

Onze koers naar een duurzame toekomst

Elke dag zo fijn mogelijk
Brabant  **Zorg**



Samen werken aan duurzame zorg

Bij BrabantZorg werken we elke dag vanuit onze belofte: **“Elke dag zo fijn mogelijk”**.



We realiseren ons steeds vaker dat een fijne dag vandaag niet ten koste mag gaan van de wereld van morgen. Goede zorg en een gezonde leefomgeving zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom kiezen we er bewust voor om duurzaamheid niet langer als een apart project te zien, maar als een integraal onderdeel van onze strategische koers en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Onze ambities zijn geworteld in de **Green Deal 3.0**, ‘Samen werken aan duurzame zorg’, die wij met overtuiging hebben ondertekend. Hiermee committeren we ons aan landelijke doelen zoals het verlagen van onze CO₂ uitstoot, het circulair maken van onze bedrijfsvoering en het minimaliseren van de milieu-impact van medicatie. Tegelijkertijd gaat onze aandacht uit naar de gezondheid en preventie voor zowel onze cliënten als onze medewerkers. Om deze koers kracht bij te zetten en tastbaar te maken, hebben we onszelf een concreet doel gesteld: **in 2026 willen we voor ten minste één van onze locaties het niveau zilver van de Milieuthermometer Zorg behalen.**



De Milieuthermometer Zorg is een landelijk keurmerk dat complexe duurzaamheidsdoelen vertaalt naar praktische stappen voor de dagelijkse zorgpraktijk. Waar het bronzen niveau zich vooral richt op het naleven van de milieu-wetgeving, gaat niveau zilver een belangrijke stap verder. Namelijk door aan te tonen dat er structureel wordt bespaard op energie, water en afval. Bovendien stelt dit niveau eisen aan een bewuste en duurzame inkoop van materialen. Omdat de resultaten onafhankelijk worden getoetst door een externe partij, vormt het zilveren certificaat een tastbaar bewijs dat onze groene ambities daadwerkelijk leiden tot een meetbaar resultaat en een toekomstbestendige bedrijfsvoering.



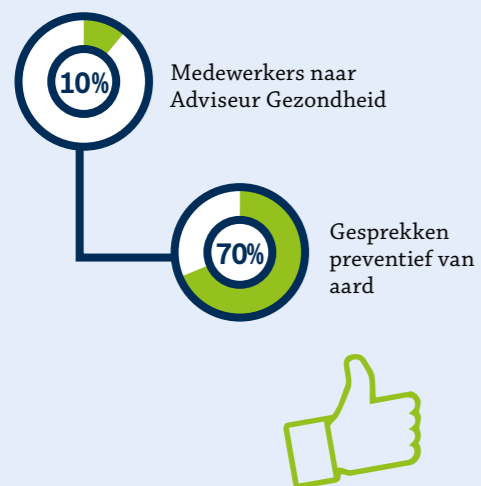
Daarnaast durven we kritisch naar onszelf te kijken, want we weten dat onze duurzame ambities soms schuren met diezelfde belofte van een fijne dag. De zorg is veranderd: cliënten verblijven vaak korter bij ons en met een zwaardere zorgvraag. Juist in die laatste fase is een vertrouwde omgeving en eigen regie essentieel. Wanneer we vanuit duurzaamheid vragen om aanpassingen in gewoontes – of het nu gaat om andere keuzes in eten en drinken, het verminderen van afvalstromen of het niet meer binnen roken op onze locaties – begrijpen we dat dit ingrijpend kan zijn. Het vinden van de juiste balans tussen een noodzakelijke groene transitie en het behoud van het individuele welzijn is een moreel vraagstuk dat we dagelijks met veel aandacht en empathie proberen in te vullen.

Dit duurzaamheidsverslag is voor ons een belangrijk instrument om **transparantie** te bieden aan de buitenwereld. Hoewel de implementatie van de nieuwe Europese duurzaamheidsrichtlijnen (CSRD) nog volop gaande is en wij nog geen rapportageverplichting hebben, kiezen we er nu al voor om transparant over onze voortgang te rapporteren. We doen dit aan de hand van de **materiële thema's zoals opgesteld door ActiZ**, aangevuld met doelstellingen van de Green Deal. Hiermee laten we niet alleen zien wat we al hebben bereikt, maar zijn we ook eerlijk over de uitdagingen die we nog moeten overwinnen.

We beschouwen dit verslag als een uitnodiging aan onze cliënten, medewerkers en regionale partners. Duurzame zorg vraagt namelijk om een gezamenlijke inspanning. Door onze resultaten en plannen te delen, hopen we anderen te inspireren en de ‘groene vlek’ binnen BrabantZorg en de regio Noordoost-Brabant verder te verspreiden. Samen zorgen we ervoor dat onze zorg niet alleen vandaag van hoge kwaliteit is, maar ook in de toekomst houdbaar en gezond blijft.

Gezondheid en vitaliteit: onze medewerkers als fundament

De basis van goede zorg ligt bij de mensen die het verlenen. Gezonde en vitale medewerkers zijn voor BrabantZorg essentieel om onze belofte Elke dag zo fijn mogelijk waar te maken. In een sector waar de werkdruk hoog is en personeelsschaarste een realiteit is, zien wij investeren in gezondheid niet als een extraatje, maar als een absolute noodzaak. Ons doel? Een vitale organisatie waarin medewerkers de regie voeren over hun eigen inzetbaarheid en welzijn.



Onze koers in 2025: van herstel naar preventie

In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen Personeel) hebben we in 2025 grote stappen gezet om de focus te verschuiven van curatieve zorg naar preventie. We geloven dat tijdig handelen langdurig verzuim voorkomt en het werkplezier verhoogt. Om dit tastbaar te maken, stelden we scherpe doelen: we wilden dat minstens 10% van onze medewerkers de weg naar een Adviseur Gezondheid zou vinden, waarbij 70% van die gesprekken preventief van aard moest zijn.

Deze doelstellingen zijn in 2025 succesvol behaald. We zien dat medewerkers de weg naar ondersteuning steeds beter weten te vinden. Bovendien is de zichtbaarheid van het team Gezondheid op de locaties aanzienlijk vergroot, wat zorgt voor een cultuur waarin vitaliteit en verzuim makkelijker bespreekbaar worden.

Integrale aanpak op de werkvloer

Om deze resultaten te boeken, hebben we het afgelopen jaar ingezet op een integrale mix van acties:

- Thematische verdieping:** Door organisatiebrede themamaanden rondom vrouwengezondheid, voeding en roken, en een doorlopende lijn over zelfleiderschap, hebben we belangrijke gezondheidsvraagstukken op de kaart gezet.
- Individuele ondersteuning:** Naast preventieve gesprekken en werkplekbezoeken was er specifieke aandacht voor de vitale start van onze studenten.
- Innovatie en pilots:** Met programma's als 'Fit naar je pensioen', 'Slaap en herstel' en een gerichte aanpak voor frequent verzuim hebben we geëxperimenteerd met nieuwe vormen van ondersteuning.
- Borging:** Het netwerk van ergocoaches is verder geprofessionaliseerd en de samenwerking met werkgroepen voor Sociale Veiligheid en de Green Deal is versterkt.

Hoewel we trots zijn op deze voortgang, blijven er uitdagingen. In de dagelijkse hectiek van de zorg blijft het structureel vrijmaken van tijd voor vitaliteit een aandachtspunt, evenals het borgen van gedragsverandering op de lange termijn.

Vooruitblik 2026-2028: het actie versterken van welbevinden van alle medewerkers als nieuwe standaard

Voor de komende jaren scherpen we onze ambities verder aan. Dankzij een nieuw vitaliteitsbudget ontstaat er ruimte om onze impact op grote schaal te vergroten. Onze focus verschuift definitief van verzuimbeheersing naar het actief versterken van het welbevinden van alle medewerkers.

We willen dat BrabantZorg bekend staat als een aantrekkelijke, vitale organisatie waar gezonde keuzes vanzelfsprekend zijn. Dit gaan we doen door:

- Fysieke en mentale kracht:** Met sportevenementen, workshops over voeding en campagnes gericht op mentale balans, ontspanning en specifieke levensfasen.
- Zelfleiderschap:** We blijven investeren in educatie en bewustwording om duurzame gedragsverandering te stimuleren.
- Integrale projecten:** Onze Adviseurs Gezondheid worden nauw betrokken bij de inrichting van onze locaties en de visie op hulpmiddelen, zodat de werkomgeving de vitaliteit van onze mensen optimaal ondersteunt.

Onze uiteindelijke ambitie is helder: aandacht voor gezondheid moet een organisch onderdeel worden van de dagelijkse werkdag. Zo bouwen we samen aan een toekomstbestendig BrabantZorg.

Opleiding en ontwikkeling: bouwen aan groen bewustzijn

Bij BrabantZorg geloven we dat duurzame verandering begint bij kennis. Het onderdeel 'Opleiden' binnen ons duurzaamheidsbeleid richt zich op het concept van **Planetary Health**: het vergroten van het bewustzijn dat de gezondheid van de mens onlosmakelijk verbonden is met de gezondheid van de planeet. Het is essentieel dat onze zorgprofessionals begrijpen hoe hun dagelijks handelen impact heeft op het milieu en hoe een gezonder milieu weer bijdraagt aan de vitaliteit van onze cliënten.

De noodzaak van scholing

Zonder de juiste scholing blijft duurzaamheid vaak een abstract begrip. Wanneer medewerkers echter de tools en kennis krijgen om verspilling te herkennen en duurzame keuzes te maken, ontstaat er intrinsieke motivatie. Een goed geschoolde beroepsgroep is de motor achter innovatie op de werkvloer. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) investeren we daarom gericht in de ontwikkeling van onze medewerkers op dit thema.

2025: Een jaar van voorbereiding en verkenning

In 2025 heeft de focus tijdelijk niet op dit thema gelegen door een interne overgang binnen het team Opleidingsadvies. We hebben deze periode achter de schermen wel gebruikt om te onderzoeken welke stappen we willen zetten, zodat we in 2026 een vliegende start kunnen maken met een nieuw onderwijsaanbod. De belangrijkste stappen hiervoor waren:

- 1 **Strategische voorbereiding e-learning:** We hebben de ontwikkeling van de externe e-learning 'Duurzame werkdag van een zorgprofessional' nauwgezet gevolgd. Hierdoor hebben we nu een scherp beeld van hoe we deze tool optimaal kunnen inzetten om onze impactdoelen te bereiken.
- 2 **Verkenning extern scholingsaanbod:** We zijn in gesprek met Avans Hogeschool over de mogelijke inzet van een keuzemodule 'Planetary Health'. Dit biedt kansen om kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan te bieden dat goed aansluit bij de leerbehoefte van onze medewerkers.



Resultaten: van visie naar actieplan

Waar 2025 in het teken stond van heroriëntatie, is de koers voor de toekomst nu helder bepaald. De belangrijkste les die we hebben geleerd, is dat we door externe ontwikkelingen op de voet te volgen – in plaats van alles zelf te ontwikkelen – sneller en effectiever kunnen inspelen op de actualiteit rondom duurzame zorg. De verkenning van de afgelopen periode heeft geresulteerd in een concreet pakket aan leerinterventies dat in 2026 direct kan worden uitgerold.

Vooruitblik 2026: versnelling van de transitie

In 2026 gaan we van voorbereiding naar implementatie.

Onze doelen zijn als volgt:

- 1 **Brede uitrol e-learning:** De module 'Duurzame werkdag van een zorgprofessional' wordt via ons leerplatform Minerva voor de gehele organisatie beschikbaar gesteld.
- 2 **Integrale inbedding:** We streven naar een volledige integratie van Planetary Health in onze zorgopleidingen en scholingsprogramma's.
- 3 **Stimulering ontwikkeling:** We bevorderen het gebruik van het Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB) voor duurzaamheidsthema's, onder andere door het aanbieden van een specifieke boekenlijst.
- 4 **Samenwerking en dialoog:** We faciliteren actieve deelname aan de keuzemodules van Avans en zorgen voor een continu up-to-date intranetpagina waar medewerkers alles kunnen vinden over hun ontwikkelmogelijkheden op het gebied van duurzaamheid.

