



Bestuursverslag 2025

PZC Dordrecht

Revisiehistorie

Geef per nieuwe versie aan wat er in de versie is toegevoegd/veranderd/verwijderd.

Datum	Versie	Omschrijving
13-04-2026	0.1	Eerste uitwerking bestuurssecretaris
29-4-2026	0.1	Aanvulling hoofdstuk financieel (CC)/ bedrijfsvoering (MV)
	0.2	Aanvullingen leden DO
7-5-2026	1.0	Versie na laatste beoordeling DO en met verwerking opmerkingen aanvullingen. DO akkoord met bestuursverslag.
	1.1	Versie bestuursverslag ná accountantscontrole

Distributielijst

Geef per nieuwe versie aan wie deze versie ontvangen heeft.

Datum	Versie	Naam	Functie
13-04-2026	0.1	D.O.	T.b.v. directieoverleg 1 ^e lezing
29-4-2026	0.2	D.O.	T.b.v. directieoverleg 2 ^e lezing
	0.3	D.O.	Definitief concept, ter vaststelling voor opnemen in set jaarstukken 2025
7-5-2026	1.0	D.O.	Vastgestelde verslag t.b.v. afronding jaarstukken en controles 2025
26-5-2026	1.1	RvT	

0 | Inhoud

0	Inhoud	3
1	Voorwoord	4
2	Profiel van de organisatie	6
2.1.	Algemene identificatiegegevens	6
2.2.	Structuur van het concern	6
3	Verkenning fusie stichting Aafje	11
3.1.	Aanleiding	11
3.2.	Proces van verkenning en besluitvorming	11
3.3.	Inhoud en vormgeving van de voorgenomen fusie	12
3.4.	Betrokkenheid van stakeholders	12
3.5.	Reflectie	13
4	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	14
4.1.	Normen voor goed bestuur	14
4.2.	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur/directie	14
4.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	15
4.4.	Principes Governancecode Zorg	15
4.4.1.	Goede zorg	15
4.4.2.	Waarden en normen	17
4.4.3.	Invloed belanghebbenden CCR, OR, PAR en WR	18
4.4.4.	Bestuur en toezicht (governance)	21
4.4.5.	Goed bestuur	22
4.4.6.	Verantwoord toezicht	22
5	Algemeen beleid	23
5.1.	Visie, strategie en meerjarenbeleid	23
5.2.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	23
5.3.	Naleving gedragscodes	27
5.4.	Risicoparagraaf	27
6	Financieel beleid	29

1 | Voorwoord

2025 was voor PZC Dordrecht een impactvol jaar, waarin belangrijke gebeurtenissen en gemaakte keuzes bepalend zijn geweest voor de toekomst van de organisatie. Het was een jaar waarin we bewust hebben stilgestaan bij wat nodig is om PZC Dordrecht ook op de lange termijn van betekenis te laten zijn. Samen met bewoners, naasten, medewerkers en medezeggenschap hebben we verder gebouwd aan de strategische koers die eerder is ingezet: het versterken van PZC als een duurzame en toekomstbestendige organisatie. Na het vieren van het 60-jarig bestaan stond dit jaar nadrukkelijk in het teken van een centrale vraag: hoe blijven wij, nu en in de toekomst, van betekenis als ouderenzorgorganisatie, als werkgever, als partner in de regio en als plek in de wijk.

Het begin van 2025 markeerde daarin een nieuwe fase. Met de start van het programma 'Zo gewoon mogelijk' hebben we een belangrijke stap gezet in het concreet maken van onze zorgvisie, waarin niet de zorg maar het leven centraal staat. Minder medicaliseren, meer normaliseren. Meer ruimte voor het gewone leven, ook als dat leven kwetsbaar is. Deze beweging raakt ons allemaal en vraagt iets van iedereen: van professionals, van leidinggevenden, van naasten en van de organisatie als geheel. Het vraagt om vertrouwen, vakmanschap en het maken van bewuste keuzes. Het is een maatschappelijke en noodzakelijke beweging, waarin wij de regie over de laatste fase van het leven zoveel mogelijk terugleggen bij de bewoner.

In het voorjaar werd deze koers verder verdiept. De speerpunten die in 2024 samen met medewerkers waren vastgesteld, zijn afgerond en zichtbaar verankerd in de organisatie. Investerings in veiligheid, digitale ondersteuning, teamruimte en helder beleid rondom grensoverschrijdend gedrag hebben bijgedragen aan een professionele en veilige werkomgeving. In dezelfde periode vond een wisseling in het bestuur plaats. Met de keuze voor een interim-bestuurder is door de Raad van Toezicht en de directie bewust gekozen voor rust, continuïteit en voortgang, juist om in deze fase zorgvuldig en weloverwogen belangrijke strategische keuzes te kunnen voorbereiden.

De zomer liet, net als elders in de sector, zien hoe groot de uitdagingen zijn waar de ouderenzorg voor staat. De krapte op de arbeidsmarkt en het aanhoudend hoge ziekteverzuim hebben veel van onze medewerkers en naasten gevraagd. Dit bevestigde opnieuw dat deze problematiek structureel is en vraagt om andere manieren van werken. In 2025 hebben we daarom nadrukkelijk ingezet op strategische personeelsplanning, duurzaam inzetbaarheidsbeleid en het anders organiseren van zorg, vanuit de beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen met'. Samenwerking met bewoners en naasten wordt daarin steeds belangrijker. Dit zijn geen snelle oplossingen, maar noodzakelijke stappen om de zorg verantwoord en toegankelijk te houden.

Richting de zomer en het najaar kwamen meerdere strategische lijnen samen. De verkenning naar een fusie met Aafje markeert een belangrijke stap, gedragen door de overtuiging dat intensieve samenwerking nodig is om kwalitatief goede ouderenzorg ook op de lange termijn in de regio Drechtsteden te kunnen blijven waarborgen.

Ook op inhoudelijk en kwalitatief vlak zijn mooie stappen gezet. De erkenning als Regionaal Expertisecentrum MS+ en de positieve beoordeling van locatie Dubbelmonde door de IGJ bevestigen het belang van blijvend investeren in kwaliteit en leren. Met de toetreding tot het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON) per begin 2026 zetten we deze lijn voort en willen we structureel bijdragen aan kennisontwikkeling en innovatie in de ouderenzorg.

Gelijktijdig zijn stappen gezet in de herontwikkeling van Crabbehoven en Dubbelmonde. Samen met bewoners, omwonenden, partners en de gemeente hebben we de plannen verder verfijnd. Dit vraagt meer tijd dan vooraf voorzien, maar is essentieel om tot gedragen en haalbare nieuwbouw te komen. De voorgenomen fusie met Aafje geeft daarbij vertrouwen voor de volgende fase.

Financieel was 2025 een uitdagend jaar. Ondanks groeiende opbrengsten en gerichte inspanningen om kosten te beheersen, drukte de hoge inzet van externe medewerkers zwaar op het resultaat. Tegelijkertijd zijn belangrijke stappen gezet om de organisatie financieel weerbaarder te maken en is een realistische koers uitgezet richting herstel in de komende jaren.

Terugkijkend ben ik mij er van bewust dat dit alles alleen mogelijk is dankzij de betrokkenheid en inzet van medewerkers, bewoners en naasten, en dankzij de constructieve rol van medezeggenschapsorganen en samenwerkingspartners in de regio. De keuzes die in 2025 zijn voorbereid en deels al zijn gemaakt, geven richting en perspectief, maar vragen ook om volharding. Met vertrouwen en realisme bouwen we stap voor stap verder aan een PZC Dordrecht dat mensen ondersteunt om zo gewoon mogelijk te leven, te wonen en te werken.

PZC Dordrecht

Tijs van der Wielen
Bestuurder a.i.

**Als in het bestuursverslag 2025 wordt gesproken over cliënten, bedoelen wij bewoners, revalidanten, onze huurders en de cliënten uit de thuiszorg en de dagbesteding. Spreken wij over een medewerker, dan bedoelen wij alle collega's die bij PZC Dordrecht werken dus ook leerlingen, vrijwilligers, uitzendkrachten en zzp'ers.*

2 | Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

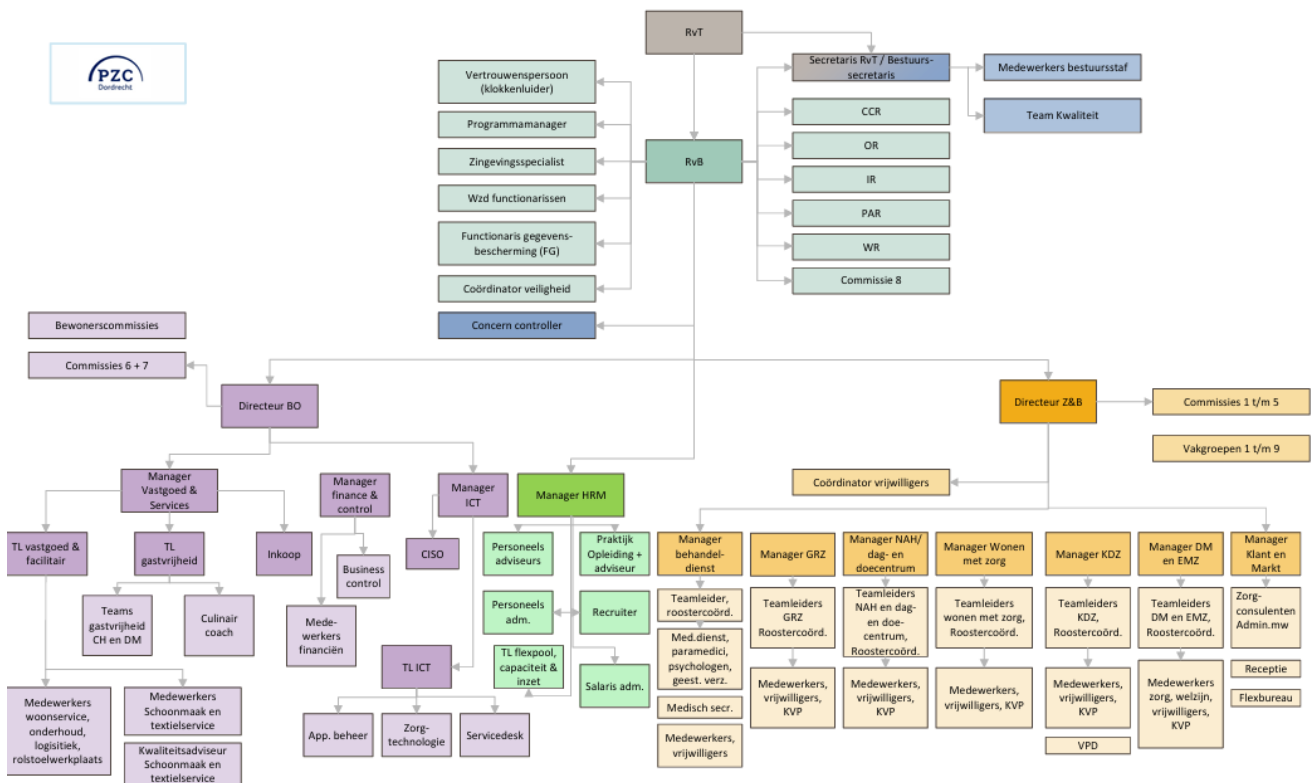
Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff
Adres	Groen van Prinstererweg 38
Postcode	3317 SP
Plaats	Dordrecht
Telefoonnummer	078 – 652 88 88
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41118005
E-mailadres	info@pzcdordrecht.nl
Internetpagina	https://pzcdordrecht.nl

