

Bestuursverslag

2025

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Algemeen beleid	4
1.1 Visie en kernwaarden	4
1.2 Wat ons typeert	5
1.3 Voor wie we er zijn – kernactiviteiten	5
1.4 Kernactiviteiten	5
1.5 Strategie	6
1.6 Beleid, prestaties en kwaliteit	6
1.7 Belangrijkste ontwikkelingen ENA	7
2 Bestuur, governance en medezeggenschap	12
2.1 Ondernemingsstructuur, bestuur, toezicht en medezeggenschap	12
2.2 Samenspraak	15
2.3 Personele samenstelling	15
2.4 In- en uitstroom medewerkers	16
2.5 Toepassing en naleving gedragscodes	16
2.6 Onderzoek en ontwikkeling	16
2.7 Toekomstverwachtingen	17
3 Financiële ontwikkelingen	18
3.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	18
3.2 Behaalde omzet en resultaten	18
3.3 Situatie op balansdatum	19
3.4 Voornaamste risico's en onzekerheden en risicobeheersing	21
3.5 Kasstromen en financieringsbehoeften	21
4 Jaarverslag 2025 raad van toezicht	22

Voorwoord

In het bestuursverslag 2025 leggen wij verantwoording af conform de richtlijnen voor de jaarverslaglegging RJ 400.

Naast het bestuursverslag vindt jaarverslaglegging plaats in het Kwaliteitsbeeld, waarin aan de hand van het Generiek Kompas wordt gereflecteerd op welke doelen zijn gesteld, welke resultaten er zijn behaald en wat de doelen voor de nieuwe periode zijn. Het Generiek Kompas brengt de randvoorwaarden in beeld die nodig zijn om goede zorg te leveren. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de kwaliteit van bestaan en de rol van ondersteuning en zorg daarin. De Koers 2026 van ENA sluit goed aan bij het Generiek Kompas. De verantwoording over onze financiële resultaten vindt u in onze jaarrekening.

Verslagjaar 2025

Er is veel verworden tot zorg wat eigenlijk geen zorg is. Verantwoordelijkheden zijn hiermee stelselmatig verschoven. Organisaties, zorg/hulpverleners en zorg/hulpvragers en hun sociale netwerk zijn in zekere zin allemaal gehospitaliseerd. Deze vanzelfsprekendheid is jarenlang beloond en versterkt. Helaas is het vooral dat wat nu goed is geborgd. We staan echter voor de uitdaging om binnen diezelfde context te veranderen wat juist in die context is ontstaan. In de transitie die we doormaken hebben we het kaf van het koren te scheiden: wat is de eigenlijke vraag en wie is dan aan zet om die vraag te beantwoorden? Hoe delen en borgen we deze andere manier van denken en doen met alle collega's? Het vraagt veel aandacht, gesprek, tact, geduld en begrip om dit weer te veranderen. Dit doen we consequent vanuit de beweging *Gewoon, het leven voorop*. Deze beweging omvat alle onderwerpen die dienend zijn aan de kwaliteit van ondersteuning en de kwaliteit van leven van cliënten. Vertrekpunt daarin is en blijft het zich bewust zijn van de vraag wat er passend is, hoe we invoegen in het leven en de leefwijze van de cliënt en hoe we vormgeven aan *samen zorgen en samen doen*. De menswaardige balans tussen ziel en zakelijkheid.

ENA wil een gezonde organisatie zijn. Gezond zijn betekent dat cliënten tevreden zijn, medewerkers plezier hebben in hun werk en we een financieel gezond resultaat hebben. Leren en ontwikkelen is onderdeel van ons werk en onze visie. Eenvoud en doeltreffendheid zijn ons streven. Zo werken we voortdurend aan een optimale organisatie, aan wendbaarheid en aan het zijn en blijven van een betrouwbare samenwerkingspartner.

Per 1 januari 2026 heeft binnen de ENA een bestuurswissel plaatsgevonden. Deze wijziging heeft geen invloed gehad op het verslagjaar 2025, maar is relevant voor de duiding van de huidige en toekomstige koers van de organisatie.

*Hanneke van Beusichem,
raad van bestuur a.i.*

1 Algemeen beleid

1.1 Visie en kernwaarden

Waar en voor wie we er zijn

Ouder worden gaat gepaard met verlies van gezondheid, mobiliteit en veerkracht. De gevolgen zijn voor ieder mens anders, van kleine ongemakken tot grote afhankelijkheid van ondersteuning bij het leven en medische zorg. Soms komt er een punt in iemands leven dat er extra's nodig zijn. Wij bieden ouderen ondersteuning rondom welzijn, wonen en zorg (regio West Veluwe – Gelderse Vallei). Dit doen we door samen te kijken naar wat iemand nog zelf kan of met hulp weer kan leren, wat het informele netwerk blijft of gaat doen en welke zorgvraag we als collega's van ENA beantwoorden.

Wat we willen betekenen

We kijken naar wat iemand kan en waar kracht en kansen liggen. Met aandacht voor ieders eigenheid. Zorg hebben voor de ander en echt betrokken en nieuwsgierig zijn. Bijdragen aan iemands leven betekent binnen ENA: er helemaal zijn, van mens tot mens. Via aandacht en eenvoud willen wij recht doen aan dat wat iemand nodig heeft. *Gewoon, het leven voorop* helpt ons om optimaal aan te sluiten bij wie iemand is, wat iemand kan en welke hulpvraag iemand heeft. Zo bewegen we met onze aandacht van zorg naar leven. Heel gewone vragen worden dan belangrijk en bijzonder. En zo bestaat iedere dag uit allerlei betekenisvolle momenten, waardoor wij zorg als welzijn beleven en andersom.

Waarom we met z'n allen zorg dragen

Ons motto is *Samen zorgen*. Met cliënten¹ maken we een dag graag zo zinvol mogelijk. Dit doen we samen met unieke netwerken van naasten, vrijwilligers en mantelzorgers. Elkaar de vraag stellen wat er nodig is, helpt ons om te blijven kijken en denken in mogelijkheden. Samen weet je meer. En soms betekent iets kleins ontzettend veel voor iemands welzijn en autonomie. Zorg dragen doen we met z'n allen – *Samen zorgen!* ENA geeft veel ruimte aan werkplezier en er is oog voor ieders talenten. Als collega's hebben we dezelfde doelen voor ogen en durven we dingen anders te doen. We zijn een tikkeltje eigenwijs, vooral om wendbaar en innovatief te zijn. En we trekken veel op met onze partners in het veld. Samenwerken is verrijkend, nodig en belangrijk.

Samengevat in **kernwaarden** staat ENA voor:

Dichtbij – we zoeken met en naast elkaar naar 'dichtbij'-oplossingen, thuis en in de buurt. Bij ENA gaat het om contact en aandacht hebben voor de ander. We houden lokale contacten in iemands eigen omgeving zo lang mogelijk intact. De locaties van ENA zijn plekken om elkaar te ontmoeten.

Compassie – we gaan voor een oprechte verbinding, met aandacht en waardering voor hoe de ander in het leven staat. Echt betrokken en nieuwsgierig zijn. Via aandacht en eenvoud doen we recht aan dat wat iemand nodig heeft. We creëren dagelijks betekenisvolle

¹ Waar cliënt geschreven wordt in dit document kan ook bewoner gelezen worden. Voor de leesbaarheid is voor één benaming gekozen: cliënt.

momenten, waardoor welzijn voorop staat. We gaan naast de ander staan met oprecht mededogen.

Vindingrijk – we denken in mogelijkheden en onderzoeken wat werkt. Stellen elkaar geregeld de vraag wat er nodig is. Samen weet je meer en soms betekent iets kleins ontzettend veel voor iemands welzijn en autonomie. Dat zorgt voor een glimlach op iemands gezicht en voor verrassing, voldoening, levensgeluk en extra werkplezier. Andere oplossingen bedenken helpt ons ook om wendbaar te zijn en te blijven.

1.2 Wat ons typeert

Bij ENA respecteren we de eigen identiteit en keuze en zetten we ons met cliënten en netwerk in om recht te doen aan ieders levensovertuiging en leefstijl. In het samenwerken en samenleven staan we open voor deze verschillen; we zijn nieuwsgierig naar elkaars verhaal. Vanuit de belofte *Samen zorgen* wil ENA optimaal bijdragen aan ieders kwaliteit van leven en welbevinden, *Gewoon, het leven voorop*. Wij begeleiden en ondersteunen ouderen bij wonen, welzijn en (medische) zorg op onze locaties in Voorthuizen, Scherpenzeel en Barneveld. Iedere dag zo zinvol mogelijk maken, in nauw contact met cliënten en unieke netwerken van naasten, vrijwilligers en de buurt. Bij alles wat we doen blijven we het gewone leven vooropstellen.

1.3 Voor wie we er zijn – kernactiviteiten

ENA richt zich op ouderen met complexe zorgvragen voortkomend uit somatische en/of psychogeriatrische ziektebeelden, al dan niet gecombineerd met een (tijdelijke) verblijfs- of woonvraag. Deze ouderenzorg wordt vanuit de financieringsstromen Wet langdurige zorg (Wlz), Zorgverzekeringswet (Zvw) en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) bekostigd. Vanuit de Wlz is dat verblijf met en zonder behandeling in de vorm van ZP VV 4 t/m 8 en Palliatieve Terminale Zorg (PTZ, VV 10). In toenemende mate wordt deze zorg ook geboden met een bekostiging via een Modulair Pakket Thuis (MPT) of Volledig Pakket Thuis (VPT), passend bij de keuze voor scheiden van wonen en zorg. Dit is mogelijk voor cliënten die wonen in de in/aanleunwoningen die direct verbonden zijn met onze locaties.

