

A photograph of a caregiver with brown hair in a ponytail, wearing a bright blue short-sleeved button-down shirt over a black top, smiling and talking to an elderly woman. The woman has short, wavy white hair, wears glasses, and a black and white floral patterned sweater. She is seated in a black wheelchair. They are in a home setting with a wooden cabinet and a purple orchid in the background.

Jaarverslag 2025



Axioncontinu

wonen, zorg en revalidatie

Inhoud

Voorwoord	3	5. 2025 in beeld en vooruitblik 2026	22
		Greendeal 3.0 en Milieuthermometer	25
1. Profiel AxionContinu	4	6. Duurzaam en groen	25
Missie	4	Circulaire zorg	28
Visie	4		
Strategisch beleidsplan	4	7. Financiële rapportage	30
Kernactiviteiten	5		
Netwerken en samenwerkingsverbanden	7	Bijlage: Overzicht samenstelling RvB en RvT	32
2. Organisatie	8		
Organisatiestructuur	8		
Governance code	12		
Statuten en reglementen	12		
Bestuur	12		
Visie op toezicht	13		
3. Raad van Toezicht	13		
Verslag van de werkzaamheden	14		
Samenstelling RvT en Commissies	14		
Zelfevaluatie	15		
Vergoeding	15		
Tot slot	15		
4. Medezeggenschapsorganen	16		
CCR	16		
Ondernemingsraad	18		
PAR	20		
Medewerkersvertrouwenspersoon, klokkenluidersregeling ed.	21		

Voorwoord

2025 was voor AxionContinu een jaar waarin we grote stappen hebben gezet in onze ontwikkeling als organisatie. We hebben gewerkt aan herstel, vernieuwing en aan het versterken van de basis die nodig is om goede zorg te blijven bieden in een veranderende omgeving.

De invoering van het nieuwe organisatiemodel, de start van een nieuw directieteam en de uitvoering van het meerjarenherstelplan vroegen veel van onze organisatie. Ook de financiële realiteit maakte dat we moeilijke keuzes moesten nemen, soms met directe gevolgen voor collega's. Dat zijn keuzes die we als bestuur zorgvuldig hebben afgewogen en die we niet lichtzinnig hebben genomen.

Juist in dit jaar van verandering hebben we gezien hoe sterk AxionContinu is. We zagen teams die verantwoordelijkheid namen, professionals die bleven zoeken naar oplossingen en collega's die elkaar vasthielden wanneer het nodig was. Daarom willen we onze diepe waardering uitspreken voor al onze medewerkers en vrijwilligers. Voor hun inzet, hun warme zorg en hun betrokkenheid bij onze cliënten, óók wanneer omstandigheden complex waren en soms onzekerheid met zich meebrachten.

Ook het bezoek van de IGJ en de daaropvolgende verbeterplannen hebben ons laten zien hoe belangrijk het is dat we blijven leren, ontwikkelen en samenwerken. Dat doen we, omdat we weten wat er écht toe doet: waardevolle zorg voor onze cliënten en een gezonde, veilige en prettige werkplek voor onze medewerkers.

Tegelijkertijd zijn we trots op wat we bereikt hebben. De nieuwe organisatiestructuur staat, de samenwerking tussen teams wordt sterker en in alle zorggroepen zien we voorbeelden van innovatie, warme zorg en aandacht voor de leefwereld van onze cliënten. Dit zijn de bouwstenen waarop we verder bouwen.

Met optimisme en vertrouwen kijken we vooruit. 2026 wordt opnieuw een belangrijk jaar, waarin we onze koers voortzetten richting toekomstbestendige zorg. Samen blijven we werken aan een mooie dag voor onze cliënten en aan een financieel stabiele organisatie. Dat kunnen we alleen dankzij de inzet, betrokkenheid en het vakmanschap van al onze collega's, vrijwilligers en partners.

Martin den Hartog & Henriëtte Bertels
Raad van Bestuur AxionContinu



1

Profiel AxionContinu

AxionContinu heeft als kernwaarden: vakmanschap, aandacht en plezier. Vanuit deze kernwaarden worden de missie en visie van AxionContinu dagelijks vormgegeven en worden kerntaken vervuld.

Missie

Wat ons bindt is vanuit een optimistische houding uitgaan van de mogelijkheden van mensen en hun sociale omgeving. Wij zorgen ervoor dat zorg en ondersteuning makkelijker te organiseren is. Zo kunnen wij de levenskwaliteit van onze cliënten optimaliseren. Dat noemen wij waardevolle zorg. Als geïnteresseerde en betrokken werkgever streven we naar werkplezier voor onze medewerkers, elk met eigen interesses, kwaliteiten en talenten die zij bij ons verder kunnen ontwikkelen.

Visie

Waar wij voor gaan is dat in 2027 mensen met een ondersteuningsbehoefte meer regie nemen over hun eigen gezondheid en leefstijl. Zij voelen zich minder eenzaam. Wij bieden een brede 'leefdienstverlening'

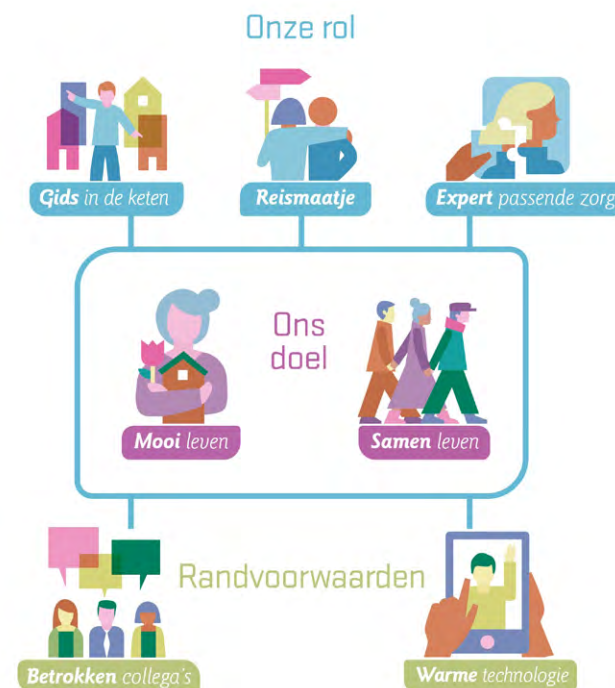
die ondersteunend is aan wat mensen belangrijk vinden in het leven: van laagdrempelige ondersteuning tot specialistische topzorg. Dit doen we zelf of in nauwe samenwerking met andere organisaties die in onze ambities geloven. We gebruiken data en warme technologie die onze dienstverlening ondersteunen en we hebben een stimulerende werkomgeving voor onze medewerkers.

Strategisch beleidsplan

In 2021 is het strategische beleidsplan 2022-2026 vastgesteld 'Optimist in het leven en in de zorg'. Met onze strategie stimuleren wij een optimistische houding en zienswijze binnen onze organisatie, ondanks de grote uitdagingen waar we voor staan: een steeds ouder wordende samenleving met een toenemende zorgvraag en een krappe arbeidsmarkt. Wij hebben onze ambitie vertaald naar 7 strategische speerpunten, die wij met cliënten, hun naasten, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners willen realiseren:

- Mooi leven
- Samen Leven
- Gids in de keten
- Reismaatje
- Expert passende zorg
- Betrokken collega's
- Warme technologie

Centraal staat een mooi leven voor mensen met een ondersteuningsbehoefte, samen met degenen die om hen heen staan. Ook de maatschappij waarin wij wonen heeft daar een belangrijke rol in. AxionContinu wil hieraan bijdragen door als reismaatje zorg en ondersteuning makkelijker te organiseren. We willen een gids in de keten van samenwerkingspartners zijn en met alle deskundigheid die we in huis hebben ervoor zorgen dat mensen met complexe aandoeningen passende zorg krijgen. We werken met betrokken collega's in een cultuur waarbij we fijn (samen)werken en benutten daarbij de mogelijkheden van warme technologie. In 2026 zal een herijking en actualisatie plaatsvinden van het strategisch beleidsplan.



Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van AxionContinu zijn cliëntenzorg, onderwijs & opleidingen en wetenschappelijk onderzoek. Hieronder wordt per onderdeel een korte toelichting gegeven.

Cliëntenzorg

AxionContinu is de grootste regionale aanbieder van (langdurige) zorg aan mensen met een chronische beperking als gevolg van ziekte of ouderdom. Wij bieden een breed assortiment van zorg: van laagdrempelige ondersteuning tot specialistische topzorg. De zorg die AxionContinu verleent, is op hoofdlijnen onder te verdelen naar:

- Geriatrische revalidatiezorg
- Verzorgd Wonen (verpleeghuiszorg)
- Eerstelijnsverblijf (kortdurende opnames)
- Wijkverpleging (waaronder casemanagement dementie en wondverpleging)
- Dagactiviteiten voor thuiswonende ouderen
- Expertisecentrum voor eerstelijns-consultatie
- Hospicezorg

Deze zorg wordt voornamelijk geleverd aan de bewoners in en om de stad Utrecht, IJsselstein, Lopik en De Bilt. De gespecialiseerde revalidatiezorg heeft ook een bovenregionaal bereik omdat wij voor hoog complexe doelgroepen (long, steunharten en oncologie) in afstemming met ziekenhuizen een gespecialiseerd revalidatieaanbod hebben ontwikkeld.

Onderwijs & opleidingen

AxionContinu heeft de transitie naar een wendbare en lerende organisatie (verder) ingezet. Een organisatie met bevoegde, bekwame en nieuwsgierige medewerkers, die is voorbereid op de uitdagingen die nu en in de toekomst spelen. Het enkel 'klassiek' opleiden van medewerkers is hierin niet voldoende. Om die reden wordt er vanuit AxionContinu ingezet om te komen tot een sterk leerklimaat in een wendbare en lerende organisatie. Zo ligt de focus op leiderschap dat leren stimuleert, het bevorderen van eigenaarschap, continue feedback en reflectie, maar ook op toegankelijke en flexibele leerinterventies, interdisciplinaire samenwerking en innovatieve leeromgevingen.

De afdeling Mens en organisatie heeft op bovenstaande factoren ingezet door:

- Versterken van leiderschap - het organiseren van transformatiedagen.
- Bevorderen van open communicatie - creëren van platforms voor kennisdeling, zoals interviews, kennissessies en digitale leeromgevingen.
- Vergroten van eigenaarschap – medewerkers regie geven over hun leertraject met persoonlijke ontwikkelplannen en flexibele scholingsmogelijkheden.
- Implementeren van feedback geven – stimuleren van regelmatige 1-op-1-gesprekken en peer-feedbacksessies om groei en reflectie te ondersteunen.
- Stimuleren praktijkgericht en innovatief leren – inzetten op e-learning, simulaties en leernetwerken om leren laagdrempelig en relevant te maken.



Wetenschappelijk onderzoek (jaarverslag wetenschappelijke commissie)

In 2025 heeft de Wetenschapscommissie belangrijke stappen gezet in het versterken van de onderzoeks- en kennisinfrastructuur binnen AxionContinu. De commissie werkte met haar 7 leden aan het actualiseren van beleid, het stimuleren van onderzoek, het implementeren van nieuwe inzichten en het vergroten van betrokkenheid onder medewerkers. Daarnaast werd intensief samengewerkt met interne en externe partners om kennisontwikkeling verder te professionaliseren. Het meerjarenplan 2025-2027 van de commissie is ingericht naar 5 thema's. De resultaten op deze thema's worden hieronder kort beschreven.

1. Onderzoek

Het Onderzoeksbeleid (2022) is geactualiseerd en de Onderzoeksagenda aangescherpt, met nadruk op Zorg in de Toekomst. Beide documenten zijn actief onder de aandacht gebracht bij de Raad van Bestuur, divisie-directeuren en diverse managementlagen. Het streven om alle nieuwe onderzoeken vooraf te screenen is nog niet volledig gerealiseerd en blijft een aandachtspunt. De commissie beoordeelde en accordeerde zeven interne en externe onderzoeksaanvragen. Van dertien lopende onderzoeken werd een voortgangs- of eind-rapportage ontvangen, waarmee de monitoring verder is versterkt. Op het gebied van privacy is gewerkt aan een herzien Privacy statement en een nieuwe, cliënt-vriendelijke brief over toestemming voor retrospectief datagebruik (opt-out). Introductie hiervan volgt in 2026.

