



jaarverslag 2025

riwis & zorg
welzijn

Riwis in beweging

Colofon

Dit jaarbeeld is een uitgave van Riwis Zorg & Welzijn.

Redactie

Communicatie Riwis Zorg & Welzijn

Foto's

Jeroen Keep, medewerkers en vrijwilligers van Riwis en Communicatie Riwis

Vormgeving jaarverslag

Nicole Karssen

MzzLTF creatieve communicatie

contact

Kantoor

Riwis Zorg & Welzijn
postbus 10230, 7301 GE Apeldoorn

Telefoon

055 - 539 45 00 (algemeen)
0900 - 24 24 241 (vragen over zorg/ondersteuning)

Email

info@riwis.nl

Website

www.riwis.nl
Riwis Zorg & Welzijn
De Bovenkruier 47
7323 AJ Apeldoorn

Index



Voorwoord	6
Missie, cliëntbelofte, organogram	8
<i>Missie en cliëntbelofte</i>	9
<i>Kerncijfers</i>	9
<i>Organogram</i>	9
<i>Profiel van de organisatie</i>	9
Strategische ontwikkelingen	10
<i>Van strategie naar uitvoering</i>	11
<i>Start traject herijking organisatiestructuur</i>	11
<i>Werken volgens de Bedoeling</i>	11
<i>Regionale ontwikkelingen en zorginkoop</i>	12
<i>Ontwikkelingen zorgregio MIJOV</i>	12
<i>Aanbesteding Achterhoek</i>	12
<i>Koersdocument langdurige ggz Apeldoorn-Zutphen</i>	13
<i>Stoppen met de Naastbetrokkenenraad (NBR)</i>	13
<i>Bewuste keuzes in samenwerking en projecten</i>	13
Interne ontwikkelingen en samenwerking	14
<i>Leiderschap en medewerkersontwikkeling</i>	14
<i>Nieuwe instroom: Rookie en Helpende B</i>	14
<i>Uitdagingen in personeelsbezetting</i>	15
<i>Balans werk-privé en duurzame inzetbaarheid</i>	15
<i>Gedragmatige visie op verzuim</i>	15
Gesprek met Anne-Marie en Sam	17
Netwerkzorg	19
<i>Bereikbaarheid in de regio</i>	19
<i>Bereikbaarheid en Beschikbaarheidsdienst (B&B)</i>	19
<i>Ontwikkelingen binnen de GGZ</i>	19
<i>Beschermd Thuis en nieuwe zorgproducten</i>	20
<i>Ontwikkelingen binnen de VVT</i>	20

<i>VPT en ontwikkelingen in de thuiszorg</i>	20
<i>IZA-project Brummen</i>	20
<i>Ontwikkelingen rond locaties en woonvormen</i>	20
<i>Nieuwe Beekwal in Eerbeek</i>	20
<i>Tolzicht in Brummen</i>	20
<i>Ontwikkelingen rondom Klarenbeek</i>	21
<i>Samenwerking in de wijk</i>	21
<i>Samenwerking met regionale partners en buurtcirkels</i>	21
<i>Samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers</i>	21
Kwaliteit van zorg, innovatie en technologie	22
<i>Digitalisering en nieuwe zorgtechnologieën</i>	23
<i>Innovatie in het dagelijks werk</i>	23
<i>Kwaliteit en borging van zorg</i>	23
<i>HKZ-audit</i>	23
<i>Technologie</i>	23
<i>Team VIA</i>	24
<i>Kwaliteit en ontwikkeling</i>	24
<i>Kwaliteitsbeeld VVT</i>	24
<i>Kwaliteitsverslag GGZ</i>	24
<i>Wat merken medewerkers hiervan?</i>	24
Wij zijn toekomstbestendig	26
Samen zorgen we beter: de Inspiratiegroep Mantelzorg	30
Klachten en vertrouwenspersonen	32
Klachtenafhandeling	32
Vertrouwenspersonen	32
<i>Medewerkersvertrouwenspersoon</i>	32
<i>Cliëntvertrouwenspersonen</i>	33
<i>Cliënttevredenheid</i>	33
Risico's en risicobeheersing	34

<i>Risico's en onzekerheden</i>	34
<i>Gedragcode</i>	34
<i>Cultuur & gedrag</i>	35
De OR in 2025 - Een terugblik	38
Column Jeff Wadt	41
Informatiebeveiliging & privacy	42
<i>Vooruitkijkend</i>	42
Financiële ontwikkelingen	44
<i>Toekomstontwikkelingen</i>	46
<i>Beleid inzake risicobeheer van financiële instrumenten</i>	47
Basiscijfers	50
Een gezonde werkdag begint samen	52
Jaarverslag Raad van Toezicht	54
<i>Waardering</i>	55
<i>Doorontwikkeling organisatiestructuur</i>	57
<i>Bezetting Raad van Toezicht</i>	58
<i>Evaluatie</i>	58
<i>Commissies Raad van Toezicht</i>	59
<i>Commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie</i>	59
<i>Commissie Financiën</i>	59
<i>Commissie remuneratie</i>	59
Ondernemingsraad	60
<i>Verslag van de Ondernemingsraad</i>	61
Cliëntenraad	62
De kracht van het samenwerken - werken in een veranderende zorg	65
Tijdlijn	70
Van zoeken naar perspectief	78
Jaarcijfers 2025	80

Even een woord vooraf

2025 was voor Riwis Zorg & Welzijn een jaar van beweging. Een jaar waarin de strategiekaart 2025-2028 steeds meer richting gaf aan het dagelijks handelen in de praktijk. Niet alleen als koers op papier, maar zichtbaar in de keuzes die worden gemaakt, in de samenwerking binnen teams en met partners en in de manier waarop we kijken naar cliënten en bewoners: als mensen met een plek in hun (eigen) omgeving, midden in het leven.

Sinds mijn start als bestuurder op 15 september 2025 heb ik Riwis leren kennen als een organisatie met een stevig fundament en grote betrokkenheid. Wat mij daarbij opvalt is de toewijding en het vakmanschap van medewerkers, vrijwilligers en leidinggevendenden. Dagelijks wordt er gewerkt aan passende zorg en ondersteuning met aandacht voor de mens achter de vraag. Dat verdient waardering.

De kern van onze beweging ligt voor mij in geloof in eigen kunnen. Dat geldt voor cliënten en bewoners, maar net zo goed voor medewerkers en teams. Werken volgens de bedoeling geeft hier concreet

invulling aan. Het vraagt dat we steeds opnieuw kijken wat in een situatie echt nodig is en dat we ruimte geven aan professioneel handelen, eigenaarschap en samenwerking. In 2025 is zichtbaar geworden dat deze manier van werken steeds meer verankerd raakt in onze organisatie.

Tegelijkertijd laat dit jaar ook zien dat de opgaven waar we voor staan groot zijn. De arbeidsmarkt blijft krap, de zorgvraag wordt complexer en de beweging naar netwerkzorg en zorg thuis vraagt om andere manieren van werken. De beperkte beschikbaarheid van passende woonruimte maakt deze beweging extra uitdagend. Dit vraagt niet alleen iets van

onze medewerkers en teams, maar ook van de manier waarop we ons als organisatie inrichten en samenwerken met partners.

Daarom is in 2025 ook intensief gewerkt aan het ontwerp van de organisatiestructuur. Niet als doel op zich, maar als middel om de strategie beter te ondersteunen, externe gerichtheid te vergroten, verantwoordelijkheden te verduidelijken en het eigenaarschap in teams te versterken. De betrokkenheid van medewerkers bij dit proces laat zien dat er binnen Riwis een sterke basis is om deze ontwikkeling samen vorm te geven.

2025 was daarnaast een jaar van bestuurlijke wisseling. Dat brengt altijd verandering met zich mee. Tegelijk zie ik in Riwis veel continuïteit in waarden, betrokkenheid en maatschappelijke opdracht. Dat geeft vertrouwen om verder te bouwen aan de ingezette koers.

Ik wil iedereen die in 2025 heeft bijgedragen aan Riwis daarvoor oprecht danken. Medewerkers, vrijwilligers, leidinggevendenden, medezeggenschapsorganen, toezichthouders en samenwerkings-partners. Samen geven we invulling aan onze opdracht om zorg en ondersteuning zo gewoon mogelijk te organiseren, dichtbij mensen en in samenhang met hun netwerk.

Met vertrouwen kijk ik vooruit. Omdat ik zie hoeveel kracht, vakmanschap en betrokkenheid er in deze organisatie aanwezig is. En omdat ik ervan overtuigd ben dat we, door te blijven werken vanuit bedoeling, vertrouwen en samenwerking, de beweging kunnen maken die nodig is voor de toekomst.

Anne-Marie Journée
Bestuurder



Missie, cliëntbelofte, organogram

verslagleggende rechtspersoon

Stichting Riwis Zorg & Welzijn

De Bovenkruier 47

7323 AJ Apeldoorn

055 539 45 00

KvK 41039180

info@riwis.nl

www.riwis.nl

cliëntbelofte

“Riwis begeleidt mensen met complexe psychische of psychosociale hulpvragen en kwetsbare ouderen op de levensgebieden die voor hen van belang zijn. We luisteren, ordenen en activeren. We begeleiden mensen vanuit hun eigen geschiedenis, eigen doelen, in hun eigen omgeving en sociale contacten binnen hun eigen mogelijkheden. Wij zijn makkelijk bereikbaar en snel beschikbaar voor mensen die grip op hun leven willen houden en hervinden.”

Missie en cliëntbelofte

Bij Riwis geloven we in eigen kunnen. Deze overtuiging is al jarenlang de kern van onze organisatie. We beloven onze cliënten en medewerkers dat eigen kunnen bij ons centraal staat. Onze kern waarden zijn verbonden, aanspreekbaar, betrokken en bevlogen. Dit geloof in eigen kunnen is ook weer terug te vinden in de cliëntbelofte.

Kerncijfers

In 2025 ondersteunt Riwis **1.639 cliënten**, waarvan:

- **56% met een WMO-indicatie**
- **32% met een WLZ-indicatie**
- **12% met een indicatie vanuit de Zorgverzekeringswet.**

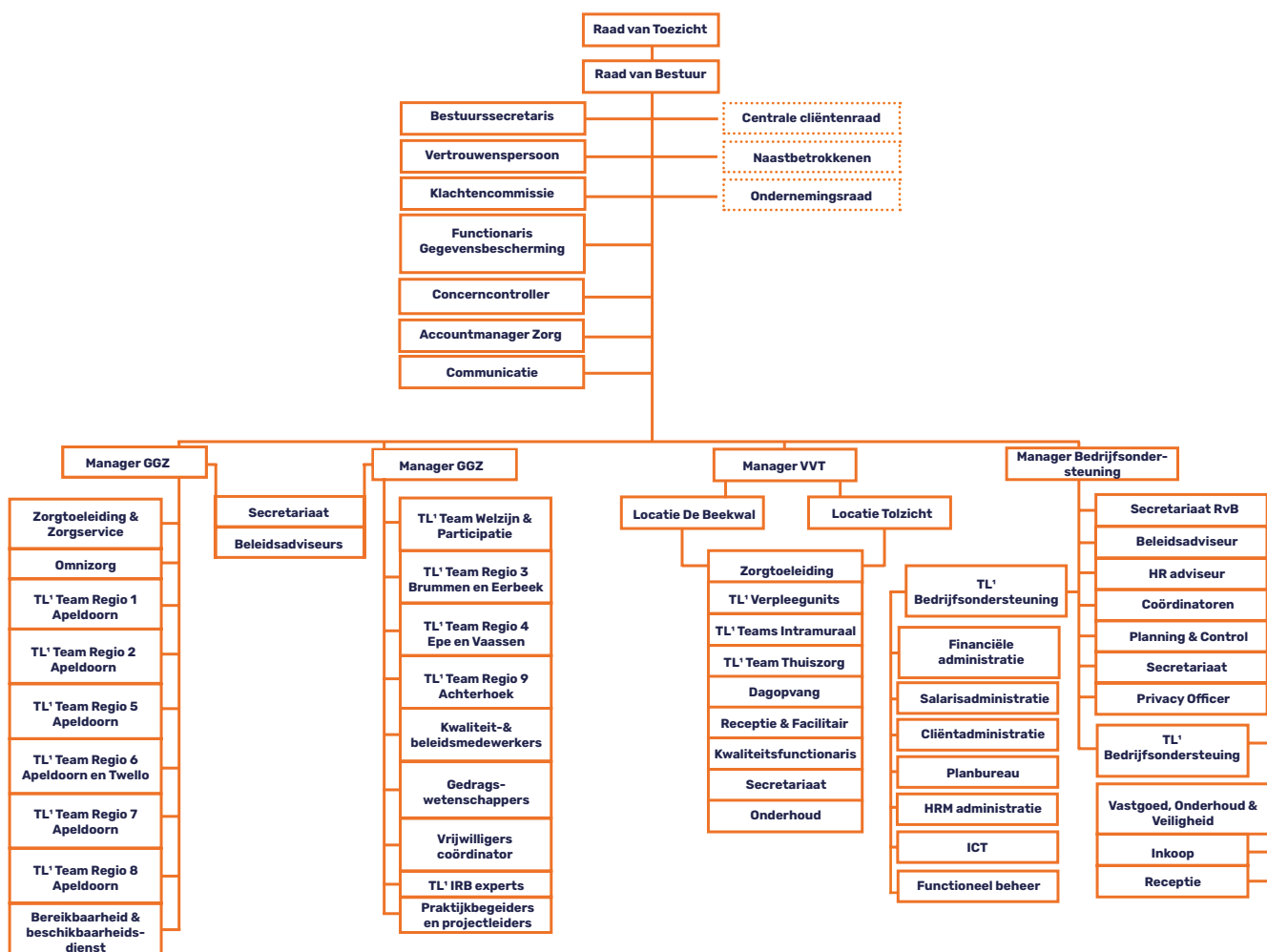
Op peildatum 31 december 2025 heeft Riwis een totaal van **860 medewerkers** in dienst. Gedurende het gehele jaar 2025 bedroeg het gemiddeld aantal voltijdeenheden (fte) **561**.

