hebben. We organiseren de zorg thuis als het kan en als het niet meer kan bieden wij zorg vanuit onze verschillende locaties in Enschede.

De komende jaren maken we de beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Voor dat wat een cliënt niet meer kan, dragen we een gezamenlijke verantwoordelijkheid met familie, naasten, de gemeente en andere organisaties. Daarbij gaan we altijd uit van de cliënt zelf: wat vindt hij/zij belangrijk? Een zinvolle dagbesteding, eigen regie, zelfredzaamheid en kwaliteit van leven zijn onze belangrijkste doelen. We werken vanuit de visie van positieve gezondheid.

Liberein kent een organisatiecultuur waarin continu leren en ontwikkelen - gedreven door de stem van de cliënt - de norm is. Praktisch en resultaatgericht, en waar we elkaar kunnen en mogen aanspreken ter verbetering van de zorg. Daarnaast vinden we het belangrijk dat iedereen met plezier bij ons werkt en voldoende uitdaging ervaart. Bij Liberein "doen we het samen". Samen zorgen we voor een fijn en gezond werkklimaat waar leren en ontwikkelen de norm is en waar je jezelf kan zijn.

#### Doel

- ✓ De ervaring van de cliënt bepaalt de kwaliteit van zorg, niet onze intentie.
- ✓ De medewerkers van Liberein zijn in staat hun vak optimaal uit te oefenen met drive en expertise voor meer voldoening en werkplezier.
- ✓ Het lerend vermogen binnen Liberein wordt ondersteund om zo iedere dag te doen wat nodig is, successen te vieren en daarnaast te kijken naar wat nog beter kan.

#### Doelgroepen

Liberein biedt zorg aan verschillende doelgroepen: Psychogeriatric (PG), Korsakov, Gerontopsychiatrie en Somatiek. Daarnaast bieden we tijdelijk verblijf - in de vorm van geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en eerstelijnsverblijf (ELV) - en wijkverpleging. Tot slot hebben wij ontmoetingscentra en bieden we dagvoorziening en dagbehandeling aan.

Dit doen we in afstemming met onze collega aanbieders en belangrijke stakeholders in de regio omdat we het bieden van goede zorg een gezamenlijke opdracht vinden. Liberein is

zowel intramuraal als extramuraal actief in met name Enschede Noord, Oost, Centrum en Glanerbrug. Vanuit een wijkgerichte visie, waarbij intensief wordt samengewerkt met partners in Zorg en Welzijn wordt invulling gegeven aan zorg en kwaliteit van leven voor onze kwetsbare cliënten.



### Locaties

Liberein heeft in Enschede en Glanerbrug 6 locaties voor wonen met zorg en 3 locaties voor ouderen (ook) zelfstandig wonen, eventueel met ondersteuning door de wijkverpleging van Liberein. Wij streven ernaar mensen dat mensen zo lang mogelijk in hun eigen appartement kunnen blijven wonen. Daarbij leveren wij de zorg zoveel mogelijk achter de voordeur.

#### Locaties voor wonen met zorg:



**Ariënhuis**  
 64 bedden (somaatiek en psychogeriatricie)  
 74 woonzorgappartementen



**Ariënsstaete**  
 24 bedden (psychogeriatricie)  
 195 woonzorg en huurappartementen



**De Eschpoort**  
 97 bedden (somaatiek en psychogeriatricie)  
 76 woonzorgappartementen



**Korteland**  
 132 huurappartementen



**Bruggerbosch**  
 203 bedden  
 (psychogeriatricie, Korsakov en gerontopsychiatrie)



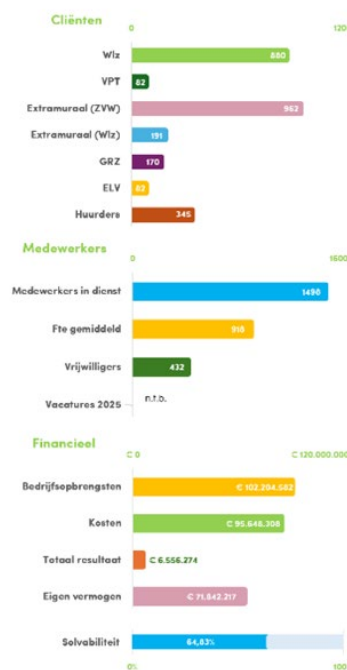
**Klaaskateplein**  
 De Brink: 32 bedden (geriatricische revalidatiezorg)  
 De Marlie: 32 bedden (psychogeriatricie)



**Florapark**  
 126 huurappartementen



## 2.4.2 Feiten en cijfers 2025



Klik op de afbeelding voor een grotere weergave

## 2.5 Netwerken en samenwerkingsverbanden

Alleen door samen te werken kunnen wij zorgdragen voor het welzijn van onze ouderen. Intern, samen met cliënten, mantelzorgers, vrijwilligers, medewerkers, maar ook extern met collega zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en de lokale overheid. Ook in 2025 was Liberein actief in veel verschillende netwerken en samenwerkingsverbanden. In deze paragraaf geven we daar enkele voorbeelden van.

### Samen kennis delen

Liberein is actief in diverse netwerken om kennis te halen en te brengen. Zo nemen medewerkers van Liberein deel aan het Korsakov Kenniscentrum, de Hersenletselketen, Dementie Twente en het Netwerk Palliatieve Zorg Twente. Ook hebben we korte lijnen met de opleidingsinstituten in onze regio zoals Hogeschool Saxion, de Universiteit Twente en het ROC van Twente. Daarnaast is sprake van een samenwerkingsverband met de Technologie en Zorg Academie (TZA) op het gebied van zorgtechnologie en met ZorgNetOost op het gebied van veilige uitwisseling van gegevens binnen de zorgketen. (zie ook hieronder Versneld Verbinden).

### Samenwerken in de stad

#### Zorgschakel Enschede

Liberein is - samen met Livio, Manna en de Posten - een van de partners van de coöperatie Zorgschakel Enschede (ZSE). Binnen ZSE geven we samen binnen ons werkgebied invulling aan hoog complexe en laagfrequente zorg. Denk hierbij aan wondzorg, medisch technisch handelen en nachtzorg. Door samen op te trekken en de kennis te bundelen wordt de zorg doelmatiger en kwalitatief beter. Ook is binnen MST een frontoffice gepositioneerd. De frontoffice is de eerste ingang voor samenwerkingspartners en verwijzers zoals het ziekenhuis en de huisartsen en hét coördinatiepunt voor (tijdelijke) bedden capaciteit van de bij de ZSE aangesloten organisaties.

De samenwerking in ZSE-verband is echter breder. Want naast bovengenoemde onderwerpen wordt er ook op strategische thema's en transitietrajecten samengewerkt, bijvoorbeeld op het gebied van specialistische zorg, oplossingen voor schaarste in behandel disciplines, wijkgericht werken en zorginnovaties. In 2025 hebben verschillende transitietrajecten plaatsgevonden binnen ZSE, zoals de doorontwikkeling van VPT (Volledig Pakket Thuis, ook wel langdurige zorg thuis), informele zorg en sociale infrastructuur in de vorm van het project zorgzame buurten waarin we op verschillende plekken werken aan de ontwikkeling van woonzorgzones voor ouderen waar gemeenschapszin de basis zal zijn.

Zie bijgevoegde [infographic](#) voor een samenvatting van het Jaaroverzicht 2025 van Zorgschakel Enschede.

#### Andere partners binnen Enschede

We zoeken ook actief de samenwerking op met andere partijen in ons werkgebied. Want de beweging van 'zorgen voor', naar 'zorgen dat' vraagt niet alleen om een andere kijk op de manier waarop wij onze zorg verlenen maar ook een andere opzet van vastgoed en huisvesting voor ouderen. Daarom zoekt Liberein de samenwerking met externe partners actief op. Denk hierbij aan de gemeente Enschede, woningbouwcorporaties en welzijnsorganisaties, maar ook de diverse zorgverzekeraars en Zorgkantoor Menzis. De samenwerking met overige partners binnen het sociaal domein is voor Liberein van essentieel belang, gelet op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor wij ons gesteld zien en waarin Liberein één van de betrokken partijen is.

## **Samenwerken in de regio**

### **Regio-breed VVT-overleg**

Liberein neemt deel aan een regio-breed overleg waarin alle VVT-instellingen uit de regio vertegenwoordigd zijn. Dit zijn de VVT-instellingen uit het ZSE-gebied, het Thoez-gebied<sup>1</sup> en nog een aantal andere VVT instellingen. De samenwerking is erop gericht dat de zorg voor ouderen in de regio toegankelijk en beschikbaar blijft. Ook eenduidigheid in aanpak, zoals de personealarmering en woningtoegang op dezelfde manier regelen, is een onderwerp van gesprek aan deze regionale tafel.

Vanuit de VVT-instellingen is er een gezamenlijk 'wenkend perspectief' geschreven, waar we als losse organisaties maar juist ook gezamenlijk aan en naar toe werken. In dit perspectief staat waar we naar toe bewegen in de toekomst. Om deze transformatie in de ouderenzorg kracht bij te zetten en bij het brede publiek onder de aandacht te brengen is in 2025 door de partners aan de regio brede VVT-overlegtafel, met steun vanuit zorgkantoor Menzis, een bewustwordingscampagne opgezet. In juni 2025 is de campagne "Zelf zorgen samen doen" gelanceerd met publicaties online en ook offline, onder andere met posters in bushokjes. Het doel van deze campagne is om medewerkers van de VVT organisaties en inwoners van Twente bewust te maken van veranderingen in de zorg: mensen zullen langer thuis blijven wonen en vaker een beroep moeten doen op hun familie en naasten voor ondersteuning.

### **Twente Beter**

Twente Beter is een samenwerkingsverband in de regio Twente, opgericht door zorgorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraar Menzis, met als doel de zorg en het welzijn toekomstbestendig te maken door samenwerking en innovatie, met focus op ouderenzorg, mentale gezondheid en preventie, om zo de kwaliteit van leven voor alle inwoners te verhogen. Het netwerk verbindt inwoners met zorgaanbieders, om zo samen de grote uitdagingen, zoals vergrijzing en personeelstekorten, aan te pakken, met als ambitie meer kwaliteit van leven voor en door de Twentenaar.

Om deze ambitie te realiseren is in 2025 vanuit Twente Beter het transformatieplan "Ouder worden doen we samen" opgesteld en ingediend voor IZA-gelden. De zorgverzekeraars Menzis en VGZ hebben het transformatieplan goedgekeurd en daarmee een bedrag van ruim €14 miljoen beschikbaar gesteld om de zorg voor ouderen in Twente de komende twee jaar te vernieuwen en te verbeteren. Het plan richt zich op het bieden van passende ondersteuning en zorg aan ouderen, waarbij de nadruk ligt op het versterken van gemeenschapskracht, zelf- en samenredzaamheid en de zorg dichterbij de inwoners organiseren. Met dit plan willen de aangesloten organisaties gezamenlijk de zorg voor ouder wordende inwoners toekomstbestendig maken. Liberein is vorig jaar actief betrokken geweest bij de totstandkoming van het plan en zal de komende jaren ook actief bijdragen aan de uitvoering ervan.

### **Versneld verbinden**

Het programma Versneld verbinden is een samenwerkingsverband van 25 zorgorganisaties in de regio Twente, gericht op het efficiënt organiseren van zorg en het bevorderen van effectieve samenwerking. Het programma wordt uitgevoerd aan de hand van de volgende vijf projecten, de zogenoemde 'use cases', waarbij systematisch wordt gewerkt aan de implementatie in de praktijk

---

<sup>1</sup> Thoez Twente is een samenwerkingsverband van vijf zorgorganisaties in de regio Almelo en Hengelo op het gebied van gespecialiseerde zorg.

1. 360-gradenbeeld
2. Regionaal capaciteitsinzicht
3. Regionaal diagnostisch portaal
4. Proactieve zorgplanning
5. Gekoppelde thuismonitoring

In 2025 was Liberein binnen Versneld verbinden betrokken bij de 'use cases' 360-graden beeld en regionaal inzicht in capaciteit. We bouwden aan een digitaal zorgnetwerk waarin zorgverleners – met toestemming van de cliënt – op het juiste moment de juiste informatie kunnen zien. In 2025 ging de zorgviewer van het 360-graden beeld live, een belangrijke stap naar minder dubbel werk, snellere hulp en meer regie voor patiënten.

### **IZO Twente**

Liberein is ook een van de deelnemers in IZO Twente, een netwerkvereniging van Twentse zorginstellingen. IZO Twente is een platform waar zorgbestuurders elkaar meerdere keren per jaar treffen om te netwerken, kennis en inzichten met elkaar te delen en werkbezoeken af te leggen bij mooie voorbeelden in het land. Tijdens deze bijeenkomsten wordt gesproken over landelijke trends, maar gesprekken gaan ook over het beter organiseren van de zorg voor de cliënt op regionaal- en lokaal niveau. Daar waar mogelijk worden ketenpartners, huisartsen, apothekers, verzekeraar actief in het gesprek betrokken. Soms leiden de gesprekken tot een gemeenschappelijk IZO Twente protocol of werkwijze, altijd met het doel om de instroom en doorstroom van cliënten in de zorgketen zo optimaal mogelijk te organiseren.