1.4 Kernactiviteiten

Organisatiegegevens

Naam rechtspersoon	Stichting Zorggroep ENA
Adres	Baron van Nagellstraat 144-146
Postcode	3771 LL
Plaats	Barneveld
Telefoonnummer	0342-479500
Identificatienummer Kamer van Koophandel	08083453
Identificatienummer NZa	300-0473
E-mailadres	info@zorggroepena.nl
Internetpagina	www.zorggroepena.nl

Toegelaten Wlz-functies	Verblijf (op grond van de Wlz), persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling
Zorgverzekeringswet-functies	Eerstelijnsverblijf
Wmo gemeente Barneveld en gemeente Scherpenzeel	Dagbesteding
Doelgroepen	<p>Cliënten met een aanvullende somatische zorgvraag en/of met een aanvullende psychogeriatrische zorgvraag met of zonder verblijf</p> <p>Cliënten met een aanvullende zorgvraag met accent psychiatrische problematiek met of zonder verblijf</p>
Werkgebied	Gemeente Barneveld, gemeente Scherpenzeel (West-Veluwe Vallei)
Woonzorglocaties	<p>Nieuw Avondrust (Voorthuizen)</p> <p>Ruimzicht (Barneveld)</p> <p>Het Huis in de Wei (Scherpenzeel)</p>

1.5 Strategie

In lijn met de strategie van de afgelopen jaren en ook de komende jaren koerst ENA nadrukkelijk op welzijn en *Gewoon, het leven voorop* – en op samenwerking – *Samen zorgen*. Dit geeft in alles de denk- en doerichting aan. Hierbij past ruimte voor vakmanschap en eigenaarschap, om daarmee de invloed en slagkracht te vergroten van de teams op een goede kwaliteit van zorg en het welbevinden van cliënten en medewerkers. Daarnaast wordt binnen deze strategische koers ook nadrukkelijk gekeken naar de vastgoedstrategie, waarbij vastgoed wordt ingezet als ondersteunend en faciliterend middel om welzijn, kwaliteit van zorg en samenwerking optimaal mogelijk te maken.

1.6 Beleid, prestaties en kwaliteit

ENA heeft de afgelopen jaren een inhaalslag moeten maken in het verder professionaliseren van de organisatie en kernprocessen. In de uitkomst van de managementletter in 2025 en de externe audit (NEN-EN-15224, maart 2025) wordt deze positieve ontwikkeling bevestigd.

Het systematisch werken is en blijft een aandachtspunt. Naast ontwikkeling en borging gaat onze aandacht ook uit naar onze werkcultuur en specifiek naar ons gedrag: ‘doen wat we zeggen’ en naar de oorzaken waarom er soms ruis zit tussen afspraken en de uitvoering daarvan.

Om in het totaal van opgaven overzicht te houden, te kunnen monitoren en waar nodig bij te sturen gebruiken we het instrument Plan Act. De voortgangsrapportage van Plan Act vormt

samen met de exploitatierapportages, tertiaalrapportages en de risicomatrix de basis voor de tertiaalbespreking in het strategisch overleg.

ENA vindt vrijheid en veiligheid belangrijk en streeft naar een optimale leefomgeving voor de cliënten. Vrijheid is een concept dat iedereen aangaat, het is een mensenrecht. In de ouderenzorg, zoals verpleeghuizen, ontstaat vaak een spanningsveld tussen de veiligheid van cliënten en hun vrijheid. Het gaat hier dan over zowel de zorginhoudelijke veiligheid als de veiligheid van het gebouw en de omgeving.

De aandacht voor kwaliteit en veiligheid beleggen wij in diverse domeingroepen en de kwaliteitscommissie. Deze zorgen voor aansturing en ondersteuning in scholing, preventie, hulpmiddelen, toetsing, evaluatie en verbeterplannen. Zo zijn er de domeingroepen Medicatieveiligheid, Valpreventie en bewegen, Onbegrepen gedrag en onvrijwillige zorg, Welzijn en informele zorg, Eten en drinken, Hygiëne en infectiepreventie, Palliatieve zorg, Continentiezorg, Innovatie en zorgtechnologie, Veiligheid en Informatiebeveiliging en privacy.

1.7 Belangrijkste ontwikkelingen ENA

Cliënten

Samen leven

De eigen plek als basis

Naast aandacht voor de directe woonomgeving en het wooncomfort in fysieke en zintuigelijke zin verbreden we deze aandacht naar het samen leven. Het toevoegen van leven aan de dagen en deel uitmaken van het leven in onze buurten.

In 2025 zijn vier gezamenlijke huiskamers opgefrist en heringericht, zodat beter wordt aangesloten bij de beleving en leefstijl van cliënten.

De woonomgeving als basis voor samen leven

De komende jaren groeit de vraag naar zorg en ondersteuning. ENA investeert daarom in samenleven en buurtkracht. Het streven is dat onze locaties fungeren als buurthuis en ankerpunt, waar cliënten, medewerkers en de buurt elkaar ontmoeten en ondersteunen. Samenwerking met zorg- en welzijnsaanbieders, scholen en verenigingen versterkt de verbondenheid en kwaliteit van het samenleven. Zo zorgen we ervoor dat cliënten veilig en betrokken kunnen wonen, en medewerkers optimaal kunnen werken. We dragen verantwoordelijkheid voor het beschikbaar houden van zorg voor de meest kwetsbare ouderen.

Met project Buurtkracht in Voorthuizen zijn we samen met Woningstichting Barneveld rond onze locatie Nieuw Avondrust gestart met het concreet vormgeven aan een krachtige buurt waarin wordt omgezien naar elkaar. In samenwerking met Butterfly Effect zijn vanaf najaar 2025 buurtverbinders ingezet. Deze buurtverbinders wonen soms al in de buurt van Nieuw Avondrust, maar zij kunnen ook – passend binnen de wet- en regelgeving – aanspraak maken op een huurwoning in de buurt en in Nieuw Avondrust. Hiermee willen we meer balans

brengen in 'zorgvragers en zorgdragers'. In 2026 zetten we verdere stappen om de **verbinding tussen ENA en de buurt** te versterken.

In 2025 is met Woningstichting Barneveld en Gemeente Barneveld verder gewerkt aan de planvorming en uitwerking voor nieuwbouw rondom de locatie Nieuw Avondrust. Deze beoogde nieuwbouw is geen uitbreiding van zorgplaatsen, maar een uitbreiding van het woonaanbod waardoor het gespikkeld wonen en daarmee het creëren van meer draagkracht, levendigheid en samenredzaamheid breder vorm kan krijgen.

Leven in vrijheid en veiligheid

Hier staat de beleving en wens van de cliënt centraal: vrijheid, eigen regie en leven. Leven in vrijheid is het uitgangspunt, ook wanneer kwetsbaarheid uitnodigt tot bescherming. ENA wil leefruimte bieden waarin cliënten zich vrij kunnen bewegen en zelf keuzes maken over hun dag. We voeren actief het gesprek met cliënten, naasten en collega's over vrijheid versus veiligheid, en kijken samen naar wat wél kan en hoe dit zo veilig mogelijk kan. Met ondersteunende zorgtechnologie creëren we waar nodig passende leefcirkels. Dit zijn vooraf bepaalde ruimtes rond de woonzorglocatie waarbinnen cliënten zich vrij en veilig kunnen bewegen. *Gewoon, het leven voorop* is hierin leidend. We werken volgens het pas-toe-of-leg-uit-principe.

Er zijn in 2025 grote stappen gezet in het implementeren van het gedachtegoed *Vrijheid in veiligheid*. Beleid, meer kennis over de rechtspositie (wilsbekwaam-wilsonbekwaam) van de cliënt en de woon-leefomgeving zijn hier onderdeel van. De codes van de deuren op de eerste en tweede etage van locatie Ruimzicht zijn verwijderd; de voorheen 'gesloten' deuren zijn vervangen door passende afspraken die, ondersteund door technologie, optimale vrijheid én veiligheid voor de cliënt waarborgen.

De beweging *Gewoon, het leven voorop* leeft in teams. Er is meer bewustwording en dagelijks worden keuzes gemaakt vanuit vrijheid, niet langer geleid door het systeem, maar vanuit wat vanzelfsprekend goed is voor het leven zelf.

Samen zorgen

Sociale omgeving

Aandacht is goud waard. Ruimte, rust en gelegenheid voor ontmoeting helpen hierbij. We werken hierin samen met de cliënt, zijn familie, naasten en anderen uit het sociale netwerk en de buurt. Uitgangspunt is het zo lang mogelijk intact houden van de bestaande contacten van de cliënt. Daarvoor is een goede start van de samenwerking met cliënt en naasten cruciaal.