De onderzoeksscholing 'on the job' werd voortgezet. Het LVAD-onderzoek door twee fysiotherapeuten bevindt zich in de afrondende fase en wordt naar verwachting in 2026 gepubliceerd. Tevens is de voorbereiding gestart voor een nieuw praktijkonderzoek op de CVA-afdeling.

2. Nieuwe inzichten implementeren en delen

We belichten hier drie voorbeelden van kennis delen en implementatie uit 2025.

De implementatie van het internationale IDDSI-raamwerk (een wereldwijd gestandaardiseerd raamwerk om voedsel en dranken in te delen op consistentie) is in 2025 afgerond. Scholing, protocollaire aanpassingen en praktische hulpmiddelen zijn ontwikkeld voor alle betrokken disciplines.

De OmiVista, een eHealth-interventie voor bewegen en oefenen, is geïmplementeerd op de CVA-afdeling. Ondanks technische en personele uitdagingen wordt het apparaat inmiddels regelmatig ingezet. Revalidanten waarderen het gebruik positief. In 2026 wordt uitbreiding naar familie en groepsbehandelingen nagestreefd.

Binnen zorggroep R&H is gestart met de Beter Laten Lijst, gericht op het afbouwen van niet-effectieve handelingen. Drie urologische handelingen zijn geselecteerd voor de implementatie. Het parallel lopende Pioneer Project binnen VW en Thuis versterkt de kennisuitwisseling.

3. Communicatie en kennisdeling

De Wetenschapscommissie publiceerde vier nieuwsbrieven. Daarin werden de speerpunten uit de Onderzoeksagenda afzonderlijk toegelicht. Ook werden lopende en afgeronde onderzoeken belicht en werd aandacht besteed aan de jaarlijkse UNO-call voor de praktijkprijs. Daarnaast zijn de website en de Kennisbank geëvalueerd; de actualisatie hiervan wordt in 2026 voortgezet.

De jaarlijkse publicatielijst is bijgehouden en resulteerde in ten minste zes publicaties van medewerkers in wetenschappelijke of vakgerichte tijdschriften. Daarnaast hebben medewerkers posterpresentaties gehouden op congressen en externe scholingen gegeven. De subgroep Communicatie was onderbemand, maar leverde desondanks substantieel werk.

4. Enthousiasme en nieuwsgierigheid creëren

Een organisatie brede enquête bracht het draagvlak voor de Onderzoeksagenda en communicatievoorkeuren in kaart. Medewerkers hechten waarde aan onderzoeks-informatie, maar wensen communicatie via meerdere kanalen. Op basis hiervan worden in 2026 nieuwe vormen van laagdrempelige kennisdeling geïntroduceerd, waaronder een pilot 'broodje wetenschap'. Ook wordt in 2026 de mogelijkheid verkend voor een toegankelijk kennisevent, bij voorkeur in samenwerking met de afdeling Leren en Ontwikkelen.

5. Samenwerking met interne en externe partners

De samenwerking met Kwaliteit & Innovatie en Leren & Ontwikkelen is geïntensiveerd. Extern werd aangesloten bij de Academische Werkplaats Wijk Utrecht en Topcare-partners Zorgspectrum en Quarijn. AxionContinu nam deel aan drie UNO-werkgroepen, met twee deelnemers vanuit de Wetenschapscommissie.



Netwerken en samenwerkingsverbanden

AxionContinu onderhoudt een groot aantal contacten met diverse belanghebbenden, zowel op regionaal als landelijk niveau. Deze contacten verlopen via individuele contacten, maar eveneens via actieve deelname aan voornamelijk regionale overlegtafels/ samenwerkingsverbanden. Zo neemt AxionContinu onder meer deel aan: Ketenzorg dementie Stad Utrecht, Bestuurstafel gezond Utrecht, Utrechtzorg, Trijn, Health Hub Utrecht, IVVU (Instellingen voor Verpleging en Verzorging Utrecht), ONUe (Ouderengeneeskundig Netwerk Utrecht eerstelijns) en het regionaal overleg acute zorg (ROAZ) Utrecht.

Daarnaast zijn wij lid van meerdere landelijke brancheverenigingen waaronder Actiz en AHZN (Associatie Hospicezorg Nederland) en werken we samen met Vilans, een landelijke kennisorganisatie voor zorg en ondersteuning.

Wij nemen actief deel aan samenwerkingsverbanden van inmiddels toegekende IZA-projecten, waaronder Toekomstvisie Kortdurend Verblijf regio Utrecht, Transformatieplan Palliatieve Zorg Midden-Nederland en IZA transformatieplan Digitalisering en databeschikbaarheid als drijvende kracht voor netwerksamenwerking in Midden-Nederland.

AxionContinu onderhoudt daarnaast contact met diverse overheden, vooral met het Ministerie van VWS, gemeenten en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Als systeemspeler in de regio voelen wij verantwoordelijkheid om naast het belang van AxionContinu ook bij te dragen aan de positionering en versterking van de zorg voor ouderen regionaal en waar mogelijk landelijk.



2

Organisatie

Naam

Stichting AxionContinu Groep

Contactadres

Beneluxlaan 922, 3526 KJ Utrecht

Telefoonnummer

030-2822204

KvK nummer

30158002

AGB-code

41410919

Website

www.axioncontinu.nl

Rechtsvorm

Stichting

Organisatiestructuur

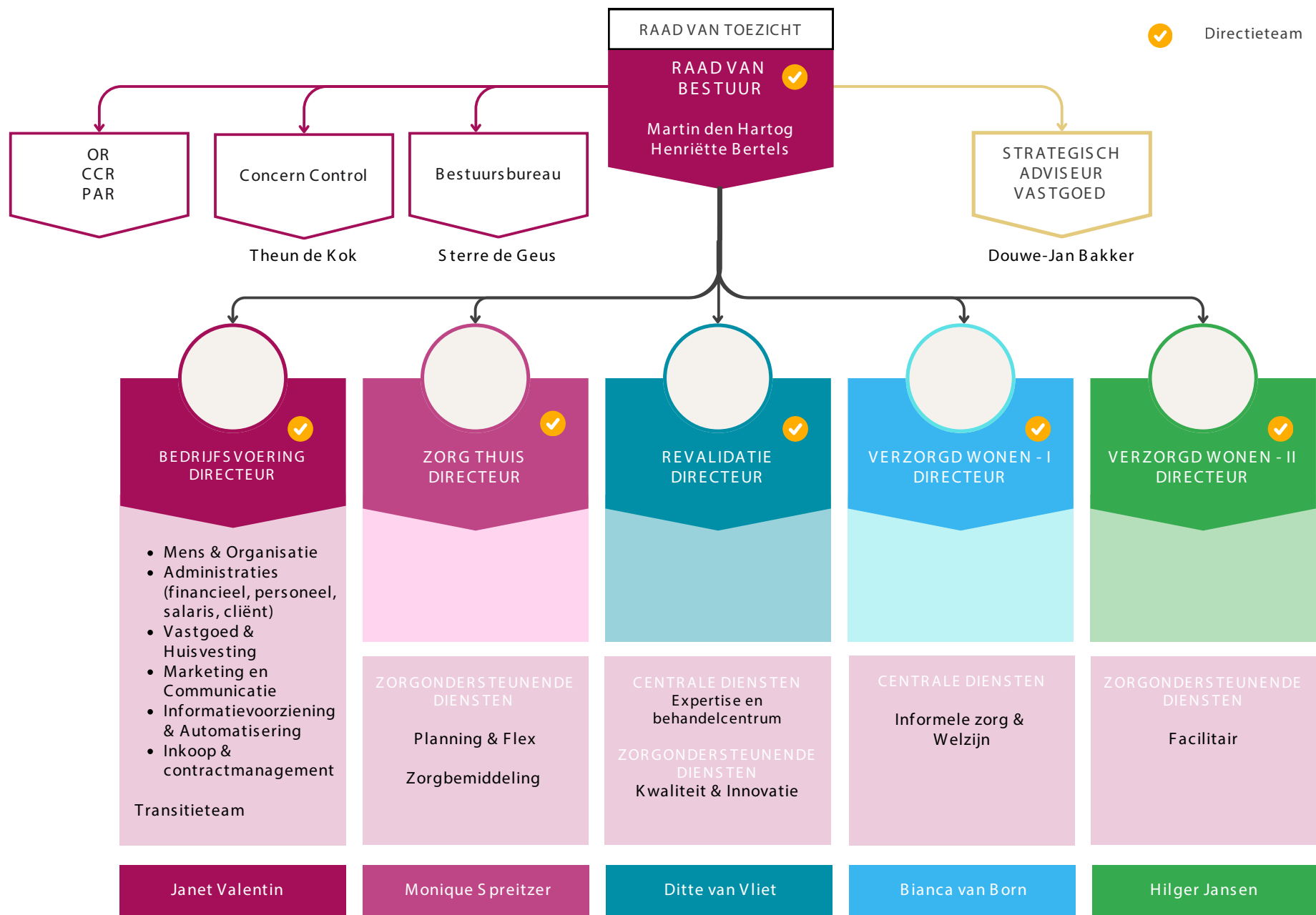
Per 1 januari 2025 is het nieuwe organisatiemodel binnen AxionContinu ingevoerd. Voor nadere informatie over de achtergrond van onze organisatieverandering verwijzen wij graag naar het document '[nieuwe wegen naar vertrouwde zorg](#)'. Dit organisatiemodel gaat uit van een tweehoofdige Raad van Bestuur die vier zorggroepen en de dienst Bedrijfsvoering en Transitie aanstuurt. Ook het Bestuursbureau en Concern Control vallen direct onder de Raad van Bestuur. De zorggroep-directeuren leiden hun eigen zorggroep én een aantal organisatiebrede ondersteunende diensten. Zie hiervoor het organogram op pagina 9.

Naast een nieuwe organisatiestructuur die in 2025 operationeel geworden is, zijn ook alle vacatures op Raad van Bestuurs- en directieniveau, vanaf juni 2025 vast ingevuld. De samenstelling van de Raad van Bestuur- en directieleden is per juni 2025 als volgt:

- Martin den Hartog – voorzitter Raad van Bestuur
- Henriëtte Bertels – lid Raad van Bestuur
- Bianca van Born – directeur Verzorgd Wonen I
- Hilger Jansen – directeur Verzorgd Wonen II
- Ditte van Vliet – directeur Revalidatie en Herstel
- Monique Spreitzer – directeur Thuis
- Janet Valentin – directeur Bedrijfsvoering en Transitie

Het directieteam bestond vanaf de tweede helft van 2025 uit 5 leden, met een man-vrouw verhouding van 20-80%.





Zorggroepen Verzorgd Wonen I en II bieden voornamelijk intramurale verpleeghuiszorg op de locaties zoals opgenomen in onderstaande tabel.

Zorggroep Verzorgd Wonen I		
Locatie	KvK registratie (vestigingsnummer)	Adres
De Componist	000021924651	Georg Jarnostraat 14 t/m 20, 3543 BX Utrecht
De Drie Ringen	000021924910	Kandinskystraat 40, 3544 NW Utrecht
De Ingelanden	000021924511	Louis Armstronglaan 800, 3543 EB Utrecht
't Huis aan de Vecht	000021924902	Costa Ricadreef 9, 3563 TA Utrecht
De Parkgraaf	000030663083	Beneluxlaan 926, 3526 KJ Utrecht
Voorveldse Hof	000033970807	Blaarkopstraat 1, 3573 SH Utrecht

Zorggroep Verzorgd Wonen II		
Locatie	KvK registratie (vestigingsnummer)	Adres
De Bijniershoek	000021924929	Van Bijniershoeklaan 250, 3527 XL Utrecht
De Schutse	000021924503	Anna van Burenstraat 40, 3411 AK Lopik
De Wartburg	000021924465	Kennedylaan 16, 5333 KJ Utrecht
Isselwaerde	000021924899	Kronenburgplantsoen 3, 3401 BN IJsselstein
Mariënstein	000021924686	Benschopperweg 14, 3401 BV IJsselstein
Voorhoeve	000021924473	Van Heuven Goedhartlaan 3, 3527 CE Utrecht

Aanpalend aan een aantal van de genoemde locaties van AxionContinu zijn inmiddels ook steunpunten ingericht, te weten bij Huis aan de Vecht, Bijniershoek en Voorveldse Hof. Verder is BuurSaam actief in IJsselstein en De Waard in Lopik. Deze steunpunten dragen eraan bij dat wijkbewoners elkaar ontmoeten, laagdrempelig deelnemen aan activiteiten of hulpvragen kunnen stellen. Zij richten zich op een goede samenwerking in de wijk of het dorp om vraag en aanbod voor de inwoners goed op elkaar af te stemmen. De samenredzaamheid wordt zo vergroot waardoor de druk op de zorg afneemt.