2.2. Structuur van het concern

De Stichting Protestantse Zorggroep Crabbehoff (Hierna te noemen PZC Dordrecht) verleent haar diensten op 3 locaties in Dordrecht.

- Woonzorgcentrum Crabbehoven en dagbesteding in de wijk Crabbehoff;
- Woonzorgcentrum Dubbelmonde en extramurale zorg in de wijk Dubbeldam;
- Geriatrische revalidatiezorg op 4 etages bij het Albert Schweitzer ziekenhuis.

De dienstverlening zorg, wonen en welzijn wordt bij PZC Dordrecht geleverd door ongeveer 750 medewerkers en 300 vrijwilligers. De organisatie is verdeeld in de divisie Zorg & Behandeling en de divisie Bedrijfsondersteuning. De zorgverlening is opgedeeld in doelgroepen die worden aangestuurd door een doelgroep manager. Er wordt somatische zorg, psychogeriatrische zorg, zorg aan mensen met complexe neurologische aandoeningen (NAH), geriatrische revalidatiezorg, eerstelijnsverblijf en extramurale zorg en behandeling en dagbesteding geleverd.



Organogram april 2026

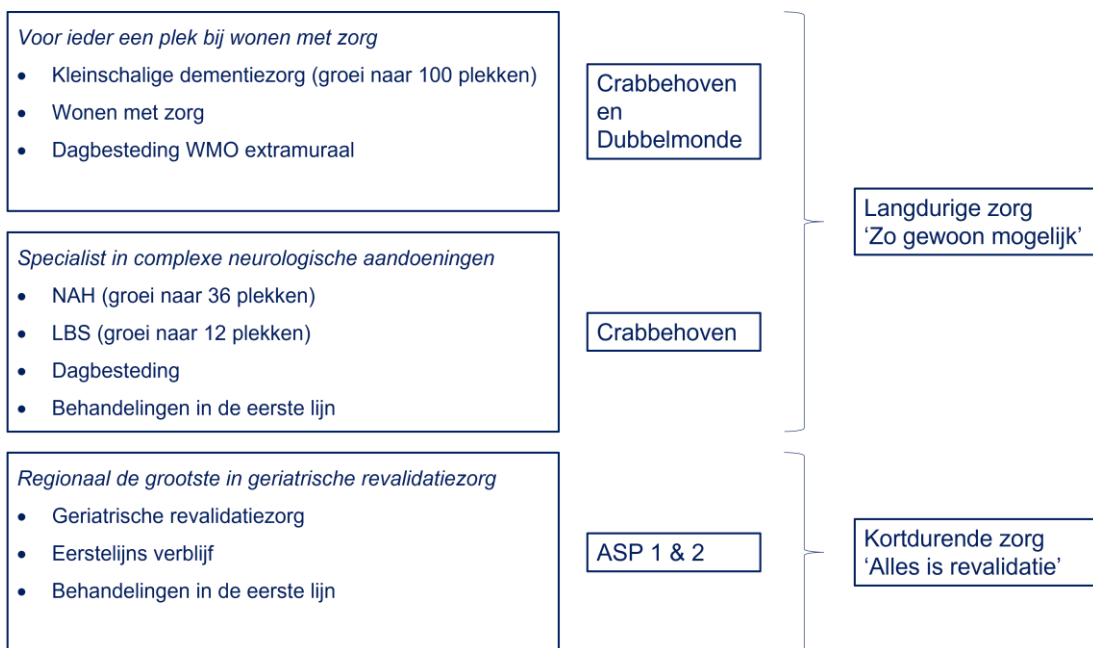
PZC Dordrecht werkt op basis van een Raad van Toezicht model met een éénhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. De Raad van Toezicht werkt met een toezichtsplan dat op de website van PZC Dordrecht gepubliceerd is.

De medezeggenschapsorganen worden gevormd door de Ondernemingsraad (OR), de Centrale Cliëntenraad (CCR), de Professionele Adviesraad (PAR), de Identiteitsraad (IR) en de Wetenschapsraad (WR).

Kernactiviteiten en nadere typering

Onze drijfveren zijn in de in 2022 herziene strategie “Bouwen aan PZC 2022 – 2026” opnieuw gedefinieerd. Uit deze strategie volgt de jaarlijkse opgave in de ontwikkeling die de organisatie moet doormaken. Dat hebben we per 2025 vertaald in drie 3 programmalijnen:

- Wij zorgen zo gewoon mogelijk.
- Wij bouwen vast goed.
- Wij versterken door samen te werken.



Overzicht locaties en doelgroepen

Missie: waar staan wij voor?

Wij willen dat kwetsbare bewoners zich van waarde voelen en zo veel mogelijk deelnemen aan de samenleving.

Visie: waar gaan wij voor?

Bewoners zijn voor ons geen zorgvragers maar mensen. Wij bieden hen een woonomgeving die voor henzelf zo gewoon mogelijk is. Die woonomgeving is deel van de wijk. Bij ons staat niet zorg centraal maar zo gewoon mogelijk leven – en dat mogelijk maken met wonen en zorg. Niet medicaliseren maar normaliseren, daar gaan wij voor. In de geriatrische revalidatie hanteren wij het motto ‘alles is revalidatie’. Hier wordt alles aangegrepen om snel te herstellen en weer huiswaarts te kunnen.

Kernwaarden: waar geloven wij in?

Onze dienstverlening is persoonlijk, zingevend en creatief. Wat bedoelen wij daarmee?

Persoonlijk

Zorgen gaat altijd via de menselijke relatie. De relatie tussen bewoners, hun naasten en zorgmedewerkers is de basis voor onze dienstverlening.

Zingevend

Als het leven kwetsbaar wordt, komt de vraag naar zingeving duidelijk naar voren. Wij voelen hoe belangrijk zingeving is. Wij zoeken naar wat mensen nodig hebben om zich van waarde te voelen. Wij geloven in zinvol leven en zinvol werken.

Creatief

Inspelen op wat mensen willen, vraagt creativiteit. Elke bewoner heeft een eigen benadering nodig. In onze zorg streven wij elke dag naar creatieve oplossingen.

Onze kerngegevens voor 2025

Bewoners/revalidanten/cliënten, capaciteit, productie, personeel:

Kerngegevens	Aantallen
Bewoners/revalidanten/cliënten/productie/capaciteit	
Aantal intramurale bewoners in verslagjaar	471
Aantal feitelijke intramurale bewoners op 31 december 2025	308
Aantal extramurale cliënten in verslagjaar (ZVW/WMO/WLZ)	327
Aantal cliënten eerstelijns behandeling in verslagjaar	384
Aantal extramurale cliënten op 31 december 2025	144
Aantal revalidanten (GRZ en ELV) in verslagjaar	539
Aantal revalidanten (GRZ en ELV) op 31 december 2025	56
Aantal cliënten dagbesteding in verslagjaar	54
Aantal cliënten dagbesteding op 31 december 2025	54
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst op 31 december 2025	704
Aantal fte's in loondienst op 31 december 2025	433

Toelatingen: de locaties van PZC Dordrecht zijn toegelaten voor verblijf met behandeling volgens de WTZi. 1

De afdelingen voor kleinschalige dementiezorg en niet-aangeboren hersenletsel zijn aangemerkt als accommodaties in het www.locatieregister.dwanginzorg.nl conform de Wet zorg en dwang (Wzd).

Voor informatie over opbrengsten, kosten en resultaat verwijzen wij naar onze Financiële Jaarverslaggeving die onderdeel uitmaakt van de jaarverantwoording en samengevat worden in hoofdstuk 5 financieel beleid.

2.3.1 Werkgebieden

De zorg- en dienstverlening door PZC Dordrecht wordt vanuit drie locaties in Dordrecht geleverd. De regio Drechtsteden wordt als het werkgebied gezien. Dit geldt niet voor de expertise rondom langdurige bewustzijnsstoornissen (LBS) en niet- aangeboren hersenletsel waar we als erkend Doelgroep Expertisecentrum (DEC) voor Langdurige Bewustzijnsstoornis (LBS) / Regionaal Expertisecentrum (REC) een bovenregionale functie hebben.

¹ Wet toelating zorginstellingen

In 2025 heeft PZC Dordrecht een erkenning gekregen voor REC MS+ en zijn wij toegetreden tot het Universitair Netwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON).

2.4 Samenwerkingsrelaties

PZC Dordrecht heeft met verschillende organisaties relaties. Deze worden actueel gehouden door de directie (dossierhouders) op het PZC stakeholdersoverzicht. Als eerste zijn dit de stakeholders relevant voor de primaire bedrijfsvoering zoals zorgkantoor Waardeland, diverse zorgverzekeraars, de gemeente Dordrecht en banken.