Van mens tot mens

Menselijke interactie en liefdevolle bejegening zijn cruciaal voor goede zorg. Zij vormen voor ENA de basis van de samenwerking met de cliënt en zijn naasten. Daarbij hoort het oprecht vriendelijk en gelijkwaardig contact maken van mens tot mens en het met aandacht luisteren naar wat iemand nodig heeft. In deze levensfase volstaat vaak de zegswijze dat het beter is om leven toe te voegen aan de dagen, dan dagen aan het leven. Om zo passend mogelijk in te voegen in het leven en de levenswijze van de cliënt vindt de eerste ontmoeting plaats in de thuisomgeving, waarin we samen met cliënt en naasten kennismaken.

Het eerste bezoek bij de cliënt thuis, in aanwezigheid van vertrouwde naasten, vormt de start van het samen zorgen. We bespreken met elkaar de wederzijdse verwachtingen en mogelijkheden. Twee weken na verhuizen vindt het samenzorggesprek plaats. Aan de hand van een samenzorgenkaart worden concrete afspraken gemaakt over hoe we samen zorgen en wie wat doet.

Goede (medische) behandeling en zorg

Comfort en welzijn staan voorop in de fase waarin mensen ENA vragen om ondersteuning en zorg. Gezondheid is van directe invloed op het welbevinden. Medische zorg is daarbij gericht op het behoud of de bevordering van welbevinden en het vergroten van comfort. Ook hier geldt *Gewoon, het leven voorop*. We werken samen met een multidisciplinair behandelteam van interne en externe behandelaars.

Door leergesprekken met een afvaardiging van de leverancier van de behandeldienst en afvaardiging van ENA is in 2025 geïnvesteerd in het gezamenlijk denken vanuit comfort en wat bij de inzet van behandeling voor de cliënt belangrijk is in deze fase van het leven. Met teamsessies is gewerkt aan meer begrip van wat passende zorg is en wat het effect daarvan is op de juiste inzet van deskundigheid, mensen en middelen, meer aansluitend bij *Gewoon, het leven voorop*.

De teamsamenstelling is in 2025 steeds beter afgestemd op de ondersteuningsvragen. De diversiteit aan inzet van disciplines is gegroeid: woon-welzijnsmedewerker, beweegagoog, muziektherapeut, verpleegkundig specialist GGZ, wond- en palliatief verpleegkundigen, begeleider maatschappelijke zorg en familiebegeleider. Door volledige implementatie van de dagkaart² is er meer sprake van passende zorg: eigen regie behouden en bevorderen, en zorg op maat.

Medewerkers

Samen werken en leren

Team van de toekomst

Werken in de woonzorg doen we samen. Collegiale afstemming, een proactieve houding en een heldere basisopstelling binnen teams borgen kennis en zorg- en welzijnsplannen en maken flexibele inzet mogelijk. Om eigenaarschap dicht bij de zorg te organiseren, werken we met een verpleegkundige met coördinerende taken: een meewerkend vakcollega die teamtaken afstemt en coördineert.

Met *Gewoon, het leven voorop* als uitgangspunt verdelen we taken zodanig dat zorginhoud en kwaliteit geborgd blijven, terwijl een vernieuwde werkverdeling ruimte creëert voor efficiëntie en samenwerking. Zo bouwen we aan het team van de toekomst met aangepaste dienstenpatronen, planning en roosters, ondersteund door strategische personeelsplanning en teamroosteren.

Teams werken steeds meer in verbinding met cliënten, naasten, het sociale netwerk en de buurt. We streven naar een evenwichtige, flexibele personele samenstelling en benutten regionale samenwerkingsmogelijkheden.

² Op de dagkaart staat de belangrijkste informatie en benaderingswijze van de cliënt.

In 2025 zijn het functiegebouw en bijbehorende processen verder geordend. De visie en het beleid op capaciteitsmanagement zijn vastgesteld en bieden duidelijke kaders voor planning, roostering, teamafspraken en communicatie. De planning ondersteunt teams beter via een basisrooster en er zijn verdere stappen gezet in de concretisering van het team van de toekomst en de vertaling naar de strategische personeelsplanning. Ook is toegewerkt naar een stabiel werkproces voor personele capaciteitsplanning.

Daarnaast is onderzocht hoe interne communicatie en veranderbereidheid kunnen worden versterkt, zodat samen zorgen en samendoen met cliënt, familie en sociaal netwerk structureel onderdeel zijn van het dagelijks werk. Nieuwe zorgcommunicatietechnologie ondersteunt de samenwerking binnen en tussen teams.

Leren en groeien in het werk

ENA investeert in het vergroten van het werkplezier en comfort door kennis en vaardigheden in het werk uit te breiden. Leren in de praktijk is meer dan voorheen het uitgangspunt. Leren heeft pas effect als het is gericht op eigen vraagstukken en dicht op het eigen werk plaatsvindt. We 'leren hardop' en durven met elkaar te zoeken naar andere oplossingen. We durven elkaar positief te bevragen en aan te vullen als *kritische vrienden*. Wij stimuleren collega's om actief tot ontwikkeling van hun vakmanschap en professionele identiteit te komen. Hierin verwachten we eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid van elke medewerker. Bij deze uitgangspunten past ook de verantwoordelijkheid voor het bekwaam zijn en blijven.

ENA werkt samen met MBO Amersfoort met de Barneveldse gezondheidsopleiding (BGO). In Nieuw Avondrust (Voorthuizen) wordt gewerkt en geleerd op de werkplek voor de opleiding Maatschappelijke zorg en Helpenden. In 2025 is de instroom van BGO-leerlingen vergroot en zijn er stappen gezet zodat het eigenaarschap 'bekwaam is bevoegd' verder verstevigd is. Ook is de samenwerking gestart met MBO Amersfoort voor de incompany opleiding woonwielzwijsmedewerkers en laat de uitgevoerde EVM-opleiding voor eerstverantwoordelijk medewerkers groei zien van persoonlijk leiderschap bij de deelnemers en initiatief om kennis met elkaar te delen. Daarnaast zijn er workshops over de methodiek 'SPEELS: leren improviseren' ingezet op meerdere locaties.

Ruimte en kaders

Door onze visie op leiderschap, waarbij we het persoonlijk leiderschap en de leiding vanuit het vak als uitgangspunt nemen, ontstaat er veel ruimte. Deze ruimte zorgde echter ook nog voor onduidelijkheid met als gevolg onzekerheid of het ontstaan van een eigen werkwijze naast de afgesproken procedures en werkwijzen. We gaan de bedoeling van deze visie op leiderschap meer stapsgewijs uitwerken en de helderheid over de kaders van het speelveld en de spelregels vergroten. Ook vraagt de sturing hierop meer aandacht. Dat is waarom we in 2026 de ondersteuning dichtbij de teams gaan brengen om mensen dichtbij te ondersteunen en meer in hun kracht te zetten. Hierdoor sluiten we beter aan bij wat er speelt in de dagelijkse praktijk, waardoor we medewerkers beter zien, horen en waarderen.

Werkplezier en een gezonde privé-werkbalans

Plezier en zingeving in het werk zijn essentieel, nu en in de toekomst. Passie voor de zorg begint bij goed zorgen voor jezelf: fysiek en mentaal fit zijn, ruimte om te herstellen en een gezonde werk-privébalans behouden zijn belangrijker dan ooit.

Om de werkbeleving van collega's te monitoren voeren we een à twee keer per jaar korte medewerkerspeilingen uit en regulier uitgebreid medewerkersonderzoek. Verbeterpunten gaan vooral over het ervaren van nabijheid en aandacht, roosters en communicatie. Daarnaast willen we de start van nieuwe collega's beter organiseren, om een duurzame en prettige samenwerking te bevorderen. In 2025 zijn er stappen gezet om meer grip te krijgen op verzuim, onder andere door beter inzicht in oorzaken van verzuim en gerichte acties om medewerkers te ondersteunen en uitval te voorkomen. Met behulp van eenmalige subsidies is aandacht besteed aan werk-privébalans en ondersteuning van medewerkers die mantelzorg bieden. Ook is er een start gemaakt met het vormgeven van *Warm Welkom* aan nieuwe medewerkers.

Bedrijfsvoering

Finance & Control

Er is de afgelopen jaren invulling gegeven aan de functiegebieden concern control/financial control en business control. De verdeling en borging van taken is in de procesbeschrijvingen vastgelegd. De planning & controlcyclus is beschreven en er is een duidelijke jaargendering aan de hand van de P&C-cyclus. Risicomanagement vindt, als onderdeel van de P&C-cyclus, plaats via de risicomatrix.

Plannen & Roosteren

In 2025 hebben we de verbeterdoelen rondom plannen en roosteren niet helemaal behaald. Dit heeft onder meer te maken gehad met het niet op orde hebben van de formatie en deskundigheid van plannen en roosteren, het moeizaam tot stand komen van de afstemming tussen de verschillende betrokkenen en de druk die er door betrokken collega's op het proces zit. Vanuit cliënt-, medewerker- en bedrijfsvoeringsperspectief is het een kritisch proces. Het al dan niet goed lopen van dit proces heeft grote impact.

In 2025 zijn visie en beleid capaciteitsmanagement ontwikkeld en vastgesteld. Dat biedt kaders en meer duidelijkheid in werkafspraken. Specifiek gaat het om afspraken rondom plannen en roosteren, de teamkaders, communicatie en hoe je jezelf blijvend informeert over de hier genoemde onderwerpen. Planning is meer ondersteunend geworden aan de teams (basisrooster).