In de loop van het jaar zijn er **108 nieuwe medewerkers** aangenomen, terwijl **80 medewerkers** de organisatie hebben verlaten.

In 2025 heeft Riwis net als in 2024 financieel een goed jaar gehad. Het resultaat over heel 2025 is **€ 2.338.000**.

Profiel van de organisatie

Riwis Zorg & Welzijn (Riwis) is een stichting. De structuur van onze organisatie is een zogenaamde 'platte' organisatie met integraal management en met resultaat- en budgetverantwoordelijke eenheden. De decentrale werkeenheden (locaties) worden ondersteund door de ondersteunende diensten in Apeldoorn. Riwis heeft een eenhoofdige raad van bestuur. Medezeggenschap hebben wij geborgd in een Ondernemingsraad, een Centrale Cliëntenraad en Regionale Cliëntenraden.



Strategische ontwikkelingen

Strategie 2025–2028: van plan naar actie



Van strategie naar uitvoering

Met de vaststelling van de strategiekaart 2025–2028 is 2025 voor Riwis Zorg & Welzijn het eerste jaar waarin de strategische koers verder is vertaald naar uitvoering in de praktijk. Binnen alle clusters is gewerkt aan de concretisering van de strategische ambities, waarbij zowel inhoudelijke ontwikkelingen in de zorg als organisatorische randvoorwaarden centraal stonden.

Landelijk en regionaal stonden ontwikkelingen rondom toekomstbestendige, toegankelijke en betaalbare zorg nadrukkelijk op de agenda. De uitgangspunten uit onder andere het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord en het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg sluiten aan bij de beweging die Riwis met haar strategie inzet: het versterken van zelfstandig wonen, netwerkzorg en herstelgericht werken.

Gedurende het jaar is zichtbaar geworden dat de strategie steeds meer richting geeft aan dagelijkse keuzes binnen teams, samenwerking met partners en inrichting van de organisatie.

Start traject herijking organisatiestructuur

Om de strategische ambities duurzaam te kunnen realiseren, is in 2025 verder gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe organisatiestructuur. Met ondersteuning van Rijnconsult hebben medewerkers uit verschillende disciplines en locaties deelgenomen aan ontwerp ateliers en dialoogsessies. In twee dialoogrondes hebben telkens meer dan zestig medewerkers, inclusief vertegenwoordigers van OR en CCR, gereflecteerd op het uitgewerkte organisatieontwerp.

Het organisatieontwerp is eind 2025 afgerond. Aansluitend wordt gewerkt aan het implementatieplan en de

herijking van het functiehuis. De nieuwe structuur ondersteunt de beweging naar meer samenwerking, duidelijke verantwoordelijkheden en het versterken van eigenaarschap in teams (Werken volgens de bedoeling).

Werken volgens de Bedoeling

Een belangrijke rode draad binnen de uitvoering van de strategie is het verder brengen van Werken volgens de Bedoeling.

Binnen de organisatie is een werkgroep actief die signalen vanuit de praktijk ophaalt en vertaalt naar verbeteringen op organisatieniveau. Initiatieven zoals de Rode Knop, waarbij medewerkers zaken kunnen aankaarten die goede zorg belemmeren, dragen eraan bij dat knelpunten bespreekbaar worden gemaakt. Dankzij een initiatiefvoorstel van de OR is in 2025 ook de Groene Knop gelanceerd, waarmee ideeën vanuit medewerkers daadwerkelijk worden opgepakt.

De werkgroep heeft het initiatief genomen tot een ambassadeursteam, waarbij elk team is gevraagd een ambassadeur af te vaardigen. Er zijn twee plenaire werkbijeenkomsten georganiseerd met deze nieuwe ambassadeurs. Zij zijn binnen de teams actief om collega's te ondersteunen bij het vertalen van de bedoeling naar het dagelijks werk. Via dialoog, teamgesprekken en praktijkvoorbeelden wordt gewerkt aan meer professionele ruimte, eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Medewerkers geven aan zich meer betrokken te voelen bij ontwikkelingen binnen de organisatie en ervaren meer ruimte om zelf initiatief te nemen. Daarmee ontwikkelt Werken volgens de Bedoeling zich steeds meer van een visie naar een herkenbare manier van werken binnen Riwis.

Regionale ontwikkelingen en zorginkoop

Ontwikkelingen zorgregio MIJOV

Binnen de zorgregio Midden IJssel / Oost Veluwe (MIJOV) is in 2025 intensief samengewerkt met gemeenten en ketenpartners rondom de verdere ontwikkeling van beschermd wonen naar beschermd thuis. De samenwerking met de tien Beschermd-Thuis-organisaties vraagt blijvend aandacht, onder meer door het tekort aan passende sociale huurwoningen voor cliënten met een intensief hersteltraject.

De beperkte beschikbaarheid van woningen belemmert de doorstroom vanuit beschermd wonen naar zelfstandig wonen. Hierdoor ontstaat druk op beschikbare plekken voor nieuwe cliënten. Regionaal wordt daarom gewerkt aan nieuwe afspraken over verdeling en huisvesting van verschillende doelgroepen, waarbij gemeenten, zorgaanbieders en woningcorporaties gezamenlijk zoeken naar oplossingen.

Tegelijkertijd zijn binnen MIJOV sessies gestart voor de nieuwe inkoop van ambulante begeleiding, dagbesteding en jeugdhulp. Riwis heeft actief deelgenomen aan deze overleggen, zich ingeschreven en heeft de contracten, met ingangsdatum 1 januari 2026, gegund gekregen. Riwis werkt aan een verdere aansluiting van het zorgaanbod op de regionale beweging naar meer ondersteuning in de eigen leefomgeving en minder intramurale zorg.

Binnen meerdere gemeenten is zichtbaar dat beleid sterker gericht is op collectieve ondersteuning en participatie in de wijk. Dit heeft invloed op het aantal ambulante indicaties. Riwis ziet hierdoor een verschuiving naar intensievere en meer integrale trajecten, waaronder IHT-trajecten. Teams zijn hierop aangepast

door herschikking van capaciteit en het bundelen van expertise binnen ambulante teams.

Ook binnen de Jeugdwet zijn ontwikkelingen zichtbaar waarbij gemeenten steeds nadrukkelijker sturen op preventie, samenwerking in de wijk en het versterken van het netwerk rondom jongeren en gezinnen. Dit vraagt van zorgorganisaties om flexibel te kunnen inspelen op veranderende ondersteuningsvragen en om nauwe samenwerking met partners in het sociaal domein. Daarnaast wordt gewerkt aan een betere aansluiting tussen jeugd- en volwassenenzorg, onder andere bij de overgang van 18- naar 18+ ondersteuning.

Aanbesteding Achterhoek

In de regio Achterhoek zijn in 2025 de aanbestedingen voor beschermd wonen en ambulante begeleiding afgerond. Alle inschrijvingen van Riwis zijn gegund. Dit leidt tot continuering van bestaande zorg en uitbreiding met nieuwe plekken voor beschermd wonen gericht op zelfstandigheid. Samen met partners wordt gezocht naar passende woonruimte om deze uitbreiding mogelijk te maken.

- **Wmo Wonen**

Beschermd en beschut wonen op onze locaties Dr. Huber Noodt en Terborg.

- **Wmo Begeleiding**

Ambulante begeleiding in de gemeenten Doetinchem, Bronckhorst, Montferland en Berkelland. Hier groeien we straks door naar zo'n 180 cliënten.

- **Wonen gericht op zelfstandigheid**

Een nieuwe woonvorm die we gaan ontwikkelen in de regio Doetinchem/Terborg, met het oog op jongvolwassenen en doorstroom.

Koersdocument langdurige ggz Apeldoorn-Zutphen

In 2025 werd het Koersdocument langdurige ggz, regio Apeldoorn Zutphen getekend door 17 organisaties in het netwerk en zorgkantoor Zilveren Kruis. Belangrijkste doel van het koersdocument is meer passende zorg bieden, juist daar waar de zorg complex wordt. Het belang van gezamenlijk optrekken wanneer een individuele organisatie er niet alleen uitkomt wordt door alle partijen onderschreven.

Stoppen met de Naastbetrokkenenraad (NBR)

In 2025 is besloten te stoppen met de Naastbetrokkenenraad (NBR) binnen het cluster GGZ. De vertegenwoordiging en continuïteit stonden onder druk, daarom is gekozen voor andere vormen van participatie en betrokkenheid van naasten die beter passen bij de huidige organisatieontwikkeling.

Bewuste keuzes in samenwerking en projecten

In lijn met de strategische koers zijn bestaande samenwerkingen en projecten opnieuw beoordeeld op hun bijdrage aan de organisatiedoelen. Waar nodig zijn keuzes gemaakt om inzet te beëindigen wanneer opbrengst en inspanning niet meer in verhouding stonden. Een voorbeeld hiervan is het beëindigen van de regionale pilot Flexpertise, een flexpool van medewerkers inzetbaar voor meerdere zorgorganisaties, waarbij het resultaat achter bleef afgezet tegen de inzet van tijd en middelen. Op HR-gebied is de samenwerking tussen VVT-organisaties in de regio verstevigd.

**WIJ WERKEN
VOLGENS**

de Beëtoeling



Interne ontwikkelingen en samenwerking

Mensen willen graag bij ons werken

Vanuit de strategiekaart 2025–2028 werkt Riwis aan de ambitie ‘Mensen willen graag bij ons werken’. In 2025 is binnen de organisatie verder gebouwd aan een werkomgeving waarin medewerkers ruimte ervaren voor eigenaarschap, ontwikkeling, samenwerking en vakmanschap. Tegelijkertijd bleef de arbeidsmarkt uitdagend en vroegen personeelsbezetting, verzuim en duurzame inzetbaarheid blijvend aandacht.

Binnen alle clusters is zichtbaar dat Werken volgens de Bedoeling steeds meer doorwerkt in de dagelijkse praktijk en bijdraagt aan betrokkenheid van medewerkers bij organisatieontwikkelingen.

Leiderschap en medewerkersontwikkeling

Binnen het cluster GGZ zijn in 2025 meerdere nieuwe teamleiders gestart ivm het vertrek van teamleiders of wijziging van functie. Binnen de managers- en teamleidersgroep is daarbij nadrukkelijk

aandacht besteed aan onderlinge samenwerking en aan het omgaan met verschillen in leiderschapsstijlen. Leidinggevend worden ondersteund bij het creëren en behouden van een gezond werkklimaat. Hiervoor is organisatiebreed een teamcoach gedragsmatige visie aangesteld, gericht op ondersteuning van teams en teamleiders bij samenwerking, inzetbaarheid en het voorkomen van uitval van medewerkers. Daarnaast zijn teamleiders gestart met intervisie en trainingen.

Nieuwe instroom: Rookie en Helpende B

Om ook op langere termijn voldoende medewerkers aan Riwis te verbinden is ingezet op nieuwe instroomroutes. Binnen de GGZ is in 2025 het Rookie-programma gestart. Dit programma richt zich op pas afgestudeerde professionals die via een intensief scholings- en begeleidingsprogramma worden voorbereid op het werken binnen Riwis. De deelnemers werken in de eerste periode boven formatie en combineren praktijkervaring met

trainingen en intervisie. De eerste ervaringen met het Rookie-programma zijn positief en het traject wordt gebruikt om nieuwe medewerkers snel perspectief te bieden op duurzaam werk binnen de organisatie. Binnen de VVT is gewerkt aan het aantrekken van nieuwe doelgroepen medewerkers, waaronder niet-zorggeschoolde medewerkers en functies zoals Helpende B. Hiermee wordt aangesloten bij het doel om teams toekomstbestendig in te richten en nieuwe medewerkers ontwikkelmogelijkheden te bieden binnen de organisatie.

Deze instroom draagt bij aan continuïteit van zorg én aan het toegankelijk houden van werken binnen Riwis.

Uitdagingen in personeelsbezetting

De druk op personeelsbezetting bleef in 2025 merkbaar. In zowel GGZ als VVT was sprake van open plekken in roosters, met name tijdens vakantieperiodes. Hierdoor nam de inzet van personeel niet in loondienst tijdelijk toe. Belangrijke oorzaken hiervoor waren openstaande vacatures, het opnemen van verlofuren door vaste medewerkers en langdurig verzuim. Tegelijkertijd bleef de instroom van medewerkers hoger dan de uitstroom, wat op termijn bijdraagt aan stabiliteit binnen teams. Binnen de organisatie is extra ingezet op werving, company branding, binding en het verder terugdringen van inzet van zzp'ers.