De divisie Revalidatie & Herstel biedt gespecialiseerde revalidatie op twee locaties.

Divisie Revalidatie & Herstel		
Locatie	KvK registratie (vestigingsnummer)	Adres
De Parkgraaf	000030663083	Beneluxlaan 926, 3526 KJ Utrecht
Domstate	000036386677	Beneluxlaan 928, 3526 KJ Utrecht
Zorghotel De Wartburg (is per 14 januari 2025 verhuist naar de Parkgraaf)	000028160002	Kennedylaan 300, 3533 KN Utrecht

De divisie Thuis biedt de extramurale zorg aan vanuit meerdere locaties in het werkgebied (stad Utrecht, IJsselstein en Lopik). Daarbij zijn de wijkteams ingedeeld naar postcode en verdeeld over Kanaleneiland, Leidsche Rijn Zuid en Noord, Lunetten, Midden/Overvecht, Overvecht, Oog in Al/Lombok en Zuid. Er wordt gebruik gemaakt van diverse locaties van AxionContinu zelf, maar voor de wijkverpleging zijn er ook enkele locaties extern gehuurd in verband met goede spreiding in de wijk.

Voor het hele werkgebied van AxionContinu zijn ook nog twee specialistische teams werkzaam: wondzorg, palliatieve zorg. Zowel het Academisch Hospice Demeter (in samenwerking met UMC Utrecht) als het hospice IJsselstein maken eveneens onderdeel uit van de zorggroep Thuis.

Zorggroep Thuis		
Locatie	KvK registratie (vestigingsnummer)	Adres
Hospice Demeter	000051177730	Weltevreden 3, 3731 AL De Bilt
Mariënstein (incl. hospice)	000021924686	Benschopperweg 14, 3401 BV IJsselstein



Het aanbod Langer Thuis heeft zowel in 2025 een groei doorgemaakt, waarbij ook binnen het nieuwe woon-concept Hof van Leeuwesteyn dit zorgaanbod wordt aangeboden. Dit innovatieve woonconcept is tot stand gekomen in samenwerking met woningbouwcorporatie Woonin en AxionContinu. AxionContinu levert daar als vaste partner de zorg en ondersteuning vanuit wijk-verpleging en Langer Thuis.

De dagactiviteitencentra zijn in Utrecht gevestigd in de locaties De Bijkershoek, in Lopik in locatie De Schutse en in IJsselstein in IJsselwaerde.

Het Centraal Bureau is gevestigd aan de Beneluxlaan 922, Utrecht. Hier zijn de verschillende stafdiensten en de Raad van Bestuur gevestigd.

Governance code

Binnen AxionContinu wordt de Governance Code Zorg 2022 gevolgd en nageleefd. Dit is vormgegeven door de zeven principes van de governance code binnen het beleid van AxionContinu nadere invulling te geven.

Statuten en reglementen

In 2023 heeft een herijking plaats gevonden van de statuten zodat deze in lijn zijn met actuele wet- en regelgeving. Denk hierbij aan de Wet Toetreding Zorgaanbieders (WTZa), Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 (Wmcz), de Governance code 2022 en de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR). In 2024 zijn de reglementen (RvB, RvT en commissies) in lijn gebracht met de statuten.

Bestuur

In 2025 heeft een wisseling in het bestuur plaatsgevonden. De heer Dohmen heeft als interim bestuurder per 6 juni 2025 afscheid genomen van AxionContinu. Mevrouw Henriëtte Bertels is per 1 juni 2025 aangetreden als bestuurder.

Het aantal bestuursleden is in 2025 met 2 ongewijzigd gebleven. De verhouding man-vrouw was tot en met mei 2025 100% man en daarna 50%-50%.

In de bijlage 'overzicht samenstelling RvB en RvT' is de samenstelling van het bestuur en RvT opgenomen, aangevuld met een overzicht van de nevenfuncties van de bestuursleden.

3

Raad van Toezicht

Voor de Raad van Toezicht stond 2025 in het teken van het houden van toezicht op een belangrijke fase in de transitie van AxionContinu. Deze transitie is gericht op het versterken van de financiële gezondheid van de organisatie en het borgen van de continuïteit van zorg in een snel veranderend zorglandschap. De Raad heeft gedurende het jaar intensief en in open dialoog met het bestuur gesproken over de voortgang, de risico's en de keuzes die in dit proces gemaakt moesten worden.

Per 1 januari 2025 is het nieuwe organisatiemodel operationeel geworden. Het model, gebaseerd op vier zorggroepen en organisatiebrede zorg- en zorgondersteunende diensten, vormt een belangrijke stap richting een wendbare en toekomstbestendige organisatie. In het voorjaar van 2025 zijn vier nieuwe directeuren benoemd voor de zorggroepen. Daarnaast is in juni 2025 Henriëtte Bertels gestart als vaste bestuurder, als opvolger van Didier Dohmen, die als interim bestuurder fungeerde naast Martin den Hartog. In september 2025 trad een nieuwe bestuurssecretaris aan.

De Raad heeft de totstandkoming van dit nieuwe directieteam nauwlettend gevolgd en ziet hierin een stevige basis voor verdere organisatieontwikkeling.

De Raad is ervan overtuigd dat het nieuwe model en de bijbehorende beoogde cultuur van een wendbare en lerende organisatie met nieuw leiderschap, de organisatie ondersteunt in de transitie naar een toekomstbestendige zorgorganisatie.

In het voorjaar van 2025 is de transitie verder verdiept door een herijking van het meerjarenherstelplan in samenwerking met PwC. De Raad heeft deze herijking zorgvuldig besproken. De uitkomsten bevestigden de richting van de ingezette koers en boden vertrouwen, maar maakten ook duidelijk dat de opgave groot blijft en dat blijvende aandacht voor financiële stabiliteit noodzakelijk is.

2025 was voor AxionContinu geen gemakkelijk jaar. De Raad constateerde dat de organisatie werd geconfronteerd met externe ontwikkelingen die de financiële resultaten verder onder druk zetten. Dit betrof onder meer leegstand op woonzorglocaties maar ook hogere kosten voor de inzet van externe medewerkers in de primaire zorg, mede door arbeidsmarktkrapte en beperkingen rondom zzp-inzet. Ook het traject rondom de verkoop van vastgoed vroeg meer tijd dan voorzien. Deze ontwikkelingen vroegen en vragen om zorgvuldige afwegingen en intensieve gesprekken met de Raad van Bestuur en externe stakeholders over (aanvullende) maatregelen om de financiële positie te versterken. De Raad van Toezicht realiseert zich terdege wat er dagelijks wordt gevraagd van de medewerkers van AxionContinu, in een periode van arbeidsmarktkrapte, toenemende zorgzwaarte en een organisatie die volop

in beweging is. De Raad spreekt grote waardering uit voor hun inzet en betrokkenheid. Ondanks de uitdagingen is zichtbaar dat medewerkers blijven bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie en de continuïteit van zorg. De Raad is zich ervan bewust dat de verdere transitie ook de komende jaren veel vraagt van medewerkers, maar heeft vertrouwen dat de ingeslagen weg leidt naar een toekomstbestendige organisatie, zowel in zorginhoud als in bedrijfsvoering.

Visie op toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2025 gewerkt vanuit de toezichtvisie die in 2024 is vastgesteld. Deze visie, gebaseerd op de uitgangspunten van de Governance-code Zorg, vormt het kader voor het handelen van de Raad en richt zich op vijf pijlers: kwaliteit van zorg en ondersteuning, HR en personeelsbeleid, financiële houdbaarheid, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoording, en sociale en technologische innovatie.

De Raad draagt vanuit zijn eigen positie en vanuit de visie op zorg en visie op toezicht bij aan de besturing van AxionContinu. De Raad handelt volgens de principes van de Governancecode Zorg. De Raad opereert vanuit nabijheid en gepaste afstand tot de Raad van Bestuur en in het verlengde daarvan de geledingen binnen de organisatie: cliënten, familieleden, vrijwilligers en medewerkers. Hoewel de Raad onderdeel is van AxionContinu, wordt het toezicht onafhankelijk uitgevoerd. Goede verhoudingen, onderzoekend bevragen, serieus luisteren, veiligheid en waar nodig vertrouwelijkheid, vooruitkijken, reflectie en bestuurlijke zorgvuldigheid vormen daarbij belangrijke uitgangspunten. Deze manier van werken komt tot uitdrukking in de continue dialoog met de Raad van Bestuur. De visie op toezicht is uitgewerkt in de

reglementen van de Raad en de commissies waarbij de statuten leidend zijn. De volledige visie op toezicht is gepubliceerd op de website van AxionContinu en is via [deze link](#) te lezen.

Verslag van de werkzaamheden

In 2025 heeft de Raad van Toezicht zes reguliere vergaderingen gehouden. In deze vergaderingen kwamen onder meer de jaarrekening 2024, de kaderbrief en begroting voor 2026 en de tertaalrapportages aan de orde. Ook stonden diverse strategische onderwerpen op de agenda, waarbij directeuren en medewerkers aansloten om toelichting te geven en met de Raad in gesprek te gaan over inhoudelijke en organisatorische ontwikkelingen.

Gezien de financiële situatie van AxionContinu en de voortgang van de organisatiebrede transitie zijn, net als in 2024, de financiële maandrapportages maandelijks besproken in de auditcommissie. Deze rapportages gaven inzicht in de resultaten, de liquiditeitsontwikkeling en de voortgang op de herstelmaatregelen. De bevindingen zijn steeds teruggekoppeld aan de voltallige Raad. Daarnaast vond in 2025 een extra vergadering plaats in het kader van de goedkeuring voor de ontvreemding van vastgoed.

Daarnaast sloot de RvT in 2025 aan bij overleggen tussen de bestuurder en respectievelijk de OR en de CCR. Omdat de PAR zich in een overgangsjaar bevond, is op verzoek van de PAR er geen gesprek met de RvT geweest. Daarnaast is in het najaar een gezamenlijke themasessie georganiseerd over het onderwerp 'zorg in de toekomst', waarbij naast de Raad van toezicht toevoegen en het Bestuur ook de medezeggenschaps-

gremia en het directieteam aanwezig waren. De uitkomsten van deze sessie zijn meegenomen in de opvolging van het programma plan 'zorg in de toekomst'. Deze gesprekken bieden waardevolle inzichten in wat er leeft binnen de organisatie.

Samenstelling RvT en Commissies

In 2025 hebben meerdere wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Per 1 juli 2025 zijn 2 leden afgetreden: te weten Henk Nies en Jan Alblas. Per 1 juli is Hanno Brandsema toegetreden tot de Raad en benoemd tot lid van de Auditcommissie. Per 1 september is Heidi de Bruijn toegetreden tot de Raad en benoemd tot lid van de Commissie Kwaliteit en Organisatie. De OR, CCR en PAR zijn betrokken geweest bij de wervingsprocedures door te adviseren over de voorgestelde kandidaten. Daarnaast is in 2025 een verschuiving binnen de commissies doorgevoerd: Niels Honig is vicevoorzitter geworden en is overgestapt van de Commissie Kwaliteit en Organisatie naar de Commissie Remuneratie & Governance en Olga Warffemius is vanuit de Auditcommissie overgestapt naar de Commissie Kwaliteit en Organisatie. Met deze wijzigingen blijft de Raad beschikken over een evenwichtige samenstelling van competenties, ervaring en perspectieven, zodat de leden elkaar aanvullen en de Raad zijn rollen als toezichthouder, strategisch partner, werkgever en ambassadeur goed kan vervullen.

De onafhankelijkheid van de leden is geborgd door in de wervingsprocedure de uitsluitingscriteria zoals opgenomen in de statuten en de Governancecode Zorg toe te passen. Daarnaast worden eventuele nevenfuncties van de leden (evenals van de bestuur-

ders) vooraf door de Raad besproken en al dan niet geaccordeerd. Een overzicht van de nevenfuncties, deskundigheidsbevordering en een overzicht van aan en/of aftreden is opgenomen in de bijlage.

