

# BESTUURSVERSLAG

# 2025



**Het Gasthuis**  
Millingen aan de Rijn

# INHOUDSOPGAVE

1

## HET GASTHUIS ALS ORGANISATIE

Missie en Visie	5
Kernactiviteiten	7
Organisatiegegevens	7
Bewoners, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	8
Strategie en beleid	9

## BESTUUR, MEDEZEGGENSCHAP EN TOEZICHT

Structuur, governance en integriteit	10
Structuur	10
Samenwerkingsrelaties	10
Governance en integriteit	14
Raad van bestuur	14
Medezeggenschap	15
Clientenraad	15
Ondernemingsraad	17
Professionele Advies Raad	19
Samenstelling Raad van Toezicht	21
Deskundigheidsbevordering	23
Overleg	23
Algeheel beeld	23
Honorering	24
Besluiten en goedkeuringen	24

2

3

Informatiebronnen Raad van Toezicht	24
Commissie Kwaliteit	24
Commissie Financien en ICT	25
Remuneratiecommissie	25

## KWALITEITSVERSLAG

Het kennen van de wensen en behoeften	26
Het bouwen van netwerken	27
Het werk organiseren	27
Leren en ontwikkelen	28
Inzicht in kwaliteit	28

## BEDRIJFSVOERING

Interne beheersing, kwaliteitsbeheersing en informatievoorziening in- en extern	29
Strategische uitdagingen en risicobeheersing	29
Versterken personele basis	30
Toekomst	

4

## FINANCIEEL BELEID

Financiën 2025	31
Financiën 2026	32
Financiële instrumenten	32

5



## VOORWOORD

In dit bestuursverslag 2025 leggen wij verantwoording af over de zorg- en dienstverlening die we in 2025 hebben geboden aan onze bewoners, en over onze maatschappelijke bijdrage in Millingen aan de Rijn en omgeving. De jaarverslagen van de raad van toezicht, ondernemingsraad, cliëntenraad en professionele adviesraad van het Gasthuis zijn onderdeel van dit bestuursverslag. De verantwoording over de resultaten van de plannen van het afgelopen jaar en de plannen voor de toekomst staan ook beschreven in het kwaliteitsbeeld 2026 en het jaarplan 2026. De verantwoording over de financiële resultaten vindt u in onze jaarrekening. De kwantitatieve gegevens worden gepubliceerd op [jaarverantwoordingzorg.nl](http://jaarverantwoordingzorg.nl) en op [zorginzicht.nl](http://zorginzicht.nl) vindt u de kwaliteitsgegevens van het Gasthuis Millingen (onder de naam Sint Jan de Deo) terug.

De verandering in de ouderenzorg die de afgelopen jaren is ingezet, zet door. Ouderen wonen langer thuis, zelfstandig, met informele zorg zoals mantelzorg of met formele zorg zoals thuiszorg. Ook de plannen van de overheid sturen steeds meer aan op het scheiden van wonen en zorg. De mensen die zich aanmelden bij een verpleeghuis vragen meer complexe zorg.

We zien landelijk dat de gemiddelde duur dat een bewoner in een verpleeghuis verblijft afneemt. Daarbij zien we dat het werven van zorg-geschoold personeel steeds lastiger is. Deze ontwikkelingen zien we in het hele land en hebben veel aandacht van de overheid (VWS), de brancheorganisatie (Actiz) en lokaal georganiseerde regioverbanden (voor het Gasthuis Millingen is dat het Nonna verband, waarin 13 ouderenzorginstellingen de krachten bundelen).

Voor het Gasthuis betekent dit dat we volop inzetten om ook in de toekomst die fijne dag te kunnen bieden aan bewoners en medewerkers.

In 2025 zijn we gestart met het kijken naar de deskundigheidsmix: hoe richten we onze teams dusdanig in dat welzijn én zorg de aandacht krijgt. Met het verschuiven van de bewonersmix, is het belang van welzijn van onze bewoners toegenomen. Deze ontwikkelingen betekenen dat wij ook op een andere manier naar ons personeelsbestand kijken. Daar zijn we in 2025 mee gestart en dat zal de komende jaren onze aandacht blijven vragen.

Door onze geografische ligging is het extra belangrijk om (potentiële) medewerkers uit de Ooijpolder te werven, binden, boeien en behouden. Daarom hebben we in 2025 ondersteuning gezocht bij het werven van personeel. Dit traject loopt door in 2026.

Er is veel aandacht uitgegaan om het verzuim te reduceren. Dat vraagt veel van al onze medewerkers en we zijn dan ook trots hoe zij zich steeds weer flexibel opstellen om iedere dag de zorg te blijven leveren en de bewoners die fijne dag te verzorgen. Om de zorg te kunnen garanderen is er een groot beroep gedaan op uitzendkrachten en ZZP-ers. Ten behoeve van de continuïteit van zorg en voor de bewoners is waar nodig gekozen voor langdurige inzet van uitzendkrachten, zodat zoveel mogelijk met bekende gezichten kon worden gewerkt.

In 2025 heeft er zowel een cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) als medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaatsgevonden. In het CTO zien we tevreden bewoners en mantelzorgers. Ook het MTO laat positieve cijfers zien en daar zijn we als Gasthuis trots op. Uiteraard is er altijd ruimte voor verbetering waar de teams mee aan de slag zijn gegaan.

Het Gasthuis heeft in 2025 een goed jaar gehad. We zijn trots op onze medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers die op wat voor wijze dan ook een bijdrage leveren om dit resultaat te bereiken. Vol vertrouwen gaan we verder in 2026 om de bewoners en medewerkers die fijne dag te bezorgen en de zorg voor de ouderen in de Ooijpolder toekomstbestendig te maken en houden.



# Het Gasthuis als organisatie

## Missie en Visie

Het Gasthuis is een open ontmoetingsplaats waar bijna geen onderscheid is tussen binnen en buiten, tussen intramuraal en extramuraal, tussen burgers die zorg behoeven en burgers die dit (nog) niet behoeven. Het Gasthuis is geworteld in het dorp Millingen aan de Rijn en de Ooijpolder, in een landelijke omgeving.

Het Gasthuis is de spil van de omgeving op het gebied van wonen, zorg, welzijn, ondersteuning en dienstverlening aan kwetsbare ouderen. Het is de plaats waar de thuiszorg haar uitvalsbasis heeft en waar zorg wordt geleverd in een beschermde omgeving.

Het is ook de plaats waar ouderen naar toe gaan voor contact met anderen, voor (informatie over) ondersteuning en zorg, voor deelname aan activiteiten, maar ook om te eten met familie of gewoon om een kopje koffie te drinken en de krant te lezen.

Dit betekent dat burgers van Millingen aan de Rijn en omgeving die hulpbehoevend worden, niet uit het dorp en hun vertrouwde sociale omgeving hoeven te verhuizen. Het Gasthuis biedt daarbij een verscheidenheid aan activiteiten, variërend van het stimuleren van de zelfredzaamheid en participatie, kortdurende zorg tot verhuizing naar een zorgappartement of een beschermende 24-uursomgeving.

Het Gasthuis ondersteunt niet alleen zorgvragers, maar ook de naasten. Het Gasthuis betreft daarom mantelzorgers intensief bij de dienstverlening.

**Onze kernwaarden zijn:**



In het Gasthuis kan ook kortdurende zorg, ondersteuning en dienstverlening in een beschermde omgeving geboden worden. Dit geldt niet voor kortdurende specialistische zorg zoals revalidatiezorg, maar wel voor palliatieve zorg of herstellende zorg. Ook is het mogelijk dat jongere kwetsbare burgers gebruik van het aanbod van het Gasthuis maken, als zij aansluiting kunnen vinden met de oudere doelgroep.

Wij kunnen niet als enige partij alle ondersteuning bieden die nodig is. Daarom zoeken we actief en intensief de samenwerking op met andere partijen zoals de gemeente, andere zorgaanbieders (met name met huisartsen), woningcorporaties, middenstand en mantelzorgers.

Het Gasthuis onderscheidt zich van andere zorgaanbieders door haar kleinschaligheid, door de nabijheid en betrokkenheid van onze medewerkers. Medewerkers zijn betrokken bij elkaar en bij bewoners. Ze worden dusdanig ondersteund dat de zorg- en dienstverlening vanuit de eigen professionaliteit en autonomie kan worden ingevuld. Keuzevrijheid van de bewoner en maatwerk zijn vaste ingrediënten.