Balans werk-privé en duurzame inzetbaarheid

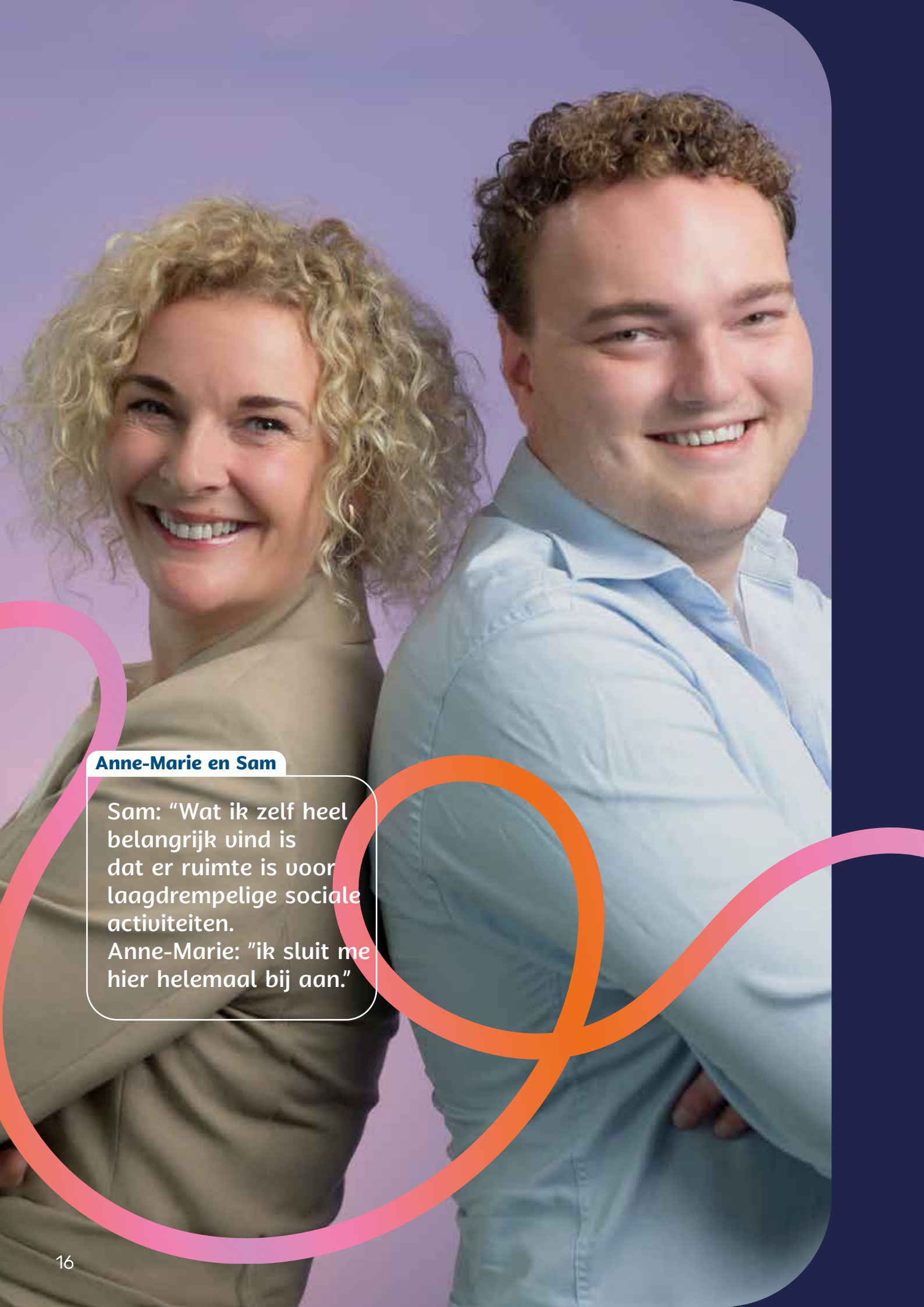
Binnen Riwis groeit het inzicht dat duurzame inzetbaarheid begint bij preventie en goede samenwerking binnen teams. Werken volgens de Bedoeling draagt hieraan bij doordat teams meer ruimte krijgen om werkzaamheden passend te organiseren en elkaar te ondersteunen.

Gedragmatige visie op verzuim

In 2025 is verdere invulling gegeven

aan de gedragmatige visie op verzuim. Adviseurs Arbo en Gezondheid worden eerder betrokken bij gesprekken tussen medewerker en leidinggevende en nemen actief deel aan preventieve trajecten. Daarnaast bellen zij standaard bij kortdurend verzuim om tijdig ondersteuning te bieden. De focus ligt daarbij nadrukkelijk op de eerste fase van verzuim, waarin invloed op herstel en inzetbaarheid het grootst is. In veel teams wordt ook de methodiek 'Energiek en Bevlogen aan het werk' gebruikt om preventief met elkaar het gesprek te blijven voeren.





Anne-Marie en Sam

Sam: "Wat ik zelf heel belangrijk vind is dat er ruimte is voor laagdrempelige sociale activiteiten."

Anne-Marie: "ik sluit me hier helemaal bij aan."

Gesprek met Anne-Marie en Sam

Sinds september 2025 is Anne-Marie Journee de nieuwe bestuurder van Riwis Zorg & Welzijn. Om goed ingewerkt te raken, voert zij veel kennismakingsgesprekken. Zo sprak zij ook met Sam (23), die zijn verhaal deelde en natuurlijk meteen kennismaakte met Anne-Marie. Sam woont op De Tuinen, een woonvorm van Riwis in Apeldoorn.

Turbulent verleden

Sam heeft al veel meegemaakt. Als cliënt verbleef hij in verschillende instellingen. Ondanks een liefdevolle familie ging het thuis en op school niet goed. Uiteindelijk werd hij uit huis geplaatst. Als onzekere puber kwam hij drie jaar geleden bij Riwis terecht, op locatie De Tuinen.

Sam vertelt: "Het voelde gelijk als een warm bad, een hecht, goed samengesteld team en een fijne plek om te wonen".

Anne-Marie vraagt of dit nog steeds zo is. Sam antwoordt eerlijk: "Helaas is dat wel wat veranderd, het is minder stabiel geworden in de loop van de tijd en er zijn wat meer invalkrachten. Maar ik focus mij op mijn doel: weer zelfstandig wonen in de buurt van mijn familie. Ik gebruik de tijd die ik nu heb om door te

groeien. Gelukkig heb ik mijn school goed afgerond. Ik ervaar steun van mijn ouders en bij problemen kan ik bij hen terecht. Ik heb mijn les geleerd, heb op veel groepen gezeten, je moet waarderen wat je hebt! Maar nu ben ik ook benieuwd naar jouw verhaal."

Iedereen hoort erbij

Anne-Marie: "Ik heb een bedrijfskundige achtergrond. Op een gegeven moment kreeg ik behoefte aan een functie met een meer maatschappelijke betekenis. Daarom ben ik toen een passende opleiding hiervoor gaan volgen. Aansluitend heb ik een aantal jaren in de maatschappelijke GGZ gewerkt. Het is zo belangrijk dat iedereen mee kan doen in de maatschappij. Ik geloof ook heel erg in samenwerken in de wijken en in het netwerk van de cliënt. Riwis sluit heel goed aan bij mijn visie op goede zorg. De ontmoetingen die ik tot nu toe heb gehad hier op de werkvloer bevestigen dit beeld. Mijn voornemen is om elke maand een dag op een locatie mee te draaien om verder kennis te maken met cliënten en medewerkers".

Geloof in samen kunnen

Anne-Marie vervolgt: "Ik kan me ook heel erg vinden in het motto van Riwis 'Geloof in eigen kunnen'. Ik vind het

mooi dat het al zo lang geleden bij Riwis is geïntroduceerd en nog steeds actueel is. Ik zou eraan toe willen voegen 'Geloof in samen kunnen'. Anne-Marie vraagt of Sam dit herkent. "Zeker, ik heb altijd ervaren dat de begeleiding naast je staat. Niet boven je of achter je, maar we doen het samen. Je mag een hulpvraag hebben en natuurlijk wordt er ook inzet van jou verwacht, maar ook bij bijvoorbeeld praktische zaken kun je hulp en begeleiding krijgen. Dus ook als je het niet lukt om je kamer op orde te krijgen".

Blik op de toekomst

Sam: "Wat ik zelf heel belangrijk vind, is dat er ruimte is voor laagdrempelige

sociale activiteiten. Met z'n allen sporten of wandelen. Wonen in een wijk in een gewoon huis is ook goed. Sociale contacten opdoen, leren wat je valkuilen zijn. Kortom, je weg vinden in de maatschappij".

Anne-Marie: "ik sluit me hier helemaal bij aan. Voor mij is het ook heel belangrijk als bestuurder dat iedereen goed zijn werk kan doen. Dat er ruimte is voor keuzes, dat je mag zijn wie je bent en ook fouten mag maken. Daar groei je van. Ik verheug me op een mooie tijd bij Riwis!



Netwerkgzorg

Wij organiseren netwerkgzorg samen met onze cliënten

Netwerkgzorg is één van de belangrijke bewegingen binnen de strategiekaart 2025–2028 van Riwis. Daarbij wordt zorg en ondersteuning steeds meer georganiseerd in samenhang met het netwerk van cliënten, hun naasten en partners in de wijk. Deze beweging sluit aan bij landelijke ontwikkelingen waarin mensen langer zelfstandig wonen en ondersteuning zoveel mogelijk plaatsvindt in de eigen leefomgeving. In 2025 is deze ontwikkeling zichtbaar geworden in verschillende initiatieven binnen zowel het cluster GGZ als het cluster VVT en in de samenwerking met regionale partners.

Bereikbaarheid en samenwerking in de regio

Bereikbaarheid en Beschikbaarheidsdienst (B&B)

Binnen de zorgregio Midden IJssel/Oost-Veluwe werken aanbieders van beschermd wonen en beschermd thuis samen in de Bereikbaarheid en Beschikbaarheidsdienst (B&B). Deze dienst wordt uitgevoerd door Riwis. De B&B zorgt ervoor dat ook buiten kantooruren – 's avonds, 's nachts en in het weekend – een professional bereikbaar is voor overleg, advies of ondersteuning bij acute situaties.

Door deze samenwerking hoeft niet iedere organisatie afzonderlijk een bereikbaarheidsdienst te organiseren en blijft expertise beschikbaar voor de hele regio. In 2025 is de samenwerking rondom de B&B-dienst geëvalueerd. Deze evaluatie is positief verlopen en partijen hebben aangegeven de afspraken voort te willen zetten. Daarmee blijft continuïteit van ondersteuning gewaarborgd en wordt regionaal invulling gegeven aan netwerkgzorg.

Ontwikkelingen binnen de GGZ

Binnen het cluster GGZ is gewerkt aan herstelondersteunende woonzorg, leren en ontwikkelen en innovatie. In 2025 zijn stappen gezet in methodisch werken, waaronder scholing van gedragswetenschappers, versterking van de begeleidingscyclus en verdere positionering van begeleiders als methodisch deskundigen.

Zorgmedewerkers met ervaringsdeskundigheid zijn binnen onze organisatie ingezet als gastsprekers in trainingen en bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers en ondersteunen teams op aanvraag door vanuit cliëntperspectief mee te denken over wat 'goede zorg' is. Daarnaast dragen zij bij aan de ontwikkeling van cultuur en visie

BESTUURSVERSLAG

en worden zij, waar passend, teamoverstijgend ingezet voor cliëntbegeleiding. Dit heeft geleid tot meer bewustwording en begrip voor het cliëntperspectief en tot een versterkte herstelgerichte werkwijze, doordat dit perspectief aantoonbaar is verwerkt in beleidsdocumenten en aansluit bij onze werkwijze volgens de Individuele Rehabilitatie Benadering (IRB).

Beschermd Thuis en nieuwe zorgproducten

Binnen het cluster GGZ is in 2025 verder gewerkt aan de ontwikkeling van beschermd thuis. Deze beweging sluit aan bij landelijke ontwikkelingen waarbij cliënten zoveel mogelijk in een eigen woning wonen met passende ondersteuning.

In de zorgregio Midden IJssel Oost Veluwe werken verschillende aanbieders samen aan deze ontwikkeling. Tegelijkertijd blijft het tekort aan geschikte sociale huurwoningen een belangrijke uitdaging. Hierdoor wordt de doorstroom naar zelfstandig wonen bemoeilijkt en ontstaat druk op beschikbare plekken voor nieuwe cliënten. Er wordt gewerkt aan nieuwe zorgproducten, waarbij ondersteuning steeds meer plaatsvindt in de eigen leefomgeving en in samenwerking met het netwerk rondom cliënten.

Ontwikkelingen binnen de VVT

VPT en ontwikkelingen in de thuiszorg

Ook binnen het cluster VVT zien we dat mensen langer thuis blijven wonen en dat bewoners vaak instromen met een complexere zorg- en ondersteuningsvraag. Dit vraagt om een andere manier van organiseren van zorg.

Het aantal cliënten met een Volledig Pakket Thuis (VPT) groeit en bewoners weten steeds beter de weg te vinden naar geclusterde woonvormen waar zelfstandig wonen wordt gecombineerd met zorg en ondersteuning. Ook de thuiszorg ontwikkelt zich verder, in nauwe samenwerking met huisartsen, ziekenhuizen en andere zorgaanbieders.

IZA-project Brummen

In Brummen wordt gewerkt aan domeinoverstijgende samenwerking om het gewone leven van inwoners te versterken. In dit initiatief werken inwoners, welzijnsorganisaties, huisartsen, zorgorganisaties en de gemeente samen aan nieuwe vormen van ondersteuning in de wijk.

Hoewel het transformatieplan uiteindelijk niet formeel is ingediend voor IZA-gelden, vanwege landelijke budgetbeperkingen, blijft de samenwerking met partners en inwoners bestaan en wordt deze verder voortgezet.

Ontwikkelingen rond locaties en woonvormen

Nieuwe Beekwal in Eerbeek

De bouw van De Beekwal fase 2 verloopt volgens planning en zal naar verwachting eind 2026 worden afgerond. Samen met Veluwonen wordt gewerkt aan een gezamenlijke visie op de verdere ontwikkeling van de wijk rondom deze locatie.