Onderstaand een overzicht van de relaties waar in het verslagjaar op strategische onderwerpen intensiever mee is samengewerkt.

Activiteit	Samenwerkingspartner
Zorgcoöperatie Drechtsteden	Samenwerkingsverband de Merwelanden, de Blijde Borgh, Aafje en PZC Dordrecht
VVT Alliantie	Deelnemers VVT-alliantie (zorgorganisaties VVT-regio Drechtsteden en Alblasserwaard)
Drechtzorg	Samenwerkingsverband zorgorganisaties cure en care
Verwijspunt 078	Zeven VVT-instellingen regio, Albert Schweitzer ziekenhuis, huisartsen en Zorgkantoor Waardenland
Opleidingssamenwerking ROC en personeelsbeleid	Da Vinci College en Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid.
Albert Schweitzerziekenhuis - ASP-GRZ	Dit centrum biedt gespecialiseerde zorg voor patiënten die herstellen van een ingrijpende medische behandeling
Gemeente Dordrecht, Woonstichting Trivire, Staat BV, KOW architecten	Gebiedsontwikkeling terreinen Dubbelmonde en Crabbehoven
Universitair Kennisnetwerk Ouderen Nijmegen (UKON)	UKON is een regionaal netwerk dat zich richt op het verbeteren van de zorg voor ouderen en mensen met chronische ziekten.
Radboud UMC, expertisenetwerk EENnacom, partners uit netwerk LIN Kenniscentrum	Vorbereiding op de CELZ doelgroepen en expertise langdurige intensieve neurorevalidatie (LIN)
Expertisenetwerk LBS	Het Kenniscentrum LBS, in het bijzonder de langdurige zorg, vormt samen met de expertisecentra en de vereniging het Doelgroepnetwerk LBS.
Expertisenetwerk MS+	Het kenniscentrum ondersteunt en faciliteert de expertisecentra (REC's en DEC) bij de ontwikkeling en het delen van kennis.
Werkgeversvereniging Zuid Holland Zuid	Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid is het samenwerkingsverband van werkgevers in een van de belangrijkste en grootste sectoren in Nederland.

Daarnaast zijn er vanuit bedrijfsvoering diverse samenwerkingen met gecontracteerde leveranciers.

3 | Verkenning fusie stichting Aafje

3.1. Aanleiding

In 2025 heeft PZC Dordrecht, in lijn met de strategische koers 'Bouwen aan PZC 2022–2026', een volgende stap gezet in het onderzoeken van haar toekomstbestendigheid. De organisatie staat voor een samenloop van ontwikkelingen die kenmerkend zijn voor de ouderenzorg: een toenemende en complexere zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt, stijgende kosten en een omvangrijke vastgoedopgave.

Hoewel in de afgelopen jaren belangrijke stappen zijn gezet in het verbeteren van de financiële positie en de professionalisering van de organisatie, blijft de structurele kwetsbaarheid van een relatief kleinere zorgorganisatie zichtbaar. Met name de noodzakelijke investeringen in nieuwbouw en de borging van een toekomstbestendige organisatie vragen om schaalgrootte, financiële slagkracht en robuuste ondersteuning.

Tegen deze achtergrond is in 2025 gestart met een strategische oriëntatie op intensievere samenwerking en mogelijke concentratie in de regio. Uit een brede omgevingsanalyse kwam naar voren dat Aafje, als financieel robuuste en in de regio actieve partner met een complementair zorgaanbod, een logische samenwerkingspartner is. De constructieve samenwerking tussen beide organisatie in de afgelopen jaren bevestigde deze keuze.

De centrale doelstelling van deze verkenning is het borgen van kwalitatief goede, toegankelijke en toekomstbestendige ouderenzorg in Dordrecht en de regio Drechtsteden.

3.2. Proces van verkenning en besluitvorming

De verkenning naar een mogelijke fusie is gestart vanuit een zorgvuldig ingericht proces, waarin bestuurlijke reflectie, inhoudelijke analyse en betrokkenheid van stakeholders centraal stonden.

In 2025 is, na een periode van vrijblijvende oriëntatie, een formele verkenningsopdracht vastgesteld door de raden van bestuur en toezicht met positief advies van de medezeggenschapsorganen. Deze opdracht had als doel om op gestructureerde wijze inzicht te verkrijgen in de effecten, meerwaarde, risico's en randvoorwaarden van een mogelijke juridische fusie, met bijzondere aandacht voor governance, zorginhoud, financiën, vastgoed en identiteit.

Gedurende het proces is intensief samengewerkt in een gezamenlijke stuurgroep van beide organisaties, ondersteund door interne en externe expertise. Daarbij is onder meer een due diligence light uitgevoerd en zijn scenario's voor de juridische en organisatorische inrichting onderzocht.

In de loop van het najaar is het fusiedocument opgesteld, waarin de uitkomsten van de verkenning zijn vastgelegd. Op basis hiervan is begin 2026 het voorgenomen besluit tot fusie geformuleerd en voorgelegd aan de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsorganen.

De voortgang van het proces is gedurende 2025 en begin 2026 regelmatig gedeeld met medewerkers via interne communicatie, onder meer via bestuursblogs en bijeenkomsten. Hierin is benadrukt dat het proces zorgvuldig wordt doorlopen, met ruimte voor reflectie en advisering.

In april 2026 hebben beide Raden van Toezicht, met positief advies van de medezeggenschapsorganen, het definitief besluit genomen om te gaan fuseren en hebben beide Raden van Bestuur de fusieovereenkomst getekend. Vervolgens is dit besluit ter goedkeuring voorgelegd aan de externe partners en toezichthouders.

3.3. Inhoud en vormgeving van de voorgenomen fusie

De uitkomsten van de verkenning zijn vastgelegd in het fusiedocument, waarin de beoogde samenwerking tussen PZC Dordrecht en Aafje inhoudelijk en juridisch is uitgewerkt.

De kern van de voorgenomen fusie is dat per 1 januari 2027 een fusie wordt gerealiseerd, waarbij PZC Dordrecht wordt omgezet in een besloten vennootschap en als dochterorganisatie onderdeel wordt van de Aafje Groep. In maximaal drie jaar zal de dochterorganisatie zorgvuldig en gecontroleerd worden geïntegreerd in de moederorganisatie.

Deze moeder-dochterconstructie biedt ruimte voor:

- Behoud van de eigen identiteit en herkenbaarheid van PZC Dordrecht;
- Toegang tot de financiële slagkracht en infrastructuur van Aafje;
- Een gefaseerde integratie, waarbij in een periode van maximaal drie jaar wordt toegewerkt naar verdere organisatorische samenvoeging.

De fusie is inhoudelijk gericht op het realiseren van een toekomstbestendige zorgorganisatie die:

- Een volledig zorgaanbod ('van A tot Z') in de regio kan bieden;
- Beter in staat is om te investeren in vastgoed en innovatie;
- Beschikt over voldoende schaalgrootte om risico's op te vangen en te voldoen aan toenemende eisen van financiers, toezichthouders en zorginkopers.

Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn:

- Behoud van werkgelegenheid, met een baangarantie voor zorg- en behandelfuncties;
- Borging van de protestants-christelijke identiteit van PZC Dordrecht;
- Behoud van eigen medezeggenschapsstructuren (OR, cliëntenraad en identiteitsraad).

3.4. Betrokkenheid van stakeholders

De verkenning en besluitvorming zijn nadrukkelijk vormgegeven in samenspraak met interne en externe stakeholders.

Medezeggenschap en medewerkers

De Ondernemingsraad, cliëntenraad en identiteitsraad zijn vanaf het begin betrokken bij de verkenning. Zij hebben advies uitgebracht op de verkenningsopdracht en het voorgenomen fusiebesluit. De medezeggenschap heeft daarbij expliciet aandacht gevraagd voor onderwerpen als werkgelegenheid, identiteit, governance en kwaliteit van zorg.

Medewerkers zijn gedurende het proces actief geïnformeerd via bijeenkomsten, interne communicatie en bestuursupdates.

Externe stakeholders

Parallel aan het interne proces zijn gesprekken gevoerd met belangrijke externe stakeholders, waaronder het zorgkantoor, zorgverzekeraars, banken, het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz) en de gemeente Dordrecht.

Voor deze partijen ligt de meerwaarde van de voorgenomen fusie met name in:

- Het borgen van continuïteit en kwaliteit van zorg in de regio;
- Het versterken van de financiële stabiliteit en risicobeheersing;
- Het realiseren van noodzakelijke investeringen in vastgoed en innovatie.

Daarnaast wordt het fusietraject getoetst door externe toezichthouders, waaronder de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Autoriteit Consument en Markt (ACM), conform de geldende wet- en regelgeving.

3.5. Reflectie

De verkenning naar een fusie met Aafje markeert een belangrijke strategische stap voor PZC Dordrecht. Het proces kenmerkt zich door zorgvuldigheid, transparantie en betrokkenheid van stakeholders.

Tegelijkertijd onderkent het bestuur dat een fusie geen doel op zich is, maar een middel om de continuïteit, kwaliteit en toegankelijkheid van zorg duurzaam te borgen. De gekozen gefaseerde aanpak biedt ruimte om het goede van beide organisaties te behouden en tegelijkertijd toe te groeien naar een toekomstbestendige organisatie die beter in staat is om de uitdagingen in de ouderenzorg het hoofd te bieden.