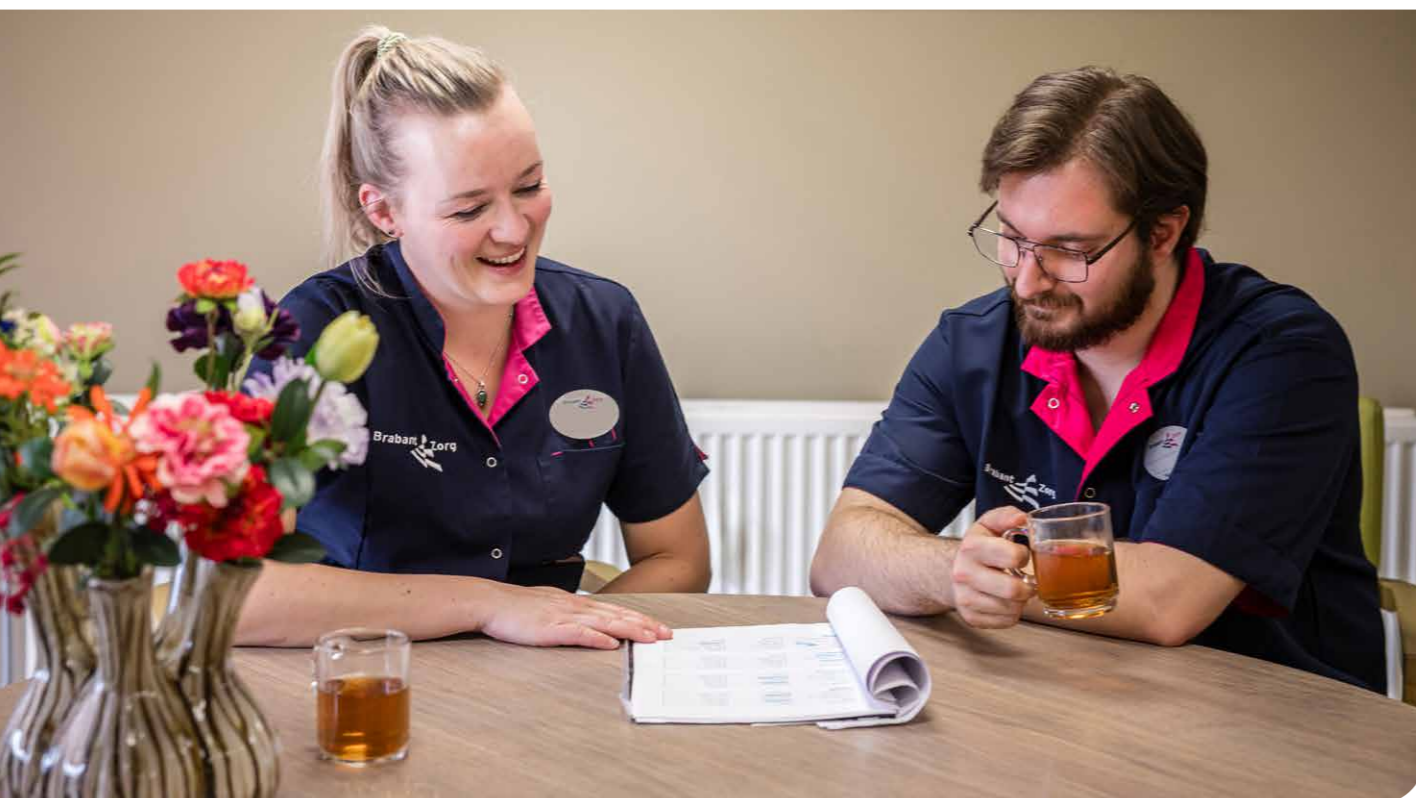
Door onze medewerkers op te leiden tot ambassadeurs van een gezonde planeet, maken we duurzaamheid tot een vanzelfsprekend onderdeel van de professionele trots bij BrabantZorg.

Persoonlijk ontwikkelbudget: ruimte voor eigen regie

Bij BrabantZorg geloven we dat investeren in de groei van onze mensen direct bijdraagt aan de kwaliteit van de zorg. Naast het reguliere opleidingsbudget, waarbij de focus ligt op wettelijke scholing en strategische doelen, hebben we het Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB) in het leven geroepen. Dit budget is een bewuste keuze om onze medewerkers meer regelruimte en eigen verantwoordelijkheid te bieden over hun professionele loopbaan.



Investeren in werkplezier en groei

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling leidt tot meer werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Het POB is dan ook een gift aan de medewerker, bedoeld voor scholing die betrekking heeft op de huidige of een toekomstige functie. Waar de manager de regie voert over het reguliere budget, ligt de regie bij het POB volledig bij de medewerker zelf. In lijn met de Europese duurzaamheids-richtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hiermee over onze inspanningen op het gebied van opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers.



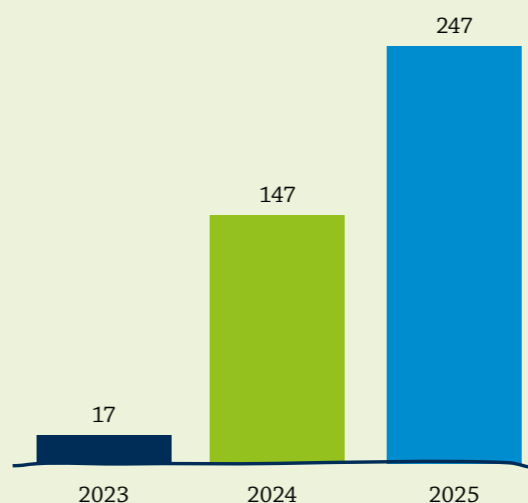
Onze focus in 2025: bekendheid en toegankelijkheid

In 2025 was de centrale doelstelling om de bekendheid van het budget te vergroten. Hoewel er geen harde KPI's waren gesteld, lag de focus op het wegnemen van drempels zodat medewerkers het POB vaker zouden inzetten voor hun eigen groei. Om dit te bereiken, zijn diverse acties ondernomen:

-  **Zichtbaarheid en inspiratie:** We hebben elk kwartaal ervaringsverhalen van collega's gedeeld op intranet en een heldere infographic verspreid over de locaties.
-  **Vereenvoudiging:** De workflow in InSite is versimpeld en het beleid is verduidelijkt met een handig stroomschema en richtlijnen voor ontwikkelactiviteiten.
-  **Borging in de dialoog:** Informatie over het POB is toegevoegd aan de 'veerkrachtgesprekken', zodat de persoonlijke ontwikkeling een vast onderdeel wordt van het gesprek tussen manager en medewerker.
-  **Inzicht:** Er is een specifiek dashboard ontwikkeld waardoor teammanagers direct inzicht hebben in de mate waarin medewerkers hun budget benutten.

Resultaten: een duidelijke groei

De inspanningen om het POB onder de aandacht te brengen zijn duidelijk terug te zien in de cijfers. We zien een sterke stijging in het aantal unieke medewerkers dat een beroep doet op het budget: van 17 unieke medewerkers bij de start in 2023 en 147 in 2024, naar 247 unieke medewerkers in 2025.



Vooruitblik 2026: evaluatie en vervolg

In het tweede kwartaal van 2026 staat een evaluatie gepland. We gaan dan onderzoeken wat het effect is geweest van de acties uit 2025. Op basis van deze inzichten bepalen we de vervolgstappen, zodat het POB een nog krachtiger instrument wordt voor het werkplezier en de professionele ontwikkeling binnen BrabantZorg.

Veiligheid van medewerkers: leren van incidenten (MIM)

Een gezonde en vitale organisatie begint bij een veilige werkomgeving. Omdat het werk in de ouderenzorg zowel fysiek als mentaal veeleisend kan zijn, hechten wij grote waarde aan het inzichtelijk maken van situaties waarin collega's te maken krijgen met agressie, ongevallen of andere onveilige omstandigheden. De Melding Incident Medewerker (MIM) is hierbij een cruciaal instrument om de veiligheid op de werkvloer structureel te bewaken en te verbeteren.

Preventie en nazorg

Het registreren van incidenten is voor BrabantZorg geen administratieve verplichting, maar de basis voor ons preventiebeleid. Door incidenten te analyseren, kunnen we sneller interveniëren en de nazorg voor onze medewerkers beter vormgeven. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hiermee over de veiligheid en gezondheid op de werkvloer, een thema dat voor ons van essentieel belang is voor het behoud van onze medewerkers.

Onze focus in 2025: toegankelijke ondersteuning

Hoewel er voor 2025 geen specifieke kwantitatieve doelstellingen waren geformuleerd, lag de focus op het versterken van de nazorg na een incident. We willen dat medewerkers zich gesteund voelen op de momenten dat het werk impactvol is. De belangrijkste actie in 2025 was:



Directe informatie over nazorg: Aan het digitale meldingsformulier voor incidenten is expliciete informatie toegevoegd over de mogelijkheid tot nazorg. Medewerkers worden nu direct bij het doen van een melding gewezen op de mogelijkheid om in gesprek te gaan met een bedrijfspsycholoog.

Resultaten en voortgang: beleid in samenhang

In 2025 hebben we kritisch gekeken naar de vormgeving van ons arbobeleid. In plaats van het ontwikkelen van een volledig nieuw beleid, is er gekozen voor een integrale aanpak. Alle bestaande richtlijnen en afspraken op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn samengebracht in één centraal verzameldocument. Dit zorgt voor meer overzicht en een betere samenhang tussen de verschillende maatregelen die we nemen om de werkomgeving veilig te houden.

Vooruitblik 2026: persoonlijke opvolging na impact

Voor 2026 staat het verder personaliseren van de ondersteuning centraal. Onze doelen zijn:



Geautomatiseerde ondersteuning: Medewerkers die een MIM-melding doen, ontvangen vanaf 2026 automatisch een bericht met specifieke informatie over de beschikbare hulpbronnen. Zo weet elke collega direct bij wie zij terecht kunnen voor extra ondersteuning na een ingrijpende ervaring.



Versterken van de meldbereidheid: We blijven inzetten op een cultuur waarin het melden van incidenten wordt gezien als een noodzakelijke stap naar een veiligere werkplek voor iedereen.

Door incidenten niet alleen te registreren maar ook actief op te volgen met passende zorg voor de melder, maken we van veiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Veilige zorg is een onmiskenbare randvoorwaarde



Verzuim en duurzame inzetbaarheid

BrabantZorg spant zich in voor een werkomgeving waarin medewerkers duurzaam, veilig, gezond en vitaal kunnen werken. Wij geloven dat werkplezier en vitaliteit de basis vormen voor goede zorg. In onze visie voeren medewerkers zelf de regie over hun vitaliteit, zodat zij nu en in de toekomst in staat blijven om de belofte Elke dag zo fijn mogelijk waar te maken.

Regie op vitaliteit

Het bevorderen van inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de organisatie en de medewerker. Door een cultuur van eigen regie te stimuleren, ondersteunen we onze mensen om veerkrachtig te blijven in een uitdagende sector. Conform de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hierbij over de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en onze inspanningen om verzuim terug te dringen.

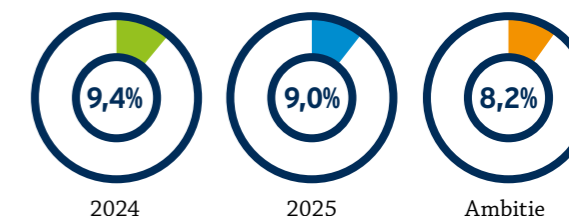
Onze focus in 2025: teamgericht werken aan verzuim

Voor 2025 hadden we onszelf een ambitieuze KPI gesteld: een verzuimpercentage dat minimaal 1% onder het branchegemiddelde ligt. Gezien het branchegemiddelde van 9,2%, lag onze doelstelling voor dit jaar op maximaal 8,2%. Om dit te bereiken, hebben we ingezet op de volgende maatregelen:

- 1 **Teambijeenkomsten:** In het merendeel van de teams zijn specifieke bijeenkomsten georganiseerd rondom verzuim en vitaliteit. Hieruit zijn concrete teamafspraken voortgekomen om elkaar te ondersteunen en de inzetbaarheid te vergroten.
- 2 **Begeleiding bij langdurig verzuim:** De succesvolle workshops voor medewerkers die langdurig verzuimen zijn voortgezet, met als doel een duurzame terugkeer naar de werkvloer.
- 3 **Organisatiebreed vitaliteitsplan:** We hebben een breed aanbod aan interventies beschikbaar gesteld. Dit heeft een structureel karakter gekregen door de ontwikkeling van een integraal vitaliteitsplan voor de gehele organisatie.

Resultaten: Een dalende trend

Hoewel we onze ambitie van 8,2% nog niet hebben behaald, zien we een duidelijke positieve trend. In 2025 is het gemiddelde verzuimpercentage bij BrabantZorg gedaald van 9,4% naar 9,0%. Hiermee scoren we onder het branchegemiddelde van 9,2%. Deze daling bevestigt dat de gekozen koers begint te werken, maar onderstreept tegelijkertijd dat voortdurende aandacht voor dit thema noodzakelijk blijft.



Vooruitblik 2026: versterken van de visie

In 2026 zetten we de ingezette lijn door en scherpen we onze acties verder aan:

- 1 **Volledige dekking:** Ook in de resterende teams worden teambijeenkomsten georganiseerd om vitaliteit overal op de agenda te krijgen.
- 2 **Focus op frequent verzuim:** Naast de structurele ondersteuning bij langdurig verzuim, komt er extra aandacht voor medewerkers die vaker kortstondig uitvallen.
- 3 **Gedragmatige visie:** In het overleg met directie en management besteden we opnieuw aandacht aan onze gedragmatige visie op verzuim. We bespreken wat deze visie concreet vraagt van ons leiderschap.
- 4 **Scherpe ambitie:** Onze KPI voor 2026 blijft onveranderd ambitieus: we streven naar een verzuimpercentage van minder dan 8,2%.

Door de dialoog over vitaliteit te blijven voeren en te investeren in preventie, bouwen we aan een organisatie waar medewerkers met plezier en energie hun werk kunnen blijven doen.

Werk-privébalans en duurzame inzetbaarheid

Het materieel thema ‘Werktijden en werk-privébalans van eigen personeel’ is van groot belang binnen BrabantZorg. Onze zorgmedewerkers werken vaak onregelmatig in een 24-uurssetting en ervaren dagelijks een hoge werkdruk. Dit heeft een directe impact op het privéleven en het mentale en fysieke welzijn. Een gezonde balans is daarom essentieel; niet alleen om uitval en verzuim te voorkomen, maar juist om het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid van onze collega’s te versterken.

Ondersteuning in de praktijk

BrabantZorg zet zich in voor een organisatie waarin medewerkers zich gesteund voelen om hun werk op een gezonde manier te doen. De balans tussen werk en privé is daarom een vast onderdeel van de ‘veerkrachtgesprekken’ tussen medewerker en manager. Daarnaast bieden onze Adviseurs Gezondheid gerichte ondersteuning bij het bespreekbaar maken en aanpakken van knelpunten in deze balans. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hiermee over de werk-omstandigheden en het welzijn van onze medewerkers.

Focus en resultaten: een voortdurend aandachtspunt

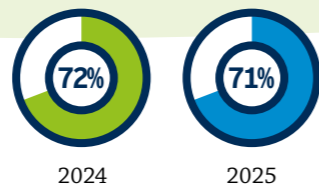
In een arbeidsmarkt die onder druk staat en waarin de zorgzwaarte toeneemt, blijft de werk-privébalans een kritische factor. We monitoren dit nauwgezet via ons jaarlijkse medewerker ervaringsonderzoek.



Resultaten 2025: Uit het meest recente onderzoek blijkt dat 71% van de medewerkers aangeeft werk en privé goed in balans te kunnen houden.