Tolzicht in Brummen

Tolzicht heeft in 2025 het eerste volledige jaar na de renovatie doorgemaakt. De locatie ontwikkelt zich steeds meer als ontmoetingsplek voor bewoners, familie en buurt. Met de inzet van vrijwilligers en samenwerking met buurt- en maatschappelijke organisaties krijgt de binnentuin en de Tuinkamer een steeds grotere rol als plek voor ontmoeting. Een bijzonder initiatief hierbij is de zomercamping bij

Tolzicht, waarbij bewoners, vrijwilligers en buurtbewoners samen activiteiten organiseren. Deze activiteiten dragen bij aan ontmoeting, participatie en een levendige woonomgeving.

Ontwikkelingen rondom Klarenbeek

Naast bestaande locaties wordt gekeken naar verdere ontwikkeling van woonvormen in de regio, waaronder in Klarenbeek. Dit gebeurt in samenwerking met inwoners, dorpsraad, woningcorporatie en gemeente en sluit aan bij de beweging om wonen, zorg en ondersteuning sterker te verbinden met de wijk en het dorp.

Samenwerking in de wijk

Samenwerking met regionale partners en buurtcirkels

Samenwerking met partners in de regio vormt een belangrijke basis voor netwerkzorg. Riwis werkt samen met gemeenten, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en andere zorgaanbieders om ondersteuning beter op elkaar af te stemmen.

Binnen de GGZ wordt onder andere gekeken naar uitbreiding van buurtcirkels. Buurtcirkels bieden cliënten de mogelijkheid om elkaar te ondersteunen en sociale contacten op te bouwen in de wijk. Hiermee wordt het netwerk rondom cliënten versterkt en ontstaat meer ruimte voor participatie en herstel.

Samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers

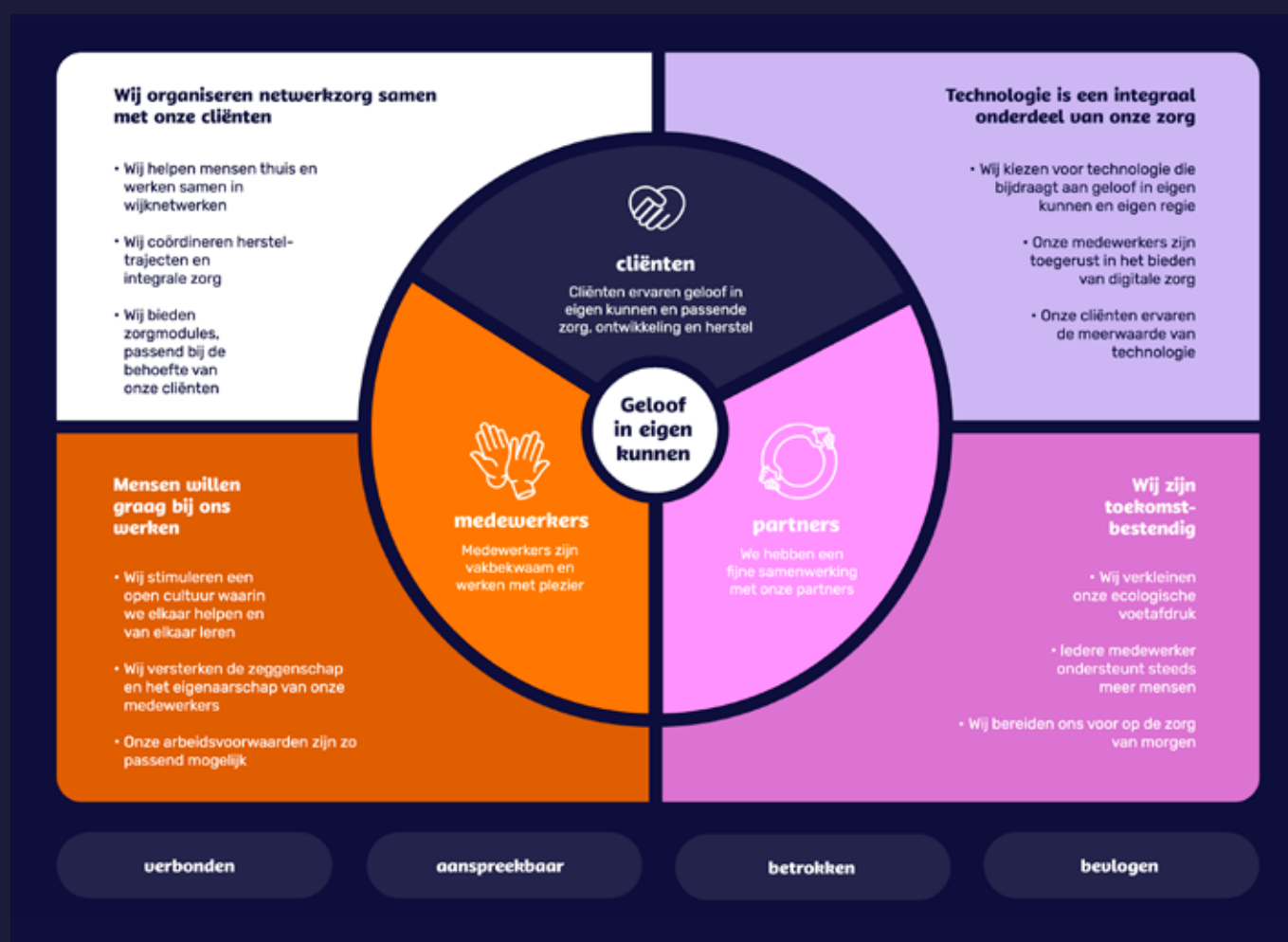
Mantelzorgers en vrijwilligers spelen een belangrijke rol in het dagelijks leven van cliënten en bewoners. Binnen verschillende locaties en teams wordt actief gezocht naar manieren om hun betrokkenheid te versterken. Familieleden en vrijwilligers worden bijvoorbeeld betrokken bij activiteiten

en ondersteuning van bewoners. Op verschillende locaties volgen zij modules of trainingen om hen beter toe te rusten in hun rol. Hiermee wordt het netwerk rondom bewoners versterkt en ontstaat meer ruimte voor het gewone leven binnen de zorg.



Kwaliteit van zorg, innovatie en technologie

Technologie is een integraal onderdeel van onze zorg



Vanuit de strategiekaart 2025–2028 werkt Riwis aan toekomstbestendige zorg. Kwaliteit van zorg, innovatie en technologische ontwikkeling spelen daarbij een belangrijke rol. Door het verbeteren van werkprocessen, het inzetten van nieuwe technologieën en het versterken van vakinhoudelijke kwaliteit wordt gewerkt aan zorg die aansluit bij de behoeften van cliënten én bij de veranderende omstandigheden in de zorg.

Digitalisering en nieuwe zorgtechnologieën

Digitalisering en technologische ontwikkeling spelen een steeds grotere rol in het toekomstbestendig organiseren van zorg en ondersteuning. Binnen Riwis wordt daarom actief gekeken naar toepassingen die het werk van medewerkers ondersteunen en bijdragen aan betere zorg voor cliënten.

In 2025 zijn verdere stappen gezet in het benutten van digitale mogelijkheden binnen zowel de GGZ als de VVT. Daarbij ligt de nadruk op technologie die het dagelijks werk ondersteunt, administratieve lasten vermindert en ruimte creëert voor direct contact met cliënten. Tegelijkertijd wordt steeds gekeken naar toepassingen die aansluiten bij de praktijk van medewerkers en die daadwerkelijk bijdragen aan kwaliteit van zorg.

Innovatie in het dagelijks werk

Binnen verschillende teams wordt gewerkt met nieuwe toepassingen die het werk van medewerkers ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is spraakgestuurd rapporteren, waarbij medewerkers rapportages direct kunnen inspreken. Dit vermindert administratieve lasten en maakt het mogelijk om sneller en efficiënter te rapporteren.

Ook wordt gewerkt met digitale hulpmiddelen die cliënten ondersteunen bij het houden van overzicht over hun

doelen en afspraken. Een voorbeeld hiervan is MijnEigenPlan, een instrument dat cliënten helpt om samen met hun begeleider inzicht te krijgen in doelen, stappen en voortgang. Dergelijke toepassingen dragen bij aan herstelgericht werken en ondersteunen cliënten in het nemen van regie over hun eigen leven.

Kwaliteit en borging van zorg

Naast innovatie blijft het borgen en verbeteren van kwaliteit van zorg een belangrijk aandachtspunt. Op alle locaties en binnen teams wordt continu gewerkt aan kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld door het actualiseren van protocollen, het versterken van methodisch werken en het beter benutten van leermomenten uit meldingen en evaluaties.

HKZ-audit

In 2025 heeft opnieuw een HKZ-audit plaatsgevonden. Deze audit is succesvol verlopen en bevestigt dat processen en werkwijzen binnen Riwis voldoen aan de gestelde kwaliteitsnormen. Als sterke punten werden benoemd dat medewerkers goed op de hoogte zijn van onze strategie, werken volgens de bedoeling en duurzaamheid. Medicatiekluisen en de aantoonbaarheid van certificaten voor verplichte trainingen vroegen om verbetering en deze zijn binnen de afgesproken termijnen hersteld. Voor de leveranciersbeoordeling en de Ri&E zijn verbeterplannen voor 2026 opgesteld.

Technologie

Riwis heeft ervoor gekozen om het inzetten van technologie een integraal onderdeel van de zorg te laten zijn en geeft dit vorm via verschillende wegen. In 2025 is er vooral ingezet op de opschaling van reeds geïmplementeerde toepassingen van zorgtechnologie zoals Mijn Eigen Plan en de Medido. Hiermee worden cliënten optimaal ondersteund om zoveel mogelijk eigen regie en zelfredzaamheid te behouden.

BESTUURSVERSLAG

Om de inbedding in het zorgproces te optimaliseren worden zorgmodules herzien.

Wij zijn structureel in contact met diverse samenwerkingspartners (collega-zorgorganisaties) en delen ervaringen met betrekking tot de inzet van zorgtechnologie en de nieuwe ontwikkelingen in het digitaal werken en de toepassingen van AI. De doorontwikkeling van het spraakgestuurd rapporteren is een goed voorbeeld van het veilig toepassen van AI-mogelijkheden waar de medewerkers door de tijdswinst direct baat bij hebben. Er wordt actief ingezet op bewustwording en ondersteuning van de medewerkers om de beschikbare middelen goed te kunnen gebruiken. Medewerkers maken gebruik van de expertise van onder andere 'Digivaardig in de zorg' en de 'TZA IJsselvecht' door het bijwonen van kenniskringen en het delen van informatie.

Team VIA

Binnen de organisatie wordt daarnaast gewerkt aan verdere professionalisering van kwaliteitsbeleid. Het vakinhoudelijk adviesorgaan (VIA) speelt hierbij een belangrijke rol. Vanuit dit orgaan worden signalen uit de praktijk opgehaald en vertaald naar verbeteringen in werkwijzen, richtlijnen en deskundigheidsbevordering. Daarnaast is er een verpleegkundige adviesraad (VAR) in oprichting.

Kwaliteit en ontwikkeling

Kwaliteitsbeeld VVT

Voor het cluster VVT is een apart kwaliteitsbeeld opgesteld en deze is gepubliceerd op de website van Riwis.

Kwaliteitsverslag GGZ

Dit jaarverslag is ook het kwaliteitsverslag zoals bedoeld in het kwaliteitskader woonzorg in de langdurige ggz en beschrijft het algemene beeld, behaalde resultaten en de vooruitblik op verdere ontwikkeling van herstelgerichte ondersteuning.

Wat merken medewerkers hiervan?

De hierboven beschreven ontwikkelingen zijn in 2025 steeds zichtbaarder geworden in het dagelijks werk. Medewerkers geven aan meer betrokken te worden bij organisatieontwikkelingen en ervaren ruimte om zelf initiatieven te nemen. Teams nemen vaker gezamenlijk verantwoordelijkheid voor oplossingen rondom roosters, samenwerking en kwaliteit van zorg.

Het aantrekken van voldoende medewerkers blijft een punt van aandacht. Ook het verzuim is in 2025 hoog. Het positieve resultaat over 2025 biedt kansen om steviger te investeren in duurzame inzetbaarheid, leiderschapsontwikkeling, company branding en arbeidsbesparende innovaties.

Dit alles draagt eraan bij dat Riwis werkt aan een organisatie waarin medewerkers zich gehoord voelen en waarin ruimte is om met plezier en vakmanschap te werken.



Wij zijn toekomstbestendig

Duurzaamheid

Vanuit de strategiekaart 2025-2028 werken we ook aan de toekomstbestendigheid van onze organisatie. In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor 7% van de uitstoot van broeikasgassen, 4% van het afval en 13% van het grondstoffengebruik. Met het leveren van zorg draagt de sector dus bij aan de klimaatproblemen. Maar duurzaamheid is meer dan klimaat. Het gaat ook om de 'volhoudbaarheid' (het Engelse woord sustainable is eigenlijk beter) van onze activiteiten als Riwis. Gezonde medewerkers en maatschappelijke relevantie dragen hier bijvoorbeeld ook aan bij. Riwis heeft zich hierom aangesloten bij de Green Deal Zorg 3.0. Ook is de ambitie uitgesproken om toe te werken naar een Milieuthermometer-certificering. Dit helpt ons om stappen te zetten naar een klimaatneutrale organisatie, waardoor duurzaamheid steeds meer een onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.



1. Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers

Goed in je vel zitten is voor medewerkers belangrijk om ook goede ondersteuning te bieden aan de cliënten. Wij stimuleren eigenaarschap en regie op de werkvloer onder de naam Werken volgens de bedoeling (WvdB). Het is een ankerpunt voor onze cultuur en strategie. Ieder team binnen Riwis heeft in principe een ambassadeur WvdB. In 2025 hebben we voor ambassadeurs twee brede bijeenkomsten gehad.

In de ouderenzorg worden heel wat meters te voet afgelegd door onze mensen. Goed schoeisel is daarom erg belangrijk. In 2025 is mede op initiatief van de OR een vergoeding beschikbaar gekomen voor schoenen voor medewerkers in de VVT.

Om onze gedragsmatige visie op verzuim verder te borgen is er in 2025 een coach hiervoor gestart. Verder is het rookbeleid verder aangescherpt.

Op initiatief van de OR is gestart met werkfruit voor medewerkers. Inmiddels wordt iedere week vers fruit op alle Riwis locaties neergezet, om gezonde tussendoortjes te stimuleren. Bijkomstig leuk voordeel is dat de organisatie en distributie van het fruit wordt gedaan door de deelnemers van Tavaris onze dagbestedingslocatie.

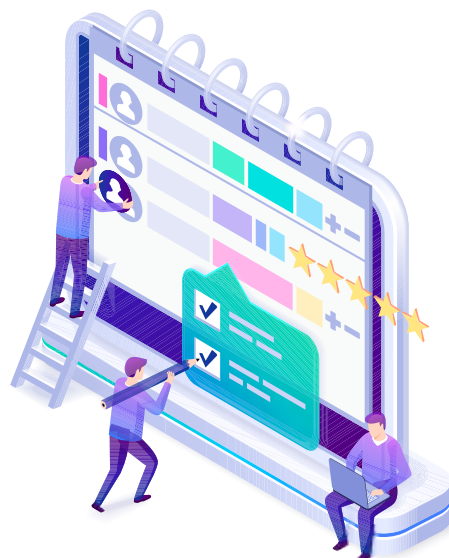


2. Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom

In de strategiekaart 2025-2028 staat als één van de 12 hoofddoelstellingen het verkleinen van onze ecologische voetafdruk. We geven het daarmee een belangrijke plek in ons beleid.

In 2025 zijn we gestart met het Riwis Greenteam. Momenteel zijn er 20 ambassadeurs uit 18 teams lid van het Greenteam.

Verder is op verschillende momenten in het jaar gecommuniceerd over thema's gerelateerd aan duurzaamheid. Om dit meer gestructureerd en consistent te laten vinden, is er in 2025 een communicatieplan duurzaamheid opgesteld en is een begin gemaakt aan een contentkalender met bijbehorend actieplan.





3. CO-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050

In 2024 zijn we gestart met het meten van reisgedrag van medewerkers bij Riwis. In 2025 was 54% van het eigen wagenpark elektrisch (2024 53%) en heeft ruim 99.105 schone km gereden in 2025 (2024 was dit 57.000 kilometers).

Eind 2025 is de business case rondom de verduurzaming van ons eigendomsvastgoed definitief geworden.

De gestelde ambitie is dat onze vastgoedportefeuille in 2040 Paris Proof is. Hiermee dragen we bij aan een beter binnenklimaat voor cliënten en medewerkers en een gezondere werkomgeving. De locatie Zonnehoeve in Apeldoorn, opgeleverd in 2020 en sindsdien gehuurd voor onze GGZ zorg, is in 2025 door Riwis aangekocht. De locatie is goed geïsoleerd, is gas-loos, wordt verwarmd met IR-panelen en heeft zonnepanelen.

Door toenemende hitte wordt er op woonlocaties veel gebruik gemaakt van (oude) losse ventilatoren met een hoog energieverbruik. Op 3 locaties zijn screens en airco's geplaatst, zodat de warmteklachten verminderen met lager energieverbruik. Bij één locatie zijn de mechanische ventilatie boxen vervangen door energiezuinigere varianten, wat energie bespaart.



4. Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050

In 2025 hebben we verdere stappen gezet in het verbeteren en uitbreiden van het afval scheiden op onze locaties. Hoewel het totaal aantal locaties met afvalcontainers van onze partner Renewi gelijk is gebleven, is de inrichting van afvalstromen geoptimaliseerd en het inzamelen van specifieke afvalstromen uitgebreid. Het aantal locaties waar glas en papier wordt ingezameld is bijvoorbeeld gegroeid. Tot slot zijn de opgehaalde kilo's organisch keukenafval en plastic en drinkpakken meer dan verdubbeld ten opzichte van 2024.

We zien dat het draagvlak op locaties om afval te scheiden is gegroeid.



5. Verminderen milieubelasting door medicatie(gebruik)

Hier zijn weinig acties op ondernomen in 2025. De impact van Riwis hierop wordt gezien als beperkt.



Riwi's ZORG & WELZIJN

Green Deal Duurzame Zorg 3.0

Riwi's Zorg & Welzijn heeft zijn handtekening gezet onder de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. De zorgsector is verantwoordelijk voor 7% van de uitstoot in Nederland.

De zorg draagt dus bij aan de klimaatcrisis: de grootste bedreiging voor de volksgezondheid. Klimaatverandering en milieuverontreiniging leiden tot steeds meer zorgvragen. Daarom gaan we aan de slag met de Green Deal Zorg. De vijf afspraken waar Riwi's zich aan committeert:



Gezondheidsbevordering
cliënten en medewerkers



Vergroten bewustwording
over impact van de zorg op
klimaat



CO₂-uitstoot terugbrengen met
55% in 2030.
Klimaatneutraal in 2050



Primair grondstofverbruik
per 2030. Maximaal circulaire
zorg in 2050

Afwikbom, 5 december 2023



Verminderen milieubelasting
medicatie

Samen zorgen we beter: de Inspiratiegroep Mantelzorg

Bij Riwis vinden we het waardevol dat familie en naasten betrokken blijven bij het leven en welzijn van bewoners. Zorg gaat immers ook over aandacht, nabijheid en het behouden van betekenisvolle relaties. Daarom werken we nauw samen met naastbetrokkenen.

Binnen de Inspiratiegroep Mantelzorg denken familieleden mee over het dagelijks leven en de zorg op onze locaties, zoals De Beekwal, Tolzicht en het Tolhuys. Ze delen hun ervaringen en ideeën. Wat gaat goed? Wat kan beter? Zo helpen zij ons om de zorg steeds beter te laten aansluiten bij bewoners en hun naasten.

Marijtte Bolt, coördinator informele zorg, vertelt:

“Familie speelt een onmisbare rol in het leven van ouderen. De betrokkenheid van naasten biedt niet alleen praktische en emotionele steun, maar vooral ook vertrouwdsheid en betekenis. Samen

creëren we een omgeving waarin bewoners zich thuis voelen. Door met elkaar op te trekken, versterken we de kwaliteit van leven en geven we zorg meer diepgang en menselijkheid.”

De inspiratiegroep bestaat uit familie en naastbetrokkenen van een aantal bewoners. Zij komen vier keer per jaar samen.

In een open en veilige sfeer bespreken ze onderwerpen die voor hen belangrijk zijn. Bijvoorbeeld het contact met medewerkers, de laatste levensfase of hoe nieuwe bewoners en familie zich welkom voelen. Ook denken zij mee over praktische zaken, zoals de nieuwsbrief

en informatie voor familie. Soms sluiten collega's aan, zoals een leidinggevende of specialist. Zo blijven we samen in gesprek over wat goed gaat en wat beter kan.

Elke bijeenkomst begint met een simpele vraag: hoe gaat het met je? Dat zorgt voor herkenning en steun. Mantelzorg kan mooi zijn, maar ook zwaar. Door ervaringen te delen, voelen mensen zich gehoord en gesteund.

De inzichten uit de groep helpen ons om de zorg te verbeteren. Maar misschien nog wel belangrijker: ze zorgen voor meer vertrouwen en rust bij bewoners en hun naasten. Samen werken we aan zorg die past bij het leven van mensen.



Klachten en vertrouwenspersonen

Klachtenafhandeling

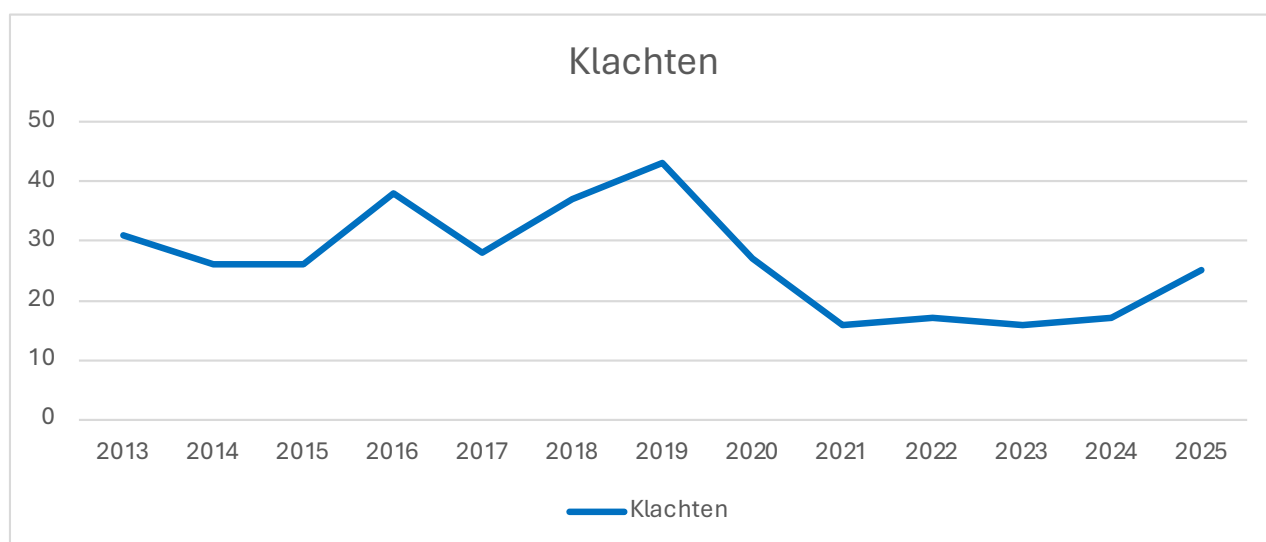
In 2025 zijn er 25 klachten behandeld, waarbij het aantal klachten van cliënten stabiel is en het aantal klachten van medewerkers en naasten wat is toegenomen. Het grootste deel van deze klachten is intern afgehandeld. Drie klachten zijn formeel afgehandeld via het CBKZ (Centraal Bureau voor Klachtenmanagement in de Zorg).

Zoals onderstaande grafiek laat zien, is het aantal klachten de afgelopen jaren afgenomen en zien we in 2025 een lichte stijging.

Vertrouwenspersonen

Medewerkersvertrouwenspersoon

Riwis heeft tot juni twee onafhankelijke vertrouwenspersonen voor medewerkers, stagiaires en uitzendkrachten en vanaf die datum nog één. Zij hebben 15 medewerkers gesproken, waarbij intimidatie en het niet eens zijn met beslissingen van de leidinggevende vaak onderwerp van gesprek waren. De Raad van bestuur heeft overleg gevoerd met de vertrouwenspersonen over deze meldingen.



Clïëntvertrouwenspersonen

Het aantal meldingen bij de cliënt/familievertrouwenspersonen is ten opzichte van 2024 ongeveer gelijk gebleven.

Jaar	2025	2024	2023	2022
Aantal	37	43	19	25

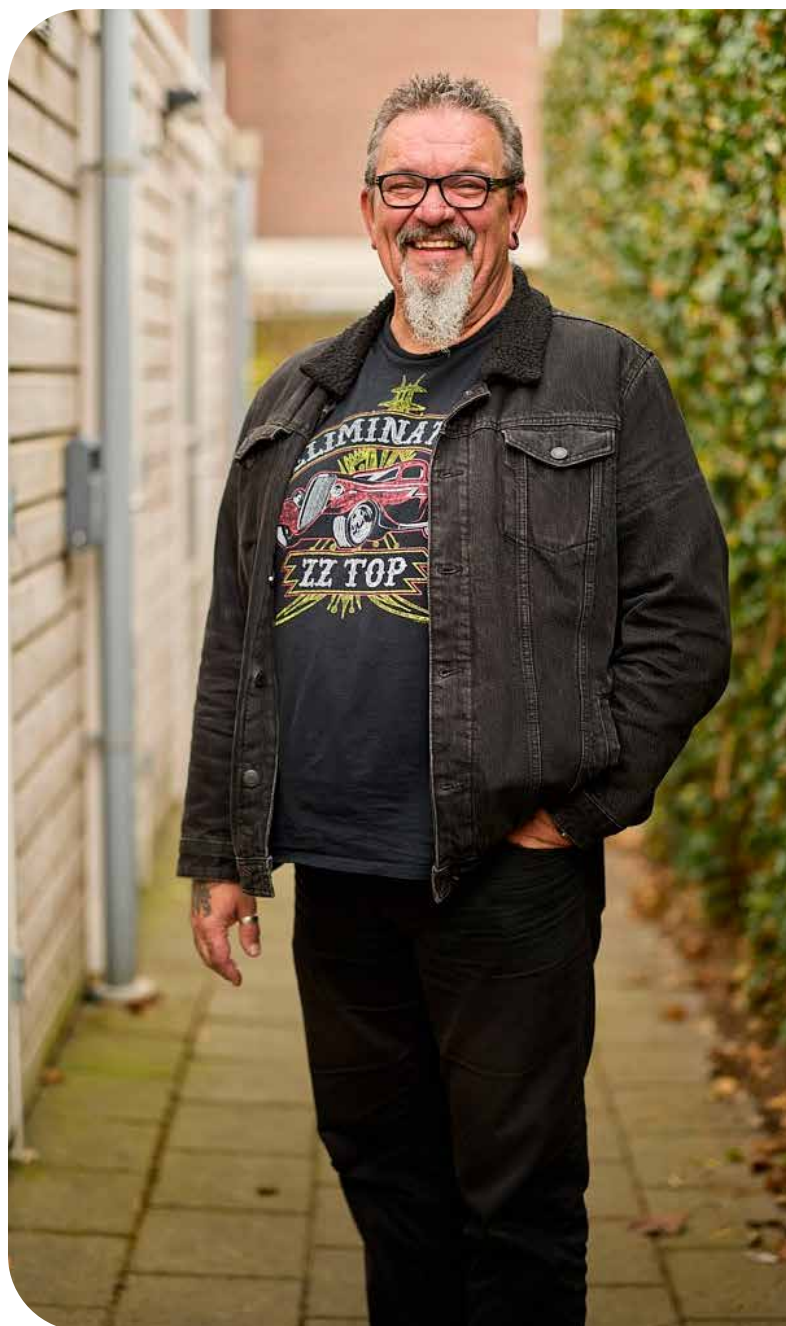
Bij de cliëntvertrouwenspersonen zijn 33 meldingen gedaan, met name over bejegening door begeleiding, de ervaren kwaliteit van zorg en mate van betrokkenheid door ouders.