## Klantbelofte

**Diepgeworteld in het dorp Millingen aan de Rijn en de Ooijpolder.  
De plaats waar oudere mensen (samen) leven in een aangename omgeving en die de zorg en ondersteuning ontvangen die zij nodig hebben voor een fijne dag.  
Door nabije en betrokken medewerkers, familieleden en vrijwilligers.**



### **Een nieuw (t)huis**

U verhuist naar een nieuwe woonomgeving met zorg, en eventueel toezicht, die het Gasthuis biedt. Een grote verandering voor u en uw naasten. We streven ernaar dat u uw leven kunt voortzetten zoals u gewend was. We gaan daarbij uit van uw eigen mogelijkheden en wensen, en bieden ondersteuning waar dat nodig en gewenst is. We vinden het belangrijk dat u de regie behoudt in uw eigen huis en blijft doen wat u altijd gedaan heeft.

Als u hier komt wonen, nemen we de tijd u te leren kennen: uw levensverhaal, uw gewoontes en tradities. We willen weten wie u bent en welke dromen en wensen u heeft. Wat vindt u belangrijk in uw leven, wanneer bent u op uw best en wat heeft u nodig om u (zoveel mogelijk) thuis te voelen?

### **Fijne dag vandaag**

Iedere dag opnieuw streven we naar een fijne dag voor u. De kernvraag voor ons is hoe wij, vanuit uw wensen op het gebied van welbevinden, daginvulling, wonen, zorg en gezondheid, kunnen bijdragen aan een fijne dag vandaag.

We zoeken naar een passende balans in individuele aandacht en gezamenlijke activiteiten op basis van uw interesses. Ook maken we graag ruimte voor spontane of verrassende momenten.

Wij zijn ons bewust dat het leven niet altijd een 'feestje' is. Er is ruimte, begrip en ondersteuning voor uw zorgen, levensvragen en verdriet. Door nabije en betrokken medewerker, familieleden en vrijwilligers hebben we oog voor zowel uw lach als voor uw tranen.

### **Wij bewegen mee**

Maximaal aansluiten, dat gaat niet vanzelf. Maximaal aansluiten betekent voor ons flexibel zijn om mee te bewegen in hoe u zich voelt en wat u wilt. En dat kan vandaag anders zijn dan morgen. Dat vraagt om spelen met tijd, prioriteit en middelen. Risico's afwegen in plaats van koste wat kost voorkomen. Denken vanuit leven en mogelijkheden. Want je denkt dat het niet kan, maar het kán wel!

## Kernactiviteiten

Het Gasthuis heeft zorgafspraken gemaakt met het zorgkantoor en de zorgverzekeraars. De zorg wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) of de gemeente (Wmo). Het Gasthuis is in het kader van de Wet zorg en dwang geregistreerd als locatie waar onvrijwillige zorg kan worden verleend. De zorgzwaarte verandert langzaam omdat er meer bewoners met een VPT en MPT (volledig/modulair pakket thuis) bij komen. Er vindt een verschuiving plaats, waarbij het aandeel bewoners met een grondslag psychogeriatricie groeit. Ook zien we dat sommige mensen met een WLZ indicatie de voorkeur geven aan een aanleunwoningen in plaats van aan een intramurale plek in het Gasthuis.

Meer complexe zorg (vooral mbt gedragsproblematiek) wordt inhoud gegeven in het Gasthuis door de samenwerking van huisartsen met verpleegkundig specialist, specialist ouderengeneeskunde en GZ-psycholoog. Dit was al goed ingebed op Klein Millingen en heeft ertoe geleid dat de huisartsen nu ook bewoners van de afdelingen het Zeeland, Klein Amerika en de aanleunwoningen voor complexe vragen kunnen doorverwijzen naar de specialist ouderengeneeskunde en GZ-psycholoog.

## Organisatiegegevens

Naam rechtspersoon	Gasthuis Millingen
Adres	Sint Willibrordstraat 1
Postcode	6566 DD
Plaats	Millingen aan de Rijn
Telefoonnummer	0481-431644
Identificatie nummer KvK	41055407
E-mailadres	<a href="mailto:info@gasthuismillingen.nl">info@gasthuismillingen.nl</a>
Website	<a href="http://www.gasthuismillingen.nl">www.gasthuismillingen.nl</a>
Rechtsvorm	Stichting
Werkgebied	Ooijpolder

## Aantal bewoners per doelgroep

53 cliënten op basis van een zorgzwaartepakket (WLZ ZZP)

29 cliënten op basis van volledig pakket thuis (WLZ VPT)

1 cliënt op basis van deeltijdverblijf (WLZ DTV)

6 cliënten op basis van modulair pakket thuis (WLZ MPT)

0 cliënt op basis van eerstelijnsverblijf (ZVW ELV)

4 cliënten op basis van wijkverpleging (ZVW PV)

## Capaciteit

De WLZ capaciteit voor ZZP's bedraagt 53 appartementen

De WLZ capaciteit voor VPT's bedraagt 48 appartementen

## Personeel

Het aantal FTE's over 2025 88,2

Ziekteverzuim 14 %

In het kwaliteitsbeeld en op [zorginzicht.nl](https://www.zorginzicht.nl) wordt de personele samenstelling van 2025 gedetailleerder weergegeven.



## Productie per financieringsstroom

WLZ	
ZZP dagen	19.608
VPT dagen	11.706
DTV dagen	191
MPT uren/dagdelen	3.510
ZVW	
Uren wijkverpleging	1.637
Dagen ELV	269
WMO	
Uren HBH	310
Dagbesteding	Onbekend

## Bedrijfsopbrengsten

	2025
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 9.965.625
Waarvan opbrengsten WLZ	€ 9.359.938
Waarvan opbrengsten ZVW	€ 152.629
Waarvan opbrengsten WMO	€ 108.413
Waarvan overige opbrengsten	€ 344.646

## Strategie en beleid

De maatschappelijke opgave waar het Gasthuis voor staat is hoe om te gaan met de groeiende groep kwetsbare ouderen in een krimpende arbeidsmarkt. Daarin staat het gasthuis niet alleen, deze transitie doen we in regioverband samen met de collega-verpleeghuizen (Nonna) en met de overige betrokkenen in het brede zorgveld (Noel: Nijmegen Op Een Lijn). In het jaarplan 2026 staan de plannen voor de toekomst beschreven. Daarnaast zal in 2026 de koers voor de aankomende 4 jaar uitgestippeld worden.



# Bestuur, medezeggenschap en toezicht

## Structuur, governance en integriteit

### *Structuur*

Het Gasthuis is een zelfstandige stichting met eenhoofdige raad van bestuur (RvB). De bestuurder is belast met het besturen van de organisatie en is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken. Statutair zijn aan de RvB taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegekend. Die verantwoordelijkheden zijn onder anderen het realiseren van de maatschappelijke doelstelling, het ontwikkelen van de strategische beleidsplannen, de jaarplannen en de daarbij behorende begroting, het bewaken van de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening en het realiseren van goed werkgeverschap.

Het Gasthuis is ingericht rondom de drie zorgteams die we hebben. Team Klein Millingen, team Gasthuis (afdelingen het Zeeland en Klein Amerika) en team VerpleegThuis (alle aanleunwoningen). Deze teams worden ondersteund bij de zorg voor onze bewoners door de verpleegkundig specialist, geestelijk verzorger, het behandelteam van Novicare (specialist ouderengeneeskunde, psycholoog, etc.). De huisartsen zijn hoofdbehandelaar. Daarnaast worden de teams ondersteund door de receptie, team welzijn, de keuken, de technische dienst, de huishoudelijke dienst, administratie en het managementteam (MT).

Het managementteam wordt gevormd door de bestuurder, opleidingscoördinator, HR manager, bestuurssecretaris/ beleidsmedewerker en de drie teamleiders. Daarnaast wordt geadviseerd door de externe controller, adviseur vastgoed/facilitaire zaken en een adviseur digitale innovatie en zorgtechnologie.

Medezeggenschap voor bewoners en vertegenwoordigers wordt georganiseerd in de cliëntenraad en voor medewerkers in de ondernemingsraad en de professionele adviesraad.