De Raad van Toezicht werkt met drie commissies: de Auditcommissie, de Commissie Kwaliteit & Organisatie en de Commissie Remuneratie & Governance. De commissies adviseren de voltallige Raad. Vergaderingen vinden doorgaans één tot twee weken voorafgaand aan de RvT-vergaderingen plaats. De notulen worden in de eerstvolgende RvT-vergadering geagendeerd en kort toegelicht.

De Auditcommissie is in 2025 vijf keer in reguliere vergadering bijeengeweesd en kwam daarnaast maandelijks samen om de maandrapportages te bespreken. In de vergaderingen is uitgebreid stilgestaan bij de financiële continuïteit, de liquiditeitspositie en de verkoop van vastgoed. Ook de ICT-roadmap en de voortgang op het gebied van duurzaamheid zijn besproken. Daarnaast kwamen onderwerpen aan bod zoals de jaarrekening en het jaarverslag 2024, de tertaalrapportages, de begroting 2026, risicomanagement en AO/IC. Bij diverse onderwerpen sloten inhoudelijk deskundigen vanuit de organisatie aan. De accountant (Deloitte) was aanwezig voor de bespreking van de jaarrekening en het accountantsverslag en sloot hiervoor ook aan bij de vergadering van de voltallige Raad in mei. De managementletter is separaat met de Auditcommissie besproken. De Auditcommissie ervaart de overleggen met de accountant als prettig en constructief. De commissie wordt voorgezeten door Irene Veerkamp; Hanno Brandsema is lid van de commissie.

De Commissie Kwaliteit en Organisatie is in 2025 vijf keer bijeengewees. In de vergaderingen is gesproken over de zorginhoudelijke ontwikkeling binnen Axion-Continu, bestaande uit drie lijnen: informalisering van zorg, ambulantisering van zorg en complexe zorg. Deze lijnen zijn ondergebracht in het programma Zorg in de Toekomst, dat de commissie gedurende het jaar heeft gevolgd. Ook het programma Wendbaar en Leren, gericht op het versterken van de beoogde cultuuromslag, kwam aan bod. Daarnaast is aandacht besteed aan de voortgang van de IZA projecten en regionale samenwerking; in dat kader nam de voorzitter deel aan een IVVU-bijeenkomst voor toezichthouders over regionale samenwerking.

Verder besprak de commissie diverse kwaliteitsrapportages, waaronder het kwaliteitsbeeld 2024, de ISO-audit, het maatschappelijk jaarverslag en de jaarverslagen van de vertrouwenspersoon en de klachtenfunctionaris. Ook de thema's kwaliteit van zorg op de woonzorglocaties volgens de IGJ-normen en het bevoegd en bekwaam zijn van medewerkers zijn besproken. De opvolging van de inspectiebezoeken aan de Ingelanden en Bijnkershoek in oktober en november 2025, wordt nauwlettend gevolgd in de commissie. De concepten van de kaderbrief en de begroting zijn beoordeeld vanuit het perspectief van kwaliteit en organisatie. In elke vergadering was ruimte voor het bespreken van een bestuurlijk dilemma of vraagstuk. De commissie wordt voorgezeten door Olga Warffemius; Heidi de Bruijn is lid van de commissie.

De Commissie Remuneratie & Governance is in 2025 drie keer bijeengewees. Daarnaast heeft de commissie in juli het jaargesprek met beide bestuurders gevoerd

en gedurende het jaar periodiek overleg gehad. In september vond het driemaands gesprek plaats met de nieuwe bestuurder. De commissie wordt voorgezeten door Els van der Wilden; Niels Honig is lid van de commissie.

Zelfevaluatie

In november heeft de Raad haar jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd, onder externe begeleiding. De evaluatie bestond uit twee delen: eerst een gesprek met de RvB, gevolgd door een sessie met alleen de RvT leden en de bestuurssecretaris.

De Raad heeft gereflecteerd op het functioneren in een veeleisende context, waarin de strategische dialoog met de RvB verder is verdiept. Er is gesproken over het explicieter maken van rolkeuzes (agency, stewardship, situationeel), de bijdrage van commissies aan de strategische speerpunten en het zichtbaarder maken van waardenweging in besluitvorming. Ook kwamen professionalisering, de werkgeversrol en leiderschap- en cultuurontwikkeling aan bod, evenals de verdere ontwikkeling en scholing van de toezichthouders.

Vergoeding

De bezoldiging van de Raad van Bestuur in 2025 is vastgesteld in lijn met de Wet normering topinkomens (WNT), klasse V. De honorering van de Raad van Toezicht is hiervan afgeleid en gebaseerd op de door de NVTZ gehanteerde normen. Daarnaast ontvangen de leden de maximale belastingvrije kilometervergoeding voor het bijwonen van fysieke vergaderingen.

Tot slot

De Raad van Toezicht constateert dat 2025 voor de organisatie een jaar was waarin de druk op zowel de

financiële positie als de bedrijfsvoering onverminderd hoog bleef. De organisatie moet financieel scherp aan de wind varen en de ruimte om tegenvallers op te vangen is beperkt. De ingezette veranderingen in structuur, werkwijze en leiderschap vragen tijd om te landen, en de Raad onderkent dat de organisatie zich nog midden in deze ontwikkeling bevindt.

Tegen deze achtergrond blijft de Raad van Toezicht de voortgang kritisch volgen en het bestuur ondersteunen in het maken van richtinggevend keuzes die noodzakelijk zijn om de organisatie duurzaam te versterken en haar maatschappelijke opdracht te blijven vervullen.



4

Medezeggenschapsorganen

Naast de RvT zijn er binnen AxionContinu diverse medezeggenschapsorganen zoals de CCR, OR en de PAR (voorheen VVAR).

CCR

Medezeggenschap cliënten - Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) heeft als doel om de gemeenschappelijke belangen van cliënten te behartigen. De CCR bespreekt zaken die voor cliënten belangrijk zijn en die de hele organisatie of meerdere locaties aangaan. De Raad van Bestuur is de gesprekspartner. De basis voor deze medezeggenschap is de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ2018).

Missie en visie

De CCR wil een constructief, kritische partner zijn voor de Raad van Bestuur. Meedenken en grenzen bewaken aan de voorkant, aan de achterkant degelijke (on)gevraagde adviezen waar het bestuur iets aan heeft. De CCR is een medezeggenschapsorgaan en wil als onafhankelijke vertegenwoordiging het belang van

cliënten vervullen. Daarbij is hun leefwereld de toetssteen voor de CCR: voelen cliënten zich fijn, veilig en thuis? En kunnen zij een waardevol leven leiden samen met hun naasten?

Ontwikkelingen in 2025

De langdurige zorg staat voor uitdagingen. De zorgvraag neemt toe en wordt complexer en de arbeidsmarkt staat onder druk evenals de financiële middelen. De maatschappelijke ontwikkeling rondom ZZP-afbouw had een forse impact landelijk op de zorg, zo ook bij AxionContinu. Toegankelijke en passende zorg zijn regelmatig onder de aandacht gebracht evenals de zorgcontinuïteit en -kwaliteit. Er is gesproken over de personeelskrapte, het te hoge ziekteverzuim en verloop. Ook is de samenwerking met informele zorg en het team van de toekomst besproken.

Belangrijk ook was een groot aantal procedures rond werving & selectie van directeuren. De CCR is blij dat er een goede invulling kon worden gevonden voor RvT, RvB en directieteam. Na een periode met veel interimers, was er medio 2025 een vast team compleet aan boord – een team waarmee men verder kan bouwen. De tweede helft van het jaar is uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkeling van de financiële resultaten. Een financieel gezonde bedrijfsvoering is essentieel om de ouderenzorg duurzaam toegankelijk te houden.

Vergaderingen

In dit intensieve jaar 2025 zijn veel onderwerpen besproken, zowel formeel als informeel. Overleg vond plaats in diverse werkgroepen en themabijeenkomsten, met de RvB, de OR, en de PAR (voorheen VVAR).

Er zijn zes formele overlegvergaderingen (met RvB) gehouden, waarvan één met een afvaardiging van de RvT. Voorafgaand aan de overlegvergadering met RvB, werd een onderling CCR-overleg georganiseerd. De vergaderingen vonden zowel fysiek als online plaats. Belangrijke onderwerpen in 2025 waren:

- Kwaliteit van zorg
- Financiële situatie en Meerjarenherstelplan AxionContinu
- Informele zorg / Zorg in de Toekomst / Team van de Toekomst
- Cliëntmedezeggenschap

Aan verschillende projecten en klankbordgroepen heeft een CCR-afvaardiging deelgenomen 'aan de voorkant'. Hiervoor zijn portefeuilles verdeeld onder de verschillende CCR-leden, op basis van kwaliteiten en interesses.

Verder is er aandacht besteed aan het werven van nieuwe leden, zowel voor CCR als lokale raden. Voor locaties waar nog geen lokale cliëntenraad actief was, is i.s.m. de zorgmanager getracht kandidaten te interesseren, o.a. op familiebijeenkomsten. De CCR heeft twee leden verwelkomd bij de start van het kalenderjaar, en heeft in de zomer afscheid genomen van een van haar ervaren leden.

De zorg- en/of afdelingsmanagers hadden geplande en ongeplande vergaderingen met de lokale cliëntenraden. Daar waar geen cliëntenraad gevuld was, werden bewoners- of familiebijeenkomsten georganiseerd.

Elke cliëntenraad van AxionContinu is lid van het LOC, de Landelijke Organisatie van Cliëntenraden. Op verschillende momenten hebben CCR-leden bijeenkomsten bijgewoond van het LOC, om kennis en ervaring uit te breiden.

Ook is samen met RvB en directieteam een bijeenkomst georganiseerd over cliëntmedezeggenschap binnen AxionContinu, begeleid door een trainer van het LOC. Het thema cliëntmedezeggenschap binnen AxionContinu, zal in 2026 verder worden uitgewerkt.

Adviezen

De CCR heeft over de volgende onderwerpen adviezen uitgebracht aan RvB:

- Advies Facilitair Bedrijf/receptie
- Advies nieuw EZD
- Advies Kwaliteitsbeeld
- Ongevraagd Advies - Zorg in de Toekomst
- Ongevraagd Advies ZZP afbouw
- Advies m.b.t. Beleid Ouderenmishandeling
- Advies Kaderbrief 2026
- Advies Dienst Informele Zorg & Welzijn
- Advies m.b.t. Dienst Behandelaren
- Advies addendum Kaderbrief 2026

Daarnaast heeft CCR geadviseerd betreft werving & selectie en benoemingen:

- Advies op profiel lid RvT i.v.m. werving & selectie van 2 leden
- Adviesgesprekken werving & selectie:
 - Directeur Zorggroep Thuis,
 - 2 Directeuren Zorggroep Verzorgd Wonen I en II
 - Directeur Zorggroep Revalidatie & Herstel

- Adviesgesprek werving & selectie lid RvB
- Adviesgesprek werving & selectie Bestuurssecretaris
- Remuneratiegesprek met RvT voor de voorzitter RvB
- Adviesgesprekken werving & selectie 2 leden RvT
- Advies benoeming WZD-functionaris
- Adviesgesprek benoeming Zorgmanager

En verder is de CCR ook betrokken geweest bij:

- Verbetersuggesties/opmerkingen Jaarverslag Wzd 2024
- LOC Achterbanraadpleging Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg
- Werkdocument Visie op Zorg/Informele Zorg
- Spiegeltafel transformatiedag
- Bijeenkomst over cliëntmedezeggenschap met RvB en directieteam
- Themabijeenkomst over Zorg in de Toekomst en het Team van de Toekomst met RvT/RvB/DT/OR/CCR/PAR
- Deelname aan externe ISO-audit
- Vertegenwoordiging cliëntenraad bij IGJ-inspectie-bezoek De Ingelanden & volgen IGJ-bezoek Bijlkershoek; monitoren ontwikkelingen.
- Input cliëntperspectief in het concept-Kwaliteitsbeeld

Samenstelling

In 2025 bestond de CCR uit de volgende leden:

- Joost de Witte (onafhankelijk voorzitter)
- Thea Schouten, (vice-voorzitter)
- Margreet van Alff
- Monique Prak (tot 1 juli 2025)
- Linda Visser
- Sape Westra
- Nieske Heerema (miv 1 januari 2025)
- Han Kusters (miv 1 januari 2025)
- Joanne Keijman (ambtelijk secretaris)



Ondernemingsraad

De ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) is het officiële medezeggenschapsorgaan voor de medewerkers, zoals vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden. De OR vertegenwoordigt de medewerkers richting de Raad van Bestuur (RvB) met aandacht voor het bredere organisatiebelang. In dat kader gaat de OR namens alle medewerkers in gesprek met de RvB over de koers van AxionContinu. De OR heeft invloed op de besluitvorming binnen de organisatie en kan zelf voorstellen doen. Sommige besluiten mag de RvB alleen nemen wanneer de OR daarmee instemt. Daarnaast is de OR een klankbord voor de medewerkers op de werkvloer, voor zaken waar collega's als team, afdeling of locatie mee te maken hebben of tegenaan lopen.