Er zijn stappen gezet in het verder verhelderen en concretiseren van het team van de toekomst en de doorvertaling daarvan naar de strategische personeelsplanning. Ook zijn er stappen gezet op weg naar een stabiel werkproces rondom personele capaciteitsplanning.

Hulp van zorgtechnologie

In de ondersteuning van het werk breiden wij de inzet van zorgtechnologie verder uit. De wens van medewerkers gaat hierbij vooral uit naar het verminderen van verstoringen in het werk en het gemakkelijk in beeld hebben van cliënten, collega's en waar benodigde materialen en voorzieningen zijn. Daarnaast wordt zorgtechnologie ingezet om cliënten te ondersteunen in

hun zelfstandigheid en om administratieve lasten te verminderen. In 2025 is een nieuw zorgcommunicatie- en sensorensysteem is op alle locaties geïmplementeerd. Medewerkers zijn getraind om sensoren en scenario's (wanneer moet een signaal worden gestuurd en aan wie) zelf eenvoudig te installeren en in te stellen. Ook zijn procesbeschrijvingen van diverse zorgtechnologische toepassingen opgesteld.

Informatieveiligheid

Met behulp van externe deskundigheid en begeleiding is er in 2025 gewerkt aan het voldoen aan de NEN7510-norm en eigenaarschap van informatieveiligheid en privacy.

Er is een Information Security Management System (ISMS), waarin het vormgegeven en nog vorm te krijgen beleid in beeld is³. De systematische werkwijze en borging van afspraken is belegd bij de domeingroep Informatiebeveiliging en privacy. In deze domeingroep zijn de taken en verantwoordelijkheden van de chief information security officer (CISO) en het ISMS verdeeld over de deelnemende collega's.

In 2025 heeft de eerste audit plaatsgevonden op de NEN 7510. ENA laat zich vooralsnog niet certificeren voor NEN 7510, maar zal kiezen voor een andere auditsystematiek.

Duurzaamheid

Om een gezonde organisatie te kunnen blijven, is aandacht voor duurzaamheid belangrijk. ENA conformeert zich aan de Green Deal voor een groene en duurzame zorg. Hierbij horen verduurzamingsmaatregelen met als doel de CO₂-reductie, de keuze voor duurzame producten en leveranciers die de duurzaamheidsgedachte onderschrijven.

Met de beoogde maatregelen wil ENA de CO₂-footprint en daarmee de milieu-impact verkleinen. In 2025 heeft een nieuwe audit in het kader van Milieuplatform(thermometer) Zorg plaatsgevonden. ENA voldoet voor alle woonzorglocaties aan de criteria van het Zilveren Certificaat van Milieu Platform Zorg als onderdeel van de Green Deal. In Het Huis in de Wei zijn in 2025 de daken geïsoleerd en zijn 130 zonnepanelen aangebracht. Tevens is de zonwering geheel vervangen.

2 Bestuur, governance en medezeggenschap

2.1 Ondernemingsstructuur, bestuur, toezicht en medezeggenschap

ENA heeft de Governancecode Zorg in haar organisatie toegepast. Deze wordt hieronder beschreven in de taken en rollen van de raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschapsorganen.

2.1.1 Samenstelling, bezoldiging en onkostenvergoeding bestuur

De raad van bestuur van ENA bestaat uit een enkelvoudige bezetting van de raad. Er is sprake van een bestuurder in de functie van voorzitter. In het reglement raad van bestuur is vastgelegd welke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden de bestuurder heeft en

³ Het betreft het autorisatiebeleid, loggingbeleid, leveranciersbeleid, incidentmanagement, aanpassing zorgcontinuïteitsplan, changebeleid, bedrijfsmiddelenbeleid, wachtwoordbeleid, back-upstrategie en procedure, beleid fysieke en logische toegang.

hoe de relatie is met de medezeggenschapsorganen, belangrijke belanghebbenden en hoe mogelijke belangenverstremming kan worden voorkomen. Ook is hierin beschreven hoe vervanging van de raad van bestuur is geregeld bij kortstondige afwezigheid van de raad van bestuur. De gedragscode Goed bestuur van IGJ en NZa wordt toegepast.

De raad van toezicht van ENA heeft in 2025 het inkomen van de raad van bestuur getoetst aan de Wet normering topinkomens (WNT 2 klasse III). Voor vergoeding van onkosten aan de raad van bestuur is een reglement opgesteld. In 2025 is de volgende vergoeding aan de bestuurder verstrekt:

Omschrijving	Bedrag
- Vaste kostenvergoedingen	€ -
- Andere kostenvergoedingen	€ -
- Binnenlandse reiskosten (kosten woon-werkverkeer)	€ 2.459
- Opleidingskosten	€ 5.400
- Representatiekosten	€ -
- Overige kosten (lidmaatschap NVZD)	€ 1.055
Totaal	€ 8.914

2.2.2 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze toezichthouders

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen ENA. Daarnaast is de raad werkgever en adviseur voor de raad van bestuur. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, de raad van bestuur en welk deelbelang dan ook. De raad van toezicht heeft onder andere als taak toezicht te houden op en te adviseren over:

- het beleid van de raad van bestuur
- de algemene gang van zaken binnen de organisatie
- de strategische ontwikkelingen
- de financiële continuïteit
- de kwaliteit en veiligheid van de zorg
- de beheersing van de risico's op het gebied van de bedrijfsvoering

Op al deze gebieden heeft de raad van toezicht zich in 2025 nauwgezet laten informeren. Dit kreeg vooral vorm in de vergaderingen met de raad van bestuur, via themabesprekingen waarbij ingegaan is op specifieke actuele onderwerpen en door bezoeken aan locaties. Met de raad van bestuur zijn afspraken gemaakt over de aard, inhoud en frequentie van de informatievoorziening.

De raad van toezicht werkt met een drietal commissies: de commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie (KVI), de remuneratiecommissie en de auditcommissie. De werkwijze van de commissies is voorbereidend en adviserend van aard. Besluiten c.q. goedkeuringen worden altijd in de vergadering van de raad van toezicht genomen. De werkwijze is vastgelegd in het reglement van elke commissie.

De samenstelling van de raad van toezicht van ENA was op 31 december 2025 als volgt:

Naam	Functie	Aandachtsgebied	Benoemd/ herbenoemd	Aftredend
Dhr. C. Hendriks	Voorzitter	Financiën	Mei 2018/2022	2026
Mw. L.B. Bovendeert	Vicevoorzitter	Juridisch, governance, bedrijfsvoering	Januari 2022/2026	2029
Dhr. H.G.C. Graafland	Lid	Maatschappelijk ondernemerschap	November 2024	2028
Dhr. M.S. van der Kuilen	Lid	Zorg en zorginnovatie	April 2025	2028
Dhr. R.O. de Vries	Lid	Mens, cultuur en organisatie	Februari 2025	2029

Voor een verslag van de raad van toezicht over het verslagjaar 2025 zie hoofdstuk 4.

2.2.3 Samenstelling en werkwijze medezeggenschap

Clëntenraad

Conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) heeft ENA een centrale cliëntenraad (CCR) en per locatie een cliëntenraad (CR). Er is een medezeggenschapsregeling vastgelegd met de raad van bestuur. Hiervoor zijn de modelreglementen van LOC gehanteerd als basis.

De samenstelling van de CCR was eind 2025:

- Dhr. T. Ruiter, namens Nieuw Avondrust
- Mw. A. Verhoef, namens Nieuw Avondrust
- Dhr. W.A. Burgering, namens Ruimzicht
- Dhr. G.P. de Jong, namens Ruimzicht
- Mw. I. Vlastuin, namens Het Huis in de Wei
- Mw. L. ter Burg, namens Het Huis in de Wei

Ondernemingsraad

Conform de Wet op de ondernemingsraden heeft ENA een ondernemingsraad (OR). Er was frequent overleg met en zonder de bestuurder over het voorgenomen beleid en de personeelsbelangen. In het verslagjaar zijn enkele vacatures ontstaan in de ondernemingsraad.

Op 31 december 2025 had de OR de volgende samenstelling:

- Sylvie Griffioen, voorzitter (flexteam)
- Henny Schouten (locatie Het Huis in de Wei)
- Teuni Heiwegen (locatie Nieuw Avondrust)
- Geert Damsteeg (locatie Ruimzicht)
- Hennie Deij, (locatie Ruimzicht)
- Gerard Niels, ambtelijk secretaris (geen OR-lid)

Begin 2026 is Christine Zwarts toegetreden tot de OR. Zij heeft daarin zitting namens Service & Ondersteuning.

2.2 Samenspraak

De bestuurder onderhoudt nauw contact met de zorg en de dagelijkse situaties in het werk. Dit gebeurt onder andere door het met regelmaat meedraaien en meewerken met collega's en verschillende teams in de organisatie. Daarnaast neemt de bestuurder deel aan of initieert leergesprekken naar aanleiding van gedeelde vragen, verhalen en zorgen. Het contact is wederkerig en laagdrempelig.

De psychosociale, verpleegkundige en medische kennis is geborgd in de adviespositie van de kwaliteitscommissie.