### *Samenwerkingsrelaties*

Hieronder volgt een beschrijving van de belanghebbenden waarmee het Gasthuis in het verslagjaar in contact is geweest. Dit soort contacten vormen ook een informatiebron voor mogelijkheden van inzicht op aansturing, aanpassing en verandering.

Regionale stakeholders als gemeenten zijn door de decentralisatie van de verantwoordelijkheden van zorgverlening een extra gesprekspartner geworden. Voor de ontwikkeling van het strategisch beleid zijn belanghebbenden als stakeholders betrokken.

## *Interne stakeholders*

### *Bewoners*

Bewoners staan centraal in het Gasthuis. De zorg- en dienstverlening wordt afgestemd op de wensen en behoeften van de bewoners. Niet alleen via de cliëntenraad en de bewonersraadplegingen worden de bewoners betrokken bij het beleid van de organisatie maar ook via de familiebijeenkomsten. Bewoners en familie zijn regelmatig geïnformeerd via brieven. Tenslotte is er het reguliere overleg tussen bestuurder, bestuurssecretaris en de cliëntenraad.

### *Medewerkers*

Het Gasthuis wil een goede werkgever zijn voor medewerkers en is van mening dat deskundigheid van medewerkers gerelateerd is aan plezier beleven aan het werk. Daarom wil de organisatie de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Open communicatie is daarbij van groot belang en hier wordt dan ook veel aandacht aan besteed. Er is extra aandacht voor de medewerkers, onder andere door middel van korting op Fitness, dagelijks gratis fruit en soep, leasefiets en inspraak via een professionele adviesraad. De leden van het MT en de teamleiders zijn toegankelijk en laagdrempelig beschikbaar voor alle medewerkers voor vragen, steun, ideeën en zo nodig een arm om de schouder.

### *Vrijwilligers*

Het Gasthuis mag zich verheugen met een grote groep vrijwilligers. Zij werken ondersteunend aan de professionals. De activiteiten waar de vrijwilligers bij ondersteunen zijn zeer divers. Zij ondersteunen bij het ontbijt en het koken op de huiskamers en bij alle welzijnsactiviteiten zoals spelletjes doen, koffieschenken, de winkel, avondvierdaagse, rijden in de bus, etc.

Met elke vrijwilliger is een vrijwilligersovereenkomst afgesloten. Daarnaast heeft elke vrijwilliger een taakbeschrijving. Er zijn circa 120 vrijwilligers. Het Gasthuis vindt het belangrijk dat vrijwilligers het werk hier zo goed mogelijk kunnen doen. Daarom is scholing ook voor vrijwilligers heel belangrijk. Vrijwilligers kunnen scholingen volgen over dementie, voedselveiligheid, inzet spelmateriaal zowel individueel als in groepsverband.

Het Gasthuis organiseert twee keer per jaar een activiteit voor de vrijwilligers om haar blijk van waardering voor deze groep onbezoldigde krachten extra te benadrukken onder andere in de vorm van een feestavond.



### *Externe stakeholders*

*Het zorgkantoor* is de grootste financier van het Gasthuis omdat het leeuwendeel van de zorg betaald wordt uit de Wet Langdurige Zorg. In 2025 is een aantal malen overlegd met het Zorgkantoor. In deze gesprekken (waar vanuit het Gasthuis ook de cliëntenraad bij aansluit) wordt gesproken over financiële zaken maar ook over zorginhoudelijke- en kwaliteitszaken. Het Zorgkantoor denkt mee over vraagstukken in de ouderenzorg en is bijvoorbeeld ook intensief betrokken bij de regionale samenwerking in het Nonna netwerk. Het Zorgkantoor en het Gasthuis werken constructief samen, ook met betrekking tot de bijzondere samenwerking tussen huisartsen en specialist ouderengeneeskunde en de mogelijkheid tot deeltijd wonen waar het Gasthuis als eerste verpleeghuis in Nederland mee begon.

*De zorgverzekeraars* zijn eveneens een samenwerkingspartner, met hen spreekt het Gasthuis af hoe de zorg eruit moet zien rond de thuiszorg en de mensen die tijdelijk in het Gasthuis wonen na een ziekenhuisopname (het zogenaamde Eerste Lijns Verblijf).

*De gemeente* is partner op het gebied van de voorzieningen WMO (wet maatschappelijke ondersteuning), en is onze financier met betrekking tot huishoudelijke hulp. Het Gasthuis verzorgt Huishoudelijke Hulp in de appartementen op het terrein van het Gasthuis (dus ook de aanleunwoningen). Het Gasthuis doet dit als onderaannemer van de organisaties met wie de gemeente Berg en Dal contractafspraken heeft gemaakt.

*De huisartsen* vervullen een belangrijke rol in de medische zorg van het Gasthuis. Zij blijven ook na inhuizing van mensen in het Gasthuis betrokken als hoofdbehandelaar, net als toen de mensen nog thuis woonden. In het Gasthuis schakelt de huisarts een specialist ouderengeneeskunde in als de zorg complex en meervoudig wordt en werken ze nauw samen met de verpleegkundig specialist.

*De Inspectie (IGJ)* kijkt altijd over de schouder van de zorgorganisaties mee, en vraagt ieder jaar om een set van gegevens aan te leveren die de IGJ belangrijk vindt om de kwaliteit te beoordelen. Soms komt de IGJ ook op bezoek om te kijken hoe het gaat. In 2025 heeft de IGJ op 1 juli een onaangekondigd bezoek gebracht aan het Gasthuis. Het rapport van dit inspectiebezoek is openbaar en is in te zien op de website van de IGJ.

*Zorggroep Zuid Gelderland* is een grote zorgorganisatie in de regio, die in het werkgebied van het Gasthuis veel thuiszorg levert. Het Gasthuis werkt samen met de wijkverpleegkundigen van ZZG om samen te bekijken welke mensen die thuis in zorg zijn bij ZZG beter in een appartement van het Gasthuis kunnen komen wonen.

*Rabobank Rijk van Nijmegen* is een belangrijke financiële partner van het Gasthuis. In het afgelopen jaar waren er geen bijzonderheden in de samenwerking.

*Apotheek de Duffelt* is een joint-venture die de medicatie van de bewoners in het Gasthuis levert.

*Novicare* is een landelijk werkende organisatie die is gespecialiseerd in zorg en behandeling voor mensen woonachtig in het verpleeghuis. Met name de expertise van de specialist ouderengeneeskunde en psycholoog worden vaker ingeschakeld in het Gasthuis naarmate de complexiteit van de doelgroep groeit.

*Stichting Waardwonen* is de plaatselijke corporatie waarmee het Gasthuis al jaren samenwerkt. Zij exploiteren aanleunwoningen annex het Gasthuis. Het Gasthuis biedt in groeiende mate zorg- en dienstverlening aan voor cliënten van deze woningen.

*Investment Fund Millingen* is de organisatie waar het Gasthuis een deel van de oudbouw aan heeft verkocht, en van wie het Gasthuis een deel terug huurt. Ook zijn zij de eigenaar en verhuurder van de 16 woningen aan de Schoolstraat via hun beheersorganisatie ZWB. Het Gasthuis verzorgt voor de mensen die in deze woningen wonen de zorg als onderdeel van de groei naar meer gescheiden wonen-zorg.

Het Gasthuis verzorgt warme maaltijden voor ouderen in Millingen aan de Rijn en ruime omgeving. Deze maaltijden worden door vrijwilligers van het Gasthuis en van de Stichting Welzijn Ouderen Millingen aan de Rijn (SWOM) thuisbezorgd.

Het Gasthuis is lid van de *Millingse Ondernemersvereniging (MOV)*.

Met *regionale ziekenhuizen* is er een samenwerking ten behoeve van het eerstelijns verblijf. Eerstelijns verblijf is bedoeld voor mensen die uit het ziekenhuis worden ontslagen en op dat moment om allerlei redenen nog niet naar huis toe kunnen of mogen. De zorgbemiddelaar heeft daartoe overleg met de transferafdelingen van de desbetreffende ziekenhuizen.

Het Gasthuis is lid van de landelijke branchevereniging *Actiz*.

Het Gasthuis is lid van de *Stichting Klachtenregeling Gezondheidsregio Nijmegen (SKGN)* wat betreft de klachtenopvang. Vanuit de SKGN is een onafhankelijke klachtenfunctionaris beschikbaar. Het dagelijks bestuur van SKGN wordt geleid door een van de deelnemende bestuurders, vanaf 2023 -2025 was dat R. Jutten. Hiervoor ontvangt hij geen vergoeding.