De OR is in de overlegvergaderingen door de RvB op de hoogte gebracht en gehouden van de vorderingen in het nieuwe organisatiemodel en de financiële situatie. Over de voortgang van de organisatiewijziging was regelmatig informeel overleg tussen de OR, de CCR (Centrale Cliëntenraad) en de RvB. AxionContinu staat voor een grote uitdaging, zowel financieel als op het gebied van veranderen in cultuur om naar een wendbare en lerende organisatie te bewegen.

Samenstelling OR

De leden van de OR worden elke drie jaar gekozen uit en door de medewerkers. De vorige zittingstermijn liep tot april 2025, de huidige termijn loopt tot april 2028. De OR van AxionContinu mag maximaal 17 leden tellen. In tegenstelling tot veel voorgaande jaren zijn er dit jaar verkiezingen gehouden omdat er in totaal

18 kandidaten zich verkiesbaar hebben gesteld. Eind 2025 waren de volgende medewerkers lid van de OR:

- Brigitta van Veldhuijzen; medewerker welzijn Verzorgd Wonen
- Carin Hoogstraten (secretaris OR); adviseur Beleid & Kwaliteit
- Ghizlan Mohamed Mehamed*; kwaliteitsverpleegkundige Verzorgd Wonen
- Hakima Rakkab; planner
- Jessica de Graaff*; verzorgende Verzorgd Wonen
- Joany Gaillard*; teammanager Verzorgd Wonen
- Karolien Schneck*; corporate recruiter
- Marijke Brouwer*; verpleegkundige Hospice Demeter
- Marina van Laaren*; verzorgende Verzorgd Wonen
- Marjolijn Vos (voorzitter OR); projectleider Zorg
- Mathieu Blom (vicevoorzitter OR); teammanager Verzorgd Wonen
- Miriam van Amstel; teammanager Verzorgd Wonen
- Ralph Vermeulen*; medewerker welzijn Verzorgd Wonen
- Samantha de Jonge; verpleegkundige in de wijk
- Sanne Hendrix (vicevoorzitter OR tot 1 mei); fysiotherapeut Verzorgd Wonen
- Sanne Klein Hessellink*; senior verpleegkundige Revalidatie
- Stefan Santing*; Kwaliteitsverpleegkundige Verzorgd Wonen

(* nieuwe OR-leden)

In 2025 werd de OR gedurende een korte periode ondersteund door de ambtelijk secretaris. Vanaf mei heeft de secretaris van de OR de werkzaamheden

overgenomen en in december is een nieuwe ambtelijk secretaris gevonden, die in 2026 start.

Bijeenkomsten OR

Na de verkiezingen in maart is de OR op een andere manier gaan werken, vergelijkbaar met het nieuwe organisatiemodel van AxionContinu. Met een Kern-OR bestaande uit 6 commissie-coördinatoren en de drie leden van het dagelijks bestuur (voorzitter, vicevoorzitter en secretaris).

De Kern-OR kwam in 2025 bijna wekelijks bij elkaar. Daarnaast had de OR 8 overlegvergaderingen met de RvB, waarbij tweemaal ook een delegatie van de Raad van Toezicht aansloot (een 'artikel 24-overleg' waarbij wordt gekeken wat er het komend half jaar staat te gebeuren en wat de rol van de OR daarin zal zijn). De overlegvergaderingen worden voorbereid in een overleg tussen het dagelijks bestuur van de OR en de RvB.

Tussendoor heeft de OR ook contact met de bestuurder, zorggroep directeuren, managers en medewerkers. De commissies hebben gemiddeld 1x per 6 weken overleg met de zorggroep directeur en/of directeur bedrijfsvoering of controller.

Het dagelijks bestuur van de OR onderhoudt contact met de Professionele Adviesraad (PAR) voorheen Verzorgenden en Verpleegkundigen Adviesraad (VVAR). Voor een aantal onderwerpen en adviesaanvragen, zoals de Kaderbrief en het organisatiemodel, werkte de OR nauw samen met de Centrale Cliëntenraad (CCR).

Onderwerpen in 2025

In de OR zijn in 2025 veel onderwerpen besproken en er zijn meer adviesaanvragen behandeld dan in andere jaren.

Jaarverslag OR 2025

Bij twee adviezen: Secretariële Ondersteuning en Bedrijfsvoering heeft de OR betrokken medewerkers benaderd via een achterbanraadpleging. De input van medewerkers die hierbij aanwezig waren is meegenomen in de beoordeling van de adviesaanvragen en het advies dat de OR hierop heeft gegeven.

De OR behandelde de volgende adviesaanvragen:

- Kaderbrief en begroting 2026
- BIG beleid
- Verkoop vastgoed
- Zorgbemiddeling
- Behandeldienst
- Dienst Informele Zorg en Welzijn
- Kwaliteit en Innovatie
- Addendum Kaderbrief 2026
- Secretariële Ondersteuning
- Bedrijfsvoering

De OR werd gevraagd in te stemmen met regelingen over:

- Gedragskompas
- Interne bezwarencommissie functiehuis
- Continuïteitsplan en achterwacht
- Klachtenregeling medewerkers en reglement vertrouwenspersonen

Vanuit de Raad van Bestuur werd de OR om advies gevraagd over:

- Aanstellen directeuren Thuis, Verzorgd Wonen en Revalidatie

Vanuit de Raad van Toezicht werd de OR om advies gevraagd over:

- Profiel voor werving en selectie nieuwe bestuurder
- Aanstellen twee leden van de Raad van Toezicht

Andere onderwerpen die in de OR werden besproken:

- Financiële situatie, leegstand, afbouw ZZP

Werkgroepen

Tijdens het proces om te komen tot een nieuw organisatiemodel voor AxionContinu en de organisatiewijzigingen, participeerde de OR ook in 2025 in verschillende beleidsvoorbereidende werkgroepen, te weten:

- Behandeldienst
- Kwaliteit & Innovatie
- Dienst Informele Zorg en Welzijn
- Zorgbemiddeling

Ook participeerde de OR in de werkgroepen:

- Keuze nieuw Elektronisch Zorgdossier
- Het Gedragskompas
- Langdurige stroomuitval

Training OR

De OR heeft in 2025 éénmaal een tweedaagse training gevolgd, waarin hij heeft onderzocht hoe het OR-werk beter kan worden uitgevoerd. De nieuwe werkwijze van de OR is voorbereid in deze training in mei. In november heeft de OR de nieuwe werkwijze met elkaar geëvalueerd en bijgesteld tijdens een 1-daagse trainingsdag.

De OR heeft zich, mede dankzij deze trainingen, ontwikkeld tot een meer beleidsmatig opererende OR en heeft de ambitie om daarin nog verder te groeien!

Communicatie

Vastgestelde verslagen en door de OR uitgebrachte adviezen en instemmingen worden door de OR op het intranet (AC plein) geplaatst, zodat alle collega's deze kunnen lezen.



PAR

In 2025 bestond de PAR uit onderstaande leden:

- Jens Mevissen
- Janneke Hoeksema – den Hartog
- Denise van Schaijk – de Jong
- Ruben Gorter
- Steven Pauw
- Leanne Feely – Kuiper
(afwezig i.v.m. zwangerschapsverlof)

Speerpunten

- Overgang van VVAR naar PAR
- Inrichten van de PAR
- PAR training met 'Zetje', ondersteuning bij opzet en verder ontwikkelen van de PAR
- Ervaring opdoen als PAR
(oefen advies, meedraaien met medezeggenschap)

Vergaderingen

De PAR heeft in 2025 elke 3 weken gezamenlijk overleg (regulier PAR-overleg) gehad. Er heeft 2 keer overleg plaatsgevonden met de Raad van Bestuur. Er heeft geen separaat overleg plaatsgevonden met OR en CCR.

Adviezen

De PAR heeft in 2025 verschillende adviezen gegeven:

- BIG Bevoegd & Bekwaam – Juli 2025
- Behandeldienst – Juli 2025, herziening augustus 2025
- Rook beleid (ongevraagd, gedeeld met OR) - Juli 2025
- Informele Zorg & Welzijn
(geen advies) – Juli 2025

Overige activiteiten

De PAR heeft dit jaar veel tijd besteed aan het opstellen van de verschillende noodzakelijke documenten:

- Reglement
- Samenwerkingsovereenkomst
Raad van Bestuur/ PAR
- Jaarkalender
- Jaarplanning
- Overzicht contactenlijsten
- Ontwikkeling teams omgeving
- Begroting
- Nieuwsbrief
- Format ontwikkeling (ongevraagd) advies

Overige activiteiten hebben bestaan uit:

- Leden werving
- Trainingsdag Zetje
- Voorbereiding en gesprek externe audit
- Meervoudig sollicitatiegesprekken sollicitanten
Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en directie.
- Contact gezocht met PAR van andere organisaties
(Careyn, UMCU)
- Adviesgesprek opzet PAR Reinaerde
- Gesprek beleidsmedewerkers
- Gesprekken met betrokkenen over lopende projecten
- Aansluiting Themamiddag
- Contact met UNO
- Inventariseren knelpunten organisatie

Vooruitblik /speerpunten 2026

Versterken van de positie van de PAR binnen de organisatie: De PAR wordt meer invloedrijk en neemt een zichtbare actieve rol in binnen de organisatie betreffende besluitvorming en beleid. De PAR is goed vindbaar en bereikbaar voor het zorg- en behandel-personeel. PAR-leden besteden aandacht aan hun professionele ontwikkeling.

Daarnaast zal de PAR het komende jaar veelvuldig advies geven over lopen en startende projecten en relevante veranderingen binnen de organisatie.

Medewerkersvertrouwenspersoon, klokkenluidersregeling ed.

AxionContinu hecht aan een omgeving waar mensen prettig en veilig hun werk kunnen doen. De manier waarop mensen met elkaar omgaan, zowel collega's onderling, als leidinggevende met medewerkers, maar ook als cliënt met de medewerker, is daarin bepalend. Zorgvuldige en respectvolle interactie, mondeling en schriftelijk is van belang. Daarnaast is een open en lerende cultuur van belang, waarin het bespreken van gewenst en ongewenst gedrag en eventuele incidenten mogelijk is. Er zijn een heel aantal regelingen binnen AxionContinu die hieraan bijdragen. In 2025 is besloten om alle bestaande afspraken en regelingen te bundelen in een overzichtelijk geheel, te weten: het Gedragskompas. Zo vervangt het Gedragskompas regelingen als de Gedragscode, Richtlijn Sociale Media en het Integriteitsprotocol.

Het Gedragskompas is voor iedereen die bij ons of voor ons werkt en daarbij zijn onze kernwaarden vakmanschap, aandacht en plezier de leidraad. Het geeft duidelijkheid over hoe we met elkaar samenwerken. Maar ook hoe we omgaan met veiligheid, privacy en integriteit. Het Gedragskompas helpt bij het maken van een goede keuze en wijst tevens de weg naar welke stappen ondernomen kunnen worden in geval van (vermoeden van) ongewenste situaties/gedrag. Zo wordt in het Gedragskompas onder meer verwezen naar het Klachtenreglement voor medewerkers, regeling vertrouwenspersonen en de klokkenluidersregeling.

De klachtenregeling voor medewerkers is in 2025 geactualiseerd en daarbij is ook gekozen om de klachtencommissie extern te beleggen. Hiermee wordt specifieke expertise rondom klachtenafhandeling en een onafhankelijke uitspraak beter geborgd. De introductie van het Gedragskompas is gepaard gegaan met een e-learning voor alle medewerkers (die per 2026 verplicht gesteld wordt) en het beschikbaar stellen van een toolbox voor leidinggevenden ter ondersteuning van het bespreekbaar maken ervan in de teams. Daarnaast wordt er in de organisatie veel aandacht gegeven aan gewenst gedrag en cultuur door hier tijdens introductiedagen, medewerker bijeenkomsten en leiderschapsdagen bij stil te staan en het gesprek over te voeren. Tevens wordt in de leiderschapsdagen het belang van de voorbeeldfunctie benadrukt.