2.3 Personele samenstelling

Fte per functiecategorie, peildatum 31 december 2024 en 2025

Categorie	2024	2025
Begeleiding	8,9	9,4
Overig	61,4	64,4
VVO	160,6	177,3
VVO TO	7,5	9,4
Totaal	238,4	260,5

Begeleiding:

Activiteitenbegeleider, bewegingsagoog, familiebegeleider, muziektherapeut, praktijkbegeleider, medewerker Welzijn

Overig:

Iste gastvrouw, Iste kok, assistent kok, facilitair medewerker, keukenassistent, kok, receptionist, ondersteuner Facilitair, adviseur Communicatie, adviseur Leren en Ontwikkelen, ambtelijk secretaris ondernemingsraad, bestuursondersteuner, BPV-coördinator, business controller, centrale planner, coach Planning en Roosteren, coach zorgteam, coördinator Facilitair, coördinator Vrijwilligers, coördinator Welzijn, financial controller, financieel-administratief medewerker, adviseur Mens, cultuur en organisatie, ICT-beheerder, kwaliteitsmedewerker, locatieleider, medewerker Mens, cultuur en organisatie, medewerker ICT en helpdesk, specialist Werving, selectie en mobiliteit, ondersteuner locatieleider, opleidingsfunctionaris, praktijkopleider, preventiemedewerker, projectleider Eten en Drinken, adviseur Facilitair en Inkoop, raad van bestuur, strategisch beleidsadviseur, teamleider Plan & Flex, vakman techniek en onderhoud, adviseur Informatisering en bedrijfsprocessen, salarisadministrateur, medewerker applicatiebeheer en helpdesk, adviseur Vitaliteit, verzuim en arbo, klantadviseur, beleidsadviseur, hoofd bhv/preventie, leider Mens, cultuur en organisatie, locatiehelper, coach kwaliteit van samen leven, zorgen en werken, coach personele capaciteitsplanning

Verpleging, verzorging, ondersteuning:

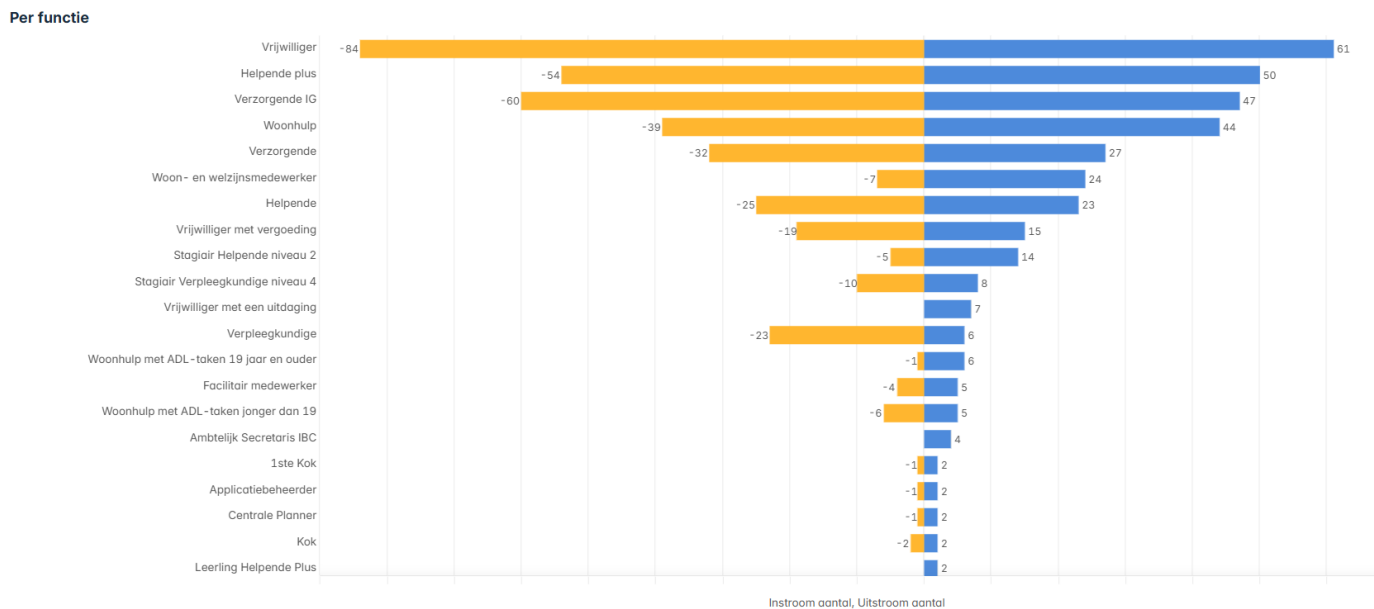
Helpende, leerling helpende, helpende plus, leerling helpende plus, leerling verpleegkundige 4, verpleegkundige, eerst verantwoordelijke verzorgende, gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric, leerling verzorgende IG, verzorgende, verzorgende IG, woon-welzijnsmedewerker, woonhulp, woonondersteuner, leerling Maatschappelijke Zorg 4, begeleider Maatschappelijke Zorg 3 en 4

Verpleging, verzorging, ondersteuning teamoverstijgend:

Kwaliteitsverpleegkundige, palliatief verpleegkundige, verpleegkundig specialist GGZ, wondverpleegkundige, sociaal psychiatisch verpleegkundige

2.4 In- en uitstroom medewerkers

De onderstaande figuur geeft de in- en uitstroom van medewerkers per functie aan in aantallen in 2025.



2.5 Toepassing en naleving gedragscodes

Bij ENA wordt gewerkt conform de Governancecode Zorg, beroepsspecifieke gedragscodes, gedragscode vrijwilligers (opgenomen in de vrijwilligersovereenkomst), ICT-gedragscode en de integriteitscode. Naleving is geborgd in processen. Passend bij de extra aandacht in 2024-2026 voor een ondersteunende cultuur zal ook nadrukkelijker gekeken worden naar de borging en naleving van het gedrag dat met de codes bedoeld wordt.

Wij zijn alert op wijzigingen in vigerende wet- en regelgeving en anticiperen hierop waar nodig. Deze verantwoordelijkheid is belegd in het takenpakket van de strategisch beleidsadviseur.

2.6 Onderzoek en ontwikkeling

Dynamisch ontwikkelproces

Kwaliteit is een dynamisch ontwikkelproces van samen leren en verbeteren. Daarbij hoort transparantie over bereikte resultaten, eerlijk kijken en openheid. Leren en verbeteren gaan samen met het krachtig om kunnen gaan met kwetsbaarheid. We 'leren hardop', durven met elkaar te zoeken naar andere oplossingen. Dit vraagt om een veilige samenwerkingsrelatie en om wederzijds vertrouwen. We streven in alle opzichten naar goede en deugdelijke kwaliteit. In onze dienstverlening aan cliënten en naasten, in de levering van ons eigen werk en in de werkwijze als organisatie. Om te weten of dingen lukken zoals we ze bedoelen, is de plan-do-check-act (PDCA) verankerd in ons denken en doen. We organiseren en borgen systematisch dat wij reflecteren en leren in en tijdens ons werk. ENA wil leren en ontwikkelen in toenemende mate verweven in het dagelijks werk.

Er is in 2025 verder gewerkt aan de methodiek voor het op orde houden van de bekwaamheid. Het nieuwe uitgangspunt is dat je zelf zorgt dat je bekwaam blijft om bevoegd te blijven. Het toetsen vindt nu plaats in de eigenlijke werksituatie, waardoor het minder tijd kost en minder spanning oplevert.

Lerend netwerk

ENA werkt actief samen in het lerend netwerk met de zorgorganisaties Neboplus, Norschoten en Elim (onderdeel van Sirjon). Dit heeft onder meer geleid tot onderlinge audits en het uitwisselen van ontwikkelingen van opleiding en beleid.

Borgen innovatie

In 2025 heeft ENA verdere stappen gezet op het gebied van innovatie, met als doel de kwaliteit van zorg te verbeteren, de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten en de inzet van medewerkers efficiënter te ondersteunen.

Wij hebben onder andere ingezet, zoals in hoofdstuk 1 al aangegeven, op de implementatie van een nieuw zorgcommunicatiesysteem die verdere uitbreiding van ondersteunende zorgtechnologie beter mogelijk maakt. Innovatie blijft ook de komende jaren een belangrijk speerpunt. Wij blijven investeren in duurzame oplossingen die bijdragen aan toekomstbestendige, persoonsgerichte en betaalbare zorg. Binnen ENA zijn de strategisch beleidsadviseur en adviseur Informatisering en bedrijfsprocessen verantwoordelijk voor het signaleren, monitoren en analyseren van trends en vernieuwingen in zorg, dienstverlening en welzijn, evenals het initiëren en coördineren van vernieuwende zorgprojecten.

Onderzoek

Gezien de omvang van ENA initiëren wij zelf geen onderzoek. Op kleine schaal wordt gewerkt met actieonderzoek en experimenten gericht op directe, praktische toepassingen.

2.7 Toekomstverwachtingen

De ouderenzorg in Nederland staat de komende jaren voor een fundamentele transitie. De dubbele vergrijzing – meer ouderen en een hogere leeftijd – leidt tot een sterke toename van de zorgvraag, terwijl het aantal beschikbare zorgprofessionals en de financiële ruimte niet in hetzelfde tempo meegroeien. Dit maakt dat het huidige zorgsysteem in zijn traditionele vorm niet houdbaar is. Landelijk beleid beweegt zich daarom steeds nadrukkelijker richting een andere inrichting van zorg en ondersteuning. Programma's van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, zoals WOZO en de opvolgende hervormingsagenda's zoals HLO (Hervorming Langdurige Ondersteuning), bouwen voort op dezelfde kernprincipes: het versterken van eigen regie, het ondersteunen van mensen in hun eigen leefomgeving en het anders organiseren van professionele zorg. De bekende lijn – 'zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan' – blijft richtinggevend, maar wordt steeds concreter vertaald naar keuzes in toegang, organisatie en bekostiging van zorg.