## 3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### Principe 3 Governancecode Zorg: invloed belanghebbenden

Liberein kent diverse belanghebbenden en vindt het belangrijk om hun input mee te laten wegen bij de besluitvorming. Het komt de kwaliteit van de besluitvorming ten goede en zorgt tevens voor draagvlak van de besluiten. Medewerkers worden actief betrokken bij het opstellen en de introductie van nieuw beleid, proeftuinen en werkwijzen en projecten. In het kader van participatieve medezeggenschap worden de OR, de Centrale Cliëntenraad, de Lokale Cliëntenraden, de Huurderscommissies en Professionele Adviesraad betrokken bij de besluitvorming en wordt vroegtijdig in het proces hun input opgehaald. Zie hiervoor paragraaf 3.3.

### 3.1 Raad van bestuur

Liberein is een stichting met een Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is eenhoofdig en wordt sinds 1 mei 2021 ingevuld door Heidi Pot-Witbreuk<sup>2</sup>.

De taak van de Raad van Bestuur is om Liberein zo goed mogelijk te besturen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het waarmaken van de doelstellingen van Liberein, voor de strategie, de financiering, het beleid en de resultaatontwikkeling. Ook is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het naleven van alle belangrijke wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's waar Liberein mee te maken krijgt. Wat deze taken precies inhouden staat beschreven in de statuten en in het reglement Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van haar taak primair naar het belang van Stichting Liberein als zorgorganisatie en dus als onderneming met een maatschappelijk doel. De Raad van Bestuur betreft bij haar afweging de belangen van allen die bij de Stichting betrokken zijn.

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur is intensief en transparant. De Raad van Toezicht kent diverse rollen in het samenspel met de Raad van Bestuur; die van werkgever, adviseur en toezichthouder. In het verslag van de Raad van Toezicht wordt verder ingegaan op de invulling van de rollen van de Raad van Toezicht.

### 3.2 Raad van Toezicht

Conform de statuten van stichting Liberein bestaat de Raad van Toezicht uit minimaal drie en maximaal zeven natuurlijke personen. Het aantal leden wordt binnen deze grenzen door de Raad van Toezicht vastgesteld. In 2025 bestond de Raad uit vijf leden.

Statutair is bepaald dat de Raad van Toezicht uit haar midden een voorzitter en vicevoorzitter kiest en drie commissies heeft: Auditcommissie, commissie Kwaliteit & Veiligheid en Remuneratiecommissie. In 2025 werd de voorzittersrol ingevuld door dhr. Van der Heyden en de vicevoorzitter was mw. Verbraak. In de afzonderlijke commissies zijn diverse (strategische) onderwerpen behandeld zoals bijvoorbeeld de aannemingsovereenkomst en vergunningsaanvraag voor de nieuwbouwlocatie Bruggerbosch, de exploitatiecijfers, de

---

<sup>2</sup> Voor de bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, zie de jaarrekening 2025.

uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidonderzoek en de overname van Zorg-Link B.V. door Zorgschakel Enschede.

In het Toezichtplan heeft de RvT haar eigen taakopvatting vastgelegd. De basis van het handelen van de RvT zijn de kernwaarden van Liberein: Samen, Vitaal en Lef. Vanuit deze optiek vervult de Raad van Toezicht haar formele rol en is zij kort samengevat verantwoordelijk voor het toezichthouden op het functioneren van de Raad van Bestuur, het beleid en de algemene gang van zaken binnen Liberein. De Raad van Toezicht treedt op als adviseur en klankbord voor de Raad van Bestuur en is verantwoordelijk voor het goedkeuren van belangrijke (strategische) beslissingen van de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht legt verantwoording af over het eigen handelen door verslag te doen van de werkzaamheden in een afzonderlijk verslag. Voor de werkzaamheden en activiteiten van de Raad van Toezicht in 2025 verwijzen wij u naar het Jaarverslag RvT 2025.

### 3.3 Medezeggenschap

De koers naar participatieve medezeggenschap is een aantal jaren geleden ingezet en krijgt steeds meer een goede uitwerking op het samenspel tussen de verschillende gremia en de werkorganisatie van Liberein. De adviesorganen worden actief en vroegtijdig betrokken bij de bespreking van belangrijke onderwerpen zoals de transformatie naar meer zorg thuis, de impact hiervan op medewerkers en cliënten en de formele documenten uit de jaarlijkse P&C cyclus zoals de kaderbrief en begroting. Daarnaast nemen vertegenwoordigers uit deze gremia deel aan werkgroepen op inhoudelijke thema's zoals Samenzorg (voorheen Volledig Pakket Thuis) en informele zorg. Deze actieve bijdrage levert waardevolle input op en draagt bij aan een daadkrachtig besluitvormingsproces.

Binnen Liberein zijn in het kader van de medezeggenschap de volgende gremia actief: de Centrale en Lokale Cliëntenraden, de Huurderscommissies en de Ondernemingsraad. Per 1 januari 2024 kent Liberein ook een Professionele Advies Raad (PAR). De PAR heeft als doel om de professionals vanuit hun beroepsachtergrond te laten meepraten over de ontwikkeling en inhoud van hun beroep én de kans te geven op inspraak en om invloed uit te oefenen.

#### 3.3.1 Centrale Cliëntenraad (CCR) en Lokale Cliëntenraden (LCR)

De medezeggenschap van cliënten is bij Liberein geregeld door middel van een Centrale Cliëntenraad (CCR). Daarnaast is voor de grotere locaties een Lokale Cliëntenraad ingesteld. Afgevaardigden (meestal de voorzitters) uit de lokale raden hebben zitting in de CCR. De bestuurder heeft in een vaste frequentie (6x per jaar) overleg met de CCR. De lokale raden vergaderen eveneens zes keer per jaar in aanwezigheid van een clustermanager en/of teamleider van de betreffende locatie. De Centrale en Lokale cliëntenraden worden vanuit de organisatie secretariael ondersteund voor de agendavoorbereiding en verslaglegging.

In de Medezeggenschapsregeling zijn de kaders opgenomen voor de (formele) betrokkenheid van de lokale cliëntenraden en centrale cliëntenraad bij de organisatie. Uitgangspunt hiervoor is de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018). Onderwerpen die in de Medezeggenschapsregeling zijn vastgelegd zijn onder andere de samenstelling, (maximale) zittingstermijn, afspraken over vacatievergoeding en jaarlijkse evaluatie.

#### Inspraak cliënten

In 2025 zijn veel verschillende onderwerpen aan bod geweest in de vergaderingen CCR met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de CCR twee formele adviesaanvragen en twee instemmingsaanvragen ontvangen.

De CCR heeft in 2025 positief advies gegeven over:	De CCR heeft in 2025 positief ingestemd met:	De CCR is in 2025 betrokken bij:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samenwerkingsovereenkomst Twente Beter</li> <li>2. Exploitatiebegroting 2026</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prijsbeleid 2025</li> <li>2. Interieurplan Liberein</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nieuwbouw Bruggerbosch</li> <li>2. Cliënttevredenheidsonderzoek</li> <li>3. Regionale ontwikkelingen</li> <li>4. Team van de toekomst</li> <li>5. Casuïstiek familie en naasten</li> <li>6. Vastgoedplannen</li> <li>7. Sollicitatiegesprekken teamleiders zorg</li> <li>8. Kaderbrief en jaarplan 2026</li> <li>9. Strategie 2-daagse</li> <li>10. Analyse onvrijwillige zorg</li> </ol>

Daarnaast worden de maandrapportages (exploitatiecijfers) standaard met de CCR gedeeld en – als er vragen over zijn – met de bestuurder en/of concern controller besproken. Op die manier volgt de CCR ook de (financiële) bedrijfsresultaten van Liberein.

### 3.3.2 Huurders vertegenwoordigd in huurderscommissies

Met de komst van de nieuwe Medezeggenschapsregeling (2022) is ervoor gekozen de vertegenwoordiging van bewoners (zonder zorg) te beleggen in huurderscommissies. Waar de cliëntenraden zich richten op de zorg en de organisatie van de zorg, richten de huurderscommissies zich op huurder-gerelateerde huisvestingsvraagstukken. In 2022 zijn drie van deze commissies opgericht voor de locaties Ariënsstaete, Florapark en Korteland. Dit zijn de locaties van Liberein waar onze huurders wonen. De huurderscommissies vergaderen vier keer per jaar in het bijzijn van Liberein, en eenmaal per jaar vindt er een jaarvergadering plaats waarin de Huurderscommissie alle bewoners van de locatie uitnodigt om hen te informeren over de activiteiten van het afgelopen jaar, en met elkaar in gesprek te gaan over huur gerelateerde zaken. Hieronder per locatie een kort verslag van de eind 2025 gehouden jaarvergaderingen:

#### Florapark

Op 1 december 2025 vond de jaarlijkse bewonersvergadering van Florapark plaats, waarin huurderscommissie en Liberein met elkaar in gesprek gingen over wonen, leefbaarheid en veiligheid. Besproken onderwerpen waren onder meer onderhoud, schoonmaak, groenvoorziening, huur- en servicekosten en communicatie met bewoners. Specifieke aandacht ging uit naar brandveiligheid en het gebruik en stallen van scootmobielen, waarbij Liberein samen met bewoners werkt aan oplossingen binnen wettelijke kaders. Daarnaast is bewonersinformatie gedeeld over het meerjarenonderhoud en de toekomst van het gebouw. Uit een haalbaarheidsstudie die in 2025 is uitgevoerd blijkt dat nieuwbouw op termijn de meest passende optie is; dit traject kent echter een lange doorlooptijd. Tot die tijd blijft Liberein investeren in een veilige en prettige woonomgeving en worden bewoners actief geïnformeerd over ontwikkelingen.

#### Ariënsstaete

Tijdens de jaarvergadering op 12 november 2025 heeft de Huurderscommissie Ariënsstaete een toelichting gegeven op de zaken waar zij zich in 2025 zoal mee heeft beziggehouden. De commissie kwam in 2025 zeven keer bijeen, waarvan vier keer in overleg met Liberein, en hield zich bezig met diverse onderwerpen op het gebied van veiligheid, onderhoud en leefbaarheid. Zo was er structurele aandacht voor brandveiligheid en de inrichting van de gangen, inclusief de toekomstige aankleding en oplossingen voor het stallen van

scootmobielen. Ook de langdurige problematiek rondom de deurbel- en intercominstallatie werd opgepakt, wat resulteerde in gezamenlijke afspraken tussen Liberein en Ons Huis over vervanging en financiering. Daarnaast besteedde de commissie aandacht aan schoonmaak, vloerbedekking, verlichting, groenvoorziening en vervoer voor welzijnsactiviteiten. Door regelmatig overleg met medewerkers van Liberein en het oppakken van bewonersvragen fungeert de Huurderscommissie als belangrijke schakel tussen bewoners en de organisatie.

### **Korteland**

Op 24 november 2025 vond de jaarvergadering van de Huurderscommissie Korteland plaats waarin is teruggeblikt op de onderwerpen waar de commissie zich in 2025 zoal mee heeft beziggehouden. Dit betrof met name onderwerpen die samenhangen met servicekosten, onderhoud, veiligheid en welzijn. Er was onder meer aandacht voor schoonmaak, glasbewassing, energieverbruik in de algemene ruimtes en groenvoorziening. Daarnaast is de Huurderscommissie in 2025 betrokken bij de ontwikkelingen rondom SamenZorg (voorheen Volledig Pakket Thuis) en werd ze door Liberein actief meegenomen in de plannen rondom de toekomstige nieuwbouw van het Korteland. In de jaarvergadering is ingegaan op vragen van bewoners over de servicekosten, brandveiligheid en in het verlengde daarvan het stallen van scootmobielen en voorlichting daarover aan bewoners. De huurderscommissie op Korteland vervult een actieve rol als aanspreekpunt voor bewonersvragen en signalen, en is nauw betrokken bij alle ontwikkelingen in en rondom het gebouw.

De huurderscommissies hebben in 2025 geen formele adviesaanvragen en instemmingsverzoeken gehad.

### **3.3.3 Ondernemingsraad (OR)**

De medezeggenschap van medewerkers van Liberein is georganiseerd in de Ondernemingsraad (OR). De OR brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan de Raad van Bestuur. Ze behartigt de belangen van de medewerkers en houdt het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen goed in de gaten. De OR is een spreekbuis voor de medewerkers en onderhoud nauw contact met zowel medewerkers als ook met het management van de locaties. De OR bestaat uit elf leden die afkomstig zijn vanuit verschillende onderdelen van de organisatie.