*Vertrouwenspersonen*: In het kader van de Wet zorg en dwang is Lianne Reijnen van Stemmijzer de cliëntvertrouwenspersoon voor wat betreft onvrijwillige zorg. Daarnaast is Stephanie Vermeulen beschikbaar als onafhankelijk vertrouwenspersoon voor de medewerkers van het Gasthuis.

Het Gasthuis is aangesloten bij de *Geneeskundige Hulpverlening bij Ongelukken en Rampen (GHOR)*.

### *Governance en integriteit*

Goed bestuur én goed toezicht in een open en transparante cultuur, met een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vinden wij belangrijk. Het Gasthuis hanteerde in 2025 de Governance code zorg [versie 2022] als leidraad in de samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur/directeur. De werkwijzen van de RvB en de RvT zijn vastgelegd in de statuten en reglementen van de stichting. Deze statuten en reglementen zijn in 2023 herzien naar aanleiding van de geactualiseerde governance code zorg en nieuwe wetgeving, zoals de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza), Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) en Wet medezeggenschap cliëntenraden zorginstellingen (wmcz). De bestuursvisie en toezichtsvisie zijn ook op de website van het Gasthuis te vinden.

Onze RvB houdt zich aan de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD, Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg.

Het Gasthuis stelt zich ten doel om bewoners met een zorgvraag te ondersteunen waarbij hun zelfstandigheid zoveel als mogelijk wordt gewaarborgd. Dit kunnen zowel bewoners zijn die in het Gasthuis wonen als cliënten die extramuraal wonen en gebruik maken van de zorg- en dienstverlening van het Gasthuis. De bewoners verkeren ten opzichte van de medewerkers die direct of indirect bij de zorg- en dienstverlening zijn betrokken, in een afhankelijke positie hetgeen een grote verantwoordelijkheid voor de medewerkers met zich meebrengt. Uitgangspunt is dat alle personen die werkzaam zijn bij het Gasthuis, op een juiste wijze met deze verantwoordelijkheid omgaan en tijdens hun contacten met bewoners een professionele houding aannemen.

Dit staat beschreven in de gedragscode en social-media code van het Gasthuis. Uitgangspunt is dat alle personen die werkzaam zijn bij het Gasthuis, op een juiste wijze met deze verantwoordelijkheid omgaan en tijdens hun contacten met bewoners een professionele houding aannemen. Dit staat beschreven in de gedragscode en social-media code van het Gasthuis.

We verwachten dat alle medewerkers de code begrijpen, respecteren en naleven. De bestuurder, het managementteam en de teamleiders leven de code voor en zien erop toe dat medewerkers zich hier ook aan houden. De eerste verantwoordelijkheid voor het naleven van de gedragscode ligt bij de medewerker zelf.

### **Raad van bestuur**

Gedurende het hele jaar 2025 was drs. R. Jutten bestuurder van het Gasthuis en vanuit die rol eindverantwoordelijk voor het Gasthuis. De werkgever van hem is de raad van toezicht (RvT).

Dhr. Jutten was door de NVZD geaccrediteerd als zorgbestuurder tot september 2024. Zijn nevenfuncties in 2025 waren:

- Lid raad van toezicht, Beek & Bos te Heythuizen
- Velddeskundige/examinator bij de opleiding tot zorgmanager, HAN te Nijmegen
- Onbezoldigd bestuurder Stichting Dutch Starfighter Foundation sinds 24 juli 2025

De nevenfuncties van de RvB hebben de goedkeuring van de RvT. Elke vorm en schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling tussen bestuurder en organisatie wordt vermeden.

De RvT is als werkgever van de bestuurder verantwoordelijk voor het vaststellen van de bezoldiging van de bestuurder binnen de wettelijke kaders die daarvoor gelden. De bestuurder heeft jaargesprekken met de Remuneratiecommissie van de RvT. De bezoldiging en het jaargesprek van 2025 worden toegelicht in Jaarverslag Raad van Toezicht, onder het kopje remuneratiecommissie. De bestuurder heeft geen vaste onkostenvergoeding, zijn onkosten staan op de website van het Gasthuis en zijn inzichtelijk voor iedereen. Gemaakte onkosten kunnen worden gedeclareerd in lijn met de regelingen van de medewerkers.



## Medezeggenschap

### *Cliëntenraad*

Iedere zorgorganisatie is verplicht een cliëntenraad te hebben. Dit is vastgelegd in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). De cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de bewoners (en/of hun naasten) van het Gasthuis en zorgt dat bewoners gehoord worden en mee kunnen praten over besluiten die voor bewoners van belang zijn. Een cliëntenraad heeft advies- en instemmingsrecht in geval van belangrijke wijzigingen in de organisatie, verbouwingen, voeding, veiligheid, voorzieningen, hygiëne, geestelijke verzorging en klachtenbehandeling. Het Gasthuis en de cliëntenraad hebben een samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast heeft de cliëntenraad een huishoudelijk reglement. Beide documenten zijn in 2025 herzien en vastgesteld.

In 2025 heeft de cliëntenraad zich ingezet voor het versterken van de betrokkenheid van bewoners en naasten bij de zorg en het welzijn binnen het Gasthuis. De zichtbaarheid van de cliëntenraad heeft daarbij aandacht gekregen, onder meer door aanwezigheid bij familieavonden, het werken met flyers per afdeling en het bespreken van aanvullende communicatiemiddelen richting bewoners en mantelzorgers.

Gedurende het jaar heeft de cliëntenraad zich gebogen over diverse onderwerpen die direct van invloed zijn op het dagelijks leven van bewoners. Zo zijn onder andere klimaatbeheersing op het Kastanjeplein, hand- en nagelverzorging, het reageren op persoonsalarmering, maaltijdprijzen en waskosten besproken. Voor deze onderwerpen zijn beleidsstukken voorgelegd en waar nodig aangepast, waarbij de cliëntenraad heeft meegedacht over duidelijke afspraken en communicatie richting bewoners en hun naasten.

Een belangrijk onderwerp in 2025 was het Kwaliteitsbeeld, dat het Gasthuis voor het eerst opstelt op basis van het Generiek Kompas. De cliëntenraad heeft het kwaliteitsbeeld besproken en inhoudelijke en redactionele aandachtspunten aangedragen. Ook het inspectiebezoek in juli 2025 en de opvolging van verbeterpunten zijn met de cliëntenraad besproken.

In het najaar is de cliëntenraad nauw betrokken geweest bij organisatiebrede onderwerpen, zoals het proces rond het jaarplan en de begroting 2026, de werving van een nieuwe bestuurder en vacatures binnen de Raad van Toezicht. De cliëntenraad heeft hierbij haar advies en instemmingsrol vervuld en is betrokken geweest bij de procedure voor een nieuw RvT lid met het aandachtsgebied kwaliteit, dat op voordracht van de cliëntenraad wordt benoemd. Daarnaast is afgesproken dat twee keer per jaar een lid van de Raad van Toezicht aansluit bij een vergadering van de cliëntenraad.

De cliëntenraad heeft in 2025 op de volgende onderwerpen advies of instemming verleend:

- Vacature en benoemingsprocedure voor leden van de Raad van Toezicht, waaronder een lid met aandachtsgebied kwaliteit op voordracht van de cliëntenraad.
- Opendeurenbeleid Klein Millingen, inclusief communicatie richting contactpersonen.
- Beleidsstuk nagelverzorging
- Beleidsstuk reageren op persoonsalarmering
- Maaltijdprijzen en indexering van waskosten
- Cliënttevredenheidsonderzoek 2026
- Naamswijziging naar Gasthuis Millingen als officiële naam
- Aanstelling van de wzd-functionaris
- Begroting 2026
- Jaarplan 2026
- Benoeming van de nieuwe bestuurder

Daarnaast zijn onder meer de volgende onderwerpen behandeld tijdens de vergaderingen:

- infectiepreventie en maatregelen rond het Norovirus
- klimaatbeheersing Kastanjeplein en praktische voorzieningen
- koffie en theemomenten in de aanleunwoningen
- handhygiëne en persoonlijke verzorging van bewoners
- kwaliteitsbeeld, kwartaalrapportages en inspectiebezoek
- veiligheid, discriminatie en racisme-incidenten en risicoanalyses
- inzet van vrijwilligers, informele zorg en VR-bril trainingen
- functie en gebruik van de tuinkamer, waaronder tijdens het Alzheimer Café
- frequentie en invulling van familieavonden en verbeteringen in communicatie

In 2025 bestond de cliëntenraad uit de heer Cees Kroon (voorzitter), de heer Toon van der Ligt, mevrouw Doris van de Laak, mevrouw Thea Looman, de heer Jan Flintrop, de heer Jan Wieland, de heer Alex Janssen en de heer Sjak Siteur. De cliëntenraad werd ondersteund door de bestuurssecretaris. De cliëntenraad is in 2025 meerdere malen samengekomen voor overleg met de bestuurder en heeft daarnaast deelgenomen aan de voor- en najaarsoverleggen van het Gasthuis.