De verwachting is dat verpleeghuiszorg zich verder ontwikkelt tot zorg voor mensen met de meest complexe en intensieve zorgvragen. Voor een grote groep ouderen betekent dit dat ondersteuning vaker thuis of in de wijk georganiseerd wordt, met een grotere rol voor informele netwerken, technologie en samenwerking tussen zorg en welzijn. Digitale zorg en hybride vormen van ondersteuning worden daarbij steeds meer vanzelfsprekend.

Tegelijkertijd verschuift de focus van zorg naar een bredere benadering van gezondheid en welzijn. Wonen, leefomgeving, sociale verbinding en preventie worden bepalende factoren voor kwaliteit van leven en zorgvraag. Dit vraagt om nauwere samenwerking tussen verschillende domeinen en om een andere inrichting van wijken en gemeenschappen. Voor zorgorganisaties en professionals betekent dit een ingrijpende verandering van het werk. Rollen, verantwoordelijkheden en benodigde competenties veranderen. De druk op de arbeidsmarkt maakt dat keuzes onvermijdelijk zijn: niet alles kan meer, en niet alles hoeft meer binnen de professionele zorg te worden opgelost.

De toekomst van de ouderenzorg vraagt daarmee om een gezamenlijke beweging van cliënten, naasten, professionals, organisaties en samenleving als geheel. Alleen door anders te denken, anders te organiseren en anders samen te werken, kan de ouderenzorg ook richting 2030 en daarna toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit blijven.

3 Financiële ontwikkelingen

3.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De salariskosten, inclusief sociale lasten en pensioenlasten, zijn door de toename van het personeel en de cao-salarisstijging gestegen met 14,6%. Het aantal fte in vaste dienst is met 22,5 fte gestegen en de cao-salarisstijging halverwege 2025 was 4,0%. Deze kosten zijn niet volledig gedekt door de stijging van de productie en tarieven. Bij de kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL) zien we dit jaar voor het eerst een flinke daling. Vorig jaar was er sprake van stabilisatie, de jaren daarvoor steeg het jarenlang. De inzet van uitzendkrachten (min € 171.000) en zzp'ers in de zorg (min € 889.000) nam fors af. De inzet van interim-medewerkers niet zorg gerelateerd (twee locatieleiders, externe koks en niet ingevulde vacatures op het servicebureau) nam juist toe met € 195.000.

De investeringen bedroegen in 2025 € 553.000. Voor 2026 wordt er met een rolling forecast investeringslijst gewerkt, die periodiek wordt gemonitord en zo nodig bijgesteld.

De overige bedrijfskosten zijn per saldo gestegen met 2,8%.

De rentelasten zijn wat gedaald door de reguliere aflossing. De rentebaten zijn wat minder door daling van de spaarrente. In 2025 is er wederom een frauderisicoanalyse uitgevoerd. Ook is het vierogenprincipe actief voor de factuurbetalingen en bij de bankautorisaties. Er zijn geen afgeleide financiële instrumenten (zoals derivaten) afgesloten.

3.2 Behaalde omzet en resultaten

De omzet is in 2025 weer toegenomen, namelijk met 3,9% of € 1.137.000. Deze stijging komt voor rekening van de Zvw-zorg, ELV (€ 281.000) en Wlz-zorg (€ 804.000). De toename is toe te schrijven aan de stijging van de Wlz-tarieven en de toename van de productie ELV. Het resultaat komt uit op een winst van € 66.000. Dit is lager dan het begrote resultaat. De resultaatsratio (resultaat t.o.v. de opbrengsten) over 2025 is 0,2%.

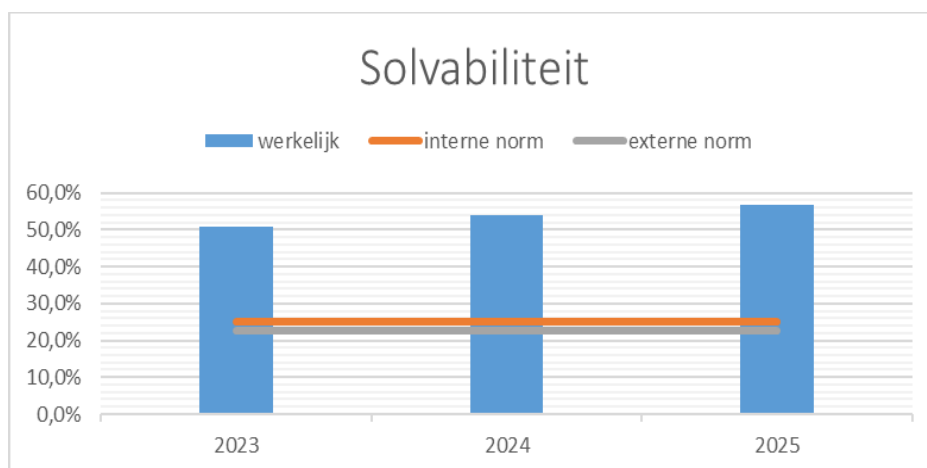
3.3 Situatie op balansdatum

De belangrijkste kengetallen van de laatste drie jaar zijn hieronder weergegeven:

	Norm	2025	2024	2023
Solvabiliteit %	25,0	56,8	53,8	50,8
Weerstandsvermogen %	20,0	24,9	25,7	24,8
Liquiditeit	1,5	1,9	1,9	1,9
Resultaatsratio %	1,5	0,2	2,3	2,3

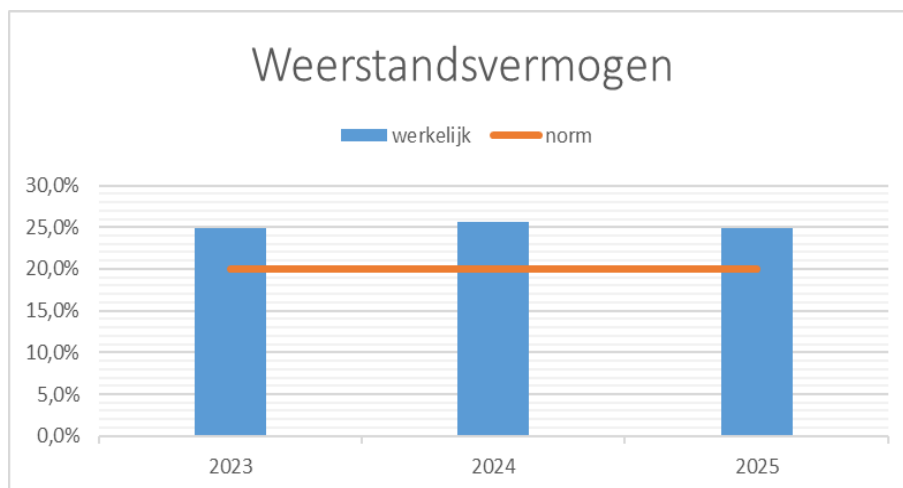
Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft inzicht in welke mate ENA aan haar verplichtingen ten opzichte van haar schuldeisers kan voldoen. De solvabiliteit wordt bepaald door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen. Het branchegemiddelde en de gangbare norm is 20-25%. ENA heeft met 56,8% een uitstekende solvabiliteit. Dit geeft een gunstig vooruitzicht voor het eventueel financieren van toekomstige investeringen.



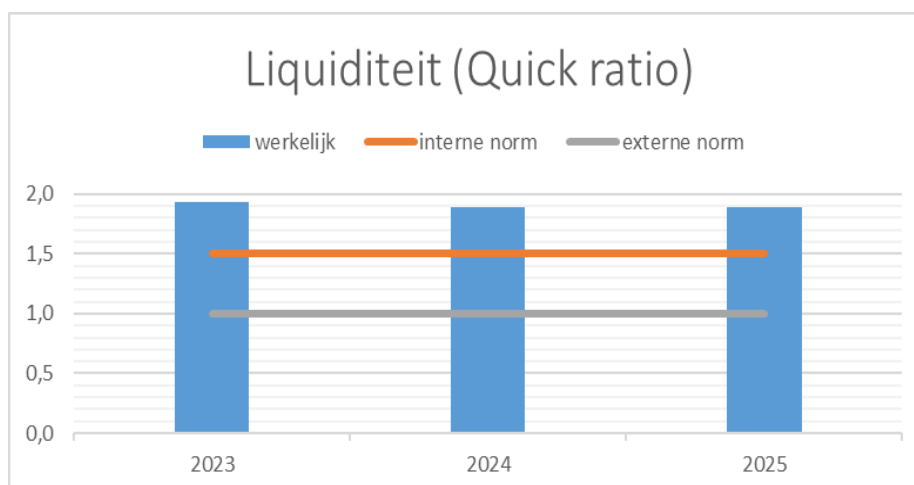
Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft de vermogensbuffer weer voor het opvangen van eventuele calamiteiten, als er grotere noodzakelijke incidentele uitgaven moeten plaatsvinden. Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale bedrijfsopbrengsten (de omzet). Gangbaar in de zorg is een norm van 15-20%. ENA zit hier met 24,9% boven.