De OR voert maandelijks overleg met de Raad van Bestuur en de clustermanagers worden afzonderlijk een keer per zes weken uitgenodigd om de OR bij te praten over ontwikkelingen in het cluster. Op deze wijze streven we ernaar de OR vroegtijdig te betrekken bij ontwikkelingen die hun aangaan. Tal van onderwerpen zijn het afgelopen jaar de revue gepasseerd (zie tabel hieronder).

Naast deze onderwerpen gingen de gesprekken tussen OR en bestuur vaak over thema's die betrekking hebben op leiderschap en eigenaarschap: het "voeren van het goede gesprek" tussen leidinggevende en medewerker én tussen medewerkers onderling. Ook het "binden en boeien" van medewerkers was voor de OR in 2025 een belangrijk bespreekpunt en is in dat kader met de Raad van Bestuur onder andere gesproken over verbeterpunten in het onboardingproces voor nieuwe medewerkers.

In 2025 heeft twee keer een artikel 24 vergadering met de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Tijdens de artikel 24 vergadering is teruggeblikt op het afgelopen half jaar en vooruitgekeken naar de te verwachten advies- en instemmingsaanvragen het komende half jaar. De gesprekken tussen de OR en de organisatie (Raad van Bestuur, clustermanagers en RvT) worden als plezierig en constructief ervaren.

In 2025 zijn de volgende onderwerpen in de overlegvergaderingen met de OR aan de orde geweest:

<b>De OR heeft in 2025 positief advies gegeven over:</b>	<b>De OR heeft in 2025 positief ingestemd met:</b>	<b>De OR is in 2025 betrokken bij:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De functie leefondersteuner</li> <li>2. De functie functioneel beheerder</li> <li>3. Investeringsbesluit Bruggerbosch</li> <li>4. Samenwerkingsovereenkomst Twente Beter</li> <li>5. Verzuimbeleid</li> <li>6. Beleid sociale veiligheid</li> <li>7. Tijdelijke organisatie Zorg Thuis;</li> <li>8. Centrale cliëntplanner wijk.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leasefiets van de zaak</li> <li>2. PAGO nachtdienst</li> <li>3. Nieuw verzuimbeleid</li> <li>4. Handboek cao</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beleid sociale veiligheid</li> <li>2. Beleid huisdieren op de werkplek</li> <li>3. Regionale ontwikkelingen</li> <li>4. MTO en ongewenste omgangsvormen</li> <li>5. Team van de toekomst en functiehuis</li> <li>6. Taskforce CAO</li> <li>7. Addendum Meerjarenvisie</li> <li>8. Vastgoed ontwikkelingen</li> <li>9. Bezetting zomerperiode</li> <li>10. Binden en boeien medewerkers</li> <li>11. Kaderbrief en jaarplan 2026</li> <li>12. Protocol escalatie vermoeden of constatering van fraude</li> <li>13. Maandrapportage</li> <li>14. Strategie 2-daagse</li> </ol>

### 3.3.4 Professionele Advies Raad (PAR)

In januari 2024 is de Professionele Adviesraad (PAR) officieel geïnstalleerd. De PAR heeft als doel om vanuit een beroepsinhoudelijke optiek te adviseren aan de Raad van Bestuur en het management om de kwaliteit van zorg voor cliënten te waarborgen en te verbeteren. Met de oprichting van de PAR wil Liberein de professionals vanuit hun beroepsachtergrond laten meepraten over de ontwikkeling en inhoud van hun beroep én de kans geven om inspraak en invloed te hebben wanneer strategisch en impactvol zorgbeleid binnen de organisatie hun beroep raakt. In 2025 hebben PAR en Raad van Bestuur vier keer met elkaar overleg gehad.

<b>De PAR is in 2025 geïnformeerd over:</b>	<b>De PAR is in 2025 betrokken bij:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Begroting 2026 Liberein</li> <li>2. Centrale planner Zorg thuis</li> <li>3. Kwaliteitsbeeld</li> <li>4. VPT in de wijk</li> <li>5. Functie leefondersteuner</li> <li>6. Huisdieren op de werkplek</li> <li>7. Regiobeeld V&amp;V Twente</li> <li>8. Addendum meerjarenvisie</li> <li>9. PAGO nachtdienst</li> <li>10. Besluit verzuimbeleid</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaderbrief en jaarplan 2026</li> <li>2. Functiehuis en team van de toekomst</li> <li>3. Nieuwe dienstkleiding Strategie 2-daagse</li> </ol>

Ook heeft de PAR in 2025 een ongevraagd advies uitgebracht over de invulling van de (reguliere) werkoverleggen van teams. De PAR adviseert om daarin meer tijd en aandacht te besteden aan kennisontwikkeling van de (zorg)professional. Het advies is opgesteld in 2025 en begin 2026 formeel aan de Raad van Bestuur aangeboden met het voorstel c.q. verzoek om nadere uitwerking aan het advies te geven. In 2026 krijgt dit adviestraject een vervolg.

## 4. Algemeen beleid, mens & organisatie en bedrijfsvoering

### 4.1 Overzicht belangrijke ontwikkelingen 2025

Waar het jaar 2024 voor Liberein een belangrijke stap markeerde in de transitiebeweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', was 2025 het jaar van aanscherping, verdieping én van realisatie en resultaat. We verscherpten onze visie op zorg in het addendum op de Meerjarenvisie, we vertaalden deze visie naar concrete programma's en projecten, we richtten een organisatiestructuur in om focus te houden op de transitiebeweging én we gingen in de dagelijkse praktijk met elkaar aan de slag om resultaten te bereiken.

We kunnen terugkijken op mooie ontwikkelingen in 2025 waarvan we er een aantal hieronder benoemen:

#### ✓ **Addendum Meerjarenvisie**

Eind 2022 stelde Liberein de Meerjarenvisie 2023–2027 vast, gebaseerd op de toen geldende maatschappelijke en zorginhoudelijke ontwikkelingen. De wereld om ons heen is echter voortdurend in beweging en ontwikkelingen volgen elkaar soms sneller of anders op dan destijds voorzien. Daarom heeft het managementteam in 2025 de Meerjarenvisie opnieuw tegen het licht gehouden. De conclusie was dat de ingezette koers nog steeds actueel en richtinggevend is, maar op onderdelen nadere aanscherping en verdieping vraagt, mede doordat Liberein in de afgelopen jaren belangrijke stappen heeft gezet en meer ervaring heeft opgedaan in de praktijk. Deze herijking heeft geleid tot een addendum op de Meerjarenvisie, waarin vijf thema's centraal staan: een nadere duiding van Zorg Thuis, de verdere uitwerking van re-ablement, een minder vrijblijvende invulling van informele zorg, intensivering van de regionale samenwerking en een sterkere focus op digitalisering en de digivaardigheid van medewerkers.

#### ✓ **Doorontwikkeling van de visie Zorg Thuis**

In 2025 is gewerkt aan de doorontwikkeling van de visie Zorg Thuis. Vanuit de overtuiging dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig en in hun vertrouwde omgeving willen blijven wonen, is ingezet op het versterken van zorgvormen die dit ondersteunen. Een belangrijke stap hierin was de doorontwikkeling van Samenzorg (voorheen Volledig Pakket Thuis), waarin zorg, ondersteuning en welzijn integraal worden aangeboden achter de eigen voordeur. Binnen deze ontwikkeling heeft het concept Samenzorg verdere vorm gekregen, met nadruk op de samenwerking tussen cliënten, naasten, informele netwerken en professionals.

Daarnaast is in 2025 een start gemaakt met de introductie van een nieuwe functie: de leefondersteuner. Deze functie richt zich op ondersteuning in het dagelijks leven, het versterken van eigen regie en het tijdig signaleren van wat nodig is om de kwaliteit van leven te behouden. Hiermee wordt de beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' verder concreet gemaakt in de dagelijkse praktijk.

#### ✓ **Transitiestructuur: werken vanuit kernteams en beschrijven van doelgroepen**

Om de beweging naar toekomstbestendige zorg gericht en samenhangend vorm te geven, is in 2025 gestart met de inrichting van kernteams. Deze kernteams geven sturing aan de transitie en zorgen voor focus en samenhang tussen de verschillende veranderopgaven. Onder de

kernteams zijn transitieprojecten gebundeld, waardoor kennis, expertise en leerervaringen beter worden gedeeld en benut.

Een belangrijke opdracht in de transitie is het beschrijven en afbakenen van de cliëntdoelgroepen. In 2025 is een start gemaakt met het gezamenlijk definiëren van deze doelgroepen en het inzichtelijk maken van wat per doelgroep nodig is om ook in de toekomst passende en kwalitatief goede zorg te kunnen blijven bieden. Daarbij is expliciet aandacht besteed aan maatwerk per doelgroep, onder meer op het gebied van bemensing, deskundigheid, inzet van technologie en domotica, en de inrichting en geschiktheid van gebouwen. Deze werkzaamheden vormen een belangrijke basis voor verdere verdieping en uitwerking in 2026.

#### ✓ **Projecten Team van de Toekomst en functiehuis**

In het verlengde van de organisatietransitie is in 2025 het project Team van de Toekomst gestart. Dit project richt zich op het toekomstbestendig organiseren van teams, passend bij de veranderende zorgvraag en de beweging naar Zorg Thuis en wonen in de wijk. Hierbij wordt onder andere gekeken naar nieuwe vormen van samenwerking, taakdifferentiatie en het optimaal inzetten van verschillende functies en competenties. Aansluitend hierop is gewerkt aan de uitvoering van het project functiehuis. Het doel is te komen tot een functiehuis dat beter aansluit bij de strategische koers van Liberein, ruimte biedt aan nieuwe rollen en bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid en professionele ontwikkeling van medewerkers.

#### ✓ **Positieve gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers**

Ook in 2025 was er blijvende aandacht voor de positieve gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vanuit het besef dat dit een essentiële randvoorwaarde is voor het leveren van goede zorg, is ingezet op preventie, vitaliteit en het terugdringen van verzuim. Deze inzet sluit aan bij het bredere gedachtegoed van positieve gezondheid, waarbij niet alleen wordt gekeken naar belastbaarheid, maar vooral naar wat medewerkers nodig hebben om gezond, gemotiveerd en met plezier te kunnen werken. De activiteiten en resultaten op dit terrein zijn nader uitgewerkt in paragraaf 4.2 van dit jaarverslag.

#### ✓ **Vastgoedontwikkelingen**

Op het gebied van huisvesting zijn vorig jaar belangrijke stappen gezet. 2025 was het jaar waarin onze vastgoedplannen concreter vorm kregen, met name de plannen voor de nieuwbouw op locatie Bruggerbosch. In samenwerking met de gemeente en in goed overleg met medewerkers, bewoners, cliënten en omwonenden zijn de plannen voor een kleinschalig nieuwbouwproject met 48 woningen en een werkplaats uitgewerkt tot een definitief ontwerp. Dit traject resulteerde eind 2025 in een definitief akkoord van de Raad van Toezicht om over te gaan tot de start van de bouw van Bruggerbosch, en het slaan van de eerste paal begin 2026.

Ook de ontwikkeling van het terrein Eschpoort/Korteland kreeg in 2025 verdere invulling. Er zijn belangrijke stappen gezet in de planvorming en toekomstverkenning van deze locatie. Daarnaast is gestart met de voorbereiding voor het verplaatsen van de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) naar de oude torens van MST aan de Haaksbergerstraat, zodat ook deze vorm van zorg op een toekomstbestendige manier kan worden ingericht. Deze vastgoedtrajecten vragen om zorgvuldige besluitvorming en intensieve samenwerking met toezichthouders en andere betrokkenen en vormen daarmee een belangrijk fundament onder de verdere ontwikkeling van Liberein.

#### ✓ **Verstevigen van de bedrijfsvoering en continu verbeteren**

Tot slot zijn in 2025 diverse organisatorische maatregelen genomen om de bedrijfsvoering verder te versterken. Dit betreft onder meer de plannen voor herinrichting van het cluster Financiën, Vastgoed & Huisvesting, de functiewijzigingen binnen het cluster Informatiemanagement & ICT, en de instelling van een subsidieloket voor professionalisering van subsidieaanvraag en – verantwoording. Daarnaast is in 2025 geïnvesteerd in veiligheid, onder andere het aantrekken van een adviseur veiligheid en het investeren in crisistraining en BHV. In 2025 is ook een vervolg gegeven aan het LEAN-leiderschapsprogramma voor het MT, met als concreet resultaat het werken met een Obeya-bord om kort cyclisch te kunnen sturen op KPI's en verbeteracties.



Voor een uitgebreide terugblik op 2025 verwijzen wij u naar het Kwaliteitsbeeld 2025 dat is opgesteld in het kader van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' en is opgenomen in het Register van het Zorginstituut Nederland. [Het Kwaliteitsbeeld](#) geeft een beeld van de kwaliteit van bestaan en zorg binnen Liberein. Het is een terugblik, een reflectie en een vooruitblik gebaseerd op de bouwstenen van het Generiek kompas.