5

2025 in beeld en vooruitblik 2026

2025 was opnieuw een jaar waarin AxionContinu werkte aan herstel, vernieuwing en toekomstbestendige zorg. De meerjarenafspraken uit 'Samen beter worden' vormden daarbij het fundament. Deze afspraken – gemaakt met zorgkantoor, zorgverzekeraars en banken – helpen ons financieel gezond te worden én ruimte te houden voor kwaliteit van bestaan. In het [Kwaliteitsbeeld](#) 2025–2026 laten we zien hoe deze beweging zich vertaalt naar de dagelijkse praktijk van zorg, welzijn en samenwerking.

De nieuwe organisatiestructuur, die in 2024 was voorbereid, werd in 2025 volledig ingevoerd. Dat bracht veranderingen met zich mee, vooral voor de zorgondersteunende diensten en de bedrijfsvoering, die nu centraal gepositioneerd zijn en organisatiebreed werken. Deze structuur vormt de basis voor de manier van werken die in het Kwaliteitsbeeld wordt beschreven: cyclisch, lerend en gericht op de vijf bouwstenen van het Generiek Kwaliteitskompas.

In de eerste maanden leek het financiële herstel door te zetten. Later in het jaar kantelde dat beeld. De resultaten vielen tegen door opdrogende wachtlijsten en leegstand op enkele woonlocaties en serviceappartementen, en door hogere kosten voor PNIL-inzet. Hoewel het aantal zzp'ers succesvol werd afgebouwd en veel nieuwe collega's in dienst kwamen, bleef het ziekteverzuim hoog. Daardoor moesten we alsnog extern personeel inhuren, wat door de Wet DBA alleen via uitzendbureaus kon; een dure oplossing, maar noodzakelijk om de kwaliteit van zorg te waarborgen.

Vanaf het voorjaar leidde dit tot een verscherpte interne aanpak. Naast het meerjarenherstelplan werd een aanvullend verbeterplan opgesteld, gericht op het snel herstellen van de financiële balans. Tegelijkertijd werkten we verder aan de bredere beweging die AxionContinu doormaakt: een wendbare organisatie met een duidelijke structuur, een lerende cultuur en drie focusthema's die richting geven aan toekomstbestendige zorg – informele zorg, complexe zorg en initiatieven die ouderen helpen langer thuis te wonen. Deze focusthema's sluiten direct aan op de ambities die in het Kwaliteitsbeeld worden beschreven, zoals het versterken van netwerken, het werk anders organiseren en het vergroten van eigen regie.

Waar we nu staan

De nieuwe organisatiestructuur staat. We werken vanuit vier zorggroepen, ondersteund door centraal georganiseerde diensten en een vernieuwd krachtig directieteam dat sinds de zomer van 2025 volledig is ingevuld. Deze leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het versterken van een cultuur waarin leren, reflecteren en samenwerken vanzelfsprekend zijn.



De activiteiten in het kader van het programma Wendbare en Lerende Organisatie zijn verder in het [Kwaliteitsbeeld](#) opgenomen.

Tegelijkertijd zetten we stappen om de organisatie financieel te stabiliseren. Capaciteitsmanagement wordt verbeterd, overhead wordt teruggebracht en we investeren in het terugdringen van verzuim en PNIL-inzet. Deze maatregelen zijn noodzakelijk om ruimte te houden voor de kwaliteit van zorg en de ontwikkeling van medewerkers. Een andere wezenlijke maatregel gericht op meer financiële stabiliteit richt zich op vastgoed. Zo is in 2025 gestart met een traject waarbij serviceappartementen van AxionContinu verkocht worden. Daarbij is de insteek dat deze serviceappartementen wel beschikbaar blijven voor een vergelijkbare doelgroep als nu. Dit verkooptraject is een intensief traject dat naar verwachting in 2026 tot een afronding komt. Tevens wordt als gevolg van de leegstand gezien of alternatieve aanwending van delen van ons vastgoed mogelijk is. Deze verkenning vindt in 2026 plaats.

Ontwikkelingen met financiële impact

Hoewel veel onderdelen van het herstelplan voortgang laten zien, vraagt de huidige situatie om extra alertheid. De ingezette koers blijft de juiste, maar we moeten snel schakelen en keuzes maken die direct effect hebben op inkomsten en kosten.

Daarom zijn verschillende maatregelen versneld ingevoerd om de opbrengsten te verhogen door ondermeer het verminderen van de leegstand, zorgdragen voor indicaties passend bij de noodzakelijke zorg, en groei van VPT en MPT, passend bij de beweging naar langer thuis wonen. Deze beweging sluit aan bij de

bouwsteen 'Het kennen van wensen en behoeften' uit het Kwaliteitsbeeld, waarin eigen regie en reablement centraal staan.

Aan de kostenkant is externe inzet versneld afgebouwd, stimuleren we re-integratie en stellen we een investeringsstop in voor alles wat niet direct raakt aan de kwaliteit en veiligheid van zorg. Daarnaast wordt de verhuizing van het Centraal Bureau uitgesteld en kijken alle teams kritisch naar hun uitgaven.

Randvoorwaarden voor goede zorg

Ondanks de financiële druk blijven we dus wel investeren in wat nodig is om goede zorg te kunnen blijven leveren. Eind 2025 is de nieuwe digitale werkplek ingevoerd, samen met het Elektronisch Zorgdossier. Deze vernieuwingen helpen medewerkers om efficiënter te werken en beter samen te werken. In het Kwaliteitsbeeld wordt dit beschreven onder de bouwsteen 'Inzicht in kwaliteit', waarin digitale ondersteuning een belangrijke rol speelt.

Het programma Zorg in de Toekomst blijft richting geven aan de inhoudelijke ontwikkeling van de zorg. We versterken de samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers, experimenteren met nieuwe teamsamenstellingen en blijven investeren in leiderschap. In het Kwaliteitsbeeld wordt hier verder uitgebreid bij stil gestaan.

Kwaliteit en leren

In het najaar van 2025 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een toetsingsbezoek gebracht aan twee locaties van AxionContinu. Dit betrof een aangekondigd bezoek aan De Ingelanden op 15 oktober 2025



en een onaangekondigd bezoek aan De Bijkershoek op 5 november. Beide bezoeken hadden tot doel om als IGJ zich een beeld te vormen of de geboden zorg voldeed aan wet- en regelgeving. In januari 2026 zijn beide definitieve rapportages ontvangen. De inspectie heeft aangegeven na een periode van 6 maanden een resultaatverslag te willen ontvangen op de ingezette verbeteringen.

Vlak voor de zomerperiode was op de locatie De Ingelanden al gestart met het opstellen van een verbeterplan gericht op kwaliteit van zorg. De bevindingen rondom De Ingelanden van de IGJ lagen dan ook in lijn met het reeds ingezette verbeterplan op deze locatie.

Voorts is ervoor gekozen om alle locaties van Verzorgd wonen te toetsen aan de normen van langdurige zorg in het 4e kwartaal van 2025. Deze nulmetingen zijn vervolgens uitgewerkt in gerichte verbeteracties per locatie. De verbeteracties zijn gemonitord door een kernteam per locatie. Deze aanpak sluit aan bij de bouwsteen 'Leren en ontwikkelen' uit het Kwaliteitsbeeld, waarin het delen van kennis, reflecteren en verbeteren centraal staat.

Kwaliteitsbeeld

In bijgaande infographic wordt op hoofdlijnen de inhoud van het Kwaliteitsbeeld 2025-2026 weergegeven.'



Voor een volledige weergave van het kwaliteitsbeeld 2025-2026 verwijzen wij graag naar het volledige document van het [Kwaliteitsbeeld](#).

6

Duurzaam en groen

Greendeal 3.0 en Milieuthermometer

Eind 2022 heeft AxionContinu de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 getekend. Om deze doelstellingen te bereiken hebben we gekozen voor de Milieuthermometer zorg. Dit is een praktisch instrument om de doelstellingen te vertalen naar de werkvloer binnen de ouderenzorg. In 2024 heeft AxionContinu het zilveren certificaat voor de Milieuthermometer zorg voor drie locaties behaald. In 2025 hebben we succesvol de eerste heraudit doorlopen en werken we toe naar een uitbreiding van het aantal locaties binnen deze audit.



De speerpunten vanuit het beleid Duurzaamheid van AxionContinu zijn energie, mobiliteit en afval. Door in te zetten op deze speerpunten willen we de doelstellingen van de Green Deal voor een Duurzame zorg 3.0 behalen.

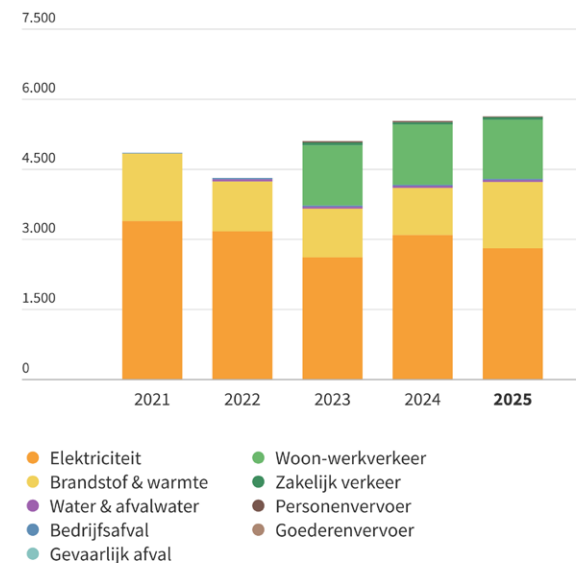
Data

In onderstaande grafiek is de CO₂ uitstoot van geheel AxionContinu te raadplegen van 2021 tot en met 2025. De kwaliteit van data wordt door de jaren heen steeds beter. Zo hebben we in 2023 een scan voor mobiliteit kunnen laten uitvoeren. De data van de kleine afvalstromen opgehaald door de afvalverwerker verbeterd zich elk jaar.

Op milieubarometer.nl zijn alle gegevens per pand te raadplegen. Op gebied van dataverzameling nemen we deel aan twee projecten vanuit Milieu Platform Zorg. In de langdurige benchmark voor Care wordt onder andere op basis van onze informatie een gemiddelde milieuscore voor zorginstellingen opgesteld. Dit maakt het makkelijker om te analyseren waarin je organisatie kan verbeteren.

De cijfers van AxionContinu zijn vergelijkbaar met de branche. Met uitzondering van de cijfers over 2025 per bezet bed; een lagere bedbezetting in 2025 resulteert in hogere cijfers energie en afval per bezet bed. In de sector hebben meer VVT-organisaties een lagere bedbezetting gehad in 2025, en dit is nog niet verwerkt in de gemiddelde milieuscore.

CO₂-uitstoot
Totaalbarometer
ton CO₂



Bron: Milieubarometer AxionContinu - Totaalbarometer - 1 mei 2026



In het Scope 3 onderzoek wordt gecalculeerd welke indirecte CO₂ uitstoot ontstaat in onze gehele waardeketen, buiten de eigen directe uitstoot (scope 1) en ingekochte energie (scope 2). De grootste posten staan opgenomen in onderstaande diagram.

Het diagram laat duidelijk zien dat we niet voor niets inzetten op het voorkomen van voedselverspilling en de inkoop van duurzamere voedingsmiddelen. Onze artsen letten scherp op het voorkomen van overmatig medicatie voorschrijven. De aandacht voor het verder voorkomen van medicatieverspilling krijgt een grotere rol binnen de organisatie in 2026. Ook textiel neemt een groot deel in van de CO₂ uitstoot. De was wordt gewassen door een organisatie die voldoet aan alle eisen die we aan hen stellen vanuit de Milieuthermometer Zorg.