Bij de familievertrouwenspersoon zijn 7 meldingen gedaan, waarbij met name ouders zich meldden die zich onvoldoende betrokken voelden. Bij de vertrouwenspersoon voor jeugd is geen melding gedaan.

Clïënttevredenheid

Binnen het cluster GGZ is in oktober het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uitgezet. Van de cliënten die ambulante begeleiding van Riwis ontvangen heeft 21% het CTO ingevuld en de ontvangen begeleiding beoordeeld met gemiddeld een 8,2. Daarnaast heeft 29% van de cliënten die beschermd wonen bij Riwis het CTO ingevuld en zij hebben Riwis beoordeeld met gemiddeld een 7,1. In september 2025 is het cluster VVT gestart met het bijhouden van de cliënttevredenheid via het generiek kompas. Voorheen toetsten we de tevredenheid m.b.v. de gestandaardiseerde vragenlijst van de PREM (Patient Reported Experience Measure).

In de periode oktober, november en december 2025 heeft 15% van de cliënten en hun naasten de ervaringsmeting van het generiek kompas ingevuld. Het gemiddelde rapportcijfer is een 7,7. Daarnaast zijn waarderingen via Zorgkaart NL gegeven, maar het aantal is te laag om er conclusies aan te verbinden.



Risico's en risicobeheersing

Risico's en onzekerheden

Het management van Riwis benoemt jaarlijks de belangrijke risico's voor de organisatie en de in te zetten/ingezette maatregelen.

Een belangrijk risico dat mogelijk van invloed is op de **strategie** van Riwis, is het uitblijven van de **beweging die we moeten maken naar netwerkgzorg**, zorg thuis en domeinoverstijgend werken. Het vraagt van onze medewerkers een andere manier van werken: andere taal, nieuwe routines en een stevig ontwikkeld professioneel kompas. Wanneer dit onvoldoende wordt begrepen of doorleefd, stopt de beweging en maken we in de toekomst steeds minder het verschil voor onze cliënten en stakeholders. Riwis zet daarom in op eenduidige taal rondom netwerkgzorg, verankering in onze methodiek en consistent voorbeeldgedrag vanuit leidinggevenden. Daarnaast werken we aan een heldere vertaling naar teamprocessen en vakmanschap.

Onze ambitie is **dat mensen graag bij ons willen werken**. Als gevolg van de hoge werkdruk bij leidinggevenden en ontoereikend leiderschap is er mogelijk weinig ruimte voor nabijheid van leidinggevenden, prioritering en ontwikkelingen op lange termijn. Het risico bestaat dat dit leidt tot toenemend verzuim en verloop, dat de teamrijping stopt, de implementatie van de strategie vertraagt of

mislukt en kwaliteit en veiligheid onder druk komen te staan. Ter beheersing vraagt dit van het management het scherp prioriteren van werkzaamheden, heldere rolduidelijkheid en kaders, gericht investeren in leiderschapsontwikkeling en structureel ruimte voor reflectie en leren

We ambiëren verder dat **technologie een integraal onderdeel is van onze zorg** is. Een cyberincident kan echter leiden tot uitval van systemen, verlies van gegevens, verstoring van zorg en ernstige reputatieschade. De zorgsector is aantoonbaar één van de grootste doelwitten van cybercriminaliteit. Riwis zet daarom in op kennis/kunde op het terrein van cybersecurity en digitale continuïteit en een security awareness programma breed in de organisatie.

Gedragscode

Riwis hanteert een gedragscode met als doel een veilige en integere werkomgeving te creëren, waarin verantwoordelijkheid en vertrouwen centraal staan. Medewerkers zijn zich bewust van de inhoud én de toepassing ervan, zodat we samen kunnen blijven bouwen aan een organisatie waarin we zorgvuldig omgaan met elkaar en met de mensen voor wie we er zijn. Riwis loopt als organisatie ook risico's op het gebied van **fraude**.

Door Riwis geïdentificeerde risico's zijn onder meer het ongeautoriseerd aangaan van verplichtingen, diefstal van giraal en contant geld, diefstal van goederen en het declareren van fictieve zorg. Riwis is zich bewust van frauderisico's en heeft diverse maatregelen ingesteld om dit te voorkomen, dan wel tijdig te ontdekken. Op grond van onze frauderisicoanalyse is gebleken dat de restrisico's beperkt zijn. We monitoren periodiek de frauderisico's en voeren bewustzijns gesprekken in de teams. De frauderisicoanalyse wordt jaarlijks geactualiseerd en besproken met het managementteam en de Raad van Toezicht.

Riwis is in de basis risico-avers ingesteld voor de operationele, juridische, compliance en financiële risico's. Op basis van de risicoanalyse is op dit moment het algemene beeld dat bij de besproken thema's de combinatie van risicokans en mogelijke consequenties niet resulteert in de noodzaak tot nieuwe preventieve maatregelen. In 2025 was het thema risicomanagement ook onderwerp van gesprek met de Raad van Toezicht.

Het risicomanagement vormt onderdeel van de reguliere planning- and-control-cyclus van Riwis. Riwis vindt risicomanagement een verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Het bestuur en de MT-leden zijn de trekkers van risicomanagement, zodat het een integraal onderdeel is van het

management van de organisatie. Het doel is het inzichtelijk maken van de risico's die het realiseren van de doelstellingen van Riwis in gevaar brengen en het waar nodig treffen van adequate maatregelen (accepteren, mitigeren, vermijden, afkopen, overdragen) of accepteren van het risico.

Cultuur & gedrag

Riwis werkt op basis van vertrouwen en gaan ervan uit dat iedereen het goede wil doen voor cliënt en organisatie. We vertrouwen erop dat iedereen zich verbonden voelt met de bedoeling van Riwis. Wij geloven dat de kwaliteit van onze zorg en het werkgeluk toenemen en het risico op incidenten afneemt, wanneer we invloed op ons werk en de werkomgeving ervaren.

Vanuit ons geloof in eigen kunnen is elke medewerker in onze organisatie zelf verantwoordelijk voor de eigen taken en het goed functioneren van het team. Samen werken we vanuit vertrouwen en gelijkwaardigheid en dat betekent dat iedereen persoonlijk verantwoordelijkheid neemt voor de kwaliteit van het eigen werk. Het tonen van eigenaarschap zien we als een bepalende factor voor de kwaliteit van werkgeluk en het verder ontwikkelen van een veilige (werk)cultuur.

We richten onze processen en organisatie zo veel mogelijk in ten dienste van de bedoeling van ons werk, namelijk de cliëntbehoefte. Dit doen we aan de hand van onze waarden. Deze waarden hebben we samen opgesteld: verbonden, betrokken, aanspreekbaar en bevlogen.

Ter beïnvloeding van de cultuur en het gedrag van medewerkers in lijn met de doelstelling van de organisatie heeft Riwis verschillende soft controls ingericht. Een belangrijke soft control is de besturingsfilosofie die uitgaat van coachend leiderschap van alle medewerkers. Onderdeel van de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur in 2026 is de beweging naar de gewenste cultuur en het bijbehorende gedrag via een programmagroep. De programmagroep heeft ten aanzien van cultuur het doel om eigenaarschap en werken volgens de bedoeling te versterken in het dagelijks werk. De nieuwe structuur geeft teams meer ruimte en verantwoordelijkheid. Structuur is niet los te zien van cultuur. Samen met onze ambassadeurs 'werken volgens de bedoeling' ontwikkelt de werkgroep een praktische handreiking, voorbeelden en gesprekstools voor teams. Zo worden de nieuwe manier van samenwerken, duidelijke rolverdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid stap voor stap onderdeel van de dagelijkse praktijk.

Om vorm en inhoud te geven aan de besturingsfilosofie werkt Riwis met de principes vanuit werken volgens de bedoeling. In multidisciplinaire overleggen binnen Riwis wordt aan de hand van de kompasvragen (zie paragraaf Werken volgens de bedoeling) vaker nagedacht over eenvoudige in plaats van meer controlerende oplossingen voor vraagstukken.



INTERVIEW

riwis breed

De OR in 2025- Een terugblik

Rianne, Sylvia en Esmeralda

"We zijn toen op het idee gekomen van de Groene Knop zodat ideeën en initiatieven gedeeld kunnen worden.."

In dit jaarverslag gaan we in gesprek met drie leden van de ondernemingsraad die zich inzetten voor het behartigen van de belangen van medewerkers binnen Riwis. Vanuit hun verschillende achtergronden en rollen delen zij hun ervaringen, inzichten en drijfveren.

Esmeralda werkt als VIG-er al 8 jaar in de VVT op De Beekwal in Eerbeek. Sinds 3 jaar maakt zij deel uit van de OR. Sylvia is met 14 jaar het langst zittende OR lid. Zij werkt als Verzorgende IG op De Beekwal. Rianne werkt op de Henri Dunantlaan in Apeldoorn (GGZ) en maakt sinds 1,5 jaar deel uit van de OR. Alle drie maken ze deel uit van de OR uit betrokkenheid met de organisatie, om verbinding te leggen tussen medewerkers en bestuur en om hun stem te laten horen.

Groene knop

Terugkijkend op 2025 is er best veel gebeurd. Vorig jaar zijn we de teams langs geweest met allerlei stellingen, onder de noemer 'Het luisterend Oor'. Hier hebben we best wat ideeën opgehaald die we kunnen gebruiken. Heel veel ideeën bleven namelijk binnen het eigen team en bereikten de rest van de organisatie niet. We zijn toen op het idee

gekomen van de Groene Knop, zodat ideeën en initiatieven gedeeld kunnen worden. Je kunt het zien als een soort ideeënbus, maar in plaats daarvan is er een Groene Knop om je idee kenbaar te maken. Je blijft zelf eigenaar van je idee of je initiatief. Wij kijken samen met de inbrenger hoe het verder uitgewerkt kan worden in de praktijk.

Personeelsvereniging

Iets anders wat naar voren kwam is de vraag om Riwisbreed te kijken of er behoefte is aan een personeelsvereniging. Die vraag is neergelegd bij de medewerkers en we kijken dan samen met de initiatiefnemer of dat haalbaar is.

En wat speelde er nog meer in 2025?

Vanuit de organisatie zijn eind 2025 Dialoogsessies georganiseerd om ideeën en belangrijkste aandachtspunten voor de organisatie-inrichting op te halen. Hier waren we ook nauw bij betrokken. Daar kwam bijvoorbeeld naar voren dat het personeel op De Beekwal en Tolzicht veel voetklachten ontwikkelden door het vele lopen wat je doet. Hielspoor is een aandoening die veel voorkomt in de VVT. Goede schoenen zijn dan heel belangrijk.

Er is nu een jaarlijkse bijdrage van 100 euro beschikbaar om hiervoor in te zetten. Ook zijn er elektrische steps voor medewerkers die moeite hebben met de lange afstanden.

Opleiding en werving is ook iets waar wij als OR in meedenken. Er blijkt behoefte te zijn aan meer handjes, niet alleen aan het bed maar ook facilitair en in de huiskamer. We denken dan mee als OR over een nieuwe functie (Helpende B) voor mensen die niet uit de zorg komen.

Wij hebben ook een rol gehad in de sollicitatieprocedure voor de nieuwe bestuurder en dachten mee over de inrichting van de nieuwe Beekwal. Daarnaast worden we betrokken bij onderwerpen rondom zorgtechnologie. Denk aan het gebruik van computers, digiborden, Tessa, (de pratende bloempot) die structuur en ondersteuning kan geven in de dag.

Vooraf bij de VVT maken de medewerkers niet heel veel gebruik van de computers, dus dat is ook een punt van aandacht want het is belangrijk dat iedereen bereikt wordt.

Andere punten van gesprek waren bijvoorbeeld zaken als het fietsplan, vakantie-uren, rookvrij Riwis en De Providerboog, een netwerk dat je kunt consulteren bij bijvoorbeeld ziekte en andere zorgen.

Verschillende petten

Voor ons is het belangrijk om scherp te zijn over onze rol, in welke rol worden we aangesproken, als teamlid of als OR lid. Met welke pet zit je op. We zijn met z'n achten de OR, dat proberen we helder te houden. Over het algemeen lukt dat gelukkig ook wel!