## 4.2 Medewerkers

In lijn met de Meerjarenvisie van Liberein en de uitdagingen waar de ouderenzorg voor staat als gevolg van de toenemende vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, zijn het afgelopen jaar op personeelsgebied diverse initiatieven ondernomen waarvan we er een aantal hieronder noemen.

### 4.2.1 Positieve Gezondheid Medewerkers

In aansluiting op de beweging 'van zorgen voor naar zorgen dat' zoals we die omschreven hebben in onze Meerjarenvisie, gebaseerd op het gedachtengoed van positieve gezondheid, zijn we in 2024 gestart met het project Positieve Gezondheid voor Medewerkers, dat nog doorliep in 2025. Immers, positieve gezondheid is niet alleen gericht op de cliënt maar ook van

toepassing op onze medewerkers. In de bredere beweging van 'zorgen voor naar zorgen dat' wordt ook van medewerkers gevraagd om regie te nemen over hun eigen welzijn, vitaliteit en inzetbaarheid.

Het project is gestart met het opstellen van een visie op Positieve Gezondheid Medewerkers. De kern van deze visie is dat het 'in de medewerker zelf zit': het vermogen om keuzes te maken, eigen regie te voeren en te werken aan balans, werkplezier en gezondheid. Liberein ondersteunt hierin door het gesprek aan te gaan over welzijn, werkomstandigheden, ontwikkeling en werk-privébalans, en door medewerkers te stimuleren in hun fysieke, mentale en sociale gezondheid. Dit vraagt zowel een investering van de organisatie als van de medewerker zelf.

Volgend op de visie op Positieve Gezondheid Medewerker is in 2025 nieuw beleid opgesteld, bestaande uit de volgende drie onderdelen:

- Verzuimbeleid;
- Preventiebeleid
- Beleid duurzame inzetbaarheid

### **Verzuimbeleid**

Hoewel bovengenoemde onderdelen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn is vanwege urgentie op het onderwerp ervoor gekozen om in 2025 als eerste het verzuimbeleid uit te werken. In afstemming met betrokkenen waaronder teamleiders en Ondernemingsraad is een nieuw verzuimbeleid opgesteld inclusief de daarbij behorende protocollen. Het beleid is opgesteld vanuit de visie op positieve gezondheid van medewerkers, waarbij een actieve houding van medewerkers wordt gestimuleerd en de nadruk ligt op inzet en deelname. Uit de praktijk blijkt namelijk dat medewerkers het vaak juist als prettig ervaren om inzetbaar te zijn en te blijven. Uiteraard zijn er situaties waarin dit tijdelijk niet mogelijk is; in dergelijke gevallen ligt de nadruk op herstel. Het beleid is echter gericht op de positieve inzet van medewerkers en wat wèl mogelijk is.

De grootste verandering van het nieuwe verzuimbeleid is dat we gaan werken met een verzuimdesk en eigen adviseurs inzetbaarheid en verzuim om op die manier meer regie te hebben op het verzuimproces en om leidinggevend en medewerkers daarin tijdig en goed te kunnen ondersteunen. Hierdoor worden lijnen korter en wordt er interne expertise opgebouwd en ingezet. De 2<sup>e</sup> helft van 2025 stond in het teken van de voorbereiding voor de implementatie van het nieuwe verzuimbeleid. In 2026 zal dit daadwerkelijk van start gaan.

### **Duurzame inzetbaarheid en preventie**

Parallel aan de voorbereiding voor de implementatie van het nieuwe verzuimbeleid is in de 2<sup>e</sup> helft van 2025 ook het duurzame inzetbaarheid- en preventiebeleid uitgewerkt. Het beleid duurzame inzetbaarheid richt zich op de individuele medewerker met als doel duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Het preventiebeleid richt zich op het optimaliseren van de arbeidsomstandigheden, waarbij de focus ligt op werk gerelateerde aspecten. Het gaat hierbij om zaken die rechtsreeks betrekking hebben op de inhoud van de functie en het uitvoeren van het werk. Denk aan fysieke belasting, psychosociale belasting, infectiepreventie, gevaarlijke stoffen etc. De beleidsdocumenten duurzame inzetbaarheid en preventie zijn - met instemming van de Ondernemingsraad – begin 2026 vastgesteld. De implementatie zal komend jaar uitvoering krijgen. Dat betekent overigens niet dat er geen acties zijn ondernomen op dit vlak. Concrete voorbeelden van initiatieven die in het kader van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in 2025 zijn ondernomen zijn: uitvoering van health checks voor medewerkers, de invoering van de lease fiets regeling voor medewerkers en het aanbod van een PAGO (Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek) voor medewerkers die voornamelijk nachtdiensten werken.

## 4.2.2. Leren & ontwikkelingen

Om onze medewerkers nog beter te kunnen ondersteunen, en hen meer ruimte te geven om zelf de regie te nemen over hun professionele ontwikkeling, zijn we in 2025 gestart met de projectgroep Leerplein Liberein. Deze groep houdt zich bezig met het optimaliseren en toekomstbestendig maken van ons huidige Leerplein met hierbij specifieke aandacht voor gebruiksvriendelijkheid, overzichtelijkheid en het inrichten van leerpaden. Tijdens dit traject maken we gebruik van een klankbordgroep om medewerkers actief te betrekken en hun ervaringen en ideeën mee te nemen. Dit project loopt op dit moment nog en zal naar verwachting in het eerste kwartaal van 2026 afgerond worden.

Daarnaast biedt Liberein steeds vaker opleidingen en trainingen aan in maatwerktrajecten (voor onder andere zij- instromers) waarbij we aansluiten op opgedane werkervaring en aanwezige competenties. Dit betreft onder meer trajecten zoals Helpende Plus met aanvullende taken, gericht op het verantwoord uitbreiden van het takenpakket, evenals het zgn. blended learning waarin digitaal leren wordt gecombineerd met praktijkgerichte vaardigheidstraining. Deze benadering stimuleert zowel de motivatie als het eigenaarschap van medewerkers. De focus ligt daarbij niet alleen op kennisontwikkeling, maar vooral op het verbinden van leren met de dagelijkse praktijk

### Erkend Leerbedrijf

Liberein is een erkend leerbedrijf en behoort in 2025 tot de top van Enschede op het gebied van beroeps-praktijkvorming. Wij bieden een breed aanbod aan leerwerkplekken voor zowel BOL- als BBL-studenten, binnen de zorg als de ondersteunende diensten. Naast onze instroom- en doorstroomtrajecten wordt ook actief geïnvesteerd in de ontwikkeling van zij-instromers die wij begeleiden richting een loopbaan in de zorg.

### Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL) & Beroeps Opleidende Leerweg (BOL)

Studenten binnen de zorg zijn van cruciaal belang voor nu en in de toekomst. Liberein investeert daarom in studenten door hen begeleiding te geven in de praktijk. De studenten kunnen werken aan hun persoonlijke leermogelijkheden samen met de onderwijsinstelling en BPV (Beroeps Praktijk Vorming) in de praktijk; Liberein investeert aanvullend door de studenten begeleiding en coaching te bieden in de praktijk. Door het WerkPlekLeren, samen georganiseerd met het ROC van Twente, zijn docenten op alle locaties aanwezig om de studenten te coachen. Ook beschikt Liberein op alle locaties over een Skillslab waar praktijkopdrachten kunnen worden uitgevoerd.

## 4.2.3 Werving & selectie

In een arbeidsmarkt waar sprake is van steeds meer krapte, is het 'binden en behouden' van medewerkers een steeds belangrijker onderdeel. Op het gebied van werving & selectie zijn dan ook in 2025 diverse initiatieven ondernomen en projecten opgestart met het doel om (nieuwe) medewerkers te binden aan Liberein. Zo loopt het project Employer branding – als onderdeel van het strategisch recruitment plan - waarmee gestuurd wordt op een consistente en herkenbare externe positionering. Parallel hieraan is gewerkt aan het verbeteren van de 'candidate journey'. Het optimaliseren van het sollicitatieproces, met name door het verkorten van doorlooptijden, stond centraal binnen de gevolgde LEAN Green Belt. In dat kader heeft een brown paper-sessie plaatsgevonden waarin het huidige proces inzichtelijk is gemaakt en verbeterpunten zijn gedetecteerd. Een concreet resultaat hiervan is de invoering van een terugkerend formulier, waarin planners, teamleiders en M&O-adviseurs onafhankelijk van elkaar referenties vastleggen. Deze aanpassing draagt bij aan meer structuur en zorgt voor een efficiënter en sneller verloop van het sollicitatieproces.

Tot slot is eind 2025 besloten om een Applicant Tracking System (ATS) te implementeren. Het nieuwe platform biedt mogelijkheden om een eigentijdse en op maat gemaakte Werkenbijpagina te ontwikkelen, die in nauwe samenwerking met de afdeling Communicatie zal worden vormgegeven en beheerd. De implementatie van dit project staat gepland voor 2026.

#### 4.2.4 Medewerkerstevredenheid

Net als voorgaande jaren heeft er in 2025 een Medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. De insteek van het onderzoek was wederom het meten van de "bevlogenheid" en het "welzijn en werkdruk" van medewerkers.

Met een respons van 55% ligt de deelname iets lager dan in 2024, maar nog steeds ruim boven de benchmark. De resultaten laten een overwegend positief beeld zien: op vrijwel alle thema's zijn gelijke of hogere scores behaald dan het jaar ervoor. De bevlogenheid is licht gestegen naar een 7,4 en ook op het thema welzijn en werk is er een lichte stijging te zien (6,3). Daarbij opgemerkt dat uit de analyse blijkt dat de ervaren werkdruk divers is (verschillend per team en/of locatie). Dit wordt herkend door voorbeelden uit de praktijk, zoals bijvoorbeeld rondom de zomerperiode. Aandachtspunten blijven dan ook de ervaren werkdruk, roosteren en plannen, en situaties van ongewenst gedrag door collega's en/of cliënten. Opvallend positief is de hogere score ten opzichte van de benchmark op het open bespreken van fouten, wat wordt gezien als een effect van het werken aan een lerende organisatie.

De uitkomsten zijn in de periode mei-september 2025 per team gedeeld en besproken. Teams hebben aangegeven waar zij trots op zijn en welke verbeterpunten zij zien. Deze terugkoppelingen zijn gebundeld en besproken in het MT en vormen input voor gerichte vervolgcacties. Daarbij gaven open toelichtingen van medewerkers waardevolle verdieping op de resultaten.

	Pulse Werkenergie en omgangsvormen		
	2025	2024	benchmark
- Respons	55%	57,2%	44%
- Bevlogenheid	7,4	7,3	7,3
- Welzijn en werkdruk	6,3	6,2	6,3
- Balans werk/privé	6,6	6,7	6,8
- Arbeidsomstandigheden	6,8	6,6	6,6

#### 4.2.5 Ziekteverzuim

In 2025 bedroeg het verzuim bij Liberein (gemiddeld) 8,80%, wat vrijwel gelijk is aan het percentage in 2024 (8,78%). Zoals in voorgaande paragraaf toegelicht zijn we in 2025 de voorbereidingen gestart om onze visie op positieve gezondheid voor onze medewerkers te vertalen naar organisatie breed beleid, waarin de thema's inzetbaarheid, verzuim en preventie verder vorm krijgen en waarbij we in 2026 de verzuimbegeleiding onder eigen regie gaan uitvoeren. De verwachting is dat we hiermee kunnen zorgen voor een verdere daling van ons verzuimpercentage en tevens de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers (verder) kunnen faciliteren.

#### 4.3 Inzet vrijwilligers, familie en naasten

Onze vrijwilligers, maar ook de familie en naasten van onze cliënten, zijn van onschatbare waarde. In 2025 hebben ruim 400 vrijwilligers en vele naasten een steentje bijgedragen aan het welzijn van onze cliënten. Door te helpen bij wat een cliënt niet meer kan, maar ook juist door te stimuleren om zo veel mogelijk zelf te doen.

## **Project Samen Doen**

In het afgelopen jaar is binnen Liberein concreet werk gemaakt van het vroegtijdig en structureel betrekken van het sociaal netwerk rondom onze cliënten. Dit hebben we vormgegeven binnen het project Samen Doen. Voor medewerkers is het betrekken van het sociaal netwerk een vast onderdeel geworden van het intakeproces en de vervolggesprekken. Om dit te ondersteunen is de toolbox Samen Doen ontwikkeld, met procesbeschrijvingen, gespreksleidraden, beleid, visie en praktische selfguides voor registratie in Ons (het elektronisch cliëntdossier). Daarnaast is een BI-tool ingericht waarmee inzichtelijk is bij hoeveel naasten afspraken zijn gemaakt en met hoeveel naasten het goede gesprek is gevoerd. Ter versterking van de vaardigheden zijn intervisiebijeenkomsten georganiseerd en is een training gespreksvaardigheden aangeboden, die voortaan halfjaarlijks wordt herhaald. Tot slot is onderzoek gedaan naar een ondersteunende app voor familieparticipatie; in 2026 volgt de implementatie van deze applicatie.