### *Ondernemingsraad*

De ondernemingsraad vertegenwoordigt het personeel van het Gasthuis. De leden van de ondernemingsraad hebben de taak om op te komen voor de belangen van de werknemers en overleg te voeren met de Raad van Bestuur over het beleid en het functioneren van de onderneming. De leden van de ondernemingsraad vertegenwoordigen de belangen tijdens het overleg met de bestuurder.

In 2025 heeft de ondernemingsraad zich ingezet voor een veilige en gezonde werkomgeving en voor het verbeteren van de samenwerking en werkorganisatie binnen het Gasthuis. Een belangrijk aandachtspunt daarbij was het verzuim. In april 2025 heeft er een overleg plaatsgevonden tussen de ondernemingsraad, de bestuurder, preventiemedewerkers en de bedrijfsarts. Tijdens dit overleg is gesproken over het hoge verzuim, het belang van preventie, het gebruik van hulpmiddelen en de mentale en fysieke belasting van medewerkers. Ook is aandacht besteed aan de rol van leidinggevendenden in verzuimbegeleiding en het tijdig inzetten van passende ondersteuning.

Gedurende het jaar is meerdere malen gesproken over de inzet van (langdurig) zieke medewerkers en aangepast werken. De ondernemingsraad heeft hierbij aandacht gevraagd voor duidelijke afspraken, passende taken en goede afstemming tussen teamleiders en roosteraar. In dit kader is gewerkt aan een toolbox om zieke medewerkers op een zinvolle en passende manier in te zetten. Daarnaast is in september een themaweek Verzuim georganiseerd, waarin medewerkers zijn geïnformeerd over verzuimpreventie, ondersteuningsmogelijkheden en het belang van tijdig in gesprek gaan.

Ook Arbo en RI&E zijn vaste gespreksonderwerpen geweest. De ondernemingsraad heeft in 2025 meegedacht over het actualiseren en uitvoeren van het RI&E Plan van Aanpak, met aandacht voor onder andere voorlichting aan uitzendkrachten, introductiescholing van nieuwe medewerkers, het structureel agenderen van Arbo in teamoverleggen en werkplekinrichting. De voortgang van deze actiepunten is gedurende het jaar gemonitord.

Daarnaast is aandacht besteed aan de werkorganisatie en samenwerking op de werkvloer. Onderwerpen als dagstarten overdracht, hulp aanbieden tussen collega's en communicatie binnen teams zijn meerdere keren besproken. Voor Klein Millingen is extra aandacht geweest voor teamontwikkeling, onder andere via IZZInDialogen het traject Waardigheid en Trots voor de toekomst. In het najaar is aangekondigd dat per 1 januari 2026 een coach start met het begeleiden van teams voor de toekomst.

In 2025 is ook gesproken over arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid. Zo is de generatierегeling 8090100 toegelicht, is aandacht besteed aan de regeling vervroegd uittreden en is gesproken over de verhoging van de kilometervergoeding conform de cao. Daarnaast is de vraag van medewerkers huishouding over functiewaardering (van FWG 15 naar FWG 20) meerdere malen aan de orde geweest. Afsproken is dat de functieomschrijving wordt geactualiseerd en dat wordt onderzocht wat binnen het FWG-systeem mogelijk is.

De ondernemingsraad heeft in 2025 advies uitgebracht of is betrokken geweest bij instemmingstrajecten over onder andere:

- de installatie en samenstelling van een Nonnabrede klachtencommissie;
- de verruiming van de WKR voor BBL-leerlingen voor de aanschaf van een laptop ten behoeve van hun opleiding.

Daarnaast zijn onder meer de volgende onderwerpen behandeld tijdens de overlegvergaderingen:

- verzuimbeleid en verzuimpreventie;
- inzet en begeleiding van langdurig zieke medewerkers;
- RI&E en Arbobeleid;
- rookbeleid;
- ongewenst gedrag en scholing;
- dagstarten overdracht;
- samenwerking en teamontwikkeling;
- medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO);
- conceptbegroting 2026;
- externe ondersteuning zoals bedrijfsarts, psycholoog en vertrouwenspersoon;
- communicatie met medewerkers via het intranet en de Wist-je-datjes.

De ondernemingsraad heeft deelgenomen aan het voor- en najaarsoverleg van Gasthuis Millingen. Daarnaast heeft de OR elf keer een eigen overleg gehouden in 2025 en deelgenomen aan vijf Overleg Vergaderingen met bestuurder en HR. Daarnaast heeft er in het najaar van 2025 het zogenoemd art. 24 WOR overleg plaatsgevonden. Dat is een overleg met de OR, Raad van Toezicht en MT over de plannen voor 2026.

De ondernemingsraad bestond in 2025 uit Judith van Rens (voorzitter), Margret Verploegen (secretaris), Jessica Wattenberg (vice-voorzitter), Sandra Wieland, Ageeth Raau, Dominique Bruiste en Annette Wingels.

#### *Professionele Advies Raad*

In de Professionele Advies raad (PAR) nemen de teamleiders, verpleegkundigen en eerste verantwoordelijke verzorgenden plaats. Daarnaast kunnen ook verzorgenden en andere disciplines, zoals team Welzijn, verpleegkundig specialist en de fysiotherapeut, aansluiten.

Eens per twee maanden vindt een overleg plaats.

Tijdens deze overleggen wordt er actief om advies en input gevraagd door de aanwezigen op organisatorisch en strategisch niveau. Vast agendapunt in de PAR is het onderdeel waar de bestuurder de PAR alvast op voorsprong zet door nieuwe ontwikkelingen te melden.

De PAR heeft in 2025 een bijdrage geleverd aan de volgende onderwerpen:

- Succesmomenten in de zorg
- Uitleg over de nieuwe digitale werkomgeving
- Visie informele zorg
- Communicatie met familie via Caren
- EVV- schap, benaderbaar en zichtbaar zijn
- Dagstart en dagevaluatie
- Thuiswerken
- Herzien werkwijze zorgdossiers
- Jaarplan 2026
- Inspectiebezoek
- Baxterzakjes afvoeren
- Functie verzorgende
- Invulling PAR

In 2025 stonden binnen de PAR vooral communicatie, zichtbaarheid, structuur in het dagelijks werk en professionalisering centraal. De communicatie met familie werd verbeterd door duidelijke afspraken te maken rondom het reageren op berichten die via Caren, het communicatieplatform met naasten, binnenkomen. Om de EVV'ers zichtbaarder en beter benaderbaar te maken is er afgesproken dat kantoordagen weer fysiek in het Gasthuis gewerkt worden. Daarnaast zijn EVV'ers opnieuw geschoold in de werkwijze rondom de dossiervoering.



In het Gasthuis zien we dat de huidige invulling van het EVV-schap geen duurzame oplossing is. Daarom is er gesproken over het opnieuw inrichten van de EVV-taken. Teams worden betrokken om mee te denken over een nieuwe inrichting. Tenslotte is er gesproken over de invulling van de PAR en de input vanuit de PAR en de teams, wat de meest wenselijke en optimale werkwijze is.

De notulen van de PAR overleggen zijn inzichtelijk voor alle medewerkers en terug te vinden op het intranet. De teamleiders verzorgen het voorzitterschap en de verslaglegging. In 2025 hebben de vergaderingen zes keer plaats gevonden.