Trend: Hoewel we in 2024 nog een stijging zagen naar 72%, laat de lichte daling in 2025 zien dat de balans kwetsbaar is. Het bevestigt dat dit thema constante aandacht en dialoog op de werkvloer vereist.



Vooruitblik: dialoog en maatwerk

Voor 2026 blijft onze inzet gericht op het faciliteren van de dialoog. De focus ligt op het tijdig herkennen van signalen van een verstoorde balans, zodat we samen met de medewerker naar passende oplossingen kunnen zoeken. Door de werk-privébalans als prioriteit te houden, borgen we dat BrabantZorg een plek blijft waar mensen met plezier en energie kunnen werken, ook wanneer de omgevingsdruk toeneemt.

Een plek waar je met plezier en energie kunt werken

Inclusiviteit en Carrousel Groen: talent in de kracht

Bij BrabantZorg geloven we dat iedereen over unieke talenten beschikt die kunnen bijdragen aan de zorg van de toekomst. Echte duurzaamheid gaat immers ook over sociale winst en het bieden van gelijke kansen. Via het initiatief 'Carrousel Groen' bieden we mensen met een ondersteuningsvraag een zinvolle daginvulling en de kans om volwaardig te participeren in onze organisatie en de samenleving.

Waardevol potentieel benutten

Zonder passende begeleiding en laagdrempelige werkplekken riskeren mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt sociaal isolement. Voor de zorgsector zou dit betekenen dat waardevol potentieel onbenut blijft. Carrousel Groen helpt deelnemers om weer in hun kracht te komen en hun talenten in te zetten op onze locaties, van groenonderhoud en horeca tot directe ondersteuning van de zorgteams. In lijn met de ESRS-richtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) focussen we op inclusiviteit en het creëren van toegang tot werk voor iedereen.

2025: professionalisering van de leerpaden

In 2025 lag de koers op het creëren van formele leerpaden, zodat participatie ook leidt tot erkende vaardigheden. Onze doelstellingen waren gericht op het lanceren van een werk-leerlijn en het uitbouwen van dagbestedingsplekken, zoals in de Kapel in Velp. De belangrijkste acties in 2025 waren:

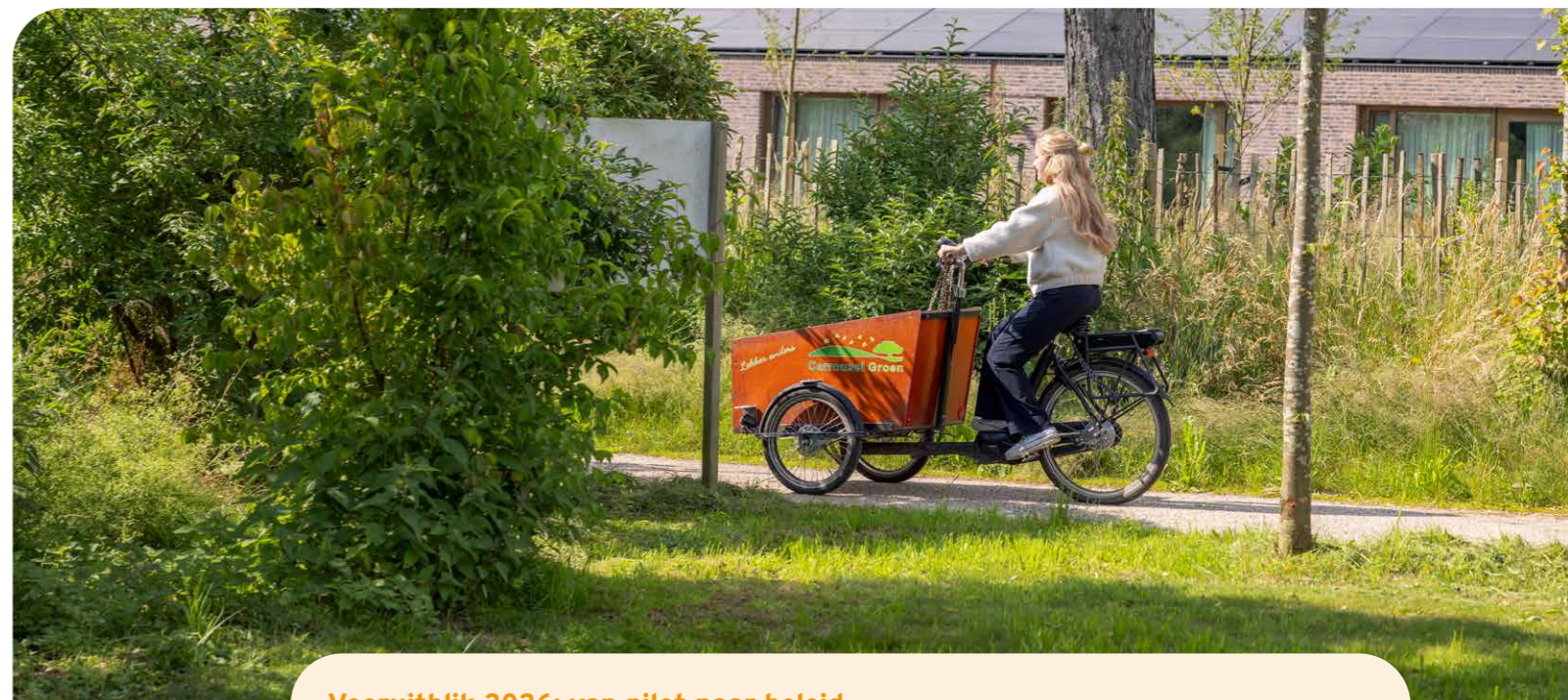
- f **Pilot werk-leerlijn:** Als eerste zorgorganisatie in de regio is BrabantZorg gestart met een unieke werk-leerlijn. Dit traject van tien maanden biedt intensieve begeleiding aan praktijkgerichte leerders, voorafgegaan door een zorgvuldige proefplaatsing.

- f **Regionaal Netwerk:** Er is een krachtig samenwerkingsverband gesmeed met partners als IBN, UWV, Weener XL, WSD en het Leerwerkcentrum Noordoost-Brabant. Deze samenwerking is cruciaal voor de begeleiding en financiering van de trajecten.

- f **Integrale dagbesteding:** Deelnemers draaien volwaardig mee in facilitaire diensten en bij het groenonderhoud. De inzet van assistenten op diverse niveaus (A, B en C) brengt een nieuwe, frisse dynamiek op de locaties en ontlast de zorgteams.

Resultaten: maatschappelijke en organisatorische winst

De resultaten van het afgelopen jaar zijn hartverwarmend en hoopgevend. Deelnemers geven aan dat zij het gevoel hebben weer 'mee te doen' aan de samenleving, wat hun zelfvertrouwen en balans aanzienlijk verbetert. De pilot heeft bewezen dat de combinatie van persoonlijke jobcoaching en praktijkleren de juiste formule is voor deze doelgroep. Bovendien stromen deelnemers dankzij de opgedane ervaring vaker door naar de reguliere arbeidsmarkt, gewapend met een officieel erkende praktijkverklaring.



Vooruitblik 2026: van pilot naar beleid

In 2026 willen we de succesvolle pilotfase transformeren naar een structureel onderdeel van ons personeelsbeleid. Onze plannen voor de nabije toekomst zijn:

- 1 **Focus op doorgroei:** We richten ons op de ontwikkeling van Assistent Zorg & Welzijn niveau A naar de meer complexe niveaus B en C, zodat deelnemers zich continu kunnen blijven uitdagen.

- 2 **Opschaling:** We onderzoeken hoe de succesvolle werkwijze van Carrousel Groen op meer locaties binnen BrabantZorg kan worden geïmplementeerd.

- 3 **Borging van erkenning:** De 'praktijkverklaring' wordt verder verankerd als een waardevol document dat de arbeidsmarktwaarde van onze deelnemers blijvend vergroot.

Door drempels weg te nemen en talent te koesteren, bouwen we aan een inclusieve organisatie waar iedereen een waardevolle bijdrage kan leveren aan 'elke dag zo fijn mogelijk'.

Toegang tot zorg: balans tussen vraag en capaciteit

Het bieden van tijdige en passende zorg is de essentie van onze maatschappelijke opdracht. In een veranderend zorglandschap is de wachtlijst echter geen statisch gegeven; het is een voortdurend samenspel tussen de fysieke ruimte op onze locaties en de beschikbaarheid van gekwalificeerde zorgmedewerkers. Het is een grote uitdaging om deze twee factoren optimaal op elkaar af te stemmen, zodat elke beschikbare kamer ook daadwerkelijk een thuis kan bieden aan een cliënt.

Personele bezetting als bepalende factor

Bij BrabantZorg rekenen cliënten op zorg die naadloos aansluit bij hun indicatie. Hierbij is de personele bezetting momenteel de meest bepalende factor. Personeelstekorten vormen een reëel risico op 'onbedoelde leegstand', waarbij kamers onbenut blijven omdat er onvoldoende medewerkers zijn om de zorg veilig te kunnen bieden. Dit vergroot de druk op de regio en op mantelzorgers. Ons succes wordt dan ook bepaald door een optimale balans tussen zorgvraag, vastgoed en personele inzet (conform ESRS S4). Door slimme planning en regionale samenwerking streven we ernaar de toegankelijkheid van onze zorg te maximaliseren.

2025: focus op complexe zorgvragen

In 2025 was onze koers gericht op het maximaliseren van de effectieve capaciteit, met een sterke focus op de toenemende complexiteit van de zorgvraag. We hebben hiervoor de volgende strategische maatregelen genomen:

Prioritering van zwaardere indicaties: Om ruimte te maken voor cliënten met de meest urgente en complexe zorgbehoeften, hebben we de instroom van cliënten met een VV4-indicatie nagenoeg stilgezet. Hierdoor is de focus volledig verschoven naar cliënten met een indicatie vanaf VV5.

Regionale Synergie in Noordoost-Brabant (NOB): In deze regio zijn we een traject gestart om domeinoverstijgend samen te werken. Door expertise en middelen te delen, proberen we de groeiende groep cliënten met multi-problematiek gezamenlijk op te vangen.

Resultaten: een structurele verschuiving

De data over 2025 laten een duidelijke trendbreuk zien ten opzichte van voorgaande jaren. Terwijl de wachtlijst eind 2024 nog 134 cliënten met een VV4-indicatie telde, is deze instroom (gesteund door onderliggend plaatsingsbeleid) in 2025 tot stilstand gekomen.

We zien een structurele verschuiving in de samenstelling van de wachtlijst:

- Toename Psychogeriatric (PG):** Er is een aanzienlijke groei zichtbaar in het aantal wachtenden met een VV5-indicatie.
- Daling Somatiek:** In tegenstelling tot de PG-vraag zien we juist een afname in het aantal cliënten met een somatische indicatie (VV6 of VV8) op de wachtlijst.

Deze cijfers bevestigen dat de zorg binnen onze locaties steeds complexer wordt, wat vraagt om een wendbare organisatie en gespecialiseerde teams.

Vooruitblik 2026: wendbaar capaciteitsmanagement

In 2026 bouwen we voort op deze leerpunten om de toegang tot onze zorg verder te optimaliseren:

- Zorgkracht als leidraad:** Ons capaciteitsmanagement wordt verder verfijnd. De 'zorgkracht' van een team (de werkelijke bezetting en expertise op een bepaald moment) wordt leidend voor het aantal actieve zorgplaatsen dat we openstellen.
- Versnelling in NOB:** De samenwerking in de regio Noordoost-Brabant moet leiden tot snellere plaatsing van cliënten met complexe multi-problematiek. We geloven dat we door regionale solidariteit de schaarste beter het hoofd kunnen bieden.
- Toekomstbestendige scholing:** We blijven de verschuiving van somatiek naar psychogeriatric nauwlettend monitoren. Deze inzichten gebruiken we om onze personele samenstelling en scholingsprogramma's proactief aan te passen aan de zorgvraag van morgen.

Door scherpe keuzes te maken in wie we opnemen en hoe we samenwerken, bewaken we de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg in onze regio.

Veiligheid en meldcultuur: leren voor betere Zorg

Binnen BrabantZorg staat een open en veilige meldcultuur centraal. Voor ons is het melden van (bijna-)incidenten geen middel om te controleren, maar een essentieel instrument om continu te leren en te verbeteren. Door incidenten transparant te maken, kunnen we risico's beperken en samen met de cliënt de regie voeren over een veilige zorgomgeving.

De waarde van transparantie

Een sterke meldcultuur valt of staat bij vertrouwen. Wanneer er een angstcultuur heerst of de focus te veel op cijfers ligt, ontstaat het risico op onderrapportage. Hierdoor kunnen structurele onveilige situaties onzichtbaar blijven. Ons succes wordt dan ook niet gemeten aan de hand van een daling in het aantal meldingen, maar aan de mate waarin medewerkers zich veilig voelen om incidenten te delen. In lijn met de ESRS-richtlijnen (ESRS S4) focussen we ons op de veiligheid van onze cliënten en de kwaliteit van de zorg, waarbij een veilige werkomgeving voor onze medewerkers de basis vormt.

2025: professionalisering van de analyse

In 2025 lag de prioriteit op het professionaliseren van de manier waarop we incidenten analyseren. We hebben hiervoor drie centrale doelen gesteld: het behouden van een hoge meldbereidheid, het vergroten van de onderzoekscapaciteit binnen onze zorgteams en het optimaliseren van de afstemming met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

De belangrijkste acties in 2025 waren:

- 1 **PRISMA-scholing:** Een nieuwe groep kwaliteitsverpleegkundigen is opgeleid in de PRISMA-methodiek. Deze Root Cause Analysis-methode stelt ons in staat om incidenten diepgaand te analyseren en de werkelijke bronoorzaken aan te pakken.
- 2 **Samenwerking met de Inspectie:** Door te investeren in het contact met de IGJ kunnen we scherpere afwegingen maken tussen reguliere incidenten en meldenswaardige calamiteiten.
- 3 **Koppeling aan verbetering:** We hebben de stap gezet om verbetermaatregelen directer te koppelen aan de uitkomsten van meldingen, zodat we herhaling effectiever kunnen voorkomen.