Energie

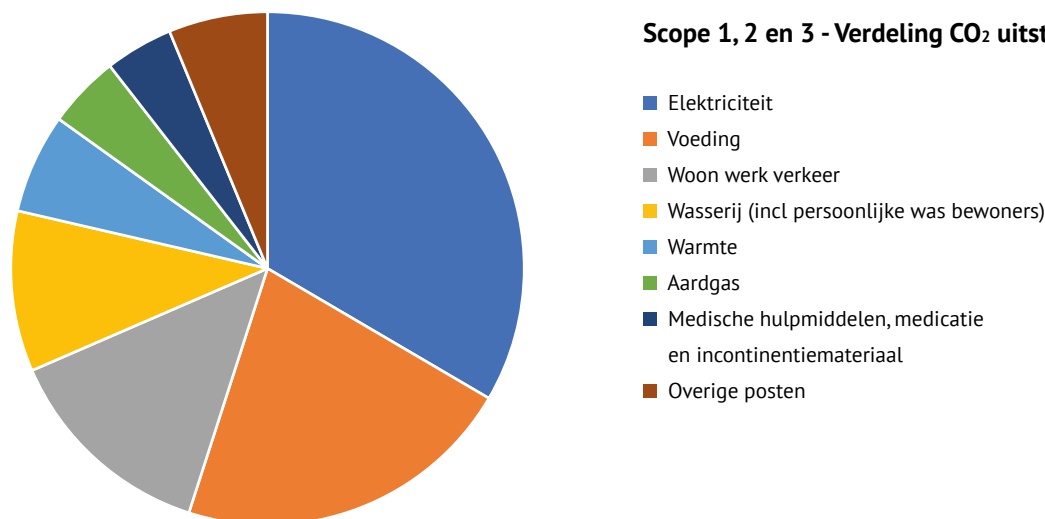
De grafiek Totaalbarometer laat de CO₂ uitstoot zien over de afgelopen vijf jaar. De cijfers van 2025 laten zien dat het elektraverbruik ten opzichte van 2024 is afgenomen. De energie verbruikt voor warmte en gas is juist toegenomen. Na correctie van graaddagen is de toename van warmte en gas 1 % ten opzichte van 2024. Dit is met name te wijten aan de locaties waar de warmte-koude-opslagen (WKO's) en warmtepompen niet goed gedraaid hebben. Er is daardoor minder elektra gebruikt en meer gas en warmte. De energiekwartaalrapporten en de analyse tijdens besprekingen hierover zijn op hoger en frequenter niveau gelegd. Maandelijks vindt het energieoverleg plaats. Om snel te kunnen reageren op afwijkingen zijn er per pand setpoints ingesteld. Wanneer het energieverbruik buiten deze setpoints valt wordt een automatische melding

toegezonden zodat de oorzaak snel achterhaalt kan worden. AxionContinu wil graag investeren om de gebouwbeheerssystemen te vernieuwen zodat we beter in control komen op dit vlak.

In het meerjarenonderhoudsplan wordt standaard rekening gehouden met vervangingen door duurzame alternatieven, waar de ruimte toe geboden wordt vanuit het Strategisch vastgoedplan. In de panden Parkgraaf, De Ingelanden, Isselwaerde en Mariënstein is ledverlichting aangebracht in de ruimten waar dit type verlichting nog niet toegepast was.

In 2024 hebben we een onderzoek laten uitvoeren naar de plaatsing van zonnepanelen. De financiële situatie van de organisatie liet het vooralsnog niet toe om hiervoor de opdracht te verstrekken.

Scope 1, 2 en 3 - Verdeling CO₂ uitstoot in %



Mobiliteit

In 2025 hebben we met behulp van een nieuwe tool geïnventariseerd hoe medewerkers naar het werk komen in het kader van de WPM wetgeving. De ontvangen informatie was net niet verfijnd genoeg om de eerder gecollecteerde en kwalitatief betere data te vervangen. Om deze reden zijn de cijfers van 2024 overgenomen naar het jaar 2025.

Op gebied van mobiliteit zijn er mooie stappen gezet in 2025. Op de Fiets naar je werkdag in mei zijn er op alle locaties appels uitgedeeld aan de fietsers als motivatie en waardering om te blijven fietsen. Dit is goed voor de gezondheid én voor het milieu.

In 2025 verliep het leasecontract voor een aantal kleine bedrijfsauto's voor huis- en bedrijfsbezoeken. Deze zijn allen vervangen door elektrische auto's. En waar dat niet mogelijk was door hybride auto's. Op maar liefst vier locaties zijn dit jaar oplaadpalen geplaatst. Het gaat om de locaties Beneluxlaan, De Ingelanden, de Bijnkershoek en Mariënstein.

AxionContinu heeft geïnvesteerd in goede (elektrische) fietsen voor de thuiszorgcollega's. Bij elk teampost van Thuiszorg en Langer Thuis staat sinds begin 2025 een mix van reguliere en elektrische fietsen waardoor zij in staat zijn om een groot deel van de huisbezoeken per fiets af te leggen.

Afvalscheiding

We bieden steeds meer mogelijkheden aan voor medewerkers om afval goed te scheiden. Na afsluiting van het jaar 2025 vertaalt zich dit niet in een hoger percentage gescheiden afvalstromen.

Bij de totstandkoming van de cijfers zijn er verschillende factoren die mee of tegen werken.

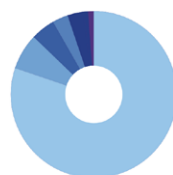
- De cijfers van de afvalverwerker zijn opgebouwd uit een kengetal voor het gewicht per geleegde container. Als de container minder vol zit dan het jaar ervoor, zien we dit niet direct terug in de cijfers. Vanuit facilitair oogpunt wordt er immers niet snel afgeschaald in het aantal containers op een locatie in het kader van hygiëne.
- We bereiken de medewerker in de zorg nog onvoldoende om hen te informeren en motiveren. Een andere communicatievorm is nodig en hiervoor worden stappen gezet in het eerste en tweede kwartaal van 2026.
- We zetten in op de scheiding van plastic en drinkpakken (PD), maar het gewicht van deze afvalstroom is laag.
- We zetten in op het voorkomen van voedselverspilling en dit blijven we doen. Dat zorgt voor minder organisch afval.
- Daarentegen is een nieuwe restafvalstroom ontstaan omdat er op verschillende locaties gestart is met het verzorgend wassen van bewoners. In verband met personeelskrapte is deze beweging niet tegen te houden. We hebben de leverancier

opgeroepen om een microplasticvrije variant beschikbaar te stellen in het bestelportaal.

- Op alle locaties is de scheiding van kapotte devices en apparatuur, batterijen, kapotte accu's, frituurvet, krimpfolie, tuinafval en onbruikbare medicatie goed ingeregeld. Helaas beschikken we niet over de registratie van kilo's die via deze wegen gescheiden worden afgevoerd.
- De plaatselijke afvalverwerker had logistieke problemen en daardoor zijn niet alle gevulde afvalbakken met organisch afval opgehaald. Er zijn gesprekken gevoerd en verbetering is tot stand gekomen.
- Een doorn in het oog blijft het incontinentieafval waarvoor momenteel geen recycle mogelijkheden mogelijk zijn. Dit afval wordt in Nederland grotendeels verbrand. Omdat de verwerking geen verschil maakt wordt het incontinentieafval van Axion-Continu op de meeste locatie tegelijk met het restafval afgevoerd. De afvalverwerker werkt aan een oplossing en we hebben een intentieverklaring getekend om het afval op alle locaties aan te bieden zodra er capaciteit beschikbaar is om dit type afval te recyclen.

Afval - gewicht - Bedrijfsafval
2025

Bron: Milieubarometer AxionContinu - Totaalbarometer - 1 mei 2026



Restafval 80%
Incontinentiemateriaal 6,5%
Papier en karton 5,2%
Glas 3,1%

Swill 2,6%
Verpakkingen (PMD/PD) 1,4%
Papier - Vertrouwelijk 0,71%
Koffiedrab 0,39%

Overig organisch afval plantaardig 0,10%
Frituurvet 0,01%
Kunststof zacht - schoon folie 0,01%

Circulaire zorg

Een Green Deal thema is circulaire zorg. Hier komt veel bij kijken omdat er nu eenmaal veel verschillende producten gebruikt worden in de zorg voor onze bewoners. Het kost tijd om deze één voor één aan te pakken.

Plastic medicatiebekers

We hebben voorbereidingen getroffen voor een besluit om in het volgende jaar te stoppen met het gebruik van plastic medicijnbekers. Thuis worden deze ook niet gebruikt en, mits medicatie vermalen moet worden, kunnen we medicatie prima toedienen per lepel, theeglas of hand.

Gerecycled naaldenbekers

Gebruikte naalden worden veilig afgevoerd door ze direct na gebruik in een plastic naaldenbeker te deponeren. De naaldenbekers die we bestellen zijn van gerecycled plastic in plaats van nieuw geproduceerd plastic.

Incontinentiemateriaal

Op gebied van incontinentiemateriaal hebben we in 2025 twee belangrijke projecten opgestart:

- Op twee locaties bieden we op kleine schaal wasbaar incontinentiemateriaal voor bewoners aan. Wasbaar incontinentiemateriaal vraagt om een andere manier aan werken, maar het sluit beter aan bij de behoeften van de bewoners die we geselecteerd hebben voor dit product. Daarnaast levert het veel minder afval op en de grondstoffen zijn

duurzaam in vergelijking tot disposable incontinentiegoed. In dit project opdoen, delen we actief in het netwerk en de mogelijkheid bestaat dat we in het volgende jaar participeren in een groot regionaal project op dit gebied.

- Apotheek van de Toekomst: In september 2025 zijn we op locatie De Wartburg een inzamelpunt gestart waar buurtbewoners ongebruikt incontinentiemateriaal en medische hulpmiddelen kunnen achterlaten voor de Apotheek van de Toekomst.

Jaarlijks wordt er heel veel incontinentiemateriaal in Nederland ongebruikt weggegooid bijvoorbeeld omdat de apotheek voor drie of zes maanden tegelijk levert. Als dan blijkt dat de patiënt iets anders nodig heeft, klachten veranderen of iemand overlijdt dan blijft er veel over. AxionContinu biedt de inzamellocatie en belt de Apotheek van de Toekomst wanneer er voldoende ingezameld is om de spullen op te halen. De Apotheek van de Toekomst zorgt ervoor dat de spullen alsnog gebruikt worden door anderen. Op deze manier zijn er in 2025 maar liefst drie karren vol aan materiaal verzameld door onze buurtbewoners. In 2026 zullen we meer inzamelpunten openen op onze vestigingen.

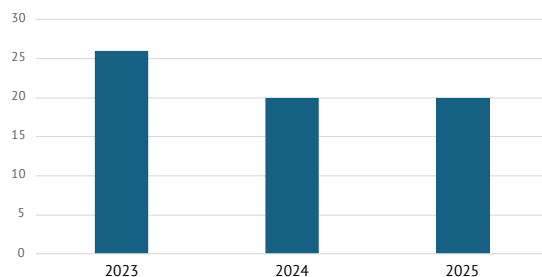


Voedselverspilling

In 2023 is gestart met een doorlopend project naar het voorkomen van voedselverspilling. In 2025 heeft de tweede meting plaatsgevonden en is het aantal deelnemende keukens verhoogd. De methode bevalt erg goed en het helpt de organisatie de focus op het verminderen van voedselverspilling vast te houden gedurende het jaar.

Belangrijk in dit project is dat er steeds goed gekeken wordt naar wat onze bewoners lekker vinden. Dit doen wij door persoonlijk overleg met bewoners en door elk kwartaal een proeverij te organiseren waar de mening gevraagd wordt over de nieuwe menucyclus van het komende seizoen. Met deze insteek pakken we ook het thema eiwittransitie aan. In 2026 zijn concrete stappen te verwachten.

Percentage voedselverspilling per jaar



Marktplaats voor meubilair

Halverwege het jaar is de marktplaats voor meubilair live gegaan op het intranet van AxionContinu. Op deze plek brengen we aanbod en vraag samen om de aankoop van nieuw meubilair te remmen en zo krijgen meer spullen een tweede leven. Als meubilair niet herplaatst raakt doneren we dit aan kringloopwinkels Wawollie in Maarssen of aan Rataplan uit Nieuwegein.

Duurzaamheid in VVT-sector

We zetten ons in om een actieve bijdrage te leveren binnen de sector op gebied van duurzaamheid. De zorginstellingen binnen de sector staan immers voor dezelfde uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan het bereiken van een circulaire zorg in een spanningsveld met forse vergrijzing en een hoge personeelskrapte. We zijn optimistisch van aard en geloven erin dat door samen te werken de grootste stappen worden. Daarom benutten we onze netwerken binnen ActiZ, de Provincie Utrecht, Milieu Platform Zorg en Goed op Weg door kennis en ervaringen te delen met elkaar.