Jaarbeeld 2025

Terugdenken aan het voorbije jaar 2025. Er is veel gebeurd, de wereld is meer en meer het tegendeel van een rustige en veilige plek geworden. Het houdt mensen, waaronder ook mij, bezig. Maar in mijn brein komen beelden van andere aard boven. Beelden waarvan YouTube, de enige streamingsdienst die ik veelvuldig gebruik, vond dat deze bij mij pasten. Het waren beelden ter nagedachtenis van Hulk Hogan, ze verschenen handenvol in no time na zijn plotselinge dood. En waar bij heel veel videomateriaal duidelijk is dat het, weliswaar realistisch, toch nep is, was dit bij deze beelden weliswaar soms te constateren maar niet te zien. De filmpjes zagen er levensecht uit.

En daar ligt mijn pijnpunt. Dat was waar ik toen in 2025 voor het eerst bewust van schrok. Dat ik me realiseerde dat er nu met gemak levensechte beelden geproduceerd kunnen worden waarvan absoluut niet duidelijk is dat ze nep zijn. Met behulp van Artificiële Intelligentie, AI.

Taken waar voorheen menselijke intelligentie voor nodig was kunnen nu verricht worden door enorm slimme lerende software, neurale netwerken. En dat met een ontzaglijke snelheid, een tempo waarvan je voorheen alleen maar kon dromen.

Deep Fake produceren is eenvoudig geworden. Het beeld heeft zijn bewijskracht grotendeels verloren. En de gemiddelde mens kan met behulp van vrij beschikbare AI zelf kunstmatige beelden creëren. AI zal de wereld verder veranderen. In elk vakgebied van oorlog tot en met kunst doet het zijn intrede. Vele nieuwe mogelijkheden zullen ontsloten worden. Ook in de zorg gaat het voor veranderingen zorgen. Heel veel taken kunnen sneller en beter. Bijvoorbeeld spraak gestuurde geautomatiseerde patiëntverslagen. Of het optimaliseren van de personeels-planning of het inzetten van AI bij het monitoren van kwetsbare ouderen. Ook de medici gaan er gebruik van maken.

Ik word al wat ouder, ik heb een onderbuikgevoel van ik wil dit allemaal niet, laten we het zo laten. De maatschappij wordt onpersoonlijker en al mijn privé komt terecht waar ik dat niet wil. Er kan op allerlei manieren misbruik van AI worden gemaakt. Het verandert alles veel te snel. Ik ben niet de enige met dat gevoel. Toen ik jonger was zag ik vooral voordelen van ontwikkelingen. Ook de huidige jonge generatie zal al die nieuwigheid zonder al te veel moeite omarmen. Dat is goed want de toekomst is aan de jeugd. Het jaar 2025 is onveranderlijk en definitief de geschiedenis ingegaan als een veelbewogen jaar.

- Jeff Wadt



Jeff Wadt

Columnist & cliënt bij Riwis

Informatie- beveiliging & privacy

Bij Riwis Zorg & Welzijn heeft informatiebeveiliging en privacy absolute prioriteit. We zetten ons in voor een digitale werkomgeving waarin de gegevens van cliënten en medewerkers optimaal worden beschermd en waar continuïteit wordt geborgd. Door het beleid voortdurend te actualiseren, maatregelen te versterken en het bewustzijn binnen de organisatie te vergroten, zorgen we ervoor dat we steeds voldoen aan relevante wet- en regelgeving en dat we dreigingen tijdig kunnen signaleren en aanpakken.

Gedurende 2025 zijn er opnieuw diverse acties uitgevoerd om zowel de digitale veiligheid als de efficiëntie binnen onze organisatie te versterken

- Dit jaar heeft Riwis extra ingezet op digitale veiligheid en privacy. Er is een phishing-campagne gehouden om medewerkers bewuster te maken van cyberrisico's. Het managementteam volgde een training over de aankomende cyberbeveiligingswet (NIS2). Deze initiatieven bevorderen kennis, alertheid en veilige zorgverlening.

Zo blijft de organisatie voorbereid op nieuwe wet- en regelgeving.

- Een groot deel van de privacy- en informatiebeveiliging documentatie is opnieuw beoordeeld en waar nodig geactualiseerd. Dit omvatte onder meer diverse beleidsdocumenten en interne procedures. Daarnaast is gewerkt aan de actualisatie van de privacyverklaringen. Gedurende de zomermaanden zijn diverse concepten afgerond. Deze lagen klaar voor bestuurlijke afstemming, sluiten beter aan op de huidige werkwijze en zijn duidelijker en toegankelijker geformuleerd.
- Er is een zero-trust assessment uitgevoerd om ook op technisch vlak kwetsbaarheden inzichtelijk te maken en hier verbeteracties op uit te zetten. Één van de concrete acties is om de Microsoft-licenties te upgraden met meer beveiligingsmogelijkheden.

Vooruitkijkend

In 2026 zet Riwis de ingezette koers op het gebied van informatiebeveiliging en privacy onverminderd door.

Er worden concrete stappen gezet om volledig te voldoen aan de eisen van de cyberbeveiligingswet en de NEN7510. Dit betekent dat het beleid verder wordt aangescherpt en technische verbeteringen worden doorgevoerd, bijvoorbeeld door het updaten van systemen en het uitbreiden van digitale beveiligingsmaatregelen. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers, onder andere door het organiseren van een nieuwe phishing-campagne.

Tot slot onderzoekt Riwis hoe de rol van Chief Information Security Officer (CISO) het best kan worden vormgegeven binnen de organisatie, zodat de borging van digitale veiligheid stevig verankerd wordt in het dagelijkse werkproces. Hiermee waarborgt Riwis niet alleen de continuïteit van veilige zorgverlening, maar blijft de organisatie ook goed voorbereid op toekomstige ontwikkelingen en dreigingen in het digitale landschap.



Financiële ontwikkelingen

Riwis heeft 2025 afgesloten met een positief resultaat van € 2.338.000 (2024: € 2.515.000). De omzet was in 2025 € 64.591.000 en daarmee 9,9 % hoger dan in 2024 (€ 58.761.000). Onder meer de volgende ontwikkelingen hadden invloed op de financiële positie van het verslagjaar 2025:

- Medio 2025 is het eerste deel (fase 1) van de nieuwbouw van locatie De Beekwal in Eerbeek opgeleverd door Veluwonen. In totaal 39 bewoners zijn verhuisd naar deze moderne en duurzame appartementen. In 20 appartementen hiervan biedt Riwis verpleging en verzorging aan bewoners die behandeling ontvangen van Zorggroep Apeldoorn. De totale eigen investeringen voor deze huurlocatie zijn € 0,4 miljoen. Het huurcontract met Veluwonen is aangegaan voor 16 jaar. Begin 2027 verwacht Veluwonen het tweede deel (fase 2) van nog eens 39 appartementen op te leveren. Dan zullen ook de overige bewoners vanuit de 'oude' Beekwal verhuizen.
- Eind 2025 heeft Riwis de huurlocatie Zonnehoeve in Apeldoorn voor € 6,1 miljoen (k.k.) gekocht van de verhuurder. De locatie is sinds 2020 in gebruik en werd destijds opgeleverd

binnen de kaders het strategisch huisvestingsplan van Riwis. Het biedt plaats aan 37 bewoners, waarbij iedere bewoner een studio heeft met eigen keuken en badkamer. Er is ook een ontmoetingsruimte. Er is vastgesteld er geen impairment nodig is voor deze locatie op basis van taxaties en bedrijfswaarde berekeningen. Voor de aankoop heeft Riwis in 2026 een WfZ geborgde lening van € 4,3 miljoen bij de BNG aangetrokken.

- 2025 was het eerste jaar waarin WMO beschermd wonen geboden werd binnen de kaders van de nieuwe overeenkomst met Zorgregio Midden IJssel Oost Veluwe (MIJOV) waarvan Apeldoorn de centrumgemeente is. De Zorgregio beoogt in 10 jaar tijd een flinke verschuiving (circa 60%) te realiseren van beschermd wonen (intramurale zorg) naar beschermd thuis (ambulante zorg). Riwis onderschrijft deze beweging en werkt hiervoor samen met gemeenten en 9 andere zorgaanbieders. Om de beweging op gang te brengen is er voldoende geschikte woonruimte nodig. Hiervoor is het overgrote deel van de zorgvragers afhankelijk van sociale huurwoningen. Door het gebrek aan beschikbaarheid hiervan,

komt de beoogde beweging maar mondjesmaat op gang in 2025.

- Het verzuim nam in 2025 gemiddeld toe met 0,5% ten opzichte van 2024 naar 7,9%. Daarmee is het een trendbreuk van de dalende beweging in de afgelopen jaren. Dit verzuim, in combinatie met onvoldoende instroom, is ook de reden geweest om meer personeel niet in loondienst in te zetten (een toename van de totale kosten 15,2%). Riwis beoogde haar inzet van Zelfstandigen zonder personeel (ZZP-ers) volledig af te bouwen in 2025. Dit is, ondanks de significante daling, om redenen van veiligheid en continuïteit van zorg niet volledig gelukt. De daling zet echter wel door in 2026, ondersteund met beheersmaatregelen.
- De landelijke trend van leegstand in de ouderenzorg is pas in de laatste maanden van 2025 in beperkte mate zichtbaar bij Riwis. Door teruglopende vraag zijn de wachtlijsten zeer beperkt en staan plekken langer leeg dan gebruikelijk. Alhoewel de vraag in het werkgebied van Riwis op basis van algemene uitgangspunten, zoals de demografie, de komende jaren blijft toenemen, volgt het management nauwgezet de ontwikkelingen en stuurt bij waar nodig.
- De in 2025 nieuwe afgesloten CAO's (VVT en GGZ) geven naast de toegekende loonsverhogingen ook indirecte verbeteringen, zoals de verbeterde afspraken over generatieregelingen zie ook de voorzieningen in de jaarrekening 1.5 Toelichting op de balans; 6. Voorzieningen) en in de GGZ een hoger balansbudget (van € 500 naar € 1.000 per jaar). Per saldo passen de afspraken binnen de toegekende tariefsverhogingen die Riwis van haar financiers heeft gekregen.
- De toename van de opbrengsten in 2025 van 9,9 % (€ 5,8 miljoen) ten opzichte van 2024 komt

vooral door reguliere indexaties en tariefstijgingen (€ 4,3 miljoen) en een nieuwe overeenkomst voor zorg in onderaanneming met Philadelphia en Timon binnen de nieuwe overeenkomst met de zorgregio MIJOV (WMO, € 1,5 miljoen). Verder was er een kleine uitbreiding binnen de VVT door de verhuizing naar de nieuwe locatie in Eerbeek (€ 0,5 miljoen). Tegenover de stijgingen staat dat in 2024 een eenmalige opbrengst was opgenomen als gevolg van verkoop van vastgoed van € 0,5 miljoen.

De belangrijkste ratio's van Riwis zijn gezond te noemen. De eigen vermogenspositie van Riwis is goed. Uitgedrukt in de solvabiliteitsratio ultimo 2025: 49,3%. Dit is 3,7 procentpunt hoger dan in 2024 (45,6%).

De liquiditeitspositie is ultimo 2025 gezond. De current ratio is 1,6 (2024: 2,1). De som van de kasstromen uit operationele activiteiten is in 2025 positief. De kasstroom uit investeringen van 2025 laat zien dat de hiervoor genoemde investering in de locatie Zonnehoeve van € 6,1 miljoen in december 2025 het grootste deel ervan beslaat. Het bedrag van de aankoop is voorgefinancierd vanuit eigen middelen. In februari 2026 heeft Riwis een WfZ geborgde financiering van € 4,3 miljoen aangetrokken van de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). Deze lineair af te lossen lening heeft een looptijd van 30 jaar en een rente herzieningsmoment na 10 jaar. De afgesproken rente is 3,14%.

Riwis ziet de volgende financiële risico's:

- Voor Beschermd Wonen: een nieuw contract met de Zorgregio Midden IJssel Oost Veluwe met ingang van 2025. Riwis is één van de tien gegunde partijen en is voor een significant deel van haar opbrengsten (circa 25%) betrokken.

BESTUURSVERSLAG

Vanuit het objectief verdeelmodel (commissie Dannenberg) verwachten de gemeenten de komende 10 jaar een aanzienlijke afbouw te realiseren van het aantal Beschermd Wonen-plaatsen. Daarvoor in de plaats komen zogenaamde Beschermd Thuis-plekken in een scheiden van wonen en zorg variant.

- Momenteel ontvangt Riwis een vergoeding (integraal tarief) voor intramuraal wonende GGZ-cliënten (Wmo en Wlz), waarin over het algemeen de huisvestingscomponent de huisvestingskosten dekt. Zorgkantoren en gemeenten verwachten dat de beweging scheiden van wonen en zorg verder doorzet. Riwis onderschrijft deze beweging vanuit inhoudelijk perspectief. Vanuit financieel perspectief is er een aandachtspunt. De woningcorporaties (beoogde en logisch partijen om deze huurderscategorie te bedienen) zien (landelijk) nog te veel risico's en bieden momenteel maar heel beperkt oplossingen.
- De Wlz-tarieven voor het beschermd wonen in de GGZ worden kritisch onder de loep genomen door het ministerie van VWS. De NZa¹ voert een kostprijsonderzoek uit. De uitstroom vanuit de Wmo (na gedeeltelijke overheveling) naar de Wlz was namelijk ruim hoger dan verwacht. Er wordt door Riwis tevens op regionaal niveau samengewerkt met partijen om deze instroom naar de toekomst toe beter te laten aansluiten op de vraag.
- De landelijke trend van leegstand in de ouderenzorg is ook een risico voor ouderenzorgteams van Riwis. Een combinatie van effecten zoals de afbouw van ZZP4 en de beweging naar langer thuis zorgen voor een

toename van de leegstand in de Nederlandse intramurale ouderenzorg. Bij Riwis is dit effect in 2025 nog maar beperkt zichtbaar/voelbaar geweest, maar dit is ook zeker een risico voor de toekomst. Het vraagt van Riwis om haar instroom van nieuwe cliënten goed te coördineren, maar ook om na te denken over scenario's van langdurige of structurele leegstand.