Vooruitblik 2026: expertise verankeren op de werkvloer

In 2026 zetten we de lijn van professionalisering door, met als doel de expertise nog breder in de organisatie te verankeren:

Resultaten: focus op kwaliteit

In 2025 werden 12.841 MIC-meldingen geregistreerd, een afname van 7,8% ten opzichte van 2024 (13.925 meldingen). BrabantZorg beschouwt deze daling uitdrukkelijk niet als een doel op zich; we monitoren deze cijfers nauwgezet om te borgen dat de meldbereidheid onverminderd hoog blijft. De belangrijkste winst van het afgelopen jaar zit in de kwaliteitsslag: de inzet van geschoolde kwaliteitsverpleegkundigen werpt duidelijk zijn vruchten af in de diepgang en de bruikbaarheid van de uitgevoerde onderzoeken.

- 1 **Opschaling PRISMA-light:** We gaan het aantal opgeleide 'PRISMA-light' onderzoekers beter laten aansluiten op de jaarlijkse behoefte. Dit waarborgt de kwaliteit en de continuïteit van onze veiligheidsrapportages.
- 2 **Integrale betrokkenheid:** Zowel kwaliteits- als wijkverpleegkundigen worden structureel betrokken bij het nieuwe incidentenbeleid en actief geïnformeerd over de belangrijkste leerpunten uit onderzoeken.
- 3 **De Risicodialoog:** We gaan MIC-data vaker inzetten als basis voor het gesprek binnen teams. Door data te gebruiken om risico's bespreekbaar te maken, wordt veiligheid een levend onderdeel van de dagelijkse zorgpraktijk.

Door incidenten te zien als een kans om te groeien, bouwen we aan een omgeving waar veiligheid voor cliënt en medewerker altijd vooropstaat.

Gezond vastgoed: de basis voor een vitale leefomgeving

Gezond vastgoed gaat bij BrabantZorg verder dan alleen een dak boven het hoofd. Onze gebouwen en hun directe omgeving vormen de fysieke basis voor onze belofte: Elke dag zo fijn mogelijk. Een gezonde werk- en leefomgeving draagt direct bij aan de vitaliteit van iedereen die er verblijft: van onze cliënten en hun naasten tot onze eigen medewerkers en vrijwilligers.

Waarom de omgeving ertoe doet

We brengen het grootste deel van onze dag binnen door. De kwaliteit van de lucht, de temperatuur, de inval van daglicht en de aanwezigheid van groen en natuurlijke materialen hebben een directe invloed op hoe we ons voelen. Wanneer we deze leefomgeving niet goed borgen, riskeren we een binnenklimaat dat vermoeidheid of gezondheidsklachten in de hand werkt. Bovendien zien wij ons vastgoed als een kans om gezond gedrag – zoals beweging en ontmoeting – op een natuurlijke manier te stimuleren. Conform de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1 en S4) rapporteren wij over de fysieke werkomstandigheden van onze collega's en de veiligheid en het welzijn van onze cliënten. Ons doel is een omgeving die niet alleen voldoet aan de normen, maar ook actief bijdraagt aan het geluk van collega's en bewoners

Meten is weten: de focus in 2025

In 2025 hebben we het fundament gelegd voor een objectief meetbaar binnenklimaat. De focus lag hierbij op drie centrale KPI's: de winter-temperatuur, een nulmeting van het binnenklimaat en het stimuleren van gezond gedrag.

Om deze doelen te bereiken, hebben we de volgende maatregelen genomen:

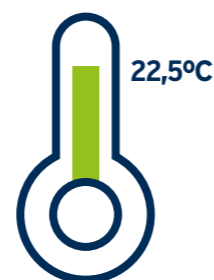
- ✍
Monitoring via Aeros: In twaalf gebouwen is geavanceerde meetapparatuur (Aeros) geïnstalleerd. Hiermee verzamelen we continu data over temperatuur, luchtvochtigheid, CO₂, fijnstof en vluchtige gassen (TVOC).
- ✍
Temperatuurbeheersing: Samen met BrabantWonen is geïnventariseerd op welke locaties de temperatuur centraal en op afstand kan worden gereguleerd. Dit is essentieel om de door ons opgestelde norm van maximaal 22,5°C technisch te kunnen borgen.
- ✍
Stimuleren van beweging: In de regio Meierijstad is een succesvolle pilot gedraaid waarbij medewerkers door middel van nudging (zoals stickers op liften en trappen) werden verleid vaker de trap te nemen.



Resultaten en leerpunten

Positief nieuws kwam uit de bewegingspilot: de subtiele aanpassingen in de omgeving zorgden er merkbaar voor dat meer medewerkers de trap pakten in plaats van de lift.

De eerste resultaten uit de gemonitorde gebouwen boden cruciale inzichten, maar laten ook zien dat er werk aan de winkel is. De data toonden aan dat de temperatuur op diverse locaties nog structureel hoger lag dan de gewenste norm van 22,5°C. Daarnaast zijn op meerdere plekken verhoogde waarden voor fijnstof en vluchtige gassen geconstateerd. De bronnen hiervan moeten nog verder worden onderzocht, zodat we hier aanpassingen in kunnen doen.



Vaker de trap pakken dan de lift

Vooruitblik 2026: van data naar actie

In 2026 staat het omzetten van deze verzamelde data naar concrete verbeteracties centraal.

Onze plannen zijn:

- 1 **Praktijktest Corte Foort:** Op deze locatie starten we een pilot om de effecten van een actieve temperatuurverlaging op het woon- en werkgeluk in de praktijk te ervaren.
- 2 **Onderzoek gezond binnenklimaat:** We onderzoeken wat er nodig is om structureel te voldoen aan 'Niveau B' voor een gezond binnenklimaat binnen de langdurige zorg.
- 3 **Handhaving temperatuurnorm:** We blijven inzetten op de wintertemperatuur van maximaal 22,5°C op alle locaties, waarmee we zowel de gezondheid als onze energie-efficiëntie bevorderen.
- 4 **Opschaling gezond gedrag:** Vanwege het succes in Meierijstad breiden we de acties om beweging te stimuleren verder uit naar onze andere regio's.

Door continu te blijven leren en verbeteren, maken we van onze gebouwen een plek waar gezondheid en geluk vanzelfsprekend samenkomen.

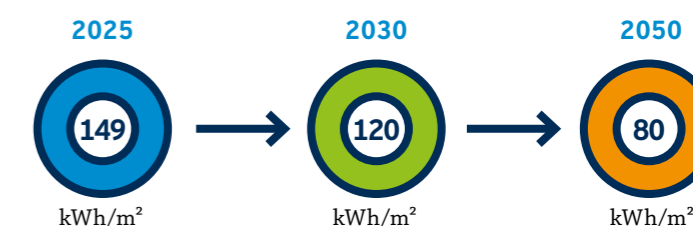


Energie en klimaat: onze weg naar Paris Proof

Energie vormt de basis voor een veilig en comfortabel woonklimaat op onze locaties. Of het nu gaat om het verwarmen van onze gebouwen, goede verlichting, de bereiding van maaltijden of het ondersteunen van zorgtechnologie: energie is onmisbaar. Tegelijkertijd is ons energieverbruik de grootste bron van onze CO₂-uitstoot. De energietransitie is daarom een cruciaal speerpunt in onze koers om bij te dragen aan de klimaatdoelstellingen van Parijs en de Green Deal Duurzame Zorg.

Waarom verduurzaming essentieel is

Als grote zorgorganisatie hebben we een aanzienlijke ecologische voetafdruk. Verduurzaming is noodzakelijk om deze voetafdruk te verkleinen en te voldoen aan de aangescherpte klimaatwetgeving. Daarnaast is er een belangrijke bedrijfseconomische reden: door slimme besparingen verlagen we onze vaste lasten, waardoor er meer middelen beschikbaar blijven voor de directe zorg. In een wereld met schommelende energieprijzen en geopolitieke onzekerheid is een energie-efficiënte organisatie een toekomstbestendige organisatie. Conform de Europese rapportagerichtlijnen (ESRS E1) monitoren wij nauwgezet onze energiemix en ons verbruik, met als ultiem doel de Paris Proof-standaard van 120 kWh/m² in 2030 en 80 kWh/m² in 2050 te bereiken.



Onze doelstellingen voor 2025

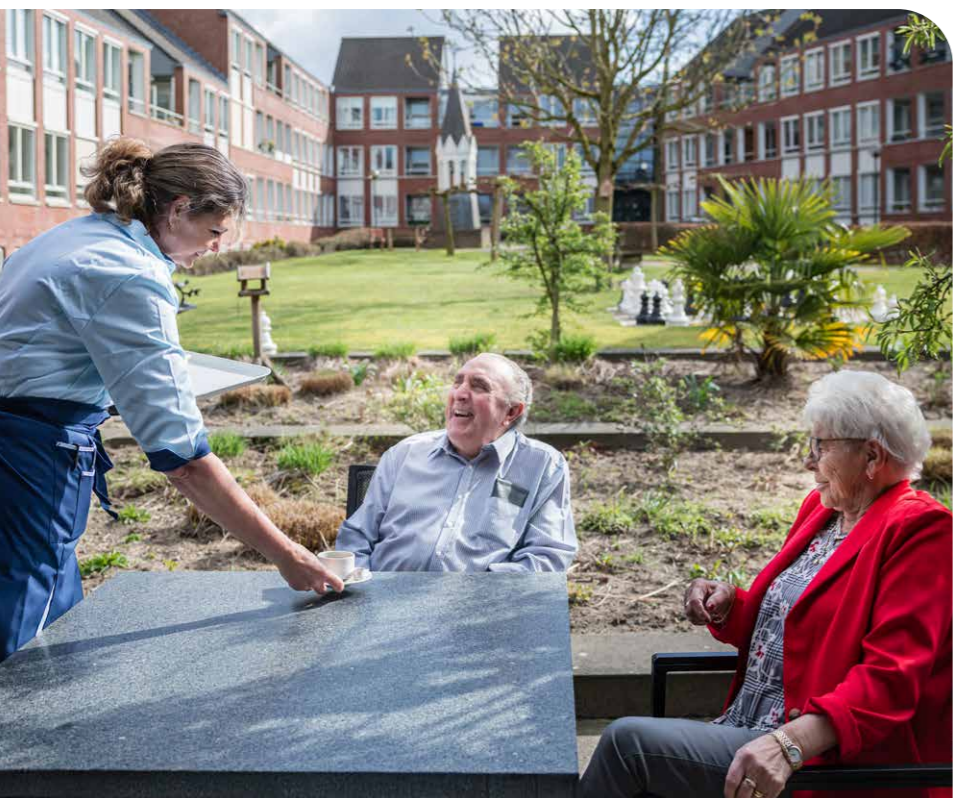
Voor het jaar 2025 stonden vier centrale doelen op de agenda:

- 1 **Verbetering van de energie-efficiëntie:** Het voortzetten van de dalende trend van de WEii (Werkelijke Energie intensiteits indicator).
- 2 **Groene elektriciteit:** De CO₂-uitstoot van onze elektriciteit naar nul verlagen door de volledige overstap op 'Hollandse wind'.
- 3 **Volume-reductie:** Het gericht monitoren van gas- en elektraverbruik om de effecten van bijvoorbeeld warmtepompen zichtbaar te maken.
- 4 **Temperatuurbeheer:** Het verlagen van de gemiddelde wintertemperatuur op specifieke testlocaties.

Acties en maatregelen: techniek en innovatie

In 2025 hebben we fors geïnvesteerd in technische en bouwkundige maatregelen:

-  **Grootschalige LED-vervanging:** We hebben de overschakeling naar LED doorgezet op de locaties De Wellen, Het Zonneliel, De Watersteeg, Catharinahof en Odendael zijn overgestapt op energiezuinige verlichting.
-  **Eigen energieopwekking:** Er zijn nieuwe zonnepanelen geplaatst op de daken van De Watersteeg, Maasland, Laarstede en Udens Duyn.
-  **Efficiënte installaties:** Bij Sint Petrus zijn verouderde installaties vervangen door moderne, zuinige systemen.
-  **Toekomstbestendige nieuwbouw:** De opgeleverde nieuwbouw van Het Zonneliel is een voorbeeldproject: volledig gasloos, energiezuinig en voorzien van zowel een groen dak als zonnepanelen.



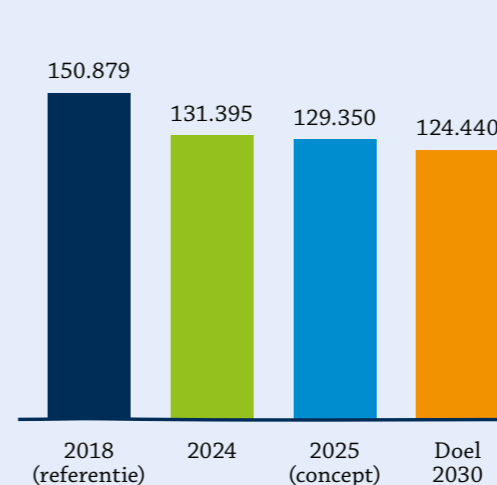
Resultaten: een stabiele daling

De cijfers van 2025 laten een positieve trend zien. Ten opzichte van 2024 hebben we een besparing gerealiseerd van ruim 72.000 m³ gas en 2.000 m³ water. De Paris Proof-indicator is inmiddels gedaald naar 149 kWh/m².

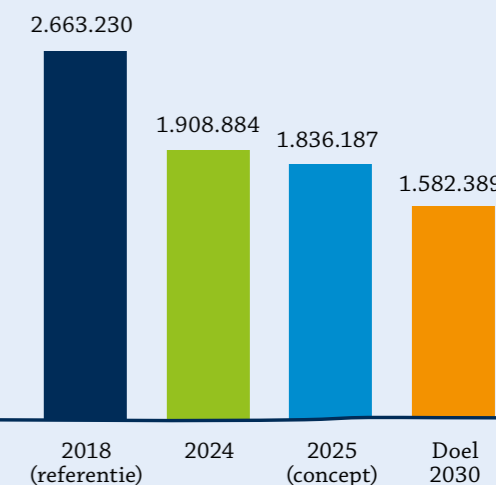
Wel is het van belang om hierbij aan te geven dat de doorbelasting nog niet is meegenomen, waardoor de waarden iets kunnen verschuiven. In het Meerjaren Huisvestingsplan wat later dit jaar wordt opgesteld herijken we de getallen om de absolute waarden naast elkaar te leggen.