7

Financiële rapportage

De financiële situatie bij AxionContinu staat al langere tijd onder druk. In 2023 en begin 2024 is er met steun en bijdragen van stakeholders een integraal meerjarenherstelplan gerealiseerd om op termijn financieel gezond te worden en de continuïteit van de zorg te kunnen garanderen voor (kwetsbare) ouderen in de regio Utrecht. Dit meerjarenherstelplan is vormgegeven in het Convenant 'Samen beter worden'.

Hierbij wordt met 'financieel gezond' bedoeld dat AxionContinu zelfstandig in staat is tegen marktconforme tarieven een nettorendement van 2% te realiseren en als zodanig een operationele kasstroom te generen die voldoende is om investeringen, rente en aflossing te dekken. Daarnaast heeft AxionContinu als interne lange termijn doelstellingen om over een liquiditeitsruimte van minimaal 2 maanden omzet en vermogensbuffers te beschikken (solvabiliteitsratio > 30%).

Onderdeel van de gemaakte afspraken is dat AxionContinu haar financiële positie versterkt door vastgoed te verkopen. Dit vastgoed betreft de service appartementen in IJsselstein, service appartementen in Utrecht en locatie De Wartburg in Utrecht. Het besluit om dit vastgoed te verkopen is genomen en de belanghebbenden zijn hierover geïnformeerd. De timing van de verkoop van vastgoed in 2026 is onzeker. Dit proces is door omstandigheden vertraagd waardoor er tot dusver nog geen verkoopovereenkomst is. De verwachte verkoopprijs voor genoemde drie locaties bedraagt tussen de € 50 en € 60 miljoen.

Over 2025 heeft AxionContinu een negatief resultaat van € 6,4 miljoen gerealiseerd. Er zijn een aantal oorzaken die hieraan ten grondslag liggen:

- Onverwachte intramurale leegstand door achterblijvende zorgvraag;
- Hoog verzuim en hoge vacatureruimte hebben gezorgd voor relatief veel inhuur van personeel;
- Hoge kosten voor het inhuren van medewerkers, mede als gevolg van de aangekondigde handhaving door de Belastingdienst op de Wet DBA. Het inhuren van medewerkers is relatief duurder geworden doordat AxionContinu in 2025 vrijwel gestopt is met de inhuur van zzp'ers, maar dit doet via detachering, aangezien dit essentieel is voor de kwaliteit en continuïteit van zorgverlening. Detachering is substantieel duurder voor AxionContinu aangezien de BTW (21%) dan niet vrijgesteld is, waardoor de kosten direct hoger zijn;
- De aanzienlijke eenmalige ICT-kosten in 2025 vloeien voort uit de implementatie van twee nieuwe ECD's (zorgregistratieapplicaties), de vervanging van digitale werkplekken en de

verbetering van de connectiviteit. Deze kosten zijn volledig ten laste van de exploitatie gebracht;

- Verwerken van transitiekosten vanwege reductie op overhead;
- Integraal wijzigen van de organisatiestructuur in 2025 door verschillende diensten te concentreren. Dit betreft het expertise en behandelcentrum, facilitair, informele zorg en welzijn, kwaliteit en innovatie en plan en flex. Dit heeft in 2025 voor eenmalige integratie kosten gezorgd.
- Het tijdelijk vervallen van de 60+ regeling heeft in 2025 voor aanzienlijk hogere kosten gezorgd dan verwacht, aangezien AxionContinu eigen risico drager is voor de WGA.
- In 2025 waren de kosten voor het klein onderhoud van de service appartementen relatief hoog, vanwege het uitbesteden van deze diensten vooruitlopend op de verkoop van de service appartementen. Inmiddels is de wijze van organisatie voor het klein onderhoud aangepast, waardoor dit in 2026 efficiënter is ingericht.



Gedurende 2025 zijn een aantal verbetermaatregelen genomen om het resultaat te verbeteren. De personele inzet is afgestemd op een structureel lagere bezetting, het inhuren van personeel in aantal uren is aanzienlijk gereduceerd, de (ICT) investeringen zijn beperkt tot de noodzakelijke investeringen en de overhead kosten zijn gereduceerd door verminderen van staffuncties. Het resultaat in de begroting 2026 komt uit op € 3,2 miljoen positief. Het resultaat in de periode januari tot en april 2026 is in lijn met de begroting. Dit laat zien dat de eerste resultaten van het operationeel herstel zijn ingezet. Daarnaast is het resultaat van de begroting 2026 ad € 3,2 miljoen exclusief een te verwachten significante boekwinst bij de realisatie van de verkoop van vastgoed.

De voorwaarden over 2025 voor de kredietfaciliteit van de bank betreffen een solvabiliteit van 30%, DSCR van 1,3 en genormaliseerde EBITDA van € 12,0 miljoen. Over het boekjaar 2025 is een solvabiliteit van 28,1%, DSCR van 0,7 en genormaliseerde EBITDA van € 4,7 miljoen gerealiseerd. Derhalve wordt niet voldaan aan de voorwaarden voor het krediet van de ABN-AMRO. In 2025 is geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit.

Er zijn verschillende scenario's voor de liquiditeitsprognoses tot en met 2027 uitgewerkt. In alle scenario's is rekening gehouden met realistische personele inzet en betalingen van vakantiegeld, eindejaarsuitkeringen en aflossen van leningen. Verder is een scenario opgesteld waarbij de verkoop van vastgoed niet op korte termijn wordt gerealiseerd en geen gebruik gemaakt wordt van de rekening courant faciliteit. Hieruit blijkt dat ook zonder de verkoop van het vastgoed AxionContinu over voldoende liquiditeit beschikt om blijvend aan haar

verplichtingen te kunnen voldoen. Derhalve wordt de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Voor een duurzame financieel gezonde bedrijfsvoering op middellange termijn is verdere realisatie van de verbetermaatregelen in lijn met de begroting 2026 nodig alsmede de succesvolle verkoop van het vastgoed. Hiermee wordt de liquiditeitspositie versterkt wordt en ontstaat ruimte voor investeringen om AxionContinu verder toekomstbestendig te maken.

AxionContinu heeft een intensieve cyclus van rapportage, waarin veel aandacht is voor de financiële situatie van het management, bestuur, en toezicht. Het realiseren van de verbetermaatregelen om te komen tot structurele financiële verbetering is hierin leidend.

Ratio's	2022	2023	2024	2025
Rentabiliteit (resultaat/opbrengsten)	-5,7%	-0,6%	0,0%	-3,8%
Budgetratio (eigen vermogen/opbrengsten)	27,5%	25,3%	23,0%	18,5%
Solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal)	29,2%	29,4%	29,9%	28,1%
Current ratio (kortl. Vord/ kortl. Schulden)	0,8	0,9	0,9	0,6
Werkkapitaal (VL activa min vl. passiva)	€ -5.965	€ -3.573	€ -2.349	€ -12.128
DSCR (ebitda/rente & aflossingen)	0,62	1,35	1,63	0,70

Bijlage: Overzicht samenstelling RvB en RvT

Aan- hef	Titel voor	Voor- letters	Tussen- voegsel	Achter- naam	Titel na	Funcities in toezicht- houdend orgaan	Interim ja/nee	Funcitie sinds	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Ontwikkeling deskundigheid en professionaliteit in 2025
Mevr.		E.C.M.	van der	Wilden		Voorzitter Raad van Toezicht, lid remuneratiecommissie	nee	01-07-2022	Arts M&G	RvT Carinova (vice-vz), RvC huisartsenposten Oost Brabant (vice-vz), RvT Ambulance Oost (voorzitter), Lid Beoordelingscommissie, Citrienfonds ZonMw, ZonMw begeleidingscommissie huisarts.nl, DGA ElsvanderWilden Advies BV	Trainingsdag dynamische oordeels- vorming - Stichting Dialoog, Advanced leiderschap programma goed toezicht - NVTZ, Webinars Ebbinge voor toezichthouders en (zorg)webinars EY
Dhr.		J.		Alblas	MHA	Lid Raad van Toezicht, voorzitter remuneratie- commissie	nee	1-7-2017 t/m 1-7-2025	Directeur Pameijer/+5, Strategisch Adviseur	Strategisch adviseur Ons Tweede Thuis Aalsmeer, Raad van Advies Stichting Designable Rotterdam, Voorzitter Bestuur Stokholm Changemaking Community Dordrecht, Voorzitter Bestuur Stichting Kunstkerk Dordrecht, Strategisch adviseur Neuroscan Dordrecht	
Dhr.	Prof. Dr	H.L.G.R.		Nies		Lid Raad van Toezicht, voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid	nee	1-5-2021 t/m 1-7-2025	Pensioen	Penningmeester bestuur Eurocarers - European Association Working for Carers, Voorzitter Programmacommissie Zorgondersteuningsfonds, Lid Adviesraad Zorgcoöperatie Austerlitz, Bestuurslid Stichting Diva Dichtbij, Voorzitter Operationeel Overleg Nationale Dementie Strategie VWS	Seminar on quality of the services of the personal autonomy and dependency care system, 15 April IMSERSO, Madrid, Congres Taking action to improve health for all, 4-6 June 2025 - Rennes, France
Mevr.	Drs.	I.C.A.M.		Veerkamp	RA RC	Lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie	nee	01-01-2021	Directeur financiën, Noordwest Ziekenhuisgroep		NVTZ: interview, RoundTable 4 Topvrouwen: interview, PwC Alumni: bijeenkomst inzake rol toezichthouder bij gedrag en cultuur in een organisatie
Mevr.	Drs.	O.J.G.		Warffe- mius		Lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie (t/m 1-7-2025), voorzitter Commissie Kwaliteit en Organisatie (vanaf 1-7-2025)	nee	01-04-2023	Zelfstandig program- mamanager en organisatieadviseur in de zorg	Lid Raad van Toezicht Proteion (hoofdlocatie Horn), Lid commissie kwaliteit & veiligheid, Voorzitter commissie P&O	Incompany training Toezicht en Netwerken - Common Eye (4 PE punten), Webinar voor de zorg: netwerktoezicht (Ebbinge), Webinar voor de zorg: Governance & Innovatie (Ebbinge)
Dhr.	Drs.	N.		Honig	MBA	Lid Raad van Toezicht, lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid (t/m 1-7-2025), voorzitter remuneratie- commissie (vanaf 1-7-2025)	nee	15-02-2024	Voorzitter Raad van Bestuur Franciscus Gasthuis & Vlietland	Vicevoorzitter Bestuur V&VN, Lid Bestuur NVZD Lid Raad van Commissarissen, Centramed (1/10/25)	Interview bestuursgroep CureCare
Dhr.		H.J.		Brandsema		Lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie	nee	01-07-2025	Bestuurder Ipse de Bruggen		
Mevr.	Drs.	H.	de	Bruijn		Lid Raad van Toezicht, lid Commissie Kwaliteit en Organisatie	nee	01-09-2025	Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Carintreggeland Groep	Voorzitter Raad van Commissarissen SallandWonen, tevens lid van de Selectie en Remuneratie commissie	Waardegericht toezichthouden: Johan Bouwmeester via VTW, Zorginnovatiereis via Coincide
Dhr.	Dr.	M.	den	Hartog		Voorzitter Raad van Bestuur	nee	01-03-2020	Bestuurder (voorzitter)	Lid RvT Stichting De Passerel tot 1 juni, Lid RvT Stichting Waardeburgh tot 3 juli, Lid RvT Valkenhof vanaf 1 september, Arbiter Scheidsrecht Gezondheidszorg Bestuurslid Topcare, Bestuurslid IVVU	
Mevr.	Drs.	H.		Bertels- Stam	MBA	Lid Raad van Bestuur	nee	01-06-2025	Bestuurder	Lid RvT Protestants Theologische Universiteit Utrecht, lid Auditcommissie PthU, Lid RvT ASVZ, lid financiële commissie ASVZ, lid IVVU Commissie Inovatie (per 1-9-2025)	Interview Reliëf, Interview Bosman & Vos
Dhr.	Drs.	D.J.P.B.W.		Dohmen	RC MIF	Lid Raad van Bestuur	ja	6-5-2024 t/m 6-6-2025	Bestuurder	Lid RvT Jeugdteam Zaanstad, Lid RvC Wij zijn Jong, Lid Auditcommissie Wij zijn Jong, Lid RvC RegiozorgNu (vanaf 1-8-2024)	

AxionContinu.
Optimisten in de zorg



www.axioncontinu.nl

Volg ons




Axioncontinu
wonen, zorg en revalidatie