## *Raad van toezicht*

### *Rol en werkwijze*

De Raad van Toezicht (RvT) hield in 2025 toezicht op het beleid van de bestuurder en de algemene gang van zaken binnen het Gasthuis. Daarbij vervulde de RvT zijn rol als toezichthouder, werkgever en klankbord, conform de Governancecode Zorg 2022. De RvT hecht aan een open en constructieve samenwerking met de Raad van Bestuur, medezeggenschapsorganen en interne en externe stakeholders.

De RvT is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Er zijn geen belangenverstrengelingen of conflicterende nevenfuncties.

### *Samenstelling Raad van Toezicht*

De raad van toezicht werd in 2025 gevormd door mevrouw E. Pastoors, mevrouw A. Visserman, mevrouw C. Veldkamp, de heer T. Kuipers, de heer Van Thiel en de heer M. Hut. Op 1 juni 2025 is de heer Kuipers na 2 zittingstermijnen van elk 4 jaar uitgetreden. Vervolgens is de heer Van Thiel per 1 juni 2025 als lid raad van toezicht aangesteld en werd mevrouw Visserman tot voorzitter van de commissie Financiën en ICT benoemd.



Leden	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Aandachtsgebied binnen RvT
Voorzitter <b>De heer M.W.E. Hut</b> Lid per 27 februari 2018 Voorzitter per 1 juli 2018	Directeur Bestuurder Stichting Enserve	Voorzitter raad van toezicht OBG Nijmegen per 16 september 2025.	Remuneratiecommissie
Lid <b>De heer A.H.C. Kuipers MBA</b> Lid per 1 juni 2017	Zelfstandige	Geen huidige nevenfuncties.	Financiën & ICT
Lid <b>Mevrouw E.W.A.T. Pastoors</b> Lid per 1 september 2018, op voordracht van de Clientenraad	Griffier Gemeente Berg en Dal	Secretaris stichting Millings jaarboek.	Kwaliteit & veiligheid Remuneratiecommissie
Lid <b>Mevrouw A. Visserman</b> Lid per 26 mei 2022	Zelfstandige	Geen huidige nevenfuncties.	Financiën & ICT
Lid <b>Mevrouw dr. C.M.A. Veldkamp</b> Lid per 16 juli 2022	Manager Kwaliteit en Verbeteren Canisius Wilhelmina Ziekenhuis	Geen huidige nevenfuncties.	Kwaliteit & veiligheid
Lid <b>Drs. M.G.S.W. van Thiel</b> Lid per 1 juni 2025	Risicomanager Waarborgfonds voor de Sociale Woningbouw	Bestuurslid Vereniging voor Amateur Beeldende Kunstenaars Het Paulusgilde.	Financiën & ICT

### *Deskundigheidsbevordering*

In het kader van de Governancecode zorg houden de leden van de raad van toezicht hun kennis op peil door het volgen van cursussen, het bijwonen van congressen en het lezen van vakliteratuur. Op de website van de NVTZ (<https://leden.nvtz.nl/raden-van-toezicht/428-stichting-gasthuis-st-jan-de-deo/goed-beslagen-ten-ijs>) geeft de Raad in het kader van “goed beslagen ten ijs” voor ieder lid aan welke cursussen, leergang of bijvoorbeeld een congres is gevolgd.

### *Overleg*

In dit verslagjaar heeft de raad van toezicht vijf keer regulier vergaderd met de bestuurder. Voorafgaand aan iedere vergadering wordt het eerste half uur zonder bijzijn van de bestuurder vergaderd. Daarnaast zijn drie extra vergaderingen gehouden in het kader van de werving en selectie van een nieuwe bestuurder.

Mevrouw Pastoors woonde op 2 april een reguliere OR-vergadering bij en nam op 16 april deel aan een overleg met de cliëntenraad. Tijdens het artikel 24-overleg op 1 oktober vertegenwoordigde mevrouw Visserman de Raad van Toezicht. Aan het einde van het jaar, op 17 december, sloot mevrouw Veldkamp aan bij een vergadering van de cliëntenraad.

De voltallige raad van toezicht nam samen met de bestuurder, het managementteam, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de teamleiders deel aan het voor- en najaarsoverleg.

### *Algeheel beeld*

Het Gasthuis wordt aanhoudend geconfronteerd met de noodzaak om zorg houdbaar te houden in een vergrijzende samenleving. De focus van de regering ligt op het langer thuis laten wonen van ouderen, ondersteund door technologie. Ook in 2025 blijft er veel vraag naar verpleegzorg en staat de kwaliteit onder druk door een tekort aan personeel. Het Gasthuis ervaart aanhoudend financiële druk door dalende marges en stijgende kosten van werving en tijdelijk personeel.

De zorgkwaliteit blijft gelukkig positief beoordeeld, zichtbaar in CTO-resultaten. De productie blijft onverminderd goed. Verzuim en verloop blijven hoog, maar redelijk stabiel. Gelukkig weet het Gasthuis voldoende nieuwe medewerkers aan zich te binden. Marges staan nog steeds onder druk, dus de inzet op kostenreductie blijft relevant. Ondanks de opname van een voorziening voor de nieuwe generatieregeling sluit het Gasthuis 2025 financieel positief af.

In 2025 is de uitvoering van het tweejarige toekomstplan afgelopen om de organisatie klaar te maken voor de uitdagingen rond (kwalitatieve) personele inzet. Hierbij is ingezet op verschuivingen van verantwoordelijkheden. Hierdoor kan de organisatie nu beter inspelen op de uitdagingen in de zorgsector. Tevens kan de nieuwe bestuurder in 2026 hiermee verder bouwen naar een organisatie die flexibel en wendbaar is voor de toekomst.

### *Honorering*

De honorering van de raad van toezicht verloopt conform de leidraad voor de vaststelling van de honorering van de leden van de raad van toezicht aangesloten bij de NVTZ. Dit betekent dat vanaf dit verslagjaar sprake is van een verhoging (indexatie) van het totale honorarium van de raad van toezicht maar dit blijft passend (80% van WNT-2) binnen het NVTZ-advies.

### *Besluiten en goedkeuringen*

Over de volgende onderwerpen heeft de raad van toezicht in het verslagjaar besluiten genomen:

- Continuering aanstelling bestuurder Jutten tot en met 31 januari 2026;
- Bezoldiging bestuurder Jutten per 01 januari 2026;
- Aanstelling en benoeming bestuurder Smeets per 01 februari 2026;
- Benoeming raad van toezicht lid Van Thiel per 1 juni 2025;
- Nevenfunctie voorzitter raad van toezicht Hut;
- Nevenfunctie bestuurder Jutten;
- Bezoldigingsklasse raad van toezicht 2025;
- Bezoldigingsmethodiek raad van toezicht 2026.

Onderwerpen waaraan de raad van toezicht goedkeuring heeft gegeven zijn:

- Jaarrekening en jaarverslag 2024;
- Aanpassingen jaarplan 2025-2026;
- Extra aflossing mei 2025;
- Begroting 2026.

### *Informatiebronnen Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht heeft daarnaast kennisgenomen van en toezicht gehouden op diverse onderwerpen, waaronder managementrapportages, kwaliteitsinformatie, inspectierapportage, risicoanalyses, personele ontwikkelingen, ICT-ontwikkelingen en relevante in- en externe ontwikkelingen.

### *Commissie Kwaliteit*

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd in de samenstelling van twee RvT-leden, de bestuurder en de bestuurssecretaris. De commissie besprak onder andere personele ontwikkelingen, deskundigheidsmix, arbeidsmarktvragestukken, welzijn van bewoners, informele zorg en regionale samenwerking.

Een belangrijk aandachtspunt was het borgen van kwaliteit en veiligheid bij nieuwe vormen van werken, zoals het inzetten van medewerkers op basis van vaardigheden. Ook is uitgebreid stilgestaan bij het onaangekondigde inspectiebezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) op 1 juli 2025, waarbij het Gasthuis zeer positief werd beoordeeld.

De commissie bracht op basis van haar bevindingen advies uit aan de voltallige Raad van Toezicht.

### *Commissie Financiën en ICT*

De Commissie financiën en ICT heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd met de bestuurder, controller en de bestuurssecretaris. Besproken onderwerpen waren onder meer de jaarrekening 2024, financiële rapportages 2025, de begroting 2026, risicobeheersing, zorginkoop, ICT-ontwikkelingen en informatiebeveiliging.