Hoewel de doelen voor gas- en elektriciteitsverbruik op papier gelijk zijn verdeeld, verschilt de impact op onze CO₂-reductie in de praktijk aanzienlijk. Een vermindering van het gasverbruik heeft namelijk een veel grotere invloed op het behalen van de Paris Proof-standaard dan een vergelijkbare reductie in elektriciteit per m². Maatregelen gericht op gasreductie leveren ons dan ook relatief de grootste klimaatwinst op.

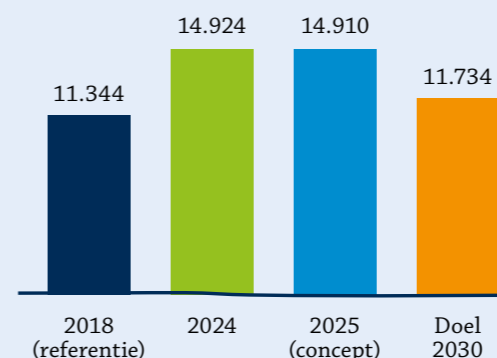
Water (m³)



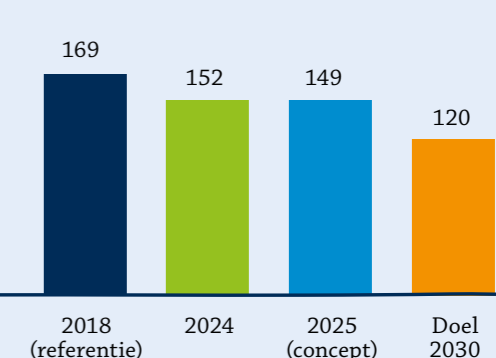
Gas (m³)



Electra (MWh)



Paris Proof (kWh/m²)



Noot: De definitieve doorbelasting van de energiecijfers wordt later dit jaar verwerkt, waarna we een definitief overzicht kunnen presenteren.

Vooruitblik: de weg naar 120 kWh/m² in 2030

Hoewel de resultaten bevestigen dat we op de goede weg zijn, blijft de opgave voor de komende jaren aanzienlijk. Om de doelstelling van 2030 te halen, moeten we nog een reductie van 29 kWh/m² realiseren. Dit vraagt om een onverminderde inzet op de verduurzaming van al onze locaties.

Voor 2026 ligt de focus op verdere datavalidatie en het zetten van de volgende stappen in onze verduurzamingsagenda, zodat we onze bijdrage aan een gezondere leefomgeving blijven vergroten.

Eten en drinken: Elke dag zo fijn mogelijk

Goed eten en drinken is essentieel voor ons allemaal. Het geeft energie, biedt structuur aan de dag en creëert waardevolle momenten van verbinding. Voor onze cliënten, die zich vaak in een kwetsbare fase van hun leven bevinden, is een aanbod dat aansluit bij hun persoonlijke voorkeuren en behoeften cruciaal voor hun comfort, gezondheid en algehele welbevinden.

Een vernieuwde visie op gastvrijheid

In 2025 heeft de werkgroep Eten & Drinken een volledig nieuw beleid opgesteld om onze visie op voeding te actualiseren. Het doel is om eten en drinken nog beter aan te laten sluiten bij de veranderende zorgvraag en de wensen van de cliënt van nu. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers) rapporteren wij hierbij over de kwaliteit, veiligheid en de maatschappelijke impact van ons voedingsaanbod.

De kern van dit nieuwe beleid rust op drie belangrijke pijlers:

- 

Eigen regie en comfort: We streven naar maaltijden waarbij cliënten zelf bepalen wat, wanneer en waar zij eten. Voor cliënten in de laatste levensfase verschuift de focus van gezonde voeding naar comfort en het vervullen van individuele wensen (zoals 'fingerfood' voor bewoners met loopdrang).
- 

Gezondheid en vitaliteit: Om het risico op ondervoeding te verkleinen, gaan we uit van minimaal vijf eetmomenten per dag. Gerechten worden zo veel mogelijk vers en puur bereid op basis van wetenschappelijke richtlijnen.
- 

Duurzaamheid en sociale impact: Conform de Green Deal 3.0 stimuleren we het gebruik van lokale, biologische en plantaardige producten.



Acties in 2025: het fundament

Het afgelopen jaar stond volledig in het teken van de ontwikkeling en vaststelling van dit integrale beleid. Belangrijke onderdelen hiervan zijn de introductie van een digitaal 'gerechtenboek' voor huiskamers om flexibiliteit en variatie te vergroten, en het inzetten van 'nudging' technieken in restaurants om onbewust gezondere keuzes te stimuleren.

Vooruitblik 2026: van beleid naar de praktijk

Met het nieuwe beleid als handvat, staat 2026 in het teken van de uitvoering.

- 

Implementatie op locaties: We gaan op een aantal geselecteerde locaties actief aan de slag met de implementatie van het nieuwe beleid. Hierbij testen we hoe de nieuwe speerpunten, zoals de vijf eetmomenten en het gerechtenboek, het beste aansluiten op de dagelijkse zorgpraktijk.

Door deze stap te zetten, zorgen we ervoor dat eten en drinken bij BrabantZorg elke dag weer een moment van geluk en kwaliteit van leven biedt.

Water: zorgvuldig beheer van een vitale bron

Water is onmisbaar voor de dagelijkse zorg binnen BrabantZorg. We gebruiken het voor de persoonlijke hygiëne van onze bewoners, de bereiding van gezonde maaltijden, het schoonhouden van onze locaties en het waarborgen van infectiepreventie. Als zorgorganisatie zijn we ons ervan bewust dat water een schaars goed is; zuinig beheer is dan ook een integraal onderdeel van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Het belang van duurzaam waterbeheer

Onze inzet op waterbesparing is geworteld in de ambitie om de belasting op de natuur te minimaliseren en zorgkosten te beheersen. Verspilling drijft de operationele lasten onnodig op en vergroot onze ecologische voetafdruk. Bovendien is proactief waterbeheer essentieel voor de veiligheid: we bewaken de waterkwaliteit scherp om gezondheidsrisico's, zoals legionella, te voorkomen. Hiermee voldoen we niet alleen aan de wettelijke milieueisen, maar dragen we ook actief bij aan de doelen van de Green Deal Zorg en de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS E3: Water en zee).

Onze focus in 2025: inzicht en validatie

In 2025 lag de prioriteit op het creëren van een betrouwbaar fundament. We hanteerden hierbij de landelijke zorgnorm van 150 liter water per bewoner per dag als maatstaf. De focus lag op twee centrale KPI's: het gemiddelde verbruik per bewoner voor de gehele organisatie en het percentage locaties dat binnen de norm bleef. Om dit inzicht te verkrijgen, hebben we de volgende stappen ondernomen:

- 1 **Datavalidatie:** We hebben onderzocht of de norm van 150 liter nog marktconform is door onze prestaties te spiegelen aan andere zorgorganisaties.
- 2 **Nulmeting:** Voor 100% van onze locaties zijn de watergegevens gecontroleerd en gevalideerd. Dit heeft geresulteerd in een betrouwbare startmeting, waarbij we per locatie inzichtelijk hebben gemaakt waar het verbruik de norm overschrijdt.
- 3 **Directe besparing:** Als tastbare maatregel zijn op locatie Aatrium de douchekoppen vervangen door hoogwaardige, waterbesparende varianten.

Resultaten en voortgang

Dankzij de volledige datadekking hebben we in 2025 een helder beeld van onze prestaties gekregen. Het totale waterverbruik bedroeg 129.350 m³. We hebben in totaal 4% te veel water gebruikt in 2025. Wel is het van belang om hierbij aan te geven dat de doorbelasting nog niet is meegenomen, waardoor de waarden iets kunnen verschuiven. In het Meerjaren Huisvestingsplan wat later dit jaar wordt opgesteld herijken we de getallen om de absolute waarden naast elkaar te leggen. Deze nulmeting stelt ons in staat om in de komende jaren heel gericht bij te sturen op de locaties met de grootste besparingspotentie.



Vooruitblik 2026: opschaling en bewustwording

In 2026 scherpen we onze ambities verder aan. We stappen over op de norm van de Milieuthermometer Zorg (Niveau Zilver), die is vastgesteld op 60 m³ per bewoner per jaar. Deze nieuwe meetmethode zorgt voor een nog scherper beeld van onze duurzaamheidsprestaties.

Onze acties voor het komende jaar:

- 1 **Organisatiebrede uitrol besparing:** We voeren een inventarisatie uit op alle locaties om verouderde douchekoppen structureel te vervangen door waterbesparende alternatieven.
- 2 **Slimme monitoring:** We onderzoeken de mogelijkheden om watermeters te 'verslimmen'. Real-time data-analyse stelt ons in staat om lekkages sneller op te sporen en het verbruik nauwgezet te monitoren.

Door techniek te combineren met gedragsverandering, werken we aan een zorgsector die letterlijk en figuurlijk zuinig is op haar bronnen.

Een sector die zuinig is op haar bronnen

Medicatie en milieu: zorg voor een schone keten

Jaarlijks komt er een aanzienlijke hoeveelheid medicijnresten via het riool in ons oppervlaktewater terecht. Als zorgorganisatie is BrabantZorg een belangrijke schakel in het gebruik en de afvoer van deze middelen. Wij zien het als onze uitdrukkelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om de lozing van farmaceutische stoffen bij de bron te minimaliseren en verspilling in de hele keten tegen te gaan.






De impact op ons ecosysteem

Schoon water is de basis voor biodiversiteit en een gezonde drinkwatervoorziening. Wanneer medicijnresten in het milieu belanden, kunnen ze schade toebrengen aan het waterleven en bijdragen aan de groeiende problematiek van antibioticaresistentie. Naast de ecologische schade zorgt het weggooiën van ongebruikte medicatie voor onnodige milieudruk en verspilling van collectieve middelen. Ons succes wordt bepaald door een proces waarbij medicatie honderd procent veilig wordt afgevoerd en medewerkers zich bewust zijn van hun cruciale rol in het voorkomen van watervervuiling door middel van gepast voorschrijven (conform ESRS E2 en E3).

Focus 2025: regie op de werkvloer

De centrale doelstelling voor 2025 was het versterken van de regie op de werkvloer om medicatieverspilling en incorrecte afvoer te voorkomen. Hiervoor stelden we drie KPI's vast: de ontwikkeling van een praktische handleiding, het uitvoeren van gerichte analyses op locatieniveau en het vergroten van het bewustzijn onder onze zorgprofessionals.

De belangrijkste acties in 2025 waren:

-  **Ontwikkeling handleiding:** In samenwerking met Carecycle en locatie De Wellen hebben we een praktische handleiding ontwikkeld die zorgteams helpt om de omvang en oorzaken van medicatieverspilling in kaart te kunnen brengen.
-  **Proces-scan revalidatie:** Op de afdeling revalidatie van De Wellen is een scan uitgevoerd om specifieke verspillingsstromen te identificeren.
-  **Kennisdeling:** We hebben de dialoog geopend over de 'medicatie-druk' op het milieu, waarbij we medewerkers handvaten hebben geboden om hun invloed op dit proces te vergroten.

Resultaten: inzicht leidt tot actie

De pilot van het afgelopen jaar heeft waardevolle inzichten opgeleverd. De analyse op de revalidatieafdeling wees uit dat verspilling vaak ontstaat door medicatie die cliënten meenemen vanuit de thuissituatie en door tussentijdse receptwijzigingen. Deze problemen waren met name goed zichtbaar in de grote hoeveelheden overtollige paracetamol.

Een bijzonder succes is de brede erkenning voor onze nieuwe handleiding; ook externe zorg-organisaties tonen inmiddels grote belangstelling om met deze methodiek aan de slag te gaan. Daarnaast heeft het *farmaceutisch overleg* geleid tot concrete afspraken: om verspilling te voorkomen, kiezen we er nu vaker voor om kleinere doseringen voor te schrijven in plaats van het handmatig halveren van tabletten. Dit verhoogt niet alleen de nauwkeurigheid, maar vermindert ook de hoeveelheid afval.

Vooruitblik 2026: structurele verankering

In 2026 bouwen we voort op deze fundamenten door gepast voorschrijven structureel te verankeren in onze werkwijze.

Onze ambities voor het komende jaar zijn:

-  **Implementatie gepast voorschrijven:** De gemaakte afspraken over doseringen worden organisatiebreed besproken en toegepast om verspilling aan de bron te voorkomen.
-  **Onderzoek naar reductie:** We blijven onderzoeken welke logistieke en farmaceutische mogelijkheden er zijn om de totale berg medicatie-afval verder te verkleinen.
-  **Continue bewustwording:** We blijven het gesprek op de afdelingen voeren, zodat duurzaam medicatiegebruik een vast onderdeel wordt van het professionele handelen van iedere zorgmedewerker.

Door kritisch te kijken naar elke schakel in de medicatieketen, beschermen we niet alleen onze bewoners, maar ook de kostbare leefomgeving waarin wij werken en wonen.



Duurzame inkoop en circulariteit: impact in de keten

Inkoop is een cruciale hefboom voor het realiseren van onze duurzaamheidsambities. Een aanzienlijk deel van onze ecologische voetafdruk vindt namelijk plaats buiten onze eigen muren: in de productieketens en het transport van de goederen die wij dagelijks gebruiken. Door kritisch te kijken naar onze leveranciers en de levenscyclus van producten, stimuleren we de markt om te vergroenen en bouwen we aan een circulaire bedrijfsvoering.