## **4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap**

### **4.4.1 Duurzaamheidsverslaglegging**

In 2025 heeft Liberein verdere invulling gegeven aan de verduurzaming van de organisatie. Na de ondertekening van de Green Deal Samen werken aan duurzame zorg eind 2024, is in 2025 de volgende stap gezet van ambitie naar uitvoering. Per 1 maart 2025 is de duurzaamheidscoördinator gestart. Vanuit de afdeling Kwaliteit, Ontwikkeling en Advies is duurzaamheid verder gepositioneerd als een organisatie breed thema dat raakt aan kwaliteit van zorg, bedrijfsvoering, vastgoed, inkoop, mobiliteit, voeding en afval.

Om de verduurzaming concreet en aantoonbaar vorm te geven, heeft Liberein in 2025 gekozen voor de Milieuthermometer Zorg (MTZ) als leidend instrument. Daarbij is gestart met een nulmeting en de voorbereiding op certificering op bronsniveau voor één pilotlocatie. Deze gefaseerde aanpak maakt het mogelijk om ervaring op te doen, verbetermaatregelen gericht in te zetten en succesvolle werkwijzen later breder binnen de organisatie toe te passen. Thema's die zich lenen voor organisatiebrede invoering, zoals inkoop, voeding, schoonmaak, kleding en afvalscheiding, worden daarbij zoveel mogelijk Liberein-breed opgepakt.

Ook in de praktijk zijn in 2025 verdere stappen gezet. Lopende initiatieven zijn verdiept en aangescherpt, waaronder de invoering van porseleinen kopjes ter vervanging van papieren bekers, de verdere verankering van duurzaamheid in inkoop- en schoonmaakbeleid, aandacht voor duurzame mobiliteit, afvalscheiding en afvalbeheer, en de verkenning van mogelijkheden om materiaalgebruik en verspilling in zorgprocessen terug te dringen. Daarnaast is gewerkt aan bewustwording en betrokkenheid van medewerkers, onder meer door voorbereiding van communicatie en verdere opbouw van de duurzaamheidsorganisatie. Daarmee is in 2025 een stevige basis gelegd voor het behalen van concrete en aantoonbare resultaten in de komende jaren.

## 5. Cultuur en gedrag – lerende organisatie

### Principe 2 Governancecode Zorg: waarden en normen

Een van de strategische doelen is: *Liberein kent een organisatiecultuur waarin continu leren en ontwikkelen - gedreven door de stem van de cliënt - de norm is. Praktisch en resultaatgericht, en waar we elkaar kunnen en mogen aanspreken ter verbetering van de zorg. Met als viervoudig doel: een betere cultuur, betere gezondheid, betere zorg en lagere kosten.*

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de cultuur binnen Liberein en het gedrag dat daarbij hoort, hoe openheid en veiligheid aandacht krijgen in de organisatie, hoe belangenverstrengeling wordt voorkomen. Ook komen de regelingen inzake de vertrouwenspersoon en klokkenluiders aan de orde.

### 5.1 Aanspreekcultuur en bijbehorend gedrag

Het verder ontwikkelen van Liberein tot een lerende organisatie blijft een bewust en doorlopend aandachtspunt. Ook in 2025 is hier structureel aan gewerkt, met als doel een organisatiecultuur te versterken waarin feedback geven en ontvangen, elkaar aanspreken en samen leren vanzelfsprekender worden. Deze aandacht blijft nodig, omdat een open aanspreek- en feedbackcultuur niet overal automatisch ontstaat en voortdurende inzet vraagt vanuit alle lagen van de organisatie.

In 2025 heeft het MT vervolg gegeven aan de LEAN-leiderschapstraining. De focus lag daarbij op de doorwerking van de verbeter-methodiek in de organisatie en het toepassen hiervan in de dagelijkse praktijk. Door hier als MT gezamenlijk richting aan te geven en het goede voorbeeld te blijven geven, wordt bijgedragen aan een cultuur waarin continu verbeteren onderdeel is van het dagelijks werk.

Daarnaast zijn de Raad van Bestuur en de manager Kwaliteit, Ontwikkeling en Advies in 2025 op inspiratiereis naar Japan geweest. De inzichten en lessen die daar zijn opgedaan, onder meer op het gebied van continu verbeteren, leiderschap en organisatiecultuur, zijn vertaald naar de Liberein-context en na afloop breed gedeeld binnen de organisatie. Daarmee zijn deze ervaringen niet alleen inspirerend geweest, maar ook concreet verbonden aan de verdere ontwikkeling van Liberein als lerende organisatie.

In het kader van de transformatiebeweging “van zorgen voor naar zorgen dat” zijn zoals te lezen in dit Jaarverslag het afgelopen jaar tal van initiatieven ontstaan. Binnen Liberein wordt hierbij bewust ruimte en vertrouwen geboden om te experimenteren, of anders gezegd “gewoon van start te gaan”. Immers, door te doen, te leren en bij te stellen ontstaat inzicht in wat in de praktijk het beste werkt of past. Op basis van deze ervaringen kunnen vervolgens onderbouwde en definitieve keuzes worden gemaakt. Deze manier van werken stimuleert eigenaarschap, innovatie en een kortcyclische leercultuur, en draagt bij aan zowel de kwaliteit van zorg als het werkplezier van medewerkers.

## 5.2 Regelingen

### 5.2.1. Gedragscodes, vertrouwenspersoon en regeling ongewenste omgangsvormen

Een veilige werkomgeving voor iedereen vinden we erg belangrijk. Dit is een verantwoordelijkheid van ons allemaal. Onze leidinggevenden sturen hier actief op. Voor onze medewerkers en voor onze cliënten hebben we gedragscodes. Hierin staat verwoord hoe we bij Liberein met elkaar omgaan en welk gedrag we niet accepteren. Nieuwe medewerkers ontvangen de **gedragscode Liberein** op het moment dat ze bij Liberein in dienstkomen. De **algemene huisregels** worden aan cliënten en hun naasten overhandigd tijdens het intakegesprek. Zowel de gedragscode als de huisregels zijn zgn. 'levende documenten' die jaarlijks worden geëvalueerd en waar nodig worden bijgesteld.

Daarnaast heeft Liberein een interne en een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen zijn er voor alle medewerkers die meldingen of klachten hebben over ongewenst of grensoverschrijdend gedrag zoals (seksuele) intimidatie, pesten, agressie en geweld of discriminatie. Zij rapporteren jaarlijks aan de Raad van Bestuur hun bevindingen. Ook schuiven zij jaarlijks aan bij het MT, de OR en bij de teamleiders om zichzelf zichtbaar te maken en toelichting te geven op wat zij signaleren en adviezen te geven.

In 2025 hebben zich 49 medewerkers gemeld bij de vertrouwenspersonen. Dit is een stijging ten opzichte van het jaar ervoor (2024: 39). Mogelijke oorzaken voor deze toename zijn de toegenomen aandacht voor het onderwerp sociale en psychologische veiligheid en de grotere bekendheid en zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen in de organisatie. Aan de andere kant kan het ook een toegenomen gevoel van onveiligheid betekenen. Uit het jaarverslag van de vertrouwenspersonen wordt duidelijk dat medewerkers het soms spannend vinden om het gesprek met hun leidinggevende aan te gaan. We zullen dan ook moeten blijven investeren in leiderschap en 'machtsbewustzijn'. Ook het stimuleren van een open bespreek- en aanspreekcultuur waarin het managementteam een voorbeeld positie vervult, blijft een aandachtspunt.

In de procedure Behandeling klachten, ongewenste omgangsvormen en vertrouwenspersonen is vastgelegd hoe medewerkers en vrijwilligers op vertrouwelijke wijze melding kunnen doen van ongewenst gedrag, zoals seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en het maken van direct of indirect onderscheid (discriminatie). Daarnaast geeft deze procedure aan op welke wijze een medewerker of vrijwilliger een klacht kan indienen inzake ongewenste omgangsvormen c.q. ongewenst gedrag. Ook voor deze procedure geldt dat deze periodiek (jaarlijks) wordt geëvalueerd. In 2025 zijn hier geen wijzigingen in aangebracht.

### 5.2.2 Klokkenluidersregeling

Voor het melden van een (vermoeden van een) misstand heeft Liberein een Klokkenluidersregeling. Naar aanleiding van de nieuwe Wet bescherming klokkenluiders die in 2023 in werking is getreden, heeft Liberein in 2024 de Klokkenluidersregeling herzien. De nieuwe wet zorgt ervoor dat werknemers meer worden beschermd. Deze aanpassing is verwerkt in de Klokkenluidersregeling van Liberein. Andere wijzigingen zijn onder andere de mogelijkheid tot het extern melden van een (vermoeden van) misstand en de bewijslast die bij de werkgever ligt om benadeling te bewijzen. Voor de nieuwe Klokkenluidersregeling heeft Liberein gebruik gemaakt van de door Actiz ter beschikking gestelde modelregeling, die voldoet aan de nieuwe wettelijke eisen. Met de toepassing van deze modelregeling geeft Liberein uitvoering aan artikel 2.5.2. van de Governancecode Zorg. De Klokkenluidersregeling is voor alle medewerkers van Liberein te vinden in Kwalisofie en is in 2025 niet gewijzigd.

### 5.2.3 Klachtenregeling en klachten in 2025

Voor onze cliënten en hun naasten beschikt Liberein over een klachtenregeling en een klachtenfunctionaris in overeenstemming met de Wet kwaliteit klachten en geschillen gezondheidszorg (Wkkgz). Het doel van de klachtenregeling is de cliënttevredenheid te vergroten door samen te leren van klachten en de kwaliteit van de zorg te verbeteren.

In 2025 zijn in totaal 10 klachten ingediend. Daarmee blijft het aantal klachten op jaarbasis stabiel. Deze stabiele trend is mogelijk te verklaren door het feit dat klachten steeds vaker in de lijn worden opgepakt en opgelost doordat teamleiders beter zichtbaar en toegankelijk zijn voor bewoners en familie, waardoor de rechtstreekse stap naar de klachtenfunctionaris niet meer nodig is.

Wat betreft de inhoud van de klachten zien we dat de klachten met name betrekking hebben op goede communicatie richting cliënten en/of familie en naasten en over verwachtingen. Het 'voeren van het goede gesprek' is en blijft een belangrijk aandachtspunt. Daarbij opgemerkt dat we in de aard van de klachten ook de "Het zit in je beweging" herkennen waarin meer eigen regie en zelfredzaamheid van cliënten centraal staat. Deze nieuwe visie op zorg is nog niet bij iedereen bekend en wordt ook nog niet door iedereen omarmd. Dit vraagt blijvende aandacht voor het goede gesprek en het uitspreken van verwachtingen aan de voorkant.

In 2025 waren er geen klachten die direct betrekking hadden op de levering en kwaliteit van de zorg. De klachtenrapportage wordt op verschillende manieren binnen de organisatie onder de aandacht gebracht. De klachtenrapportage wordt onder andere in het MT en met de teamleiders besproken.

### 5.3 Belangenverstrengeling en nevenwerkzaamheden

Hoe om te gaan met belangentegenstellingen is geregeld in de statuten en de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Ook in 2025 heeft een inventarisatie van alle nevenfuncties van leidinggevenden (RvT, RvB, MT en teamleiders) en hun partners plaatsgevonden om transacties onder niet normale marktvoorwaarden in beeld te brengen. Uit deze analyse zijn geen transacties gebleken welke duiden op belangenverstrengeling.

### 5.4 Kwaliteitssystemen en interne audits

Bij Liberein streven we naar voortdurende verbetering in de zorg die we bieden aan onze cliënten. We erkennen dat fouten soms voorkomen en dat er altijd ruimte is voor verbetering. Daarom hebben we een digitaal meldsysteem waar medewerkers alle mogelijke gevaarlijke situaties en incidenten kunnen rapporteren. Het hoofddoel van dit systeem is om samen met de betrokken medewerkers te leren van (bijna-)incidenten en te kijken hoe we onze processen kunnen verbeteren. Hierbij spelen de zogenoemde aandachtsvelders binnen de teams een belangrijke rol. De aandachtsvelders krijgen ondersteuning van de adviseur beleid en kwaliteit, de arbo-deskundige en de kwaliteitsverpleegkundige om eventuele vragen en knelpunten op te pakken.