Ook de hypothecaire lening bij de Rabobank en de extra aflossing zijn in de commissie besproken en ter besluitvorming aan de Raad van Toezicht voorgelegd. De commissie adviseerde de Raad van Toezicht over de financiële positie en continuïteit van het Gasthuis.

### *Remuneratiecommissie*

De remuneratiecommissie vergaderde in 2025 eenmaal in aanwezigheid van de bestuurder. De commissie sprak met de bestuurder over zijn functioneren, de ontwikkelingen binnen het Gasthuis en zijn aanstaande vertrek. De Raad van Toezicht heeft de bestuurder positief beoordeeld voor 2025. Hij ontvangt het maximale salaris volgens de WNT-2 regelgeving. Zijn jaarsalaris voor 2026 wordt geïndexeerd met 6,0% volgens de WNT schaal klasse 2.



# Kwaliteitsverslag

In dit kwaliteitsverslag leggen wij verantwoording af over de wijze waarop het Gasthuis in 2025 heeft gewerkt aan het borgen en verder ontwikkelen van de kwaliteit van zorg, wonen en welzijn. Daarbij sluiten wij aan bij de ambities en keuzes uit het Jaarplan 2025. De voortgang en resultaten zijn periodiek gemonitord en geëvalueerd binnen het managementteam, de veiligheid- en incidentencommissie, en in samenspraak met de cliëntenraad, ondernemingsraad en raad van toezicht.

## Het kennen van de wensen en behoeften

### *Samen een fijne dag*

Het kennen van de wensen en behoeften van bewoners vormt de basis van persoonsgerichte zorg in het Gasthuis. In 2025 is verder gebouwd op de ingezette koers om samen met bewoners, naasten, vrijwilligers en medewerkers bij te dragen aan een fijne dag.

Een belangrijk instrument hierbij is het 'fijne dag gesprek'. In 2025 is gewerkt aan het herzien en verdiepen van deze werkwijze. Gebleken is dat de gesprekken zeer waardevol zijn, maar ook tijdsintensief. Om de kwaliteit en diepgang te behouden, is een voorbereidende vragenlijst ontwikkeld die voorafgaand aan het gesprek wordt ingevuld door bewoners en naasten. Hierdoor kan tijdens het gesprek sneller worden ingezoomd op wat voor de bewoner écht van betekenis is.

Deze werkwijze is voorbereid en opgenomen in het herzien zorgproces en wordt in 2026 organisatiebreed geïmplementeerd en geborgd via scholing van alle EVV'ers.

Daarnaast zijn stappen gezet om het levensverhaal, dagritme en participatie van bewoners beter en consistentier vast te leggen in het zorgdossier, zowel voorafgaand aan als tijdens de inhuizing. Hiermee wordt de continuïteit van persoonsgerichte zorg versterkt. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat het tijdig invullen van formulieren door naasten aandacht blijft vragen; EVV'ers spelen hierin een activerende en ondersteunende rol.

### *Een fijne woon- en werkplek*

Respectvolle en constructieve communicatie is essentieel voor een prettige woon- en werkomgeving. In 2025 is verder gewerkt aan het versterken hiervan, onder andere door scholingen voor medewerkers in het omgaan met ongewenst gedrag en agressie. Casuïstiekbespreking is een vast onderdeel geworden van teamoverleggen. Ook is de gedragscode voor bewoners en naasten actiever onder de aandacht gebracht. Hoewel signalen van verruwing in omgangsvormen eerder aanwezig waren, blijkt dit in de loop van 2025 niet verder toe te nemen. Wel is de registratie van incidenten aangepast, zodat beter inzicht ontstaat in aard en achtergrond van meldingen.

De fysieke omgeving speelt een belangrijke rol in het dagelijks leven. In 2025 werd:

- apparatuur van de grootkeuken volledig vernieuwd;
- voorbereiding voor modernisering Gasterij keuken afgerond, uitvoering is afhankelijk van uitbreiding stroomcapaciteit;
- voorbereidingen voor schilderwerk Klein Millingen zijn ingezet;
- ventilatieproblemen toiletten opgelost.

Deze acties dragen direct bij aan een prettig en veilig woonklimaat.

## Het bouwen van netwerken

### *Informele zorg en familieparticipatie*

In 2025 is verdere invulling gegeven aan de ontwikkeling van informele zorg. De visie op informele zorg is opgesteld na bijeenkomsten met familie, bewoners, medewerkers en de verschillende gremia. Deze visie vormt een belangrijk fundament voor de doorontwikkeling van samenwerking met naasten en vrijwilligers.

De praktijk laat zien dat het betrekken van naasten structurele aandacht en duidelijke afspraken vraagt, vanaf het eerste contactmoment tot na inhuizing. Dit is opgenomen in het bredere stappenplan informele zorg, dat in 2026 verder wordt uitgewerkt binnen het programma Waardigheid en Trots.

De rol van de mantelzorgcoach kon in 2025 nog niet structureel worden ingevuld, mede door personele omstandigheden. Dit aandachtspunt is bewust meegenomen naar 2026.

### *Vrijwilligers*

Vrijwilligers blijven van grote waarde voor het welzijn van bewoners. Tegelijkertijd vraagt de werving en inzet van vrijwilligers om aanpassing aan veranderende verwachtingen. In 2025 is onderzocht hoe het vrijwilligerswerk aantrekkelijk kan blijven, onder meer door flexibeler inzet en betere ondersteuning. Verschillende scholing voor vrijwilligers, waaronder trainingen 'omgaan met dementie' met behulp van de VR-bril, hebben plaatsgevonden. De verkenning van digitale hulpmiddelen voor communicatie en coördinatie loopt door.

## Het werk organiseren

### *Anders werken en deskundigheidsmix*

De druk op de arbeidsmarkt en de toenemende complexiteit van zorgvragen blijven voelbaar. In 2025 is verder gewerkt aan het anders organiseren van het werk, met nadruk op taak- en functiegericht werken. In verschillende teams zijn stappen gezet richting een andere deskundigheidsmix, waarbij medewerkers meer doen waar zij goed in zijn. Dit vraagt om duidelijke kaders, coaching en uitproberen in de praktijk.

Het ontwikkelen van teams van de toekomst is hierbij een belangrijk thema geweest, onder andere ondersteund door externe coaching. Niet alle geplande stappen zijn in 2025 afgerond; een deel hiervan loopt door in 2026 met behulp van een externe coach van Waardigheid en Trots.

### *Digitale ondersteuning en veiligheid*

In 2025 is de overgang naar een nieuwe digitale werkplek afgerond. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het efficiënter en veiliger ondersteunen van medewerkers in hun dagelijkse werk. De implementatie is zorgvuldig verlopen en werd positief geëvalueerd. Daarnaast is de wondzorg app geïntroduceerd om methodisch werken rondom de wondzorg nog beter te faciliteren.

Op het gebied van telefonie en zorgdomotica bleef 2025 een uitdagend jaar. Ondanks inspanningen kon een structurele oplossing voor de telefonie nog niet worden gerealiseerd. De instellingen van de domotica op Klein Millingen zijn volledig herzien, waardoor de alarmering beter wordt afgestemd op de behoefte van de bewoner. In 2026 krijgt de telefonie en een nieuwe inrichting voor de zorgdomotica prioriteit, waarbij gebruiksgemak en veiligheid voor bewoners en medewerkers centraal staan.

### **Leren en ontwikkelen**

Opleiden en leren in de praktijk blijven essentieel voor het leveren van goede zorg. In 2025 is fors geïnvesteerd in de begeleiding van leerlingen en werkbegeleiders. De interne werkbegeleidersscholing is gestart en wordt in 2026 voortgezet. Ook zijn duidelijke fase- en taakbeschrijvingen ontwikkeld voor medewerkers in opleiding, zodat verwachtingen voor teams beter inzichtelijk zijn.

Daarnaast is aandacht besteed aan het versterken van de rol van EVV'ers in coördinatie, coaching en dossiervoering. Scholingsdagen en casuïstiekbespreking dragen bij aan deskundigheidsbevordering en onderlinge reflectie.

### **Inzicht in kwaliteit**

In 2025 is opnieuw gewerkt volgens de PDCA-cyclus om zicht te houden op kwaliteit en veiligheid. Cliënttevredenheid, incidentmeldingen, audits en evaluaties vormen samen met het kwaliteitsbeeld volgens het Generiek Kompas de basis voor inzicht en sturing. Het kwaliteitsbeeld is tijdig opgesteld en openbaar gemaakt en biedt zowel reflectie op gemaakte keuzes als richting voor verdere ontwikkeling.