Resultaten en circulaire vooruitgang

De samenwerking met onze afvalpartner heeft in 2025 geresulteerd in tastbare grondstofbesparingen. Specifieke stromen voor de recycling van glas, harde kunststoffen, papier en matrassen zijn ingericht, waarbij papiervezels inmiddels tot 25 keer worden hergebruikt. Ook worden onze organische reststromen nu succesvol omgezet in groen gas en compost. Daarnaast monitoren we innovaties nauwgezet. Zo volgen we de ontwikkeling van recyclebare handschoenen. Hoewel de huidige versies in de zorgpraktijk nog niet optimaal werkbaar bleken, blijven we deze innovaties testen om op termijn de afvalberg van beschermingsmiddelen te verkleinen.



Onze visie op grondstoffen

Zonder centrale regie op inkoop ontstaat het risico op een wildgroei aan producten, onnodige transportbewegingen en een omvangrijke afvalstroom van wegwerpmaterialen. Ons succes wordt bepaald door het minimaliseren van transportkilometers en het maximaliseren van het gebruik van circulaire materialen die na gebruik weer als grondstof dienen. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS E5: Grondstoffenverbruik en circulaire economie) rapporteren we over onze vorderingen op het gebied van duurzaam inkopen en afvalbeheer in de waardeketen.

2025: Fundamenten voor verduurzaming

Hoewel 2025 geen vooraf vastgestelde kwantitatieve doelen kende, zijn er belangrijke stappen gezet om onze inkoopprocessen te verduurzamen:

-  **Logistieke bundeling:** Om de CO₂-uitstoot te reduceren, hebben we afspraken gemaakt om leveringen van diverse partijen via één centrale logistieke partner te laten verlopen. Dit beperkt het aantal vrachtwagen-bewegingen op onze locaties aanzienlijk, wat bijdraagt aan zowel de veiligheid als de luchtkwaliteit rondom onze gebouwen.
-  **Productverduurzaming:** We hebben een breed basisassortiment van duurzame facilitaire producten neergezet. Voorbeelden zijn de introductie van 100% gerecycled toilet papier en zeep met het EU Ecolabel, en het gebruik van duurzame schoonmaakmiddelen.
-  **Mobiliteit:** In onze eigen operatie zetten we de ingezette koers voort; ons eigen wagenpark wordt structureel uitgefaseerd ten gunste van een volledig elektrisch wagenpark.

Vooruitblik 2026: van inkoop naar strategische koers

In 2026 gaan we onze inkoopkracht nog gericht inzetten. Met het oog op het behalen van het zilveren niveau van de Milieuthermometer Zorg gaan we structureel werken volgens de principes van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Dit betekent dat duurzaamheidscriteria een integraal en zwaarwegend onderdeel worden van elk inkooptraject.

Onze prioriteiten voor het komende jaar:

-  **Herbruikbaarheid als norm:** We streven naar een organisatiebrede strategische keuze over de overstap van wegwerpmaterialen naar herbruikbare alternatieven. Dit overstijgt het inkoopdomein en raakt de kern van onze dagelijkse zorgprocessen.
-  **Aanpak 'schijnveiligheid':** In samenwerking met deskundigen en het RIVM willen we de noodzaak van bepaalde beschermingsmiddelen (zoals schorten en overschoentjes) toetsen. Het doel is om onnodig gebruik en de bijbehorende afvalstroom drastisch te verlagen.
-  **Kwantificeerbare doelen:** Op basis van de inzichten uit 2025 zullen we voor 2026 concrete KPI's formuleren voor circulaire inkoop en de verdere reductie van transportbewegingen.

Door duurzaamheid als voorwaarde te stellen aan onze samenwerkingen, maken we de zorgketen stap voor stap sterker en schoner.

Duurzame mobiliteit



Mobiliteit is een essentieel onderdeel van onze dagelijkse zorgverlening. Onze medewerkers leggen jaarlijks miljoenen kilometers, onder andere voor woon-werkverkeer en cliëntbezoeken. Tegelijkertijd realiseren we ons dat werkgebonden mobiliteit verantwoordelijk is voor bijna de helft van de CO₂-uitstoot door personenvervoer in Nederland. BrabantZorg ziet het dan ook als haar taak om een actieve rol te spelen in het terugdringen van deze uitstoot.

Waarom duurzame mobiliteit telt

Het verduurzamen van onze vervoersbewegingen draagt direct bij aan het Klimaatakkoord, dat als primair doel heeft om in 2030 een landelijke CO₂-reductie van 1,5 megaton te behalen. Voor BrabantZorg betekent dit niet alleen voldoen aan wetgeving, maar ook investeren in de vitaliteit van onze medewerkers en een schonere leefomgeving. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS E1: Klimaat-verandering) rapporteren wij hierbij transparant over onze inspanningen op het gebied van klimaatmitigatie.

Sinds 1 juli 2024 zijn wij wettelijk verplicht om via de rapportage 'Werkgebonden Personenmobiliteit' (WPM) jaarlijks gegevens over het werkgebonden verkeer te rapporteren aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Dit omvat zowel de zakelijke mobiliteit (zoals de auto van de zaak en declaraties) als de woon-werkmobiliteit.

Onze focus in 2025: Inzicht en registratie

In 2025 lag de prioriteit op het op een pragmatische en slimme manier inrichten van deze nieuwe registratieplicht. Onze centrale doelstellingen waren:

- 1 Het uiterlijk op **30 juni 2025** indienen van de eerste officiële rapportage over het jaar 2024.
- 2 Het adviseren over een efficiënte wijze van registreren voor de jaren na 2024.
- 3 Het technisch inrichten van systemen en het borgen van werkprocessen voor deze nieuwe verplichting.

Acties en maatregelen: slimme systemen

Om deze gegevens te verzamelen zonder de administratieve druk voor onze medewerkers onnodig te verhogen, hebben we gekozen voor de volgende aanpak:

- 1 **Zakelijke mobiliteit:** In onze declaratie-systematiek voor dienstreizen is de nieuwe registratie verwerkt en de kilometers van het eigen wagenpark worden nauwgezet bijgehouden.
- 2 **Woon-werkverkeer:** De gegevens zijn verzameld via de optie 'het preferente vervoermiddel'. Door medewerkers eenmalig te vragen naar hun meest gebruikte vervoermiddel (een actie van circa 5 minuten), hebben we met minimale inspanning van medewerkers en management een goed beeld gekregen.

Vooruitblik 2026: naar een integraal mobiliteitsplan

In 2026 en verder kijken we verder dan de wettelijke rapportage alleen. Op basis van de resultaten uit het onderzoek van AAG (met Mobility Assist) gaan we een integraal Duurzaam Mobiliteitsplan vaststellen. Dit plan rust op vier pijlers: duurzaamheid, vitaliteit, efficiëntie en toegankelijkheid.

Onze ambities zijn:

- 1 **Minder en schoner:** Actief sturen op minder kilometers, het stimuleren van alternatief vervoer en het bevorderen van schoon en zuinig rijden.
- 2 **Tijdige rapportage:** Het borgen dat de rapportage over 2025 uiterlijk voor 1 juli 2026 volledig en correct is ingediend bij de RVO.

Door bewust te kiezen hoe we ons verplaatsen, dragen we bij aan een vitale organisatie en een gezonde toekomst.

Resultaten en voortgang

De belangrijkste doelstellingen zijn gerealiseerd: de rapportage over 2024 is succesvol voorbereid voor de deadline van juni 2025. Wel hebben we geconstateerd dat de volledige borging in alle relevante werkprocessen nog niet volledig is afgerond. Het systeem is op dit moment nog niet zodanig ingericht dat we met één druk op de knop alle cijfers goed uit het systeem halen. Dit blijft een aandachtspunt voor de nabije toekomst.

Met in totaal 5.803 medewerkers (peildatum 1 juli 2024) hebben we een aanzienlijke maatschappelijke footprint. In 2024 bedroeg onze totale geregistreerde mobiliteit ruim 17,29 miljoen kilometer, wat leidde tot een totale berekende CO₂-uitstoot van 2.093.765 kg.

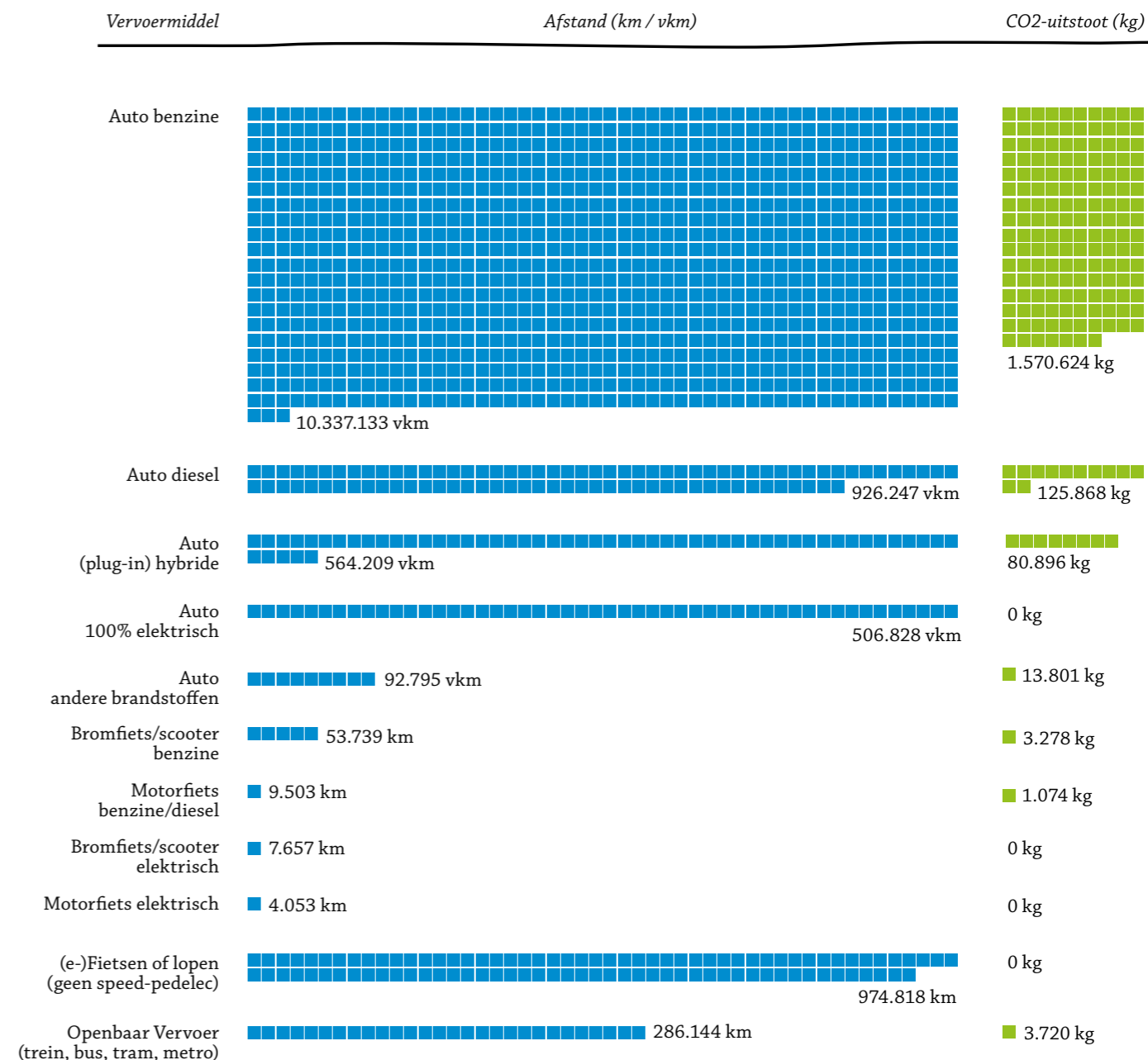
Hieronder volgt de gedetailleerde uitsplitsing van de kilometers en bijbehorende emissies per reissoort en vervoermiddel.



Woon-werkverkeer

Het woon-werkverkeer vormt veruit de grootste post binnen onze mobiliteit. In totaal reisden medewerkers **14.633.031 kilometer** voor woon-werkverkeer, goed voor een uitstoot van **1.799.261 kg CO₂**. Dit komt neer op een gemiddelde uitstoot van 122,96 gram CO₂ per reizigerskilometer.

De verdeling per vervoermiddel (geregistreerd in voertuigkilometers (vkm) en reizigerskilometers):

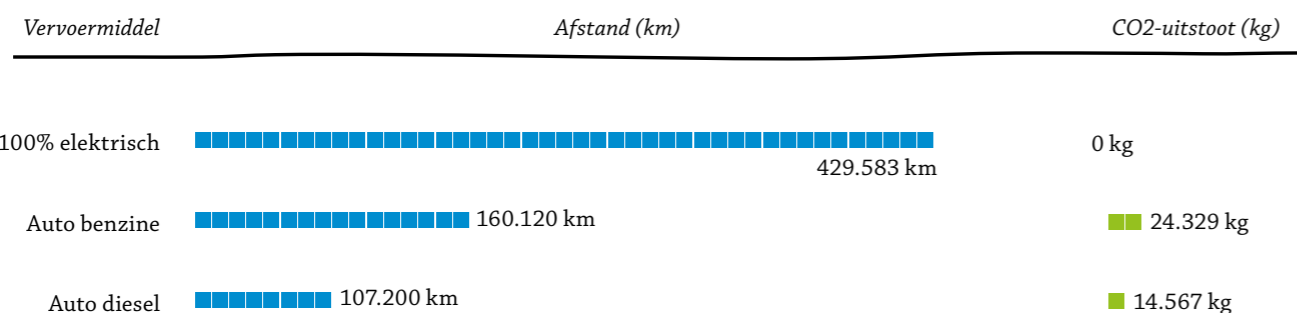


Zakelijk verkeer

Het zakelijke verkeer (reizen ten behoeve van het werk) is onderverdeeld in onze eigen lease- & wagenparkmobiliteit en de zakelijke kilometerdeclaraties voor privévervoermiddelen.