4 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

4.1. Normen voor goed bestuur

PZC Dordrecht is een organisatie die aantoonbaar integer is en waarin compliance vanzelfsprekend is. Dit houdt in het naleven van wet- en regelgeving en integer gedrag. PZC Dordrecht conformeert zich aan de eigen gedragsregels en interne reglementen voor de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur en daarnaast ook aan:

- Governancecode Zorg 2022;
- Gedragscode voor de goede bestuurder 2017, NVDZ;
- Wet kwaliteit klachten geschillen in de zorg (Wkkgz);
- Beroepscode van de verschillende beroepsgroepen die uitvoering geven aan de zorg en behandeling;
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Verder houdt PZC Dordrecht zich aan de wet- en regelgeving met betrekking tot onze rol als werkgever, beheerder/eigenaar van gebouwen. Er is contact met NVTZ en ActiZ en mogelijk andere (branche)organisaties voor juridische consultatie en er wordt een relevant netwerk onderhouden van collega's en adviesbureaus op specifieke onderwerpen. De taken en verantwoordelijkheden voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, uitgaande van de Governancecode Zorg, zijn vastgelegd in statuten en reglementen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

4.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur/directie

Samenstelling van de Raad van Bestuur per 31 december 2025:

Naam	Nevenfuncties
De heer S. de Langen (tot 16-06-2025)	<ul style="list-style-type: none">• Bestuur Fonds voor de Topsporter (NOC*NSF)• Lid Raad van Toezicht Rotterdam Topsport• Lid Raad van Toezicht Veilig Thuis Rotterdam Rijnmond• Lid Bestuur stichting Drechtzorg (tot juni 2025)• Lid Bestuur Vereniging Kennisnetwerk MS in de langdurige zorg (tot juni 2025)• Lid Bestuur Zorgcoöperatie Drechtsteden U.A. (tot juni 2025)
De heer ing. T. van der Wielen MHA (vanaf 02-06-2025)	<ul style="list-style-type: none">• Lid Raad van Bestuur Koninklijke Auris Groep (t/m mei 2025)• Associate Partner JBR (vanaf juni 2025)• Lid Raad van Toezicht stichting Pameijer (vanaf 11 december 2025)• Lid Bestuur stichting Drechtzorg (vanaf juni 2025)• Lid Bestuur Vereniging Doelgroepnetwerk voor mensen met LBS (vanaf juni 2025)• Lid Bestuur Vereniging Kennisnetwerk MS in de langdurige zorg (vanaf juni 2025)• Lid Bestuur Zorgcoöperatie Drechtsteden U.A. (vanaf juni 2025)

De bezoldiging van de bestuurder is gebaseerd op de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel

uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. De informatie hierover is terug te vinden in de jaarrekening.

4.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is per 31 december 2025 als volgt samengesteld:

Naam	Functie	Commissie	Termijn	Einde Termijn
De heer drs. J.C.C. Bruggeman	Voorzitter	Remuneratie	2	15-1-2028
Mevrouw prof. dr. M.C. de Vries	Lid	Zorgkwaliteit (vz)	1	28-10-2028
De heer drs. K.P. Bak	Lid	Zorgkwaliteit Vastgoed	2	1-1-2030
Mevrouw drs. D. Boender RA	Vice-voorzitter	Bedrijfsvoering (vz) Renumeratie (vz)	1	1-1-2027
De heer drs. B. Kurvers	Lid	Vastgoed (vz) Bedrijfsvoering	1	1-1-2029

Conform de richtlijnen van de Governancecode Zorg en vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid:

- Heeft de RvT zich periodiek laten informeren door de bestuurder en de directie;
- De RvT houdt actief contact met de medezeggenschapsorganen van PZC Dordrecht heeft de RvT zich een beeld gevormd van de interne gang van zaken;
- Onderhoudt de voorzitter van de RvT een frequent en proactief contact met de bestuurder en fungeert als sparringpartner met betrekking tot besturingsvraagstukken;
- Houdt de RvT actief toezicht op- en evalueert het functioneren van de bestuurder en de besturing van de organisatie.

In het jaardocument zijn het separate verslag van de RvT 2025 en de WNT-verantwoording opgenomen.

4.4. Principes Governancecode Zorg

Voor de uitwerking van de Governancecode Zorg door PZC Dordrecht verwijzen wij vooral naar het separate verslag van de Raad van Toezicht.

4.4.1. Goede zorg

In 2025 heeft PZC Dordrecht verder gebouwd aan het realiseren van goede, persoonsgerichte en veilige zorg, in lijn met de visie 'Zorg vanuit waarden' en het programma 'Zo gewoon mogelijk'. Goede zorg krijgt daarbij niet alleen vorm in uitkomsten, maar vooral in het dagelijks handelen van medewerkers, in samenspel met bewoners en hun naasten.

Zichtbare vooruitgang in kwaliteit en cultuur

Gedurende het jaar is op meerdere onderdelen een positieve ontwikkeling zichtbaar. De kwaliteitsscans en audits laten een brede verbetering zien op normen binnen de organisatie, waarbij met name vooruitgang is geboekt in persoonsgerichte zorg, samenwerking in teams en het methodisch werken. Medewerkers kennen bewoners goed, sluiten aan bij hun belevingswereld en maken bewuste afwegingen tussen veiligheid en eigen regie. We richten onze zorg steeds meer in aan de hand van onze zorgvisie 'Zo Gewoon Mogelijk' en met behulp van de cirkel van PZC.

Deze ontwikkeling wordt bevestigd in interne en externe audits en inspecties. Op locatie Dubbelmonde is door de IGJ een bezoek uitgevoerd in het kader van hun opvolging van een controle in 2024. Zij hebben daarbij vastgesteld dat in korte tijd een substantiële vooruitgang gerealiseerd, zowel in werkwijze als in teamcultuur. De inspectie (IGJ) spreekt waardering uit voor de zichtbare rust, samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit van zorg, naast de geobjectiveerde vaststelling dat locatie Dubbelmonde in mei aan 7 van de 8 normen van het toezichtkader verpleeghuiszorg.

Tegelijkertijd laten audits en kwaliteitsrondes zien dat verdere versterking nodig blijft op het gebied van methodisch werken, dossiervoering en het cyclisch borgen van kwaliteit.

Persoonsgerichte zorg in een veranderende context

Het kwaliteitsjaarverslag laat zien dat goede zorg in 2025 nadrukkelijk plaatsvindt in een veranderende maatschappelijke en organisatorische context. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de groeiende zorgvraag maken dat zorg niet langer uitsluitend door professionals kan worden gedragen. Dit vraagt om een beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen met', waarbij naasten en informele netwerken een grotere rol krijgen.

Binnen PZC Dordrecht wordt deze beweging concreet gemaakt via de Cirkel van PZC, waarin de bewoner centraal staat en zorg wordt georganiseerd in samenhang met naasten, vrijwilligers en professionals. Deze benadering draagt bij aan zorg die beter aansluit bij het dagelijks leven van bewoners en aan het realiseren van kwaliteit van bestaan.

Het programma 'Zo gewoon mogelijk' vormt hierin een belangrijke drager. In 2025 is de implementatie verder verdiept, met nadruk op eigen regie, het betrekken van naasten en het versterken van het dagelijks leven van bewoners.

Sturing op kwaliteit en lerend vermogen

De kwaliteit van zorg wordt binnen PZC Dordrecht systematisch gevolgd via een samenhangende kwaliteitscyclus, bestaande uit kwaliteitsscans, teamplannen, audits, kwartaalrapportages en kwaliteitsdialogen. In 2025 is deze cyclus verder versterkt, onder andere door de doorontwikkeling van de kwartaalrapportages naar een meer integrale en gedeelde vorm van sturing en reflectie.

Kenmerkend voor 2025 is dat kwaliteit steeds meer onderdeel wordt van het dagelijks handelen in teams. Inzichten uit metingen, audits en meldingen worden actief benut om verbeteringen door te voeren. Daarmee ontwikkelt de organisatie zich nadrukkelijk als lerende organisatie.

Tegelijkertijd blijkt dat de effectiviteit van deze cyclus nog niet overal gelijk is. Met name de opvolging van verbeteracties, het werken volgens de PDCA-cyclus en het consistent benutten van teamplannen vragen verdere aandacht.

Leren van incidenten en veiligheid in de praktijk

Het aantal meldingen van incidenten (MIC) is in 2025 toegenomen. Deze stijging hangt samen met een verbeterde meldcultuur en wordt gezien als een positieve ontwikkeling: incidenten worden benut als bron voor leren en verbeteren.

Analyse van incidenten laat zien dat medicatieveiligheid en valincidenten structurele aandachtspunten blijven. Binnen de organisatie zijn hierop gerichte verbetermaatregelen ingezet, waaronder aanscherping van processen, versterking van de rol van aandachtsvelders en verdere digitalisering van registratiesystemen.

Het veiligheidsmanagementsysteem is in 2025 nadrukkelijk geëvalueerd. Hieruit blijkt dat veiligheid inhoudelijk serieus wordt genomen, maar dat verdere versterking nodig is in samenhang, sturing en borging. Deze inzichten vormen een belangrijke basis voor doorontwikkeling in 2026.

Cliënt- en medewerkerervaringen

Cliëntervaringen laten zien dat bewoners en naasten de betrokkenheid en inzet van medewerkers waarderen. Tegelijkertijd worden aandachtspunten benoemd, zoals wachttijden, communicatie en ervaren werkdruk in de zorg.

Ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt een betrokken organisatie, met waardering voor het werk en de samenwerking, maar met aandachtspunten op het gebied van werkdruk, invloed op het werk en het tempo van veranderingen.

Deze signalen worden actief benut in de kwaliteitscyclus en vormen input voor verbetermaatregelen op team- en organisatieniveau.

Aandachtspunten en verdere ontwikkeling

Hoewel de ontwikkeling in 2025 overwegend positief is, blijven er duidelijke aandachtspunten bestaan:

- Borging van methodisch werken en dossiervoering;
- Verdere verbetering van medicatieveiligheid;
- Consistente toepassing van de kwaliteitscyclus (PDCA);
- Personele bezetting en continuïteit in teams;
- Versterking van de samenhang tussen zorg en ondersteunende processen.

De organisatie onderkent dat goede zorg vraagt om een robuust systeem waarin kwaliteit, veiligheid en leren structureel zijn verankerd, juist in een context van schaarste.

Samenvattend

2025 laat een duidelijke beweging zien van opbouw naar versterking en borging. De basis voor goede zorg is aantoonbaar verbeterd, met zichtbare resultaten in cultuur, samenwerking en kwaliteit van uitvoering.

Tegelijkertijd maakt het jaar duidelijk dat deze ontwikkeling blijvende aandacht vraagt. De opgave voor de komende periode ligt in het verder bestendigen van deze beweging: van zichtbaar beter naar aantoonbaar en duurzaam geborgd.