Daarnaast is gewerkt aan duurzaamheid, onder andere door verdere verduurzaming van gebouwen en installaties, het verminderen van voedselverspilling en het voorbereiden van afvalscheiding. Deze stappen dragen bij aan een toekomstbestendig Gasthuis, voor bewoners, medewerkers en de samenleving.

Dit kwaliteitsverslag laat zien dat 2025 in het teken stond van consolideren, verdiepen en voorbereiden op vervolgstappen. Niet alle ambities zijn in één keer gerealiseerd; dat past bij de realiteit van een lerende organisatie midden in een veranderende ouderenzorg. Met de ingezette koers achten wij het Gasthuis goed gepositioneerd om ook in de komende jaren te blijven werken aan goede, persoonsgerichte en samen gedragen zorg. In het [kwaliteitsbeeld 2026](#) kunt u meer lezen over de cliënttevredenheid, medewerkerstevredenheid en kwaliteit en veiligheid in het Gasthuis.

# Bedrijfsvoering

## Interne beheersing, kwaliteitsbeheersing en informatievoorziening in- en extern

In het Gasthuis werken we vanuit onze missie en visie, het Generiek Kompas en de geldende wet- en regelgeving om onze bewoners zich thuis te laten voelen in het Gasthuis en de beste zorg te leveren, met als uiteindelijke doel: 'Samen een fijne dag'.

Het is een continu proces om dit doel te kunnen bereiken, daarom maakt het Gasthuis gebruik van de Plan-Do-Check-Act cyclus. In het document Reflecteren en Verbeteren leest u hier meer over.

## Strategische uitdagingen en risicobeheersing

In september 2025 zijn de risico's in het Gasthuis opnieuw in kaart gebracht. Dit gebeurt jaarlijks, waarna de grootste risico's met de bijbehorende acties worden opgenomen in het jaarplan. Vanuit de verschillende expertises (risicogebieden) in het Gasthuis is er een overzicht gemaakt van de risico's die van toepassing zijn en is er een prioritering aangeven. Daarbij zijn de grootste uitdagingen voor het Gasthuis om:

- Voldoende (gekwalificeerd) personeel binnen te halen en te houden en de kennis en kunde van medewerkers mee te laten groeien met de toenemende en complexer wordende (zorg)vragen van de bewoners.
- Informele zorg voldoende weten te betrekken bij de zorg en ondersteuning in het Gasthuis.

## Versterken personele basis

Om voldoende en kundig personeel te behouden en aan te trekken wordt het volgende ondernomen:

### 1. Aanpak van ziekteverzuim

- Samenwerking bedrijfsarts wordt verder geïntensiveerd.
- Lekker werken beleid verder uitwerken om verzuim te voorkomen.

### 2. Tweesporenbeleid om personeelstekorten aan te pakken

- Huidige medewerkers worden verder opgeleid om hun inzetbaarheid te vergroten.
- Bij werving wordt ingezet op nieuwe doelgroepen, zoals:
- Mensen met een welzijnsopleiding.
- Mensen met een niet-afgeronde zorgopleiding of zonder zorgopleiding onder andere via de oriëntatiebaan.
- Nieuwe medewerkers krijgen een interne opleiding op maat.

### 3. Aanpassing van werkstructuren

- Inzetten op een deskundigheidsmix, waarbij medewerkers vooral doen waar ze goed in zijn.

#### 4. Omgaan met veranderende zorgvragen

- Opleiding en scholing voor medewerkers om complexe zorgvragen beter aan te pakken.
- Inzet van specialisten, zoals een specialist ouderengeneeskunde, psycholoog en het Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE).
- Ook assistenten zorg en welzijn worden geschoold voor de nieuwe doelgroep.
- Meer supervisie door verpleegkundig specialisten voor medewerkers die nog veel moeten leren.

Deze maatregelen zorgen ervoor dat het Gasthuis ondanks de arbeidsmarktkrapte blijft investeren in gekwalificeerd en betrokken personeel.

#### Inzet informele zorg

Nadat er in 2025 de visie informele zorg is opgesteld is de volgende stap om de kaders vorm te geven waarin de professionals van het Gasthuis samen met het informele netwerk de zorg- en ondersteuning bieden aan de bewoners. Zodat we samen een fijne dag hebben. In 2026 worden de kaders opgesteld en de invulling in de praktijk vormgegeven. Dit met behulp van de coach van Waardigheid en Trots.

#### Toekomst

De belangrijkste (strategische) uitdagingen en de interne beheersmaatregelen hebben wij in de vorige paragraaf weergegeven. Hoe we samen de toekomst in gaan in het Gasthuis is te lezen in het jaarplan 2026 en het kwaliteitsbeeld 2026.



# Financieel beleid

## Financiën 2025

Binnen het Gasthuis Millingen wordt maandelijks een rapportage uitgebracht waarin de financiële situatie wordt weergegeven. Het gaat dan o.a. om resultaat t/m periode ten opzichte van de begroting, de diverse financieringsstromen in aantallen en geld, personeelskosten naar afdeling, ziekteverzuim en productiviteit en een liquiditeitsprognose. Uiteindelijk heeft het Gasthuis Millingen 2025 afgesloten met een positief resultaat van 82k. (2024: 251k.). In 2025 werd in totaal een omzet behaald van bijna 10.0 mln. (2023: 9.8 mln.). Specificatie van deze omzet is terug te vinden op pagina 5 en 6 van dit verslag. Over 2025 was er een positieve kasstroom van 248k. (2024: 262k. positief).

Hieronder enkele ratio's

Resultaatratio (nettoresultaat gedeeld door de totale opbrengsten van de betreffende activiteiten)	2025	2024
Resultaatratio: WLZ/ZVW/WMO-gefinancierde resultaten	0,008	0,026
Resultaat boekjaar	81.939	250.850
Totale opbrengsten boekjaar	9.965.625	9.796.154

Liquiditeit	2025	2024
Quick ratio (vlottende activa inclusief liquide middelen)	1,53	1,63
Current ratio (vlottende activa exclusief liquide middelen)	0,12	0,33
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	2.374.329	2.431.408
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	180.869	485.591
Totaal kortlopende schulden	1.548.494	1.491.067

Solvabiliteit	2025	2024
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	0,71	0,67
Totaal eigen vermogen	4.218.902	4.046.963
Balanstotaal	5.825.164	6.051.902
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	0,41	0,41
Totaal opbrengsten	9.965.625	9.796.154

## Financiën 2026

De begroting 2026 sluit op 50k. Voor 2026 is de verwachting, behoudens calamiteiten, dat de realisatie in ieder geval positief is. Naar verwachting zullen de opbrengsten hoger zijn dan in 2025 door gestegen tarieven en meer productie. Aan de kostenkant zorgen gestegen loonkosten en inflatie op de materiele kosten voor hogere kosten dan in 2025.

Als grote investeringen zijn in 2026 begroot investeringen in meubilair en automatisering. De investeringen zullen met eigen middelen worden gefinancierd.

De begrote personeelsbezetting is 105 FTE.

## Financiële instrumenten

- Binnen het Gasthuis Millingen zijn er alleen primaire financiële instrumenten zoals vorderingen en schulden. Afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten komen niet voor binnen de organisatie. Risico's inzake de primaire financiële instrumenten worden zo veel als mogelijk gemitigeerd door:
- Kortlopende vorderingen: grootste gedeelte van de vorderingen bestaat uit vorderingen op gemeente, zorgverzekeraars en zorgkantoor waarbij de vordering per 31-12 is overeengekomen. Risico op niet betaald krijgen is hierbij klein. Voor wat betreft de liquide middelen: hierin zijn geen effecten opgenomen.
- Langlopende schulden: Vaste rente afgesproken, dus geen schommelingen in rentebetalingen. Daarnaast wordt reeds jaren op de lening extra afgelost waardoor de schuld sterk afneemt. De intentie is de lening in 2025 geheel te hebben afgelost.
- Kortlopende schulden: deze worden tegen een reële waarde opgenomen. Organisatie is hier in control en heeft duidelijk de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de schulden in beeld.