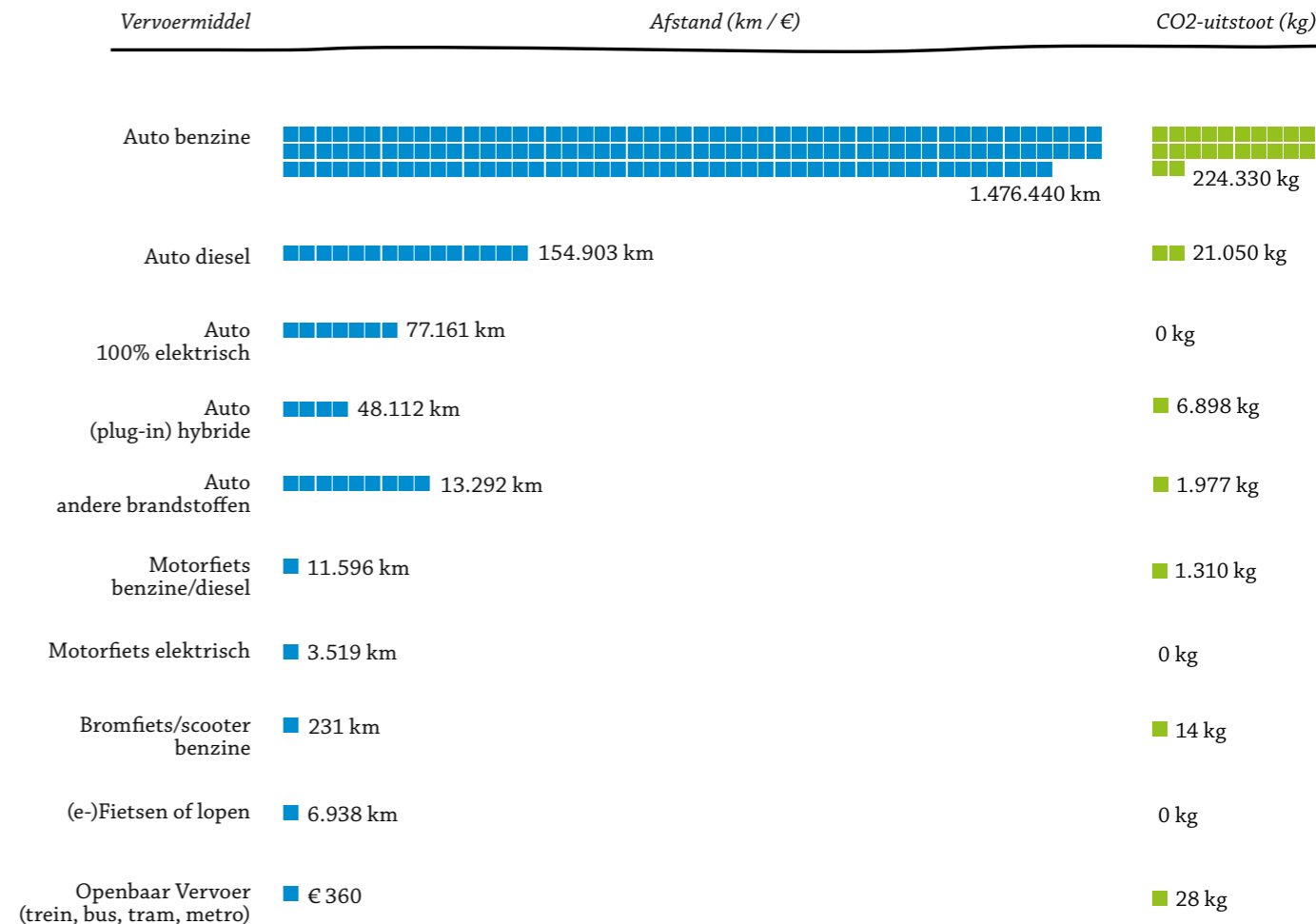
Lease- en eigen wagenpark

Voor het zakelijk verkeer via leaseauto's en voertuigen in eigendom van de organisatie is in totaal 745.686 kilometer afgelegd, met een totale uitstoot van **38.896 kg CO₂** (gemiddeld 52,16 gram per kilometer). Dit relatief groene cijfer wordt gedreven door ons wagenpark dat voor een groot deel al elektrisch is (26 elektrische auto's tegenover 8 benzine- en 13 dieselauto's).



Declaraties zakelijk verkeer (privévervoermiddelen)

Medewerkers declareerden daarnaast **1.918.268 kilometer** voor zakelijke ritten die zij met hun eigen vervoermiddel of een privé OV-kaart hebben gemaakt. Dit leidde tot een uitstoot van **255.608 kg CO₂** (gemiddeld 133,25 gram per kilometer).



Afvalbeheer: werken aan een circulaire zorgomgeving

De Nederlandse zorgsector is verantwoordelijk voor ongeveer 4% van de totale afvalberg in ons land. Als grote zorgorganisatie is BrabantZorg zich bewust van de milieu-impact die stromen zoals voedselresten, incontinentiemateriaal en verpakkingsafval met zich meebrengen. Onze ambitie is helder: wij streven naar een duurzame en circulaire bedrijfsvoering waarin grondstoffen maximaal worden hergebruikt en restafval tot een minimum wordt beperkt.

De noodzaak van afvalreductie

Het verminderen van afval draagt direct bij aan een lagere ecologische voetafdruk en helpt ons te voldoen aan de Europese rapportage-richtlijnen (ESRS E5: Grondstoffenverbruik en circulaire economie). Tegelijkertijd staan we voor een grote uitdaging: de toenemende zorgzwaarte leidt vaak tot een stijging van het gebruik van incontinentiemateriaal, wat onze verduurzamingsdoelen bemoeilijkt. Juist daarom is een scherpe focus op preventie en scheiding aan de bron noodzakelijk.

Onze focus in 2025: bewustwording en monitoring

Voor 2025 stonden twee centrale doelen op de agenda: het verhogen van het scheidingspercentage naar 60% en het uitvoeren van een nulmeting op 'swill' (voedselresten) om verspilling in de keuken en aan tafel tegen te gaan.

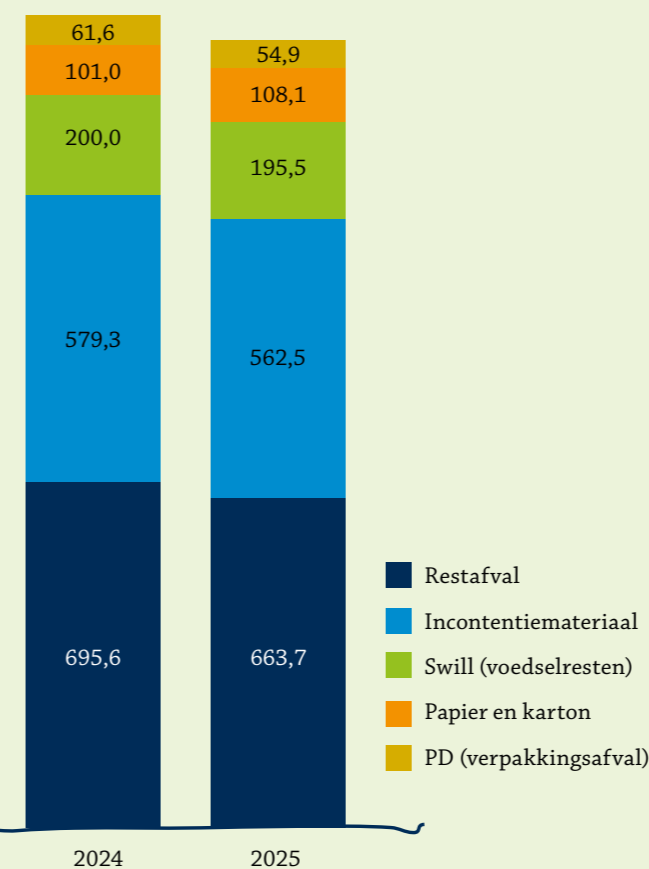
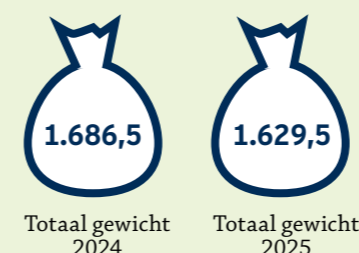
In het afgelopen jaar hebben we vooral ingezet op bewustwording. Door deelname aan de landelijke campagne 'Zorg zonder Afval' hebben we het gesprek op de werkvloer geopend over hoe we dagelijks de berg restafval kunnen verkleinen. Hoewel er in 2025 nog geen grootschalige fysieke aanpassingen in het afvalbeheer zijn doorgevoerd, werpt de focus op bewustwording in combinatie met monitoring zijn vruchten af.

Verspilling in keukens en aan tafel tegen gaan

Resultaten: een positieve trend

De cijfers over 2025 laten een bemoedigende daling zien in de totale hoeveelheid geproduceerd afval. Waar we in 2024 nog 1.686,5 ton afval produceerden, is dit in 2025 gedaald naar 1.629,6 ton.

Afvalstroom (in ton)



Scheidingspercentage:

De scheidingsgraad is gestegen van 58,7% naar circa 59,3%. Hiermee hebben we de doelstelling van 60% bijna bereikt. Deze verbetering heeft direct impact op onze CO₂-voetafdruk; de totale uitstoot gerelateerd aan afval bedroeg in 2025 ruim 737.000 kg.

Vooruitblik 2026: van beleid naar praktijk

In 2026 zetten we de volgende stap in onze transitie naar circulariteit:

- Implementatie afvalbeleid:** We leggen een definitief en geactualiseerd afvalbeleid vast dat als leidraad dient voor al onze locaties.
- Verbetering scheiding aan de bron:** We starten experimenten met nieuwe afvalbakken die voorzien zijn van specifieke, verduidelijkende bestickering. Door het voor medewerkers, bewoners en bezoekers makkelijker te maken om afval juist te scheiden, verhogen we de kwaliteit van onze grondstofstromen.
- Structurele reductie:** We blijven zoeken naar innovatieve manieren om met name de grote stromen restafval en incontinentiemateriaal verder terug te dringen.

Door kritisch te kijken naar wat we weggooien, veranderen we afval stap voor stap terug in waardevolle grondstoffen.

Communicatie en cultuur: het verspreiden van de 'groene vlek'

Het verduurzamen van de zorg is voor een groot deel een culturele transitie. Bij BrabantZorg geloven we dat gedragsverandering pas echt vorm krijgt als iedereen de verbinding voelt tussen milieu, preventie en een gezonde leefomgeving. Ons communicatieplan is erop gericht om duurzaamheid integraal zichtbaar te maken voor al onze stakeholders: van medewerkers en cliënten tot onze regionale partners.

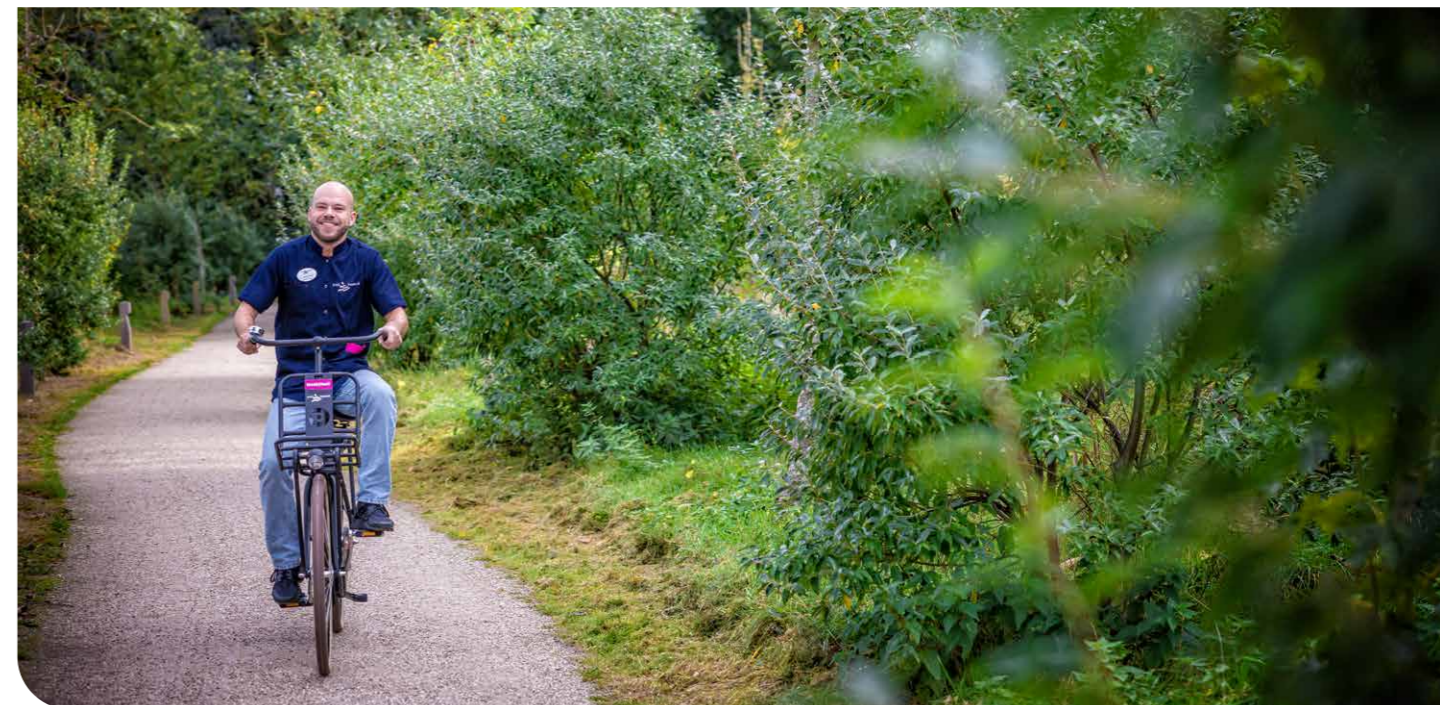
De kracht van betrokkenheid

Zonder heldere communicatie lopen duurzaamheidsinitiatieven het risico beperkt te blijven tot een kleine groep enthousiastelingen. Door kennis te delen en successen breed te vieren, vergroten we de actiebereidheid binnen de gehele organisatie. We streven naar een 'groene vlek' die zich organisch verspreidt, waarbij medewerkers vanuit eigen motivatie duurzame initiatieven starten en delen. In lijn met de ESRS-richtlijnen (ESRS 2 / S1) focussen we ons op actieve betrokkenheid van belanghebbenden door middel van transparante informatievoorziening en bewustwording.