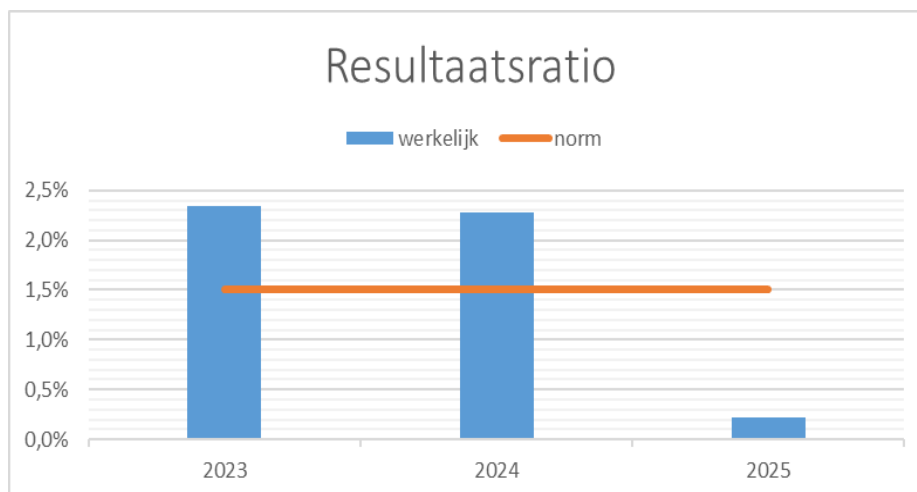
Liquiditeit (quick ratio)

Om de liquiditeitspositie te meten, hanteert ENA de quick ratio. Over 2025 bedroeg deze 1,9. Dit kengetal geeft de mate weer waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa (inclusief liquide middelen) kunnen worden betaald. Een gezonde quick ratio bedraagt minimaal 1,0. Bij ENA is de norm met 1,5 wat hoger vastgesteld.



Resultaatsratio

De resultaatsratio wordt bepaald door het resultaat van het boekjaar te delen door de totale bedrijfsopbrengsten (de omzet). Als norm wordt in de zorg een percentage van 1,5% gehanteerd om het eigen vermogen op peil te houden. De resultaatsratio van ENA ligt met 0,2% onder de norm.



3.4 Voornaamste risico's en onzekerheden en risicobeheersing

Voor 2026 is een positieve exploitatiebegroting vastgesteld. Het begrote resultaat bedraagt € 451.232.

Risicobeheersing

Het risicomangement binnen ENA heeft tot doel de risico's op de verschillende niveaus binnen de organisatie te minimaliseren. Risicomangement wordt gevoerd op cliëntniveau, locatieniveau en organisatieniveau. ENA zet hiervoor diverse instrumenten, systemen en beheersmaatregelen in. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen:

1. Retrospectieve risicoanalyse: een analyse van incidenten en andere gesignaleerde risico's op basis waarvan verbetermaatregelen getroffen kunnen worden (leren van fouten).
2. Prospectieve risicoanalyse: het in kaart brengen van mogelijke risico's, zodat maatregelen getroffen kunnen worden (voorkomen van fouten).

In 2024 is een visie geformuleerd op risicomangement. Op basis daarvan zijn de kritische processen en de risico's in kaart gebracht. Met behulp van de risicomatrix is de impact van de risico's en de prioriteit van het opstellen van beheersmaatregelen bepaald en zijn de risico's in één overzicht in beeld gebracht. In 2025 is dit frequent besproken en bijgesteld (voortgangsbewaking).

3.5 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom is ondanks flinke investeringsbedragen licht gestegen vanuit de operationele activiteiten. Er staan buiten de investeringsbegroting nog geen grote investeringen in de gebouwen op korte termijn gepland, dus is de financieringsbehoefte (nog) niet aanwezig.

4 Jaarverslag 2025 raad van toezicht

Normen voor goed bestuur

ENA past de principes en aanbevelingen van de Governancecode Zorg 2022 toe, waarbij de bedoeling van de code en de dialoog centraal staan. Stichting Zorggroep ENA wordt bestuurd door één bestuurder. De raad van toezicht (RvT) van ENA houdt toezicht op de algemene leiding, waarbij de raad zich met name richt op de maatschappelijke opgave van de organisatie en de centrale positie van de cliënt en medewerker. De raad van toezicht is lid van de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn). De vigerende statuten en de reglementen van de raad van bestuur, de raad van toezicht en de commissies van de raad van toezicht bepalen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht, ook in relatie tot de bestuurder.

Samenstelling en werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden. De samenstelling van de raad is in 2025 gewijzigd. Het lidmaatschap van mevrouw K.N. Kolenbrander en de heer R.J. Hald eindigde aan het einde van hun respectievelijk eerste en tweede zittingstermijn. De ontstane vacatures zijn na een openbare werving vervuld door benoeming van de heren R.O. de Vries en M.S. van de Kuilen. Mevrouw L.B. Bovendeert, periodiek aftredend op 31 december 2025, werd benoemd voor een tweede zittingstermijn.

Vanwege de relatief nieuwe samenstelling van de raad van toezicht en werving van een nieuwe bestuurder in 2026 is unaniem besloten de tweede zittingstermijn van de heer C. Hendriks als RvT-lid en -voorzitter met een aantal maanden te verlengen tot 1 januari 2027. De heer H.G.C. Graafland zal hem opvolgen als voorzitter. De heer Graafland nam de plaats in van mevrouw Kolenbrander als RvT-lid op voordracht van de centrale cliëntenraad. Het vicevoorzitterschap van de raad van toezicht is na het vertrek van mevrouw Kolenbrander belegd bij mevrouw Bovendeert.

De RvT-leden hebben hun eventuele hoofd- en nevenfuncties inzichtelijk gemaakt. Er is geen (potentiële) verstrengeling van belangen of (gevaar voor) integriteitsschendingen gezien.

Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2025

Naam	Aandachtsgebied	(Neven)functies	Rooster van aftreden
C. (Cees) Hendriks Voorzitter RvT	<i>Aandachtsgebied:</i> Financiën <i>Commissies:</i> <ul style="list-style-type: none"> Lid auditcommissie Lid remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> Interim-predikant Protestantse Kerk Nederland Voorzitter Stichting Leger des Heils Woonvermogen Lid raad van toezicht Stichting Wereldkinderen, auditcommissie Penningmeester Bond van Nederlandse Predikanten 	Benoemd mei 2018, herbenoeming mei 2022, aftredend december 2026
L.B. (Lilliane) Bovendeert Vicevoorzitter RvT	<i>Aandachtsgebied:</i> Juridisch – governance – bedrijfsvoering <i>Commissie:</i> Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> Hoofd bedrijfsvoering Radiotherapiegroep 	Benoemd januari 2022, herbenoeming 2026, aftredend december 2029

Naam	Aandachtsgebied	(Neven)functies	Rooster van aftreden
H.G.C. (Hiltjo) Graafland Lid RvT RvT-lid op voordracht van de centrale cliëntenraad	<i>Aandachtsgebied:</i> Maatschappelijk ondernemerschap <i>Commissie:</i> Voorzitter commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Zelfstandig adviseur (Oracel) 	Benoemd november 2024, herbenoeming/ aftreden 2028
R.O. (Richard) de Vries Lid RvT	<i>Aandachtsgebied:</i> Mens, cultuur en organisatie <i>Commissie:</i> Voorzitter remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> Interimmanager en consultant (Aurelius Advies) Medeoprichter Hospice De Bilt i.o. 	Benoemd februari 2025, herbenoeming/ aftreden 2029
M.S. (Maarten) van de Kuilen Lid RvT	<i>Aandachtsgebied:</i> Zorg en zorginnovatie <i>Commissie:</i> Lid commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Manager kwaliteit en opleiden bij Marente 	Benoemd april 2025, herbenoeming/ aftreden 2028

Commissies

De raad van toezicht werkt met een drietal commissies: de commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie, de remuneratiecommissie en de auditcommissie. De werkwijze van de commissies is voorbereidend en adviserend van aard. Besluiten c.q. goedkeuringen worden altijd in de vergadering van de raad van toezicht genomen. Door wijzigingen in de raad van toezicht in 2025 is ook de samenstelling van de commissies gewijzigd.