4.4.2. Waarden en normen

Een tevreden bewoner begint bij de passie en toewijding van onze medewerkers. Wij zien onze mensen met hun kennis en deskundigheid dan ook als het belangrijkste fundament van onze dienstverlening. Onze mensen maken PZC Dordrecht.

Wat ons bindt, zijn onze kernwaarden: **Persoonlijk, Zingevend, Creatief.**

Veilige werkomgeving voor medewerkers

Er is in 2025 vier keer een beroep gedaan op het Bedrijfsopvangteam (BOT). Hier zijn in totaal 9 gesprekken uit voortgekomen. Variërend van langdurige gesprekken tot kortere telefoongesprekken om te informeren hoe het met diegene gaat. Het aantal meldingen is laag en geeft geen basis voor het herkennen van een patroon.

Tweemaal kwam bejegening op collegiaal vlak naar voren. Gezien de verschillende oorzaken van de incidenten kan er geen eenduidig advies worden gegeven omtrent het voorkomen daarvan.

Het nieuwe BOT zet in op het meer zichtbaarheid binnen de organisatie, Het BOT is aangesloten bij het overleg van de teamleiders, er is een flyer ontwikkeld om binnen de organisatie te verspreiden en communicatie via Perzic (intranet) is geactualiseerd.

Vanuit de evaluatie van het BOT met de P&O-adviseur kwamen geen bijzonderheden. We hebben ervoor gekozen om ook in 2026 geen gebruik te maken van een extern BOT. In 2025 heeft een (herhalings)training plaatsgevonden voor de BOT-leden.

Het onderwerp veiligheid wordt vanuit het MT Zorg doorlopend besproken op de doelgroepen en in teams.

Vanuit de commissie VGW is in 2025 nadrukkelijk stilgestaan dat aandacht voor veiligheid in al haar aspecten van belang is. Organisatiebreed is onze gedragscode 'afgesproken!' in verschillende overleggen besproken. Ook zijn gerichte activiteiten georganiseerd binnen teams waar extra aandacht gevraagd was op dit onderwerp.

Voor PZC Dordrecht is een veilige werkplek een voorwaarde die we moeten kunnen garanderen. Daarvoor hebben wij structurele aandacht. We kunnen niet alles voorkomen, maar zetten in op het minimaliseren van onveilige situaties voor al onze collega's.

Er zijn in het verslagjaar geen meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon klokkenluiden.

4.4.3. Invloed belanghebbenden CCR, OR, PAR en WR

De bestuurder en de directie hebben belang bij georganiseerde tegenkracht. Er zijn verschillende zeggenschapsorganen bij PZC Dordrecht: de cliëntenraad, de Ondernemingsraad, de professionele adviesraad, de identiteitsraad en de wetenschapsraad. Onderstaand een samenvatting van het jaarverslag van de eerste drie organen.

A. Samenvatting verslag van de Centrale Cliëntenraad (CCR)

De Centrale Cliëntenraad (CCR) houdt zich bezig met diverse vraagstukken met betrekking tot kwaliteit en strategie van PZC Dordrecht. De rode draad is dat de raad vanuit cliëntenperspectief scherp toeziet op continuïteit en kwaliteit van zorg, en dat zij de organisatie aanspoort om tekortkomingen daadwerkelijk te verbeteren. De CCR koppelt zijn bevindingen steeds aan concrete signalen uit kwaliteitsmetingen en eigen observaties.

Persoonsgerichte zorg als eerste kwaliteitsopgave

De CCR ziet dat participatie, eigen regie, wensen en behoeften en het zorgleefplan onder druk staan en dat deze verbetering behoeven. De raad maakt zich daar zorgen over en benadrukt dat het essentieel is dat cliënten daadwerkelijk invloed ervaren op de zorg die zij ontvangen. De raad verwacht daarom duidelijke verbeteracties en vindt dat deze thema's met voorrang worden opgepakt door zowel management als teams.

Visie op welzijn

In vervolg op het traject 'Zo gewoon mogelijk' heeft de raad de ingestemd met de visie op welzijn van PZC Dordrecht. Hierin staan bewoners centraal en zijn persoonlijke regie, maatwerk en samenwerking tussen netwerk en professionals leidend.

De raad ziet Mantelzorg als bijzonder waardevol, maar kan niet afdwingbaar zijn. Het is aan PZC Dordrecht om drempels weg te nemen en heldere afspraken vast te leggen met de familie van cliënten. De raad waarschuwt tot slot voor overschatting van beschikbare mantelzorg en vraagt om onderzoek naar ondersteuning van mantelzorgers.

Huiskamergesprekken en doelgroepoverleg

Leden van de raad hebben regelmatig overleg met de doelgroepmanagers. Een terugkerend punt van gesprek zijn de teamplannen. De meeste teams hadden in maart nog geen plan besproken met de cliëntenraadsleden, terwijl juist de teamplannen richting geven aan verbeteractiviteiten op de werkvloer.

Daarnaast nemen leden van de CCR deel aan huiskamergesprekken. We zien dat deze onder druk staan en snel worden afgezegd vanwege tekort aan personeel.

Keuzes rond opbaren en het principe ‘Zo gewoon mogelijk’

Het beleid over opbaren ziet de CCR als een belangrijke toetssteen voor het respecteren van waarden en wensen van cliënten en hun naasten. De raad benadrukt dat cliënten volledige keuzevrijheid moeten hebben, zonder opgelegde termijnen. Besluitvorming moet aansluiten bij de individuele situatie en overtuigingen van cliënten. De CCR ondersteunt het in mei vastgelegde beleid rondom opbaren dan ook van harte.

Fusieverkenning met Aafje en visie op medezeggenschap

De CCR ziet in de fusieplannen tussen PZC Dordrecht en Aafje een belangrijke mogelijkheid voor borging van zorgkwaliteit en continuïteit. Daarbij is het behoud van zaken als kleinschaligheid, betrokken personeel, sterke medezeggenschap en aandacht voor autonomie een belangrijke voorwaarde voor de raad.

Ook in de nieuwe organisatie dient medezeggenschap een onvervreembare kernwaarde te zijn.

Samenstelling van de Centrale Cliëntenraad

Op 31 december 2025 telde de CCR zes leden, te weten:

- Henk Witte, voorzitter;
- Cora Vogelesang, vicevoorzitter;
- Dannis van IJpen, lid;
- Janny Gommers, lid;
- Michel Wouda, lid;
- Monica Kruger (lid).

Het dagelijks bestuur, bestaande uit de voorzitter, vicevoorzitter en de ambtelijk secretaris, bewaakt de continuïteit en voortgang.

Naast 12 reguliere vergaderingen hield de raad structureel overleg met doelgroepmanagers, cliënten van doelgroepen en andere betrokkenen, om signalen uit de achterban op te vangen en het beleid effectief te beoordelen.

Zo sloot de CCR een jaar af, dat in het teken stond van fusieplannen met Aafje en tegelijkertijd zorgen over behoud van de kwaliteit van zorg, betrokkenheid van cliënten en een “Zo gewoon mogelijke” benadering van zorg. Medezeggenschap is daarbij een essentieel onderdeel van de bescherming van de belangen van cliënten in tijden van verandering.

B. Samenvatting verslag van de Ondernemingsraad (OR)

Terugblik op het afgelopen jaar: Medezeggenschap en samenbouwen aan de toekomst. In 2025 is de Ondernemingsraad (OR) gestart in een vernieuwde samenstelling, met een aantal nieuwe leden én een volledig nieuw Dagelijks Bestuur (DB). Deze wijziging bracht een inwerkperiode met zich mee, waarin nadrukkelijk aandacht is besteed aan het vertrouwd raken met de rol, verantwoordelijkheden en onderlinge samenwerking binnen de raad.

Gedurende het verslagjaar heeft de OR zich onverminderd ingezet voor het behartigen van de belangen van medewerkers en het leveren van een constructieve bijdrage aan de beleidsvorming binnen de organisatie. Hierbij is gestreefd naar een open dialoog met de Raad van Bestuur (RvB) en andere relevante stakeholders, met oog voor zowel organisatorische ontwikkelingen als de positie en het welzijn van medewerkers.

De OR kijkt terug op een jaar waarin belangrijke stappen zijn gezet in het verder professionaliseren van de medezeggenschap en het versterken van zijn rol binnen de organisatie. Ook zijn er intensieve medezeggenschapsprocessen doorlopen.

Medezeggenschapsprocessen

De OR heeft in het verslagjaar een groot aantal advies- en instemmingsaanvragen behandeld. Onder de adviesaanvragen vielen onder meer de benoeming van de bestuurder, de herpositionering van roostercoördinatoren en de herinrichting van Vastgoed & Services. Daarnaast heeft de OR zijn instemming verleend aan onder andere de wijziging van de Arbodienst en het verzuimbegeleidingsmodel, de evaluatie van het sociaal vangnet en de aanpassing van de MKSA-regeling (MeerkeuzeSysteem Arbeidsvoorwaarden).

Terugkijkend op alle medezeggenschapsprocessen licht de OR er één adviesaanvraag uit namelijk het voorgenomen besluit om te komen tot het starten van een verkenning naar een juridische fusie met de Stichting Aafje. Na een zorgvuldige afweging heeft de OR in augustus 2025 een positief advies uitgebracht. Daarbij heeft de OR het nut en de noodzaak van het voorgenomen besluit onderschreven, met specifieke aandachtspunten ten aanzien van de interne communicatie naar de medewerkers van PZC Dordrecht, een verdieping van de risicoanalyse en de inrichting van de medezeggenschap. Eind 2025 heeft een gezamenlijke bijeenkomst plaatsgevonden tussen OR en RvB waarin, onder begeleiding van een externe trainer, het concept-fusiedocument in alle openheid is besproken. Het overleg heeft bijgedragen aan een wederzijds begrip van uitgangspunten en verwachtingen.

De OR kijkt terug op een traject waarin intensief en constructief is samengewerkt met de RvB met ruimte voor dialoog en zorgvuldige afweging. De OR spreekt het vertrouwen uit dat deze positieve samenwerking in het vervolg van het fusieproces zal worden voortgezet.