2025: verankering van de boodschap

In 2025 lag de focus op het verankeren van duurzaamheid in de dagelijkse communicatiestromen van BrabantZorg. Om de interne zichtbaarheid en regionale bewustwording te vergroten, hebben we de volgende middelen ingezet:

- 1 **Interne campagnes:** Via ons intranet zijn medewerkers structureel geïnspireerd met verslagen van kennissessies en campagnes zoals de 'Zorg zonder Afval'-week.
- 2 **Inspirerende content:** De 'Duurzame Zorg Podcast' is gedeeld als laagdrempelig medium om complexe thema's op een menselijke en begrijpelijke manier bespreekbaar te maken.
- 3 **Dialogo en interactie:** We hebben webinars en interactieve sessies georganiseerd over de Green Deal Duurzame Zorg, waarbij medewerkers direct betrokken werden bij onze duurzaamheidsagenda en praktische tips kregen voor energiebesparing op de werkvloer.



Resultaten: zichtbaarheid vanuit verschillende hoeken

De resultaten van 2025 laten zien dat onze brede aanpak werkt. We zijn erin geslaagd om vanuit verschillende invalshoeken berichten te plaatsen over duurzaamheid. Door deze variatie in onderwerpen en kanalen spreken we een zo groot mogelijke groep mensen aan. De thema's preventie en duurzame zorg zijn hierdoor meer gaan leven binnen de organisatie, wat de drempel heeft verlaagd om zelf met groene initiatieven aan de slag te gaan.

Vooruitblik 2026: de groene vlek verder verspreiden

In 2026 zetten we deze koers voort met een sterke nadruk op zichtbaarheid en inspiratie. Onze plannen voor het komende jaar zijn:

- 1 **Continuïteit in berichtgeving:** We blijven zowel intern als extern structureel communiceren over onze vorderingen.
- 2 **Delen van succes en kennis:** We laten zien wat we als BrabantZorg al bereikt hebben, delen actuele informatie over duurzame zorg en geven praktische tips voor op de werkvloer.
- 3 **Initiatieven in de schijnwerpers:** We geven een podium aan duurzame initiatieven die op de locaties ontstaan, om zo anderen te inspireren.

Door consistent te blijven delen waar we trots op zijn en waar we naartoe willen, zorgen we ervoor dat de 'groene vlek' zich binnen en buiten BrabantZorg nog verder verspreidt.

Nevenfuncties Raad van Bestuur

De bestuurders van BrabantZorg vervullen diverse nevenfuncties. Deze rollen dragen bij aan de kennisuitwisseling binnen de zorgsector, de regionale samenwerking en de bredere maatschappelijke belangen. BrabantZorg vindt het belangrijk om hierover transparant te zijn. Alle nevenfuncties worden getoetst op mogelijke belangenverstrengeling en de tijdsbesteding wordt afgestemd met de Raad van Toezicht.

Overzicht nevenfuncties Miriam Haagh

Miriam Haagh (voorzitter Raad van Bestuur) vervult de volgende nevenfuncties:

Uit hoofde van haar functie bij BrabantZorg:

- ✚ **ActiZ:** Lid van het dagelijks bestuur (onbezoldigd).
- ✚ **Transvorm:** Voorzitter van de samenwerking op de arbeidsmarkt in Noord-oost-Brabant (onbezoldigd)

Overige maatschappelijke functies:

- ✚ **Nationaal Preventieakkoord:** Voorzitter van de landelijke thematafel Overgewicht (onbezoldigd).
- ✚ **Librëon:** Lid van de Raad van Toezicht.
- ✚ **CAK:** Lid van de Raad van Advies (onbezoldigd).

Overzicht nevenfuncties Felicia Brandsma

Felicia Brandsma (lid Raad van Bestuur) vervult de volgende nevenfuncties:

Uit hoofde van haar functie bij BrabantZorg:

- ✚ **VVT NOB / IedereenZorgt:** Voorzitter van het dagelijks bestuur van de regionale VVT-samenwerking (onbezoldigd).
- ✚ **Stichting Kruisherkenkapel:** Bestuurder (onbezoldigd).

Overige maatschappelijke functies:

- ✚ **Reinaerde:** Lid van de Raad van Toezicht (benoemd per 1 januari 2025).

Borging en integriteit

De nevenfuncties van onze bestuurders zijn in lijn met de Governancecode Zorg. Door deze rollen blijft BrabantZorg nauw verbonden met landelijke beleidsontwikkelingen en regionale innovaties, wat de kwaliteit en toekomstbestendigheid van onze eigen zorgverlening ten goede komt.

Gedragscode en governance

Onze basis voor goed bestuur

BrabantZorg biedt vanuit meer dan 30 locaties hoogwaardige verpleeghuiszorg aan de inwoners van onze regio. Om de kwaliteit, veiligheid en mensgerichtheid van deze zorg te kunnen garanderen, is een solide fundament van goed bestuur en integer handelen essentieel. Wij hanteren hiervoor de principes uit de Governancecode Zorg 2022.

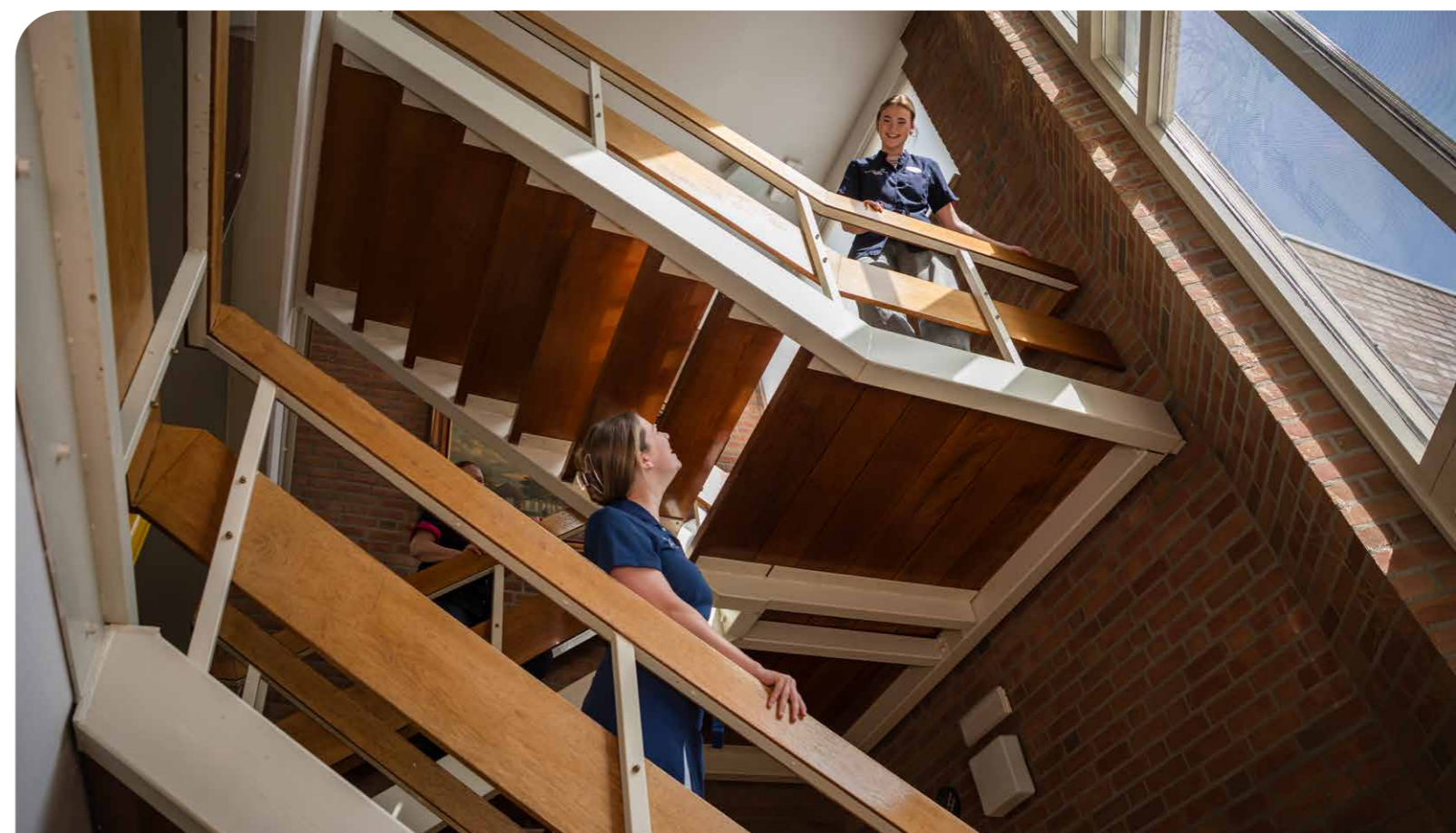
Transparantie en maatschappelijke waarde

De Governancecode Zorg dient als ons ethisch kompas en helpt ons om de interne sturing en het toezicht zodanig in te richten dat wij onze maatschappelijke doelstellingen optimaal kunnen realiseren. Met dit jaarverslag biedt BrabantZorg volledige transparantie over de naleving van deze code.

Voor ons is governance meer dan een set regels; het is een instrument dat ons ondersteunt in onze missie om *Elke dag zo fijn mogelijk* te maken voor onze cliënten. Door open te rapporteren over de wijze waarop wij de principes van de code toepassen, leggen we verantwoording af aan onze cliënten, medewerkers en maatschappelijke partners over de integriteit van onze bedrijfsvoering.

Borging in de praktijk

De naleving van de code zorgt voor een gezonde balans tussen bestuur en toezicht en waarborgt dat besluitvorming zorgvuldig en integer plaatsvindt. Dit stelt ons in staat om onze middelen effectief en duurzaam in te zetten voor de zorgvraag van vandaag en de uitdagingen van morgen.



Onkosten Raad van Bestuur

Ten behoeve van het goed vervullen van de bestuurlijke functie hebben de bestuurders van BrabantZorg in 2025 kosten gemaakt. BrabantZorg hecht grote waarde aan volledige openheid over deze uitgaven. Onderstaand overzicht biedt inzicht in de gedeclareerde onkosten voor het boekjaar 2025, uitgesplitst per kostensoort en per bestuurder.

Toelichting op de kosten

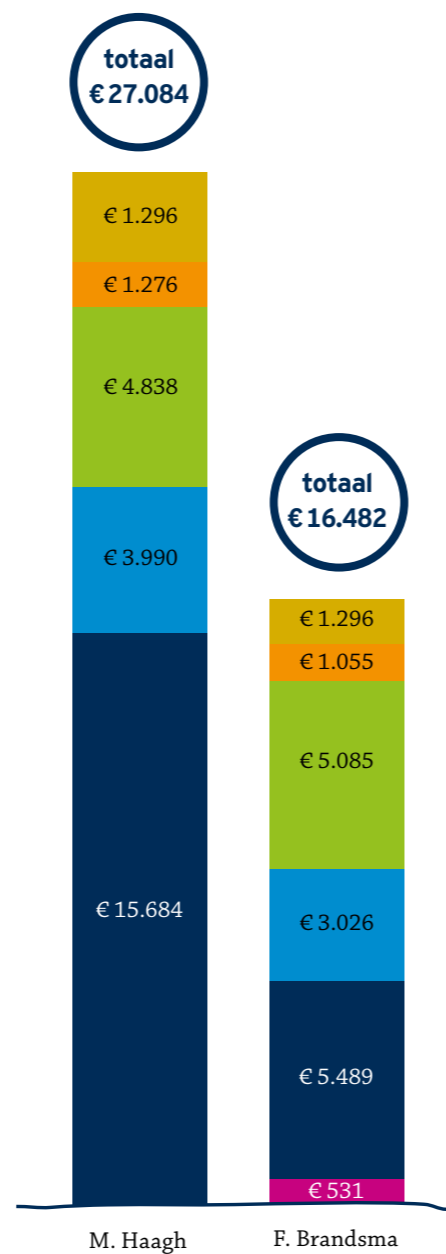
In 2025 betreffen de gedeclareerde bedragen uitsluitend functionele kosten die direct gerelateerd zijn aan de uitoefening van de bestuurstaken. Dit omvat onder andere:

-  **Mobiliteit:** Kosten voor de leasemaatschappij van de auto van de zaak en zakelijke parkeerkosten.

-  **Lidmaatschappen:** Contributies voor relevante sectorverenigingen en netwerkorganisaties, waaronder de NVZD (Vereniging van Bestuurders in de Zorg), NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg) en VNO-NCW.

-  **Dienstreizen:** Naast binnenlandse reis- en verblijfskosten zijn er in 2025 kosten gemaakt voor buitenlandse beleidsreizen naar Helsinki en Sevilla, gericht op internationale kennisuitwisseling en innovatie in de zorg.

-  **Professionalisering:** Investerings in bestuurlijke kwaliteit via deelname aan congressen en gerichte trainingen.



Overzicht onkosten 2025

Nevenstaande tabel geeft de feitelijke onkosten per bestuurder weer:

- Vaste en andere onkostenvergoeding
- Binnenlandse reis- en verblijfskosten (incl. leaseauto)
- Buitenlandse reis- en verblijfskosten
- Opleidingskosten (congressen/trainingen)
- Representatiekosten
- Overige kosten

Verantwoording

De Raad van Toezicht ziet toe op de naleving van het onkostenbeleid van de Raad van Bestuur. Alle gemaakte kosten zijn getoetst op soberheid en doelmatigheid, in lijn met de geldende wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg.