Commissie Kwaliteit, veiligheid en innovatie	<p>Is twee keer bijeengewees in aanwezigheid van de bestuurder en de strategisch beleidsadviseur. Zo mogelijk was ook een kwaliteitsverpleegkundige of verpleegkundig specialist aanwezig. Vast agendapunt vormden de tertiaalrapportages, waarin gerapporteerd wordt over een breed scala aan onderwerpen, zoals zorgverlening, kwaliteit van zorgverlening en inzet van zorgtechnologie. Andere onderwerpen die aan de orde kwamen: beleid vrijheid in veiligheid, rapport externe audit in het kader van NEN-EN 15224, rapport IGJ naar aanleiding van onaangekondigd inspectiebezoek aan locatie Ruimzicht, ontwikkelingen op het gebied van behandeling, meting cliënttevredenheid, medewerkertevredenheid, beleid informatieveiligheid en diverse verbeterplannen. De bestuurder informeerde de commissie over een formele klacht over de kwaliteit van zorg en de wijze waarop deze klacht is onderzocht en conform de klachtenprocedure afgehandeld.</p>
Remuneratiecommissie	<p>De remuneratiecommissie is twee keer bijeengewees met de bestuurder. In deze gesprekken was aandacht voor de geboekte resultaten en de opgaven waar de bestuurder voor staat. De commissie heeft een rol vervuld bij het regelen van de zelfevaluatie van de RvT onder leiding van een externe deskundige. Aan het einde van het jaar vroeg voorbereiding van de werving en benoeming van een interim-bestuurder de aandacht.</p>

Auditcommissie	De auditcommissie kwam met de bestuurder en de concerncontroller zes keer bijeen, waarvan een keer in aanwezigheid van de accountant, AGZ. De maandelijkse financiële rapportages waren een vast bespreekpunt, alsook – vanwege de financiële impact – ontwikkelingen op het gebied van personele capaciteitsplanning. De auditcommissie bracht verschillende adviezen uit aan de raad van toezicht, onder meer over de jaarrekening 2025, de begroting 2026 en de klasse-indeling WNT.
-----------------------	---

Onderwerpen en informatievoorziening

In samenwerking met de raad van bestuur is voor 2025 een toetsingskader vastgesteld. Hierin is bijzondere aandacht geborgd voor de thema's *Samen leven en wonen* (herontwikkeling van de locatie en het woonconcept Nieuw Avondrust), de beweging *Gewoon, het leven voorop* (van zorg naar leven), de personele ontwikkeling en de samenwerking lokaal en regionaal.

In de zes reguliere vergaderingen van de raad van toezicht en de bestuurder zijn de voornaamste risicogebieden besproken, waaronder de strategische resultaten, kwaliteit en veiligheid, medewerkers en financiën.

In het verslagjaar zijn een aantal onderwerpen veelvuldig aan bod gekomen. Zo is de beweging *Gewoon, het leven voorop* en wat dit van individuele medewerkers en de organisatie ENA als geheel vraagt veelvuldig besproken. Daarbij ging het over het gevraagde leiderschap op de locaties en hoe daarin stabiliteit en continuïteit gecreëerd kon worden. Daarnaast is ook veelvuldig gesproken over de moeite die ENA heeft om bepaalde functies structureel in te vullen op onder andere het servicebureau en met name in de hoek van plannen en roosteren. Van dit laatste onderwerp, het plannen en roosteren, zijn de verschillende aspecten uitvoerig ter sprake gekomen: het ondersteunende systeem, de bezetting bij ENA om capaciteitsplanning en plannen en roosteren naar een hoger niveau te brengen, alsook het proces om hier te komen.

Aanvullend geeft het onderstaande overzicht een beeld van alle onderwerpen die geagendeerd zijn geweest in het verslagjaar.

Vastgesteld/besloten	
<ul style="list-style-type: none"> - Toetsingskader RvT-RvB 2025 - (Her)benoeming van RvT-leden - Gewijzigd rooster van optreden RvT - Gewijzigde samenstelling commissies RvT - Profielbeschrijving RvT en RvT-leden - Scholing RvT-leden 2025 - RvT-jaarverslag 2024 	<ul style="list-style-type: none"> - Klasse-indeling WNT 2026 (klasse 3) - Honorering RvT 2026 - Bestuursopdracht interim-bestuurder - Benoeming interim-bestuurder per 1 januari 2026 - Reglementen van RvT-commissies, na periodieke evaluatie
Goedgekeurd	
<ul style="list-style-type: none"> - Resultaatbestemming 2024 - Bestuursverslag en jaarrekening 2024 - Treasurybeleid 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitsbeeld 2025-2026 - Begroting 2026

Besproken	
<ul style="list-style-type: none"> - Frauderisicoanalyse 2025 - Accountantsverslag bij jaarrekening 2024 - Personele en financiële ontwikkelingen en interventies - Uitbreiding gebouw Nieuw Avondrust en ontwikkeling woonzorgzone rond deze locatie - Lokale en regionale samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - Gewijzigd organogram - Uitkomst onaangekondigd inspectiebezoek IGJ aan locatie Ruimzicht - Afhandeling klacht over de kwaliteit van zorg aan een bewoner van een van de locaties - Vertrek bestuurder en acties voor werving van een opvolger

Eind oktober kondigde de bestuurder, mevrouw T. de Kroon, haar vertrek aan per 1 januari 2026; dit vanwege het aanvaarden van een nieuwe baan elders. Daarop besloot de raad van toezicht, na oriëntatie binnen haar eigen netwerken, een zoekopdracht voor een interim-bestuurder uit te zetten bij Pandion en begin januari 2026 te starten met de werving van een vaste bestuurder. Input voor de bestuursopdracht voor de interim-bestuurder en de profielschets voor de vaste bestuurder is opgehaald via gesprekken van RvT-leden met vertegenwoordigers van de OR, de centrale cliëntenraad en ENA Kompas. De zoekopdracht via Pandion heeft geleid tot benoeming van mevrouw J.H. van Beusichem als interim-bestuurder per 1 januari 2026.

Tijdens vier RvT-vergaderingen vond een themabespreking plaats, waarin is ingezoomd op een actueel onderwerp. Dit betrof de volgende thema's:

- Invulling van zingeving bij ENA
- De beweging *Gewoon, het leven voorop*
- Voortgang project Vrijheid in veiligheid
- Stand van zaken herinrichting en uitbreiding locatie Nieuw Avondrust

Contact met interne belanghebbenden

De drie nieuwe RvT-leden hebben via gesprekken en bezoeken uitgebreid kennisgemaakt met de ENA-locaties en diverse afdelingen van het servicebureau.

Vanuit de raad van toezicht is met de OR gesproken op een artikel-24-overleg.

Twee keer heeft een afvaardiging van de raad van toezicht de vergadering van de centrale cliëntenraad bezocht. Ook zijn enkele cliëntenraadsvergaderingen van de woonzorglocaties bijgewoond.

Op 2 oktober nam de raad van toezicht deel aan een gezamenlijke bijeenkomst met de centrale cliëntenraad, de OR en ENA Kompas. Het thema was *Omgaan met dementie*. De deelnemers maakten kennis met de SPEELS-methode, een praktische aanpak die waardevolle tips en inzichten geeft voor écht contact maken met mensen met dementie. Daarna ging de groep zelf aan de slag met de zgn. waardenladder.

Contact met externe belanghebbenden

Op 10 februari 2025 namen RvT-leden deel aan de jaarlijkse bijeenkomst van raden van toezicht van zorginstellingen in Barneveld en Woningstichting Barneveld. De bijeenkomst is ervaren als nuttig om spelers uit de omgeving te ontmoeten en te horen.

Een delegatie van de RvT bezocht op 8 oktober de bijeenkomst voor raden van toezicht, georganiseerd door het netwerk Vitale Gelderse Vallei. Onderwerp van de bijeenkomst was samen werken aan het toegankelijk, goed en betaalbaar houden van de zorg en het verbeteren van de gezondheid in de regio. De stand van zaken van het regioplan is

gepresenteerd.

Samenwerking met de bestuurder

De raad van toezicht fungeert mede als werkgever voor de bestuurder en vervult een advies- en klankbordfunctie voor de bestuurder. De voorzitter van de raad van toezicht had gemiddeld eens per 1,5 à 2 maanden overleg met de bestuurder. Per 1 januari 2026 vond er een bestuurswisseling plaats. De raad van toezicht ziet met waardering terug op de inzet van mevrouw De Kroon gedurende haar periode als bestuurder van ENA. Op 18 december is afscheid van haar genomen op een bijeenkomst met interne en externe relaties.

Deskundigheid

De heren Graafland en De Vries hebben in het verslagjaar deelgenomen aan de Governance Class voor toezichthouders in de zorg, verzorgd door Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.

Conform de Governancecode Zorg evalueert de raad van toezicht zijn functioneren eens per drie jaar onder leiding van een externe deskundige. Op 3 november 2025 vond de zelfevaluatie plaats onder leiding van mr. Helene Smit (Helene Smit Mediation & Executive Coaching). Ter voorbereiding op deze evaluatie heeft zij alle RvT-leden en de bestuurder gevraagd een vragenlijst in te vullen en heeft ze met ieder een individueel gesprek gevoerd. Bij de evaluatie werd vastgesteld dat de ingezette professionalisering van de raad van toezicht zijn vruchten afwerpt. Profielen en reglementen zijn op orde. Door aan de hand van een concrete casus te oefenen is inzicht verkregen in hoe er binnen de raad van toezicht wordt samengewerkt. Als leerpunt neemt de raad van toezicht verder nog mee dat het uitwisselen van ideeën vanuit verschillende expertisegebieden heel waardevol is. Het voornemen is daarom om waar mogelijk meer verdieping te zoeken op elkaars vakgebied.

Bezoldiging

De honorering die de RvT-leden in het verslagjaar hebben ontvangen is binnen de bezoldigingsnorm Wet normering topinkomens (WNT) peil 2026 en ligt onder de door de NVTZ geadviseerde maximumbezoldiging. De bezoldiging bedroeg voor de hele raad in totaal € 75.547. Een specificatie is opgenomen in de jaarrekening 2025 van de organisatie.

Vastgesteld in RvT-vergadering d.d. 23 februari 2026