#### Overzicht aantal meldingen afgelopen jaren

<b>2021</b>	2594	<b>Top 3 meest gemelde incidenten</b> 1. Valincidenten 2. Medicatie meldingen 3. Ongewenst gedrag (zowel verbaal als non-verbaal) <i>Deze top 3 verschilt wel per locatie. Zo staan bij locatie Bruggerbosch (veelal PG-clieënten) de meldingen ongewenst gedrag op nummer 1, waar dit bij de wijkverpleging de medicatiemeldingen zijn.</i>
<b>2022</b>	2982	
<b>2023</b>	3095	
<b>2024</b>	3460	
<b>2025</b>	3998	

In 2025 zijn er in totaal 3.998 MIC-meldingen geregistreerd, zowel in de categorie 'gevaarlijke situaties' als 'incidenten'. Binnen Liberein zien we een stijgende lijn in het aantal meldingen. Deze toename interpreteren wij niet als een signaal van verminderde kwaliteit van zorg. Integendeel: het groeiende aantal meldingen wijst op een positieve ontwikkeling binnen onze organisatie. Medewerkers ervaren voldoende veiligheid om incidenten te rapporteren. Bovendien is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan het vergroten van bewustwording rondom het melden, wat duidelijk zijn vruchten afwerpt.

## **Calamiteiten**

Als een cliënt ernstige gevolgen heeft ondervonden van een gebeurtenis wordt onderzocht of Liberein in de zorg of dienstverlening mogelijk tekort is geschoten. Als dit aan de orde is spreken we van een (mogelijke) calamiteit. Mogelijke calamiteiten worden onderzocht door een calamiteitencommissie. Deze stelt op basis van gesprekken met betrokken professionals, cliënten en naasten en dossieronderzoek vast of het incident voorkomen had kunnen worden en welke verbeterpunten te leren zijn uit de casus. De bevindingen en verbeterpunten worden altijd teruggekoppeld aan de betrokkenen en het is vervolgens aan de teamleider om de verbeterpunten om te zetten in acties. Waar nodig wordt ook melding gedaan bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

In 2025 zijn er twee mogelijke calamiteiten onderzocht door de calamiteitencommissie. Bij beide onderzoeken bleek dat er geen sprake was van een calamiteit die gemeld moest worden bij de IGJ. Ook zijn er naar aanleiding van incidentmeldingen een aantal casusonderzoeken geweest door middel van een PRISMA light. Alle onderzoeken hebben inzichten opgeleverd die gebruikt worden om de kwaliteit van zorg te verbeteren.

## **Interne audits**

Liberein hanteert een meerjaren-auditplan. Door wijzigingen in het team van clustermanagers en de daarbij veranderende visies zijn enkele geplande audits niet uitgevoerd in 2025. Zo zijn de facilitaire audits doorgeschoven naar 2026. De audits die wél zijn uitgevoerd, betreffen de bronaudit (dossieraudit), informatiebeveiliging, ZP10 (dossieraudit) en infectiepreventie-audit.

De uitkomsten van de audits worden besproken met de betrokken leidinggevende(n). Als er tijdens de audit verbeterpunten of tekortkomingen zijn vastgesteld, zal de leidinggevende stappen ondernemen om deze aan te pakken samen met het team. In de regiegroep Kwaliteit en Veiligheid worden de acties uit de audits geborgd.

## **5.5 Door de glazen van een externe bril**

### **5.5.1 Vervolg audit Qualicor**

In december 2024 vond de externe audit uitgevoerd door Qualicor Europe plaats. Dit betrof een zgn. overstapaudit voor de zorg en een audit informatiebeveiliging voor de NEN7510 certificering. Zes auditoren van Qualicor bezochten in drie dagen onze organisatie en spraken met 65 medewerkers uit de zorg, 44 medewerkers van ondersteunende diensten en 20 cliënten en naasten. Ook spraken zij met vertegenwoordigers van de OR, CCR en PAR. Niet alleen zorgprocessen werden onder de loep genomen, maar ook processen vanuit de ondersteunende diensten zoals Mens & Organisatie en Facilitair, Vastgoed & Huisvesting.

Begin 2025 ontving Liberein het auditverslag en daarmee het officiële bericht dat Liberein beide audits, zowel de zorg als de NEN7510, behaald heeft. Dit betekent dat Liberein gecertificeerd is voor de gouden accreditatiestatus op basis van QMentum Global én de

certificering Informatiebeveiliging in de Zorg (gebaseerd op NEN7510) heeft behaald. Met name deze laatste is bijzonder omdat Liberein de eerste ouderenzorgorganisatie in Nederland is die deze NEN7510-certificering heeft behaald. Een resultaat waar we enorm trots op zijn!

Na deze succesvolle afronding van de overstapaudit zijn we in 2025 aan de slag gegaan met de aandachtspunten uit het auditrapport. Dit betrof met name punten uit de NEN7510 audit en betreft onder andere (minor) verbeterpunten met betrekking tot de behandeling van informatiebeveiligingsrisico's, duidelijke rolbeschrijvingen en plaatsing en bescherming van apparatuur.

Nu de overstapaudit is behaald neemt Liberein deel aan het Sequential auditprogramma van Qualior. Dit programma bestaat uit drie externe audits verspreid over een periode van vijf jaar waarin steeds een deel van de relevante normensets wordt getoetst. Het is de aan de organisatie zelf te bepalen welke normensets wanneer worden getoetst. Liberein heeft ervoor gekozen om te gaan voor accreditatie op diamantniveau, passend bij het ambitieniveau van Liberein. Op dit niveau ligt de nadruk op aantoonbare verbetering en effectiviteit binnen de organisatie. De eerste sequential audit staat gepland voor 2026. Tijdens deze audit worden de volgende drie normensets getoetst: 1) Governance, 2) Langdurige zorg en 3) Infectiepreventie. De audit informatiebeveiliging vindt – net als bij de overstapaudit - gelijktijdig plaats met de eerste sequential audit. De voorbereidingen voor de eerste sequential audit zijn eind 2025 opgestart en krijgen in 2026 een vervolg.

## 6. Ontwikkeling en onderzoek

### 6.1 Inzet zorgtechnologie

Zelfredzaamheid van bewoners en cliënten is een belangrijk uitgangspunt bij het bieden van zorg, behandeling en begeleiding. Zowel binnen de muren van onze locaties als daarbuiten. Door het goede gesprek te voeren met de cliënt en met elkaar weten we steeds beter waar de beperkingen, maar vooral ook de mogelijkheden van de cliënt en zijn sociale omgeving liggen. Afhankelijk daarvan kijken we welke (techno)logische hulpmiddelen ingezet kunnen worden.

In 2025 is de inzet van (techno)logische hulpmiddelen verder gestegen en hebben we ingezet op het meer bewust en bekwaam maken van onze medewerkers op dit onderwerp, onder andere via de workshops vanuit de scholing Het zit in je. Daarnaast zijn er in 2025 diverse pilots uitgevoerd, zoals:

- Pilot Dosell (medicatie dispenser) op locatie Ariënsstaete;
- Pilot Slimme inco (incontinentiemateriaal) op locatie Bruggerbosch en de Marke;
- Pilot Floortje app (module die onze medewerkers ondersteunt bij de selectie van een passend (techno)logisch hulpmiddel (op cliëntniveau)) binnen locatie Ariënshuis en locatie de Eschpoort.

Ook zien we meer inzet en acceptatie van zorgtechnologie in de wijk, en hebben we in 2025 het gebruik van de Compaan geborgd binnen de revalidatie en in de wijk

Naast de stijging in aantallen blijft het onze ambitie om teams te stimuleren om zorgtechnologie niet meer als 'iets apart' te zien, maar als een geïntegreerd onderdeel in de bestaande zorgprocessen. Zoals hiervoor genoemd zijn we het afgelopen jaar gestart met het implementeren van een medicijndispenser op een woonzorglocatie. Een medicijndispenser is een hulpmiddel dat medicijnen op de juiste tijd en in de juiste dosering aanreikt aan de gebruiker. Het apparaat is bedoeld om de therapietrouw te verhogen en mensen met een medicatieplanning in hun dagelijks leven te ondersteunen. Reacties van cliënten zijn positief op de inzet van de medicijndispenser, zorgmedewerkers zijn ook enthousiast omdat ze zien dat de eigen regie van de bewoners hierdoor groter wordt of langer behouden blijft.

Zie het Kwaliteitsbeeld 2025 voor enkele feiten en cijfers over inzet van zorgtechnologie.

### 6.2 UNO-UMCG

Liberein is lid van het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-UMCG). Het UNO-UMCG is het samenwerkingsverband van het UMCG en twintig ouderenzorgorganisaties in Noord- en Oost-Nederland. Het doel van het UNO-UMCG is om de kwaliteit van de ouderenzorg te verbeteren door gezamenlijk onderzoek te doen en door kennis te delen en toe te passen in de praktijk. Het UNO-UMCG biedt jaarlijks mogelijkheden tot kennisdeling en scholing aan voor onze medewerkers. Daarnaast is het UNO-UMCG dit jaar gestart met een onderdeel van het MINDD-onderzoek op één van onze locaties. Dit betreft het bevorderen van sociale interactie.

Een voorwaarde om lid te zijn van UNO-UMCG is het hebben van een Wetenschapscommissie. De Wetenschapscommissie van Liberein streeft actief naar samenwerking met diverse instellingen, waaronder het UNO-UMCG, Saxion, ROC van Twente en de Universiteit Twente. Nieuwe kennis wordt vanuit verschillende bronnen geïntegreerd in onze zorgorganisatie. Door continu op de hoogte te blijven van recente wetenschappelijke ontwikkelingen, kunnen wij optimale zorg aan onze cliënten garanderen.

### 6.3 Wetenschapscommissie

De wetenschapscommissie heeft een praktische werkwijze voor ogen, zodat ze zich snel op de inhoud kan richten. De commissie komt minimaal drie keer per jaar bij elkaar, waarbij in ieder geval de volgende agendapunten worden besproken:

- Aanvragen voor deelname aan wetenschappelijk onderzoek vanuit derden;
- Aanvragen voor uitvoeren wetenschappelijk onderzoek vanuit Liberein;
- Bespreken wetenschappelijke publicaties: o.a. voor het bepalen van de relevantie voor Liberein en het doorzetten naar de juiste persoon.

In 2025 zijn er verschillende onderzoeken geweest binnen Liberein. Zo is er door studenten van de Universiteit Twente een onderzoek gedaan naar de zorgzwaarte op de Geriatrische Revalidatie. Het eindresultaat hiervan is een tool waarmee de zorgzwaarte gemeten kan worden. Daarnaast heeft het UNO-UMCG hun MINDD-onderzoek (zie link hieronder voor meer informatie) opgestart op locatie Ariënsstaete. Ook is er in november 2025 een intern kennisfestival georganiseerd. Dit kennisfestival bestond uit een plenaire presentatie door een van de adviseurs zorgtechnologie over "Slimme Inco" en een postermarkt. Op de postermarkt hebben diverse collega's die onderzoeken of trainingen hebben gedaan hun resultaten gepresenteerd. Er waren veel bezoekers en het was een interessante dag!

[Sociale interactie bevorderen met behulp van innovatieve technologieën \(MINDD\)](#)

## 7. Risico's en risicobeheersing

### Principe 5 Governancecode Zorg: goed bestuur

#### *Zorgvuldige afweging van belangen*

De maatschappelijke doelstelling, te weten het bieden van intensieve, complexe en specialistische (verpleeghuis)zorg aan met name oudere, cliënten die zorg en/of ondersteuning nodig hebben, heeft een centrale plaats in onze beleids- en begrotingscyclus. Jaarlijks wordt een Kaderbrief opgesteld, die is afgeleid van de meerjarenvisie. Zowel de meerjarenvisie als de kaderbrieven komen tot stand met brede input vanuit de organisatie: het MT, de teamleiders, de Raad van Toezicht en de medezeggenschap. Op deze wijze kan de Raad van Bestuur een juiste afweging maken van de belangen van cliënten, medewerkers en andere belangen bij het formuleren van de doelen voor het aankomende jaar. Dit gebeurt ook bij de besluiten die de Raad van Bestuur lopende het jaar neemt.

#### *PDCA*

De Kaderbrief wordt bottum-up door vertaald naar teamjaarplannen, clusterjaarplannen en een Liberein-breed jaarplan. De jaarplannen zijn input voor de begroting. In de termgesprekken (drie keer per jaar) tussen de managers en de Raad van Bestuur wordt de voortgang van de jaarplannen en begroting besproken en wordt waar nodig bijgestuurd.

#### *Integraal risicomanagement*

In 2022 is binnen Liberein een start gemaakt met een systematische aanpak van integraal risicomanagement. In de jaren erna is hier verder uitvoering aan gegeven o.a. door middel van MT sessies waarin clustermanagers en Raad van Bestuur gezamenlijk de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen bespreken. De monitoring van risico's is ook onderdeel van de termgesprekken en komt minimaal één keer per jaar aan de orde in een MT themasessie.