Toekomstverwachtingen

Riwis verwacht de komende jaren de volgende ontwikkelingen met een financiële impact:

- Net als in afgelopen jaar is voldoende tevreden en gekwalificeerd personeel vinden een belangrijk vraagstuk, nu en in de nabije toekomst. Investeren in het behoud van medewerkers en het aantrekken van nieuwe medewerkers zal ook in 2026 en verder tijd en aandacht vragen van iedereen binnen Riwis.
- Riwis heeft, net als veel collega zorgorganisaties, gekozen te stoppen met de inzet van ZZP'ers in de zorg. De fiscale wetgeving rondom fictieve dienstverbanden van ZZP'ers in de zorg en handhaving vanaf 2025 vormen een belangrijk risico. Riwis anticipeert hier dus op. Belangrijke drijfveren zijn daarnaast dat Riwis ernaar streeft om binnen de teams voldoende flexibele schil op te bouwen en om daarnaast mogelijk een interne flexpool uit te breiden.
- Samen met woningcorporatie Veluwonen ontwikkelt Riwis de 2e fase van de nieuwbouw voor de ouderenzorg in Eerbeek. Deze 2e fase wordt in 2027 opgeleverd. Daarna verlaten we ook definitief de oude locatie.
- Riwis verwacht in de komende jaren circa € 1,8 miljoen aan investeringen te doen op het gebied van het verduurzamen van haar

¹ Nederlandse Zorgautoriteit

eigendomsvastgoed. Daartoe zijn in 2025 een Duurzaamheidsmeerjaren onderhoudsplan en een business case energetische maatregelen voor het eigendomsvastgoed opgesteld.

- Riwis is in 2025 een van de tien gegunde partijen voor Beschermd Wonen: in de ZorgRegio Midden IJssel Oost Veluwe. Het beschermd thuis wonen zorgt, naast een verwachte uitstroom vanuit het beschermd wonen in de komende jaren, ook voor een andere werkwijze voor de teams die deze cliënten thuis gaan begeleiden.
- Voor de Zorgregio Achterhoek is Riwis gegund bij de nieuwe aanbestedingen voor het sociaal domein voor 2026 en verder. De nieuwe producten en hun tariefstelling, lager dan voorgaande jaren, vragen aandacht van het management als het gaat om de inrichting en bijbehorende inzet van medewerkers.

Beleid inzake risicobeheer van financiële instrumenten

De financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Het risicobeheer van Riwis is uitgewerkt in het treasurystatuut en heeft als doelstelling het beperken van het renterisico, het debiteurenrisico, het kredietrisico, het solvabiliteitsrisico, het financieringsrisico en het liquiditeitsrisico. De risico's zijn specifiek gemaakt en voorzien van passende beheersmaatregelen.

In 2025 is onder andere aandacht geschonken aan:

- Het herfinancieren van bestaande leningen.
- Het aantrekken van een lening met borging vanuit het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). De lening ten behoeve van de aangekochte locatie Zonnehoeve is gestort per 20 februari 2026. De lening wordt lineair in 30 jaar afgelost, kent een renteherziening na 10 jaar en heeft een rentepercentage 3,14%.
- Het tegen een laag en acceptabel risico wegzetten van overtollige liquiditeiten.
- Het verkrijgen van inzicht in de meerjaren-investeringsopgave van Riwis, alsmede scenario's hiervan.
- Het actualiseren van het Treasurystatuut.



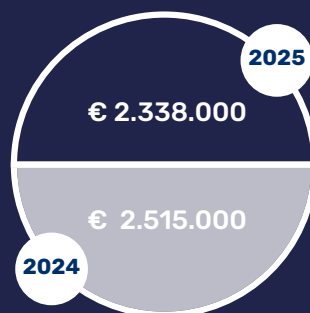




Basiscijfers



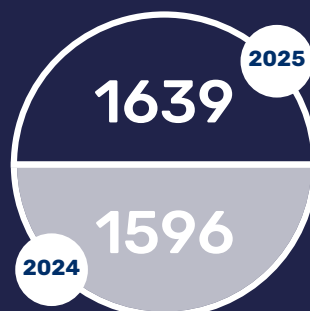
Omzet



Resultaat



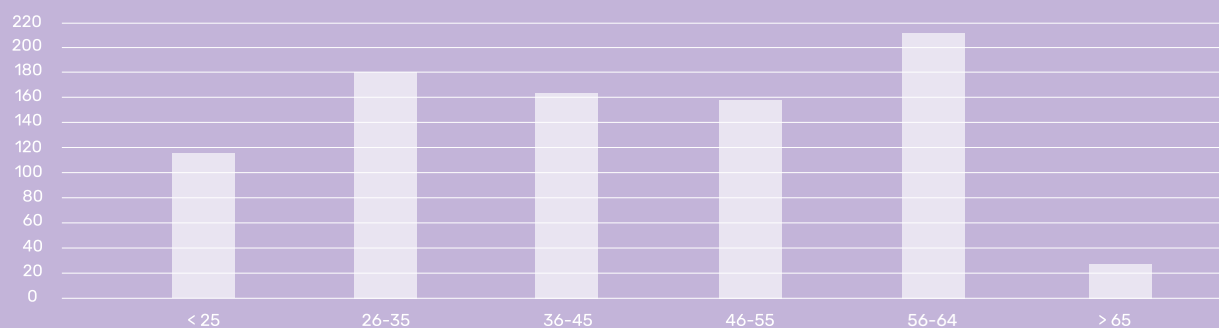
FTE



Totaal aantal unieke cliënten



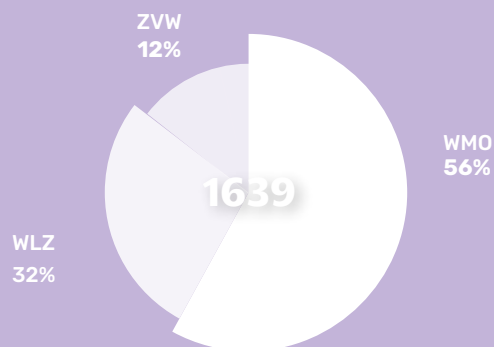
Leeftijdopbouw medewerkers





In 2025 heeft geen medewerkers-onderzoek plaatsgevonden. Wel zijn de voorbereidingen getroffen voor een onderzoek in een nieuwe vorm. Vanaf 2026 wordt het onderzoek frequenter en in een compactere opzet uitgevoerd.

Aantal cliënten vut / ggz



Diploma's behaald en aantal stagiaires

VVT GGZ

BOL studenten (stagiaires)



BBL studenten regulier



BBL studenten maatwerk



Begeleiders GGZ HBO



Begeleiders GGZ, MBO4



Aantal GGZ stagiaires



Aantal FTE

Instroom

Uitstroom

561

108

80

Een gezonde werkdag begint samen

Gezond werken begint soms met iets kleins. Sinds 2025 ontvangen medewerkers op alle locaties van Riwis Zorg & Welzijn wekelijks vers werkfruit. Een mooie stap om vitaliteit en aandacht voor medewerkers op een laagdrempelige manier onderdeel te maken van de werkdag. Achter de schermen zorgt Tavaris ervoor dat alles soepel verloopt: van bestelling tot bezorging en organisatie op de locaties.





Matthijs

“Ik vind het leuk om dit te doen, je bent lekker bezig en het voelt goed dat iedereen straks fruit krijgt waar wij aan hebben meegewerkt.”

Apeldoorn Breed regelt het fruit. Deelnemers gaan hier actief mee aan de slag en verdelen het fruit over de verschillende kistjes. Een praktische taak waarin samenwerken en verantwoordelijkheid vanzelf samenkomen. Zo draagt iedereen op zijn eigen manier bij.

De houten fruitkistjes worden gemaakt door Techniek. Met aandacht en vakmanschap, en als finishing touch voorzien van een brandmerk met het Tavaris-logo. Dat geeft de kistjes niet alleen een sterke uitstraling, maar laat ook zien dat en waar ze met zorg zijn gemaakt.

De deelnemers van Tavaris Vervoer zorgen ervoor dat alles op de juiste plek

terechtkomt. Het fruit wordt bezorgd op alle locaties binnen Riwis, zodat iedereen kan rekenen op een vers en gezond moment op de dag.

Wat deze samenwerking zo mooi maakt, is hoe alles samenkomt. Iedereen levert zijn eigen bijdrage, en juist daardoor klopt het totaalplaatje. Het gaat niet alleen om fruit. Het gaat om gezondheid, om samenwerken en om iets voor elkaar betekenen.

Zo wordt iets simpels ineens iets waardevols. Elke dag weer een moment van aandacht en energie. En dragen we samen bij aan een gezonde en fijne werkomgeving.

Jaarverslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RuT) heeft, als onafhankelijk toezichthouder zoals bedoeld in de Wtza, een eigen verslag gemaakt over 2025 en dit is integraal opgenomen in onderliggend Riwis Jaarverslag 2025.

De dagelijkse leiding van Riwis berustte in 2025 bij een eenhoofdige Raad van Bestuur (RuB). De RuB is gedurende 2025 vertegenwoordigd door de heer J. Harkink tot en met 30 april, de heer E. van Gosliga van 1 mei 2025 tot en met 14 september 2025 als ad interim en vanaf 15 september door mevrouw A. Journée – Bakker. De RuB is verantwoording verschuldigd aan de RuT. De leden van de RuT zijn onafhankelijk en hebben, buiten hun rol als toezichthouder, geen belangen in relatie tot Riwis.

A portrait of Mieke Groenewegen, a woman with long brown hair, smiling. She is wearing a dark blue jacket over a green top and a patterned scarf. The background is a blurred outdoor setting with green foliage.

Mieke Groenewegen

"De Raad van Toezicht voelt zich verbonden met de missie van Riwis, "geloof in eigen kunnen", gericht op het bieden van vertrouwde, deskundige en toegankelijke zorg aan cliënten en het realiseren van een prettige werkomgeving voor medewerkers."

De RvT voert gesprekken met de bestuurder over relevante ontwikkelingen en de impact daarvan op het beleid. Daarbij houdt de RvT toezicht op het waarborgen van de belangen van cliënten, medewerkers en andere stakeholders, en ziet ze toe op de financiële gezondheid, risicobeheersing en langetermijnstrategie van Riwis.

De RvT fungeert als werkgever, beoordeelt periodiek het functioneren van de bestuurder en vervult tevens een klankbord- en adviesrol. Beide partijen onderschrijven de bepalingen van de Governancecode Zorg 2022 en leven deze na in de uitvoering van hun rollen.

Waardering

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de dagelijkse inzet van alle medewerkers in zowel de VVT als de GGZ en Bedrijfsondersteuning en de staf om passende zorg en begeleiding aan de cliënten te bieden. Vanuit de overtuiging “geloof in eigen kunnen” wordt hier invulling aan gegeven. Deze belofte aan medewerkers én cliënten wordt zowel in de dagelijkse praktijk als in strategie en beleid vertaald en verder ontwikkeld. Maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen worden actief onderzocht en vertaald in concrete plannen en acties voor Riwis.

Riwis is zich bewust van haar positie in de regio en de samenleving en pakt haar maatschappelijke opdracht overtuigend op, samen met partners binnen en buiten de sector.

De Raad van Toezicht hanteert het uitgangspunt van wederzijds vertrouwen, in elkaar en in de bestuurder. Daarbij benaderen we het spanningsveld tussen vertrouwen en controle zorgvuldig. Als toezichthouder toetsen wij of Riwis haar doelstellingen op de juiste wijze realiseert, risico's onderkent en deze adequaat beheerst. Hiertoe zijn we onder meer in gesprek (geweest) met de cliëntenraad, de OR en het MT.

In 2025 zijn vraagstukken als de invulling van de topstructuur en wisseling van bestuurders, doorontwikkeling organisatiestructuur, ontwikkelingen in de zorg waaronder de implementatie van scheiding wonen en zorg en samenwerking in de sector (netwerkorganisaties) onder de aandacht geweest. Vanuit diverse expertises en achtergronden geeft de Raad van Toezicht hier op een constructief kritische wijze en in open dialoog met de bestuurder invulling aan.

Mieke Groenewegen
Voorzitter Raad van Toezicht

BESTUURSVERSLAG

Kader

De RvT houdt zich in 2025 bezig met actuele strategische vraagstukken zoals de krappe arbeidsmarkt, de doorontwikkeling van de organisatiestructuur en de veranderende zorgvraag en ontwikkelingen in de zorg(sector). De leden van de RvT hebben kennis van en een visie op de zorg die Riwis levert (GGZ en VVT) en de zorg in brede zin. Zij hebben ervaring op het gebied van toezichthouden, besturen en/of beschikken over relevante netwerken. De RvT oefent toezicht uit op basis van haar Visie op Toezicht en de hieronder benoemde wet- en regelgeving.

De RvT ziet er als interne toezichthouder op toe dat Riwis binnen kaders de juiste en toekomstbestendige keuzes maakt in het belang van de cliënten en stakeholders. Deze kaders