Samenwerking Ondernemingsraad en Raad van Bestuur

In 2025 zijn de gemaakte afspraken tussen de RvB en de OR over het verbeteren van de onderlinge werkwijze van start gegaan. Deze vernieuwde werkwijze, aangeduid als 'OR 3.0', richt zich op het vooraf helder afstemmen van het te volgen medezeggenschapsproces en het waar mogelijk standaardiseren van de 'aanvliegroute' van advies- en instemmingsaanvragen.

In de praktijk heeft deze aanpak geleid tot meer structuur en duidelijkheid binnen het medezeggenschapsproces. Daarnaast heeft de werkwijze bijgedragen aan een grotere mate van transparantie en open communicatie tussen de betrokken partijen.

Door het zorgvuldig vastleggen en monitoren van medezeggenschapsprocessen en actiepunten is er beter inzicht ontstaan in verantwoordelijkheden, voortgang en deadlines. Het maandelijks voortgangsoverleg tussen

de RvB, de manager HR en het DB van de OR heeft daarnaast een belangrijke rol gespeeld in het vroegtijdig signaleren en bespreken van knelpunten. Hierdoor kon waar nodig tijdig worden bijgestuurd, wat de kwaliteit en effectiviteit van het medezeggenschapsproces verder heeft versterkt.

Tegelijkertijd blijft het, met name in perioden van hoge werkdruk en een toenemende snelheid van besluitvormingsprocessen, een belangrijk aandachtspunt om aan de voorkant gezamenlijk de juiste aanvliegroute te bepalen en hierover duidelijke en haalbare afspraken te maken. De OR blijft hier alert op en zal zich actief blijven inzetten om dit aandachtspunt te borgen.

Korte vooruitblik 2026

De OR beschouwt de voorgenomen fusie tussen Aafje en PZC Dordrecht als het meest bepalende dossier voor het komende jaar. Begin januari 2026 wordt de formele adviesaanvraag verwacht. Dit traject markeert een bijzonder en ingrijpend besluitvormingsproces, zowel voor de organisatie als voor de OR, gezien de omvang en impact van een mogelijke juridische fusie. De OR verwacht dat de open en constructieve samenwerking met de RvB zoals die in het voorgaande jaar is ervaren, in 2026 op dezelfde wijze zal worden voortgezet.

Ook in 2026 blijft de OR zich inzetten voor het behartigen van de belangen van medewerkers en het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan de beleidsvorming binnen de organisatie. De OR blijft kritisch reflecteren op de eigen werkwijze en stelt zich steeds de vraag of de inrichting van de medezeggenschap voldoende bijdraagt aan een transparante, zorgvuldige en toekomstgerichte dialoog tussen medewerkers, medezeggenschap en RvB. Het waarborgen van een volwaardige inbreng van het medewerkersperspectief blijft hierbij een centraal uitgangspunt.

C. De Wetenschapsraad (WR)

Per 1 januari 2026 is PZC Dordrecht toegetreden tot het Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen (UKON). Met deze stap versterkt PZC Dordrecht haar positie als lerende organisatie en onderstreept zij haar ambitie om bij te dragen aan kennisontwikkeling en innovatie binnen de ouderenzorg.

De samenwerking met UKON sluit inhoudelijk aan bij de visie van PZC Dordrecht op 'Zo gewoon mogelijk' leven, met aandacht voor welbevinden, zingeving en eigen regie. Binnen het netwerk wordt actief samengewerkt met andere zorgorganisaties en academische partners, waaronder het Radboud UMC, om praktijk en wetenschap met elkaar te verbinden.

Deelname aan UKON biedt PZC Dordrecht de mogelijkheid om zowel kennis te brengen als op te halen. Door deelname aan onderzoek, kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeltrajecten wordt bijgedragen aan verdere verbetering van de kwaliteit van zorg en leven voor bewoners en cliënten.

De toetreding is tot stand gekomen met inzet van de wetenschapsraad en betrokken professionals binnen de organisatie. Ook in de komende jaren wordt verwacht dat medewerkers actief bijdragen aan de samenwerking binnen het netwerk.

4.4.4. Bestuur en toezicht (governance)

PZC Dordrecht heeft als uitwerking van haar statuten meerdere reglementen over de taken en rollen van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en de directie. In 2021 zijn de reglementen van de Raad van Toezicht en haar commissies herzien in lijn met het modelreglement van de NVTZ. In 2022 is in diezelfde lijn het reglement Raad van Bestuur en de samenhang met het reglement directie herzien en door de RvT vastgesteld. In de december 2022 vergadering van de Raad van Toezicht is de waarneemregeling bestuurder en de herziene conflictregeling RvT en RvB vastgesteld. De Raad van Toezicht werkt met een toezichtsplan en informatieprotocol en deze zijn op de website van PZC Dordrecht te vinden.

4.4.5. Goed bestuur

De Raad van Bestuur is voorzitter van het directieteam. Het directieteam bestaat uit de directeur Zorg & Behandeling, directeur Bedrijfsondersteuning, en bestuurssecretaris. De concerncontroller, de manager HR en de programmamanager zijn onderdeel van het directieoverleg als vaste adviseurs.

De MT-overleggen zijn voorbereidend op de besluiten die door de directie genomen worden. De directie kan de voorstellen vaststellen of voorlopig vaststellen als voorgenomen besluit wanneer er instemming of advies van de medezeggenschap vereist is. Deze worden vanuit het directieoverleg dan aan de medezeggenschap voorgelegd. (Voorlopig) genomen besluiten en eventuele toelichting wordt door betreffend directielid of bestuurssecretaris teruggekoppeld naar de indiener. Een keer per kwartaal worden de, door de directie vastgestelde besluiten, als opsomming teruggekoppeld naar de diverse managers overleggen. De planning- en controlcyclus voor zowel financiën als kwaliteit zijn de leidraad in het leveren van de periodieke informatie voor sturing en beheersing.

In het programmamanagement worden de ontwikkelingen van strategische projecten en reguliere organisatieverbeteringen via programmalijnen maandelijks door de directie besproken en gemonitord op voortgang, realisatie, risico's en afwijkingen.

4.4.6. Verantwoord toezicht

Zie het jaarverslag van de Raad van Toezicht.

5 | Algemeen beleid

5.1. Visie, strategie en meerjarenbeleid

PZC Dordrecht heeft een meerjarenstrategie 2022 - 2026. Jaarlijks wordt het 'verhaal van PZC' opgesteld waarmee de meerjarenstrategie wordt uitgewerkt in een jaarplan. Het jaarplan bevat 3 programmalijnen:

1. Wij zorgen zo gewoon mogelijk;
2. Wij bouwen vast goed;
3. Wij versterken door samen te werken.

Daarnaast worden samen met managers en teamleiders drie prioriteiten vanuit medewerkers opgesteld.

Voor 2025 waren dat:

1. Implementatie nieuwe besturingsfilosofie;
2. Een gezond rooster;
3. De medewerker centraal

5.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2025 heeft PZC Dordrecht een wisseling in het bestuur doorgemaakt. Met het vertrek van de bestuurder en de benoeming van een interim-bestuurder per juni 2025 is bewust gekozen voor bestuurlijke continuïteit in een periode van belangrijke organisatorische ontwikkelingen.

De opdracht van de interim-bestuurder was daarbij tweeledig en nadrukkelijk gericht op de strategische en financiële opgaven van de organisatie. Enerzijds lag de focus op het zorgvuldig uitvoeren en begeleiden van de verkenning naar een mogelijke fusie met Aafje, inclusief de bijbehorende besluitvorming samen met de RvT, directie en de medezeggenschapsorganen, en de externe stakeholderafstemming. Anderzijds was de opdracht gericht op het verbeteren van het financiële resultaat, onder meer door het versterken van de sturing en het initiëren van maatregelen gericht op doelmatigheid en kostenbeheersing.

De interim-bestuurder heeft zich in korte tijd gericht op het aanbrengen van focus, het versterken van de bestuurlijke regie en het creëren van duidelijkheid in prioriteiten en besluitvorming. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan verbinding binnen de organisatie en het borgen van continuïteit in de uitvoering van de strategische koers.

Hieronder geven we een korte stand van zaken van onze drie programmalijnen uit 'het verhaal van PZC Dordrecht 2025':

Programmalijn 1 – Wij zorgen zo gewoon mogelijk.

Het grootste project binnen programmalijn 1 is het project voor de ontwikkeling en implementatie van onze nieuwe zorgvisie 'Zo gewoon mogelijk'

In 2025 heeft PZC Dordrecht de zorgvisie 'Zo Gewoon Mogelijk' verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Deze visie benadrukt dat bewoners, ondanks hun zorgbehoefte, een zo gewoon mogelijk leven moeten kunnen leiden.

Het project 'Zo gewoon mogelijk' zet in op bewegingen:

- **Normaliseren**
- **Toekomstbestendig werken**
- **Zingeving centraal**
- **Kwaliteitsbestendig werken**

De implementatie heeft zich gericht op het vertalen van deze visie naar de dagelijkse praktijk, onder meer via teamontwikkeling, leiderschap en het versterken van eigenaarschap bij professionals. Daarbij is nadrukkelijk ingezet op het ondersteunen van teams in het maken van afwegingen die bijdragen aan kwaliteit van leven, binnen de geldende kaders van kwaliteit en veiligheid. Daarbij hebben we ondersteuning gekregen van coaches waardigheid en trots, die met leidinggevenden en hun teams hebben gewerkt aan het in de praktijk brengen van onze zorgvisie;

De visie 'Zo Gewoon Mogelijk' is uitgewerkt in de Cirkel van PZC:



Met elkaar geven we vorm aan een woonomgeving

waar niet de zorg, maar het leven centraal staat.

Persoonlijk en zingend werken is daarin ons uitgangspunt.

We staan samen voor de uitdaging om daarbij creatief en inventief te zijn.

Zodat we ook in de toekomst goede zorg kunnen blijven bieden aan ouderen die dat nodig hebben.