### 7.1 Risicomanagement

Liberein volgt het interactieve proces van integraal risicomanagement om de complexiteit en diversiteit van risico's binnen de organisatie effectief te beheren. Integraal risicomanagement omvat niet alleen financiële risico's, maar ook operationele, strategische, en compliance risico's. Door een geïntegreerde aanpak te hanteren, wil Liberein risico's systematisch identificeren, beoordelen, en beheersen, wat bijdraagt aan de continuïteit, veiligheid, en kwaliteit van de zorg die wij bieden. Bovendien helpt integraal risicomanagement bij het creëren van een risicobewuste cultuur, waarbij alle medewerkers betrokken zijn bij het proactief signaleren en mitigeren van potentiële bedreigingen. Hierdoor wordt de organisatie veerkrachtiger en beter voorbereid op toekomstige uitdagingen.

In het beleidsdocument Integraal Risicomanagement is vastgelegd de wijze waarop integraal risicomanagement binnen Liberein is ingeregeld. Daarbij ligt in eerste instantie de nadruk op het proces rondom de identificatie en beheersing van de strategische risico's en de risico's op het gebied van informatiebeveiliging & privacy (IB&P). Op termijn zal de koppeling worden gemaakt met operationele en projectrisico's.

Om het risicomanagementproces te ondersteunen maakt Liberein gebruik van de risicomanagementmodule Zenya RISK. Dit is in 2024 ingericht en hier wordt sindsdien mee

gewerkt. Voor de monitoring en periodieke actualisatie van de strategische risico's is de volgende werkwijze afgesproken:

- Minimaal één keer per jaar vindt tijdens een MT-themabijeenkomst herijking plaats van de strategische risico's. In dit overleg worden aan de hand van een analyse van in- en externe ontwikkelingen de strategische risico's en bijbehorende beheersmaatregelen beoordeeld, geactualiseerd en geprioriteerd;
- Eens per 8 weken wordt de voortgang van de beheersmaatregelen van één van de strategische risico's in het MT besproken. De risico-eigenaar bereidt dit voor;
- Tijdens de termgesprekken bespreekt de clustermanager de stand van zaken van de risico's binnen zijn/haar domein en met de Raad van Bestuur.

In 2025 zijn de volgende risico's op strategisch niveau geïdentificeerd, vastgesteld en periodiek besproken:

- 1) Het niet dan wel niet tijdig kunnen realiseren van het beoogde huisvestingsplan binnen de financiële en kwalitatieve kaders;
- 2) Liberein is niet in staat om aan de minimale beschikbaarheid van personeel met de vereiste kwalificaties te voldoen voor diverse functies binnen de zorg en ondersteunende diensten;
- 3) Professionaliteit en taakvolwassenheid medewerkers;
- 4) Het bereiken van de gewenste strategische doelen vraagt eigenaarschap, leiderschap en specifieke competenties binnen alle managementlagen (RvT, RvB, MT, teamleiders);
- 5) De bestaande cultuur binnen Liberein draagt onvoldoende bij aan het zijn van de lerende organisatie die we willen zijn;
- 6) Niet behalen meerjarendoelstellingen t.g.v. een te ambitieuze projectenkalender;
- 7) Liberein krijgt te maken met een calamiteit in de geautomatiseerde informatievoorziening waardoor de beschikbaarheid van data verstoord wordt of dataverlies ontstaat;
- 8) Niet adequaat handelen bij grootschalige incidenten op concernniveau;
- 9) Liberein is onvoldoende voorbereid op aansluiting op regionale processen en afspraken in de keten;
- 10) Liberein is niet compliant aan de voor de VVT (zorg voor ouderen) geldende wet- en regelgeving.

Bovenstaande zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden waar de Raad van Bestuur zich voor gesteld ziet staan. Dit betreft risico's die met name van invloed zijn op de lange termijn doelstellingen van Liberein. Deze strategische risico's worden – zoals hiervoor beschreven – periodiek op MT-niveau gemonitord, besproken en waar nodig bijgesteld. Daarnaast worden in de verschillende programma's en projecten ook risico's geïdentificeerd. Dit betreft voornamelijk operationele risico's die betrekking hebben op bijvoorbeeld verstoringen in de dagelijkse processen, zoals personeelsinzet, cliëntveiligheid, ICT en facilitaire voorzieningen, en daarmee impact hebben op de continuïteit en kwaliteit van de zorgverlening.

Liberein heeft de belangrijkste financiële risico's en onzekerheden, zoals liquiditeits-, rente- en financieringsrisico's, structureel in beeld en geborgd binnen de reguliere financiële bedrijfsvoering. Door periodieke monitoring van bijvoorbeeld de meerjarenbegroting en een prudent financieel beleid worden deze risico's actief beheerst. Ook de financiële verslaggeving is zorgvuldig ingericht, met passende maatregelen om de betrouwbaarheid en transparantie van de interne en externe rapportages te waarborgen.

## **Risicobereidheid en maatregelen**

De risicobereidheid van Liberein is gericht op het verantwoord realiseren van de organisatiedoelstellingen, waarbij risico's die de continuïteit en kwaliteit van zorg, maar bijvoorbeeld ook de bedrijf continuïteit kunnen raken, in beginsel worden beperkt en actief beheerst. Binnen deze kaders is ruimte voor het bewust nemen van aanvaardbare risico's die bijdragen aan ontwikkeling en innovatie. De mate van risicobereidheid vormt daarmee een leidraad voor het al dan niet treffen van beheersmaatregelen. Bij de periodieke bespreking van de strategische risico's in het MT wordt met name gekeken naar de beheersmaatregelen en vindt standaard een herijking van de bruto/netto score van het risico plaats, waarbij gekeken wordt naar de impact van betreffend risico op de doelstellingen van de organisatie.

In het afgelopen boekjaar (2025) zijn met name de mate van taakvolwassenheid van medewerkers en het eigenaarschap, leiderschap en de bijbehorende competenties binnen de verschillende functiegroepen als belangrijke aandachtspunten naar voren gekomen. Deze factoren hebben in de praktijk invloed op de voortgang en realisatiekracht van strategische trajecten, en waren vaak onderdeel van gesprek op MT-niveau en met adviesgremia zoals de OR. Verdere ontwikkeling en borging van deze kwaliteiten blijft noodzakelijk om de organisatiedoelstellingen duurzaam te kunnen realiseren.

## **Beleid financiële instrumenten**

Liberein maakt in de reguliere bedrijfsvoering gebruik van financiële instrumenten en wordt daarbij blootgesteld aan met name krediet-, liquiditeits- en renterisico's. Het beleid inzake risicobeheer is erop gericht deze risico's te beheersen door middel van een prudent financieel beleid, het stellen van kaders en het toepassen van beheersingsmaatregelen. Hierbij wordt onder meer gestuurd op het beperken van kredietrisico's per tegenpartij en het waarborgen van een gezonde liquiditeitspositie. Liberein handelt niet in complexe financiële instrumenten zoals derivaten en kiest bewust voor een transparante en risicomijdende benadering passend bij de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Zie voor verdere details de Jaarrekening 2025.

## **7.2 Informatieveiligheid en privacy (IB&P)**

Om de kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen is het bewaken van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van en de zorgvuldige omgang met cliëntgegevens van groot belang. De wettelijk verplichte basis hiervoor is genoemd in een aantal zorgwetten, de AVG en de NEN 7510 norm voor informatiebeveiliging in de zorg. Dit geldt ook voor de beveiliging en bescherming van persoonsgegevens van medewerkers en derden.

De afgelopen jaren heeft Liberein veel energie gestoken in de inrichting, inbedding en het continue verbeteren van informatiebeveiliging en privacy. Naar aanleiding van de audit informatiebeveiliging door Qualicor hebben we begin 2025 de certificering Informatiebeveiliging in de Zorg (gebaseerd op NEN7510) behaald. Dit betekent dat ons managementsysteem voor informatiebeveiliging goed is ingericht en voldoet aan de gestelde eisen. Hier hebben we in 2025 op voortgeborduurd en zijn we continue aan het verbeteren.

Op het vlak van gegevensbescherming (AVG) is in het najaar een Quicksan uitgevoerd. Ook hieruit is doorgroei naar een hogere mate van volwassenheid naar voren gekomen. Aspecten die aandacht vragen zijn in het jaarplan IB&P opgenomen om het huidige niveau vast te houden en verder uit te bouwen/verhogen.

Bij regionale samenwerkingsverbanden krijgt IB&P steeds meer aandacht en wordt er samengewerkt met collega IB&P functionarissen uit de regio met betrekking tot actuele thema's.

Onze bewustwordingscampagne CyberSlim hebben we in 2025 voortgezet. De trainingen zijn door 60% van onze medewerkers afgerond. Het in 2024 ingevoerde meldformulier voor datalekken is gemakkelijk te vinden in Zenya en blijkt gebruiksvriendelijker dan de vorige versie. We merken in het aantal gemelde datalekken en vraagstukken dat de bewustwording vergroot is.

Verder zijn we in 2025 verder aan de slag gegaan met de implementatie en verdere inbedding (o.a. aandachtsvelders hebben een plek gekregen) van IB&P en de verankering van beleid in de organisatie.

Er zijn in 2025 24 meldingen rondom informatiebeveiliging en privacy gedaan, maar we hebben geen datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Ook zien we dat vaker een beroep wordt gedaan op de privacy rechten uit de AVG, zo hebben we 4 inzageverzoeken gehad in 2025.

## 8. Financiële ontwikkelingen

Het financieel beleid is gericht op het verkrijgen en behouden van een gezonde vermogenspositie. Met een gezonde vermogenspositie kan Liberein haar strategische doelen blijven realiseren, is het een solvabele partij voor externe financiers en is een buffer voorhanden om eventuele tegenslagen op te kunnen vangen. Jaarlijks wordt gekoerst op een positieve exploitatie, liquiditeit en voldoende beschikbare ruimte voor de noodzakelijke investeringen binnen Liberein. Het financieel beleid, de bedrijfsvoering en de financiële verantwoording worden periodiek besproken met de banken, de externe accountant, de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

### 8.1 Planning & Control cyclus

Liberein past de Planning & Control cyclus toe voor het vaststellen en bewaken van zowel de financiële als niet-financiële doelstellingen. Deze cyclus is vastgelegd in een jaarkalender en start met de jaarplan- en begrotingscyclus. Door de bedrijfsvoering op een transparante, planmatige en toetsbare wijze in te richten en de voortgang en realisatie van activiteiten te bewaken, is bijsturing mogelijk. De tijdige en betrouwbare oplevering van managementinformatie en -rapportages speelt hierbij een cruciale rol. Het sluitstuk vormt de jaarverslaggeving, als middel om extern verantwoording af te leggen over het boekjaar. Liberein voert termgesprekken tussen Raad van Bestuur en clustermanagement aangaande de voortgang van de realisatie van de jaarplannen, over- en onderschrijdingen, interne en externe ontwikkelingen, gesignaleerde (nieuwe) risico's, alsmede te treffen mitigerende maatregelen om negatieve effecten te verminderen of weg te nemen. Mede op basis hiervan wordt de financiële eindejaar verwachting bepaald. De uitkomsten van deze activiteiten worden teruggekoppeld aan, en besproken met, de Auditcommissie en de Raad van Toezicht.

### 8.2 Jaarverantwoording 2025

De jaarverantwoording van Liberein wordt hierna samengevat in de volgende onderdelen:

- Exploitatieresultaat;
- (Ontwikkeling van de) Opbrengsten;
- (Ontwikkeling van de) Bedrijfslasten;
- Vermogens- en liquiditeitspositie.

#### 8.2.1 Exploitatieresultaat

Liberein heeft over het jaar 2025 een exploitatieresultaat gerealiseerd van ruim € 6,5 miljoen positief. Dit resultaat ligt bijna € 1.100.000 hoger in vergelijking tot het behaalde resultaat over het jaar 2024. Het gerealiseerde resultaat wordt volledig toegevoegd aan het eigen vermogen om de financiële positie van de stichting te versterken.

#### 8.2.2 (Ontwikkeling van de) Opbrengsten

De opbrengsten vanuit zorgprestaties (exclusief subsidies) zijn in het verslagjaar 2025 gestegen naar ruim € 92,9 miljoen (2024: € 89,3 miljoen). Deze toename kan grotendeels worden toegewezen aan de productie- en zorgzwaartetoename alsook indexatie van tarieven.

Daarnaast zijn de opbrengsten vanuit overige bedrijfsopbrengsten en subsidies per saldo gestegen ten opzichte van het jaar 2024, met respectievelijk € 1.374.200 en € 128.700. De stijging van de overige bedrijfsopbrengsten hangt met name samen met hogere huuropbrengsten uit het leveringsproduct Volledig Pakket Thuis (VPT).

### 8.2.3 (Ontwikkeling van de) Bedrijfslasten

De toename van de personeelskosten in loondienst wordt grotendeels verklaard door de loonmutaties per 1 juli 2025 conform de CAO Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT). De kosten personeel niet in loondienst zijn daarbij met ruim € 645.000 toegenomen ten opzichte van het jaar 2024 door met name de projectmatige inzet van externe professionals binnen met name de ondersteunende diensten.