Het scholingsplan 'Zo gewoon mogelijk' is gestart in december 2024 en werd in 2025 stapsgewijs geïmplementeerd in verschillende teams. De scholing is multidisciplinair en richt zich op het inspireren en faciliteren van medewerkers, met zingeving als centrale kernwaarde. De implementatie vindt plaats per team en per doelgroep, en wordt methodisch aangepakt met cyclische evaluaties.

De implementatie van deze nieuw zorgvisie vraagt ook om aanpassingen van ons beleid en onze processen. Dit wordt met behulp van collega's uit de gehele organisatie vormgegeven in de kerngroep 'Zo gewoon mogelijk' en vastgesteld in het regieteam. Daarmee hebben we een (relatief) slagvaardige structuur waarmee we niet alleen anders leren werken maar dat ook op een heldere en begrijpelijke wijze vastleggen en formaliseren in de organisatie.

Programmalijn 2 – Wij bouwen vast goed.

In 2025 heeft PZC Dordrecht stilgestaan bij haar 60-jarig bestaan in de wijk. Deze mijlpaal onderstreept de sterke verbondenheid met de omgeving en de rijke geschiedenis van de organisatie, maar markeert tegelijkertijd

de noodzaak tot vernieuwing. De bestaande gebouwen op de locaties Crabbehoven en Dubbelmonde zijn verouderd en sluiten niet langer aan bij de eisen van moderne zorg en wonen.

De voorgenomen herontwikkeling richt zich op het realiseren van een toekomstbestendige wijk waarin zorg, wonen en ontmoeten samenkomen in een groene en inclusieve leefomgeving. Het doel is een levendige woonomgeving te creëren met moderne zorgvoorzieningen, nieuwe woningen en faciliteiten die aansluiten bij de behoeften van ouderen, nu en in de toekomst.

In de afgelopen jaren zijn, samen met bewoners, naasten, omwonenden en andere betrokkenen, participatiebijeenkomsten georganiseerd. De opgehaalde inzichten zijn waar mogelijk verwerkt in de planvorming. In 2025 is de samenwerking met de gemeente Dordrecht en andere partners verder geïntensiveerd, met als doel te komen tot een integraal en haalbaar stedenbouwkundig plan.

In hetzelfde jaar is het vastgoedplan, in nauwe samenwerking met Aafje, integraal beoordeeld op ruimtelijke kwaliteit, uitvoerbaarheid en financierbaarheid. Hieruit blijkt dat de plannen in de basis robuust zijn, met logisch opgebouwde massastudies, een transparante grondexploitatie en een goed voorbereide projectorganisatie. De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet in projectbeheersing, documentatie en de voorbereiding van besluitvorming.

De realisatie van de nieuwbouw vraagt naar verwachting een investering van minimaal € 90 miljoen. PZC Dordrecht verwacht circa 20% hiervan zelf te kunnen financieren, onder andere uit de exploitatie van gronden en beschikbare liquide middelen. Voor het resterende deel zal externe financiering worden aangetrokken. In 2025 zijn hierover verkennende gesprekken gevoerd met banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

De uiteindelijke haalbaarheid van de plannen wordt in belangrijke mate bepaald door de samenhang tussen zorgexploitatie, vastgoedexploitatie en financiering. Een structureel gezonde zorgexploitatie is randvoorwaardelijk voor de financierbaarheid en voortgang van de nieuwbouw. Dit vraagt de komende jaren nadrukkelijk om sturing op zowel het zorgresultaat als de investerings- en financieringsstrategie.

De voorgenomen fusie met Aafje versterkt de basis onder het vastgoeddossier. Door bundeling van kennis, schaal en financieringskracht ontstaat een robuuster kader voor de realisatie van de plannen en het beheersen van risico's. Tegelijkertijd blijft een zorgvuldige fasering en integrale afweging noodzakelijk in de verdere uitwerking richting besluitvorming.

Het traject vraagt om intensieve afstemming met betrokken stakeholders en kent, mede door de omvang en complexiteit, een langere doorlooptijd dan oorspronkelijk voorzien. Zodra verdere besluitvorming heeft plaatsgevonden, worden betrokkenen en stakeholders hierover geïnformeerd.

Programmalijn 3 – Wij versterken door samen te werken.

In 2025 hebben we vanuit bestaande samenwerkingsverbanden verder gebouwd aan onze gezamenlijke opgave in de regio. Naast de samenwerking in de dagelijkse uitvoering van zorg en welzijn, zijn de volgende trajecten het vernoemen waard:

1. VVT alliantie – regionale transformatieplan

In 2025 werden transformatiegelden toegekend aan de VVT alliantie Waardenlanden. Deze middelen ondersteunen het regionale transformatieplan, zodat regionale partners uitvoering kunnen gaan geven aan dit plan.

2. Zorg Coöperatie Drechtsteden (ZCD) – strategische samenwerking

In 2025 heeft de ZCD haar samenwerking op het gebied van kennis en kunde van secundaire processen voortgezet. Op bestuurlijk niveau weten de deelnemers elkaar steeds beter te vinden in de afstemming over de verschillende strategische ontwikkelingen in de regio.

3. *Albert Schweitzer Ziekenhuis (ASz) – ziekenhuisverplaatste zorg*

Binnen het ASZ verblijven patiënten die in de basis goed genoeg zijn om uit het ziekenhuis te worden ontslagen, maar die nog niet goed genoeg zijn om naar huis te gaan. In een samenwerking tussen ASZ en PZC Dordrecht is hiervoor op de locatie ASP passende zorg ingericht zodat iemand uit het ziekenhuis naar een omgeving kan gaan die ondersteund van de terugkeer naar huis.

4. *Verkenning naar een fusie tussen Aafje en PZC Dordrecht*

In 2025 zijn PZC Dordrecht en Aafje gestart naar het onderzoeken van de mogelijkheden om hun samenwerking om te zetten naar een fusie. In hoofdstuk 3 is hier uitgebreid op in gegaan.

Overige gebeurtenissen in 2025

Afronding IGJ-onderzoek locatie Dubbelmonde

In 2025 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) het onderzoek op locatie Dubbelmonde afgerond. Dit onderzoek volgde op eerdere bevindingen en had tot doel te toetsen in hoeverre verbetermaatregelen duurzaam zijn doorgevoerd.

De afronding van het onderzoek markeert een belangrijke stap in het versterken van de kwaliteit en veiligheid van zorg op deze locatie. De organisatie heeft aantoonbaar gewerkt aan het verbeteren van processen, het versterken van professioneel handelen en het borgen van kwaliteit in de dagelijkse praktijk. Tegelijkertijd blijft blijvende aandacht voor leren en verbeteren noodzakelijk.

Toetreding kennisnetwerk MS

In 2025 is PZC Dordrecht als Regionaal Expertise Centrum (REC) voor neurologische aandoeningen toegetreden tot het landelijke kennisnetwerk MS, als erkende MS+ locatie. Deze toetreding markeert een belangrijke stap in de verdere ontwikkeling van specialistische zorg voor mensen met multiple sclerose.

Als MS+ locatie richt PZC Dordrecht zich op de behandeling en begeleiding van cliënten met complexe en gevorderde MS-problematiek. De aansluiting bij het kennisnetwerk biedt toegang tot actuele kennis, onderzoek en best practices, en faciliteert samenwerking met andere gespecialiseerde zorgorganisaties en kennispartners.

Deelname aan het netwerk versterkt de positie van PZC Dordrecht als expertisecentrum en draagt bij aan verdere kwaliteitsverbetering van zorg en behandeling. Tegelijkertijd stelt het de organisatie in staat om actief bij te dragen aan kennisontwikkeling en innovatie binnen de MS-zorg, in lijn met de ambitie om hoogwaardige en toekomstbestendige zorg te bieden.

Instellen Taskforce ombuigingen

Als gevolg van druk op het financiële resultaat is in 2025 een taskforce ingesteld met als opdracht het identificeren en realiseren van ombuigingsmaatregelen. Deze taskforce heeft zich gericht op het verbeteren van de doelmatigheid van de organisatie, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van zorg.

De werkzaamheden hebben geleid tot een set van maatregelen op zowel operationeel als ondersteunend niveau, met aandacht voor kostenbeheersing, efficiëntere inrichting van processen en het versterken van de sturingsinformatie. De uitvoering van deze maatregelen loopt door in 2026 en vraagt om blijvende aandacht in de organisatie.

5.3. Naleving gedragscodes

Iedere medewerker, vrijwilliger, ZZP'er en uitzendkracht ontvangt het boekje 'Afgesproken 2.0', de gedragscode voor PZC Dordrecht bij de aanstelling, Uiteraard is dit ook te raadplegen in het documentsysteem via MyDMS. Wij verwachten dat collega's en leidinggevenden elkaar aanspreken op gedrag dat niet overeenkomstig deze afspraken is. In 2024 is op verschillende momenten aandacht besteed aan het kennen en toepassen van de afspraken van onze gedragscode.

5.4. Risicoparagraaf

Wet- en regelgeving

De bestuurder draagt zorg voor het voldoen aan alle wet- en regelgeving. Hij bewaakt het proces en signaleert opvolging en integer gedrag. Hij wordt hierin ondersteund door een staf. De medewerkersvertrouwenspersonen, de klachtenfunctionaris en de vertrouwenspersoon klokkeluiden zijn actieve 'oren en ogen' in onze organisatie.

Risicomanagement

In 2025 heeft PZC Dordrecht een belangrijke stap gezet in het verder professionaliseren van het risicomanagement door de introductie van integraal risicomanagement (IRM). Hiermee is een samenhangende aanpak ontwikkeld waarin risico's structureel worden geïdentificeerd, gewogen en beheerst, in directe relatie tot de strategische doelstellingen van de organisatie.

Binnen PZC Dordrecht wordt gewerkt vanuit een gebalanceerd-kritische risicohouding, waarbij ruimte is voor het nemen van verantwoorde risico's, mits deze goed afgewogen en uitlegbaar zijn. Daarbij zijn per domein duidelijke kaders ('stoepanden') vastgesteld, onder meer op het gebied van kapitaal, reputatie, zorgprocessen en technologie.

De verantwoordelijkheid voor risicobeheersing ligt in de lijn, waarbij management en directie verantwoordelijk zijn voor het identificeren en beheersen van risico's. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De concerncontroller vervult een onafhankelijke rol in het bewaken van het proces, het toetsen van risico-inschattingen en het signaleren van risico's die de continuïteit van de organisatie kunnen bedreigen.

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van de planning- en controlcyclus en de besluitvorming, onder meer via risicoanalyses in rapportages en besluitvormingsdocumenten. In 2025 zijn de eerste stappen gezet richting een meer gestructureerde en organisatiebrede toepassing, met als doel om door te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau en een lerende organisatie waarin risicobewustzijn breed is verankerd.

Financiële risico's

De financiële positie van PZC Dordrecht staat in 2025 onder druk, ondanks een groei van de bedrijfsopbrengsten en beheersing van de materiële kosten. Het negatieve resultaat van € 1,57 miljoen markeert een trendbreuk met voorgaande jaren en vormt een belangrijk financieel risico voor de organisatie.

Het grootste risico ligt in de structurele druk op het zorgresultaat, met name als gevolg van de hoge kosten voor de inhuur van personeel. De inzet van uitzendkrachten, mede veroorzaakt door een relatief hoog ziekteverzuim en moeilijk vervulbare vacatures, heeft geleid tot een overschrijding van het personeelskostenratio. Dit raakt direct de financiële slagkracht en de mogelijkheid om te blijven voldoen aan de interne normstellingen voor resultaat en EBITDA.

Daarnaast vormt de omvangrijke vastgoedopgave een strategisch financieel risico. De noodzaak tot vernieuwing van de locaties Crabbehooven en Dubbelmonde vraagt om substantiële investeringen, terwijl tegelijkertijd een terughoudend investeringsbeleid wordt gevoerd om de financiële positie te beschermen. Dit spanningsveld tussen investeren en beheersen vraagt om zorgvuldige afwegingen en externe financieringsmogelijkheden.

Hoewel PZC Dordrecht in 2025 blijft voldoen aan de bancaire convenanten voor solvabiliteit en DSCR, is het niet behalen van de interne normen voor resultaat en rendement een aandachtspunt. De afhankelijkheid van externe factoren, zoals arbeidsmarktkrapte en renteontwikkelingen, vergroot deze onzekerheid.

In reactie op deze ontwikkelingen is in 2025 een meerjarig verbeterplan gestart, gericht op herstel van het financieel resultaat in de periode 2026–2028. De belangrijkste maatregelen richten zich op het terugdringen van externe inhuur, het verbeteren van de personeelsinzet en het realiseren van inkoopvoordelen. De eerste signalen in 2026 laten een voorzichtig herstel zien, waarmee het risico op verdere verslechtering wordt beperkt, maar blijvende sturing en monitoring noodzakelijk blijft.

Personele risico's

In alle toekomstscenario's voor de ouderenzorg is de spanning tussen beschikbare medewerkers en het toenemend aantal ouderen een groot risico. Hiervoor is naast inzet van innovatieve zorgtechnologieën (o.a. AI en robotisering), duurzame inzetbaarheid van onze collega's de basis om onze maatschappelijke opdracht te kunnen realiseren voor onze huidige en toekomstige cliënten. De koers van PZC Dordrecht (het verhaal van PZC en het Programma 'Zo gewoon mogelijk') is daarbij van belang. Uitwerking van duurzaam inzetbaarheidsbeleid inclusief praktisch inzetbare tools voor leidinggevenden en medewerkers waren daarom ook een speerpunt voor 2025. Ook het binden en boeien van medewerkers is een belangrijk focusgebied, want behoud van mensen voegt meer waarde toe dan steeds opnieuw zoeken in een krappe arbeidsmarkt. Deze verscherpte aandacht wordt mede gedragen en ondersteunt door de medezeggenschap (OR) binnen PZC Dordrecht.

6 | Financieel beleid

Doelstellingen

Het financieel beleid van PZC Dordrecht is gericht op twee hoofddoelstellingen:

- De organisatie heeft een gezonde financiële positie die de continuïteit van de organisatie waarborgt;
- Het hanteren van een planning- en controlcyclus voor de planning van de bedrijfsvoering en de beheersing ervan.

Uitgangspunten

In haar financieel beleid heeft PZC Dordrecht een aantal financiële ratio's genormeerd. Het behalen van die normen is voorwaardelijk voor een krachtige financiële positie. De kengetallen zijn afgeleid van de afspraken die in het verleden bij de verstrekking van langlopende leningen met de BNG zijn gemaakt (solvabiliteit, DSCR en personeelskosten).

Aanvullend op de BNG-set vindt PZC Dordrecht het belangrijk om steeds een resultaatratio van minimaal 2% te behalen. Door het exploitatieoverschot toe te voegen aan het eigen vermogen versterkt PZC Dordrecht haar weerstandsvermogen dat nodig kan zijn om toekomstige risico's op te vangen.

Financieel resultaat

De groei van de bedrijfsopbrengsten zette zich in 2025 door. Zowel de opbrengsten uit ZVW- als uit Wlz-gefinancierde zorg namen toe. Die toename was voor een belangrijk deel autonoom, zoals bij de geriatrische zorg die aan revalidanten in het Albert Schweitzer-ziekenhuis wordt geleverd. De verwachte dekking uit de IZA-middelen voor de implementatie van Zo Gewoon Mogelijk zorgden eveneens voor hogere opbrengsten.

In totaal kwamen de bedrijfsopbrengsten uit op € 56.279.000. In vergelijking met 2024 betekende dit een procentuele toename van 4,6%.

De materiële kosten namen weliswaar toe maar bleven met € 14.707.000 ruim binnen de begrote kosten (€ 15.619.000). De lichte toename van de kosten ten opzichte van 2024 (€ 14.085.000) is grotendeels toe te schrijven aan de kosten voor de implementatie van 'Zo gewoon mogelijk'. Het gunstig kunnen vastklikken van nieuwe energietarieven zorgden voor lagere energiekosten (€ 126.000).

Gelet op de beoogde nieuwbouw is PZC Dordrecht terughoudend in haar investeringsprogramma. Alleen vervangingsinvesteringen en groot onderhoud die noodzakelijk zijn voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg en continuïteit van de bedrijfsvoering vinden doorgang. Dit terughoudende beleid leidde in 2025 tot een relatief lage afschrijvingslast van € 3.295.000 (2024 € 3.651.000). Net zoals in voorgaande jaren werd in 2025 versneld op het bestaande vastgoed afgeschreven zodat de boekwaarde nihil is op het moment van sloop en nieuwbouw.

Ondanks de hogere opbrengsten, beheersing van de materiële kosten en relatief lage afschrijvingskosten sloot PZC Dordrecht 2025 af met een tekort (€ 1.262.000). De kosten voor de inhuur van personeel ad € 6.950.000 (2024 € 4.672.000) drukten zwaar op het resultaat. Een relatief hoog ziekteverzuim (10,3%) paste bij het sectorale beeld, maar gaf samen met moeilijk vervulbare vacatures aanleiding voor een intensievere inzet van uitzendkrachten. In het licht van het opheffen van het handhavingssmoratorium door de Belastingdienst op de wet DBA werd het aantal zelfstandigen zonder personeel met ingang van 1 december 2024 sterk afgebouwd.

De omvang van de geldmiddelen stabiliseerde op € 13,4 miljoen. Een daling van de marktrente zorgde er echter voor dat de rentebaten € 265.000 lager waren dan in het verslagjaar 2024.

Resultaatbestemming

Het rekeningresultaat van +/- € 1.571.150 wordt bestemd door een onttrekking uit de reserve aanvaardbare kosten ad € 2.640.390 en een toevoeging aan de reserve woningcomplexen ad € 1.069.240.

Kengetallen

Het convenant onder de drie nog lopende leningen bij de BNG schrijft normen voor drie kengetallen voor. Over 2025 voldoet PZC Dordrecht opnieuw aan de normen voor de solvabiliteit (norm > 20%, realisatie 56,9%) en DSCR (norm > 1,4, realisatie 1,5). Het personeelskostenratio oversteeg de gestelde norm (< 70%) in lichte mate (70,6%). De toename van de inzet uitzendkrachten was hier debet aan. De BNG heeft de overschrijding van het personeelskostenratio via een waiver goedgekeurd.

Het financieel beleid van PZC Dordrecht ziet niet alleen toe op naleving van de BNG-normen. Het beleid gaat daarnaast uit van een resultaatratio van minimaal 2% en een EBITDA-marge van minimaal 6%. Door het negatieve (genormaliseerde) resultaat werden beide normen niet gehaald.

Verbeterplan

De verlieslatende situatie in 2025 betekende een trendbreuk met eerdere jaren. PZC Dordrecht reageerde hier in het tweede half jaar door in te grijpen in de bedrijfsvoering en een meerjarig verbeterplan in gang te zetten. Het plan voorziet er in om met gerichte maatregelen het (zorg)resultaat in de periode 2026-2028 om te buigen van verlieslatend naar winstgevend. De maatregelen variëren van het terugdringen van de inzet van uitzendkrachten naar het behalen van inkoopvoordelen.

In het eerste kwartaal van 2026 is gestart met de werving van assistenten zorg en welzijn. Een nieuwe functiegroep binnen het Team van de Toekomst (onderdeel van Zo Gewoon Mogelijk) die niet alleen de inzet van uitzendkrachten zal beperken maar bovendien verzorgenden en verpleegkundigen moet ontlasten bij de algemene dagelijkse levensverrichtingen.

Contouren financieel herstel

Bij het schrijven van dit financieel beeld over 2025 zijn de cijfers over het eerste kwartaal van 2026 bekend. Die cijfers laten voorzichtig de contouren van een financieel herstel zien. Het financieel resultaat beweegt zich – rekening houdend seizoensinvloeden voor bijvoorbeeld de personeelsroosters in vakantieperioden – op het niveau van het resultaat dat op jaarbasis is begroot (€ 1.278.000). Het personeelskostenratio valt met 68,2% weer binnen de norm van de BNG (70%).