De overige bedrijfskosten laten een stijging zien van bijna € 0,6 miljoen. Deze toename is voornamelijk toe te rekenen aan hogere voedings- en hotelmatige kosten als gevolg van stijgende grondstofprijzen en arbeidskosten. Daarnaast zijn de energielasten gestegen, met name door hogere gaskosten en is sprake van een toename van de cliënt en bewonersgebonden kosten, veroorzaakt door complexere zorgvragen. Ook presenteren de algemene kosten in het verslagjaar een toename, met name door voorbereidings- en begeleidingskosten in verband met de diverse huisvestingsprojecten. De overige rubrieken liggen in grote lijnen op een vergelijkbaar kostenniveau als in het jaar 2024.

### 8.2.4 Vermogens- en liquiditeitspositie

Deze paragraaf wordt als volgt nader gespecificeerd:

- Vermogenspositie;
- Liquiditeitspositie/kasstroomoverzicht;
- Ontwikkeling ratio's / kengetallen.

#### Vermogenspositie

Als gevolg van het positieve exploitatieresultaat in 2025 van ruim € 6,5 miljoen is sprake van een rendement van ongeveer 6,4% en stijgt het groepsvermogen van € 65,3 miljoen naar € 71,8 miljoen.

#### Liquiditeitspositie/kasstroomoverzicht

In 2025 is sprake van een positieve mutatie van geldmiddelen (liquide middelen) ter waarde van ruim € 3,1 miljoen als gevolg van een per saldo positief resultaat vanuit operationele activiteiten en negatieve geldstromen uit financierings- en investeringsactiviteiten.

#### Ontwikkeling ratio's / kengetallen

De financiële performance van zorginstellingen richt zich met name op de financiële kengetallen solvabiliteit, current ratio alsook het rendement. Hieronder staat de ontwikkeling van deze ratio's weergegeven.

##### - Solvabiliteit

Te verklaren door het positieve exploitatieresultaat 2025 bedraagt de solvabiliteitsratio 2025: 68,6% (2024: 64,8%). Het afgelopen jaren opgebouwde vermogen dient als buffer voor het opvangen van financiële tegenslagen en de realisatie van de geplande huisvestingsprojecten.

##### - Current ratio

De mate waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald, kent in 2025 een positieve trend naar een niveau van 350% (2024: 314%).

##### - Rendement

De relatieve resultaatmarge ligt in het jaar 2025 met 6,4% bijna 0,8 procent hoger in vergelijking tot het rendement in 2024 (5,6%).

## 8.2.5 Continuïteit van de organisatie

In 2025 heeft onze organisatie zich gericht op het versterken van haar continuïteit door actief in te zetten op transformatie, innovatie en risicobeheer. Ondanks uitdagingen, onder andere op het gebied van personeel, zijn de kernactiviteiten verder verstevigd en nieuwe kansen benut.

Een belangrijke pijler onder deze continuïteit is onze langetermijnvisie waarin de transformatiebeweging 'van zorgen voor naar zorgen dat' en de medewerker centraal staan. Door gerichte investeringen in onder andere ICT, huisvesting en procesoptimalisatie is de operationele efficiëntie vergroot en de veerkracht ten opzichte van externe invloeden versterkt.

Daarnaast heeft de organisatie haar financiële stabiliteit verder verbeterd door gedisciplineerd kosten-beheer en strakke sturing op zorgopbrengsten. In 2025 was daarbij sprake van een goed bezettings-percentages en namen de overige opbrengsten uit onder andere huren en aanvullende dienstverlening toe. Dankzij deze positieve resultaten kenmerkt Liberein zich als een organisatie met een solide financiële huishouding.

Op basis van bovenstaande toelichting en de documenten die ten behoeve van de jaarcontrole aan de accountants ter beschikking zijn gesteld, kan worden geconcludeerd dat sprake is van een continuïteits-veronderstelling en dat Stichting Liberein haar bedrijfsactiviteiten in de voorzienbare toekomst zonder problemen kan (blijven) voortzetten.

Met een solide basis en een vooruitstrevende mindset blijft de organisatie zich aanpassen aan veranderende omstandigheden, met als doel haar missie en visie consistent te realiseren.

## 8.3 Verantwoording

### 8.3.1 Integraal Zorgakkoord Wijkverpleging

Het project IZA wijkverpleging is in 2025 afgesloten en heeft binnen Liberein een vervolg gekregen in het project Zorg Thuis. Vanuit het project Zorg thuis is een visie opgesteld. Deze visie schetst de opgave waar Liberein voor staat als het gaat om het mogelijk maken van 'langer zelfstandig thuis', en hoe we Zorg thuis bij Liberein willen gaan organiseren. In de visie wordt ook een beeld gegeven van wat de onderscheidende kenmerken van Zorg thuis zijn in relatie tot wonen in een beschermde woon-zorgomgeving zoals een locatie dat kan bieden. Met een transitieopdracht zal de visie Zorg thuis in 2026 en 2027 naar concreet resultaat gebracht worden.

### 8.3.2 Transitiegelden

Voortkomend uit de transitiemiddelen die door zorgkantoor Menzis beschikbaar zijn gesteld in het kader van het IZA, neemt Liberein actief deel in onderstaande transitieprojecten:

- ✓ Samenzorg (voorheen Volledig Pakket Thuis)
- ✓ Zorgzame buurten (voorheen Sociale infrastructuur)

### Samenzorg

In 2025 hebben we het concept Samenzorg (voorheen VPT) verder uitgerold op alle locaties van Liberein én in de wijk rondom de Liberein locaties. Onderdeel van de uitrol is het continue verbeteren en optimaliseren van de processen rondom Samenzorg.

Deze verdere uitrol heeft in 2025 geleid tot een stijging van 82 unieke Samenzorg (VPT) cliënten en cumulatief (=norm voor zorgkantoor) van 148 in 2024 naar 193 in 2025.

In het kader van het project Samenzorg is vorig jaar ook de nieuwe functie van leefondersteuner geïntroduceerd. Het profiel van leefondersteuner heeft als centraal uitgangspunt het ondersteunen om "je eigen gewone leven" te blijven leven. Oftewel de ondersteuning bij dagstructuur, huishouding, vitaliteit en zingeving, waarbij zo veel als mogelijk de zelfredzaamheid ondersteund wordt, hulpmiddelen worden ingezet en waar mogelijk informele ondersteuning georganiseerd wordt rondom de cliënt.

### **Zorgzame buurten**

In 2025 is het project Zorgzame Buurten gestart als vervolg op het project Sociale infrastructuur, met als doel bij te dragen aan het langer veilig en zelfredzaam thuis kunnen wonen van ouderen. Vanuit het uitgangspunt noaberschap, ontmoeten en verbinden wordt gewerkt aan sterke netwerken in de wijk. Centraal staat de samenwerking tussen de ouderenadviseur van welzijnsorganisatie Alifa, die als buurtverbinder ophaalt welke behoeften er leven in de wijk, en de communitybuilder van Liberein, die kansen voor verbinding en samenwerking ziet en ondersteunt bij het opstarten van initiatieven. De kracht van deze aanpak ligt in het leggen van verbindingen, het benutten van bestaande netwerken en het stimuleren van eigenaarschap bij buurtbewoners en verenigingen. Dit heeft geleid tot concrete activiteiten zoals een tweewekelijkse bridgeclub, oud-Hollandse spelen en een wandelvierdaagse, waaruit op initiatief van buurtbewoners een wekelijkse wandelgroep is ontstaan.

In breder perspectief zijn binnen het samenwerkingsverband Wonen, Welzijn en Zorg Ouderen (WWZO) Enschede zes proeftuinen Zorgzame Buurten aangewezen, waarvan Liberein actief deelneemt aan drie. Liberein is kartrekker in de wijk Bothoven en daarnaast nauw betrokken bij Zorgzame Buurten in Glanerbrug en Deppenbroek/Mekkelholt, rondom de locaties van Liberein. In Glanerbrug wordt voortgebouwd op een al sterk netwerk (SING – Samen in Glanerbrug), met de focus op het verder verdiepen van de samenwerking en het versterken van de rol van ouderen zelf.

### **8.3.3 Subsidieregeling Praktijkleren en het Stagefonds**

De subsidieregeling Praktijkleren en het Stagefonds bieden Liberein een financiële compensatie voor het begeleiden van mbo en hbo studenten en leerlingen. Hierdoor wordt het mogelijk om meer opleidingscapaciteit te creëren en de kwaliteit van begeleiding verder te versterken. Deze middelen ondersteunen niet alleen de inzet van werkbegeleiders, beoordelaars en praktijkopleiders, maar ook de doorontwikkeling van een stevige opleidingsstructuur voor werkplekleren op alle locaties van Liberein. Daarmee dragen beide regelingen bij aan een lerende organisatie, de zorgkwaliteit steeds verder te verbeteren en een sterkere toekomstige arbeidsmarkt door de extra instroom van goed opgeleide zorgprofessionals.

Met steun van de subsidieregeling Praktijkleren en het Stagefonds hebben wij in 2025 maar liefst 95 stagiaires en 74 BBL/duaal studenten kunnen begeleiden. Daarnaast is werkplekleren succesvol geïmplementeerd op locatie Arienshuis en zijn we, in samenwerking met Manna en ROC van Twente, gestart met de voorbereidingen voor een nieuwe groep studenten op locatie De Eschpoort. Hiermee beschikken al onze locaties in begin 2026 over het concept werkplekleren, waardoor beroepspraktijkvorming nog dichter aansluit op de dagelijkse praktijk én ruimte biedt voor extra leerplekken.

## 9. Toekomstperspectief

### 'Van zorginstituut naar partner in de wijk'

De maatschappelijke ontwikkelingen in de ouderenzorg vragen om een fundamenteel andere manier van denken en werken. De toenemende vergrijzing, de schaarste op de arbeidsmarkt en het afnemend aantal mantelzorgers maken duidelijk dat zorg niet langer alleen binnen de muren van een instelling georganiseerd kan worden. De opgave reikt verder dan 'de zorg' alleen en vraagt om een brede maatschappelijke beweging richting preventie, gemeenschapskracht en zorgzame wijken.

In dit toekomstbeeld verschuift de rol van Liberein van zorgaanbieder in een institutionele setting naar een actieve partner in de wijk. Een partner die faciliteert, verbindt en ondersteunt, met als uitgangspunt dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig en betekenisvol kunnen blijven wonen en leven, met regie over hun eigen leven. Professionele zorg blijft beschikbaar, maar wordt ingezet daar waar deze echt nodig is – als sluitstuk van een bredere sociale basis.

Liberein werkt daarbij toe naar woonzorgzones: open en toegankelijke woonomgevingen waarin wonen, welzijn, zorg en ontmoeting samenkomen. Plekken waar cliënten en wijkbewoners elkaar ontmoeten, waar voorzieningen worden gedeeld en waar formele en informele netwerken elkaar versterken. Onze locaties vormen hierin geen op zichzelf staande instituten, maar maken nadrukkelijk deel uit van de omliggende wijk en sociale infrastructuur.

Onderdeel van deze woonzorgzones is naast de (sociale) infrastructuur die bijdraagt aan zo lang mogelijk zelfstandig oud worden in de eigen woonomgeving, het verstevigen van de bestaande intramurale zorgcapaciteit. Door het langer thuis blijven wonen wordt de zorg in de verpleeghuissetting complexer en zwaarder. Ook dit vraagt om aanpassingen op het gebied van bemensing, benodigde expertise en huisvesting. Liberein ontwikkelt zich de komende jaren ook op dat vlak, en biedt daarmee binnen de woonzorgzones ondersteuning en zorg voor alle fasen van het ouder worden, en voor alle mogelijke (complexe) zorgvragen.

Deze ontwikkeling vraagt om intensieve samenwerking met partners in het sociale en zorgdomein, gemeenten, woningcorporaties, informele zorg en bewonersinitiatieven, en daarnaast om samenwerking met de ziekenhuizen en collega zorgaanbieders. Alleen door krachten te bundelen kunnen we komen tot zorgzame buurten waarin de schaarse professionele zorg beschikbaar blijft voor wie deze het meest nodig heeft, terwijl kwaliteit van leven, toegankelijkheid en betaalbaarheid geborgd blijven.

Met deze beweging onderstreept Liberein haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en toekomstgerichte koers. Dit gaan we doen samen met onze cliënten, familie, naasten, vrijwilligers en ook externe stakeholders zoals de collega VVT-instellingen, zorgkantoor, gemeente en de organisaties in het sociaal domein: "**samenwerken en het samen doen**" zal ook de komende jaren centraal staan in de dingen die we doen.

Dit toekomstperspectief vormt voor ons de basis om in 2027 samen met onze in- en externe stakeholders, aan de slag te gaan met een nieuwe Meerjarenvisie die richting geeft aan de volgende fase van de transformatie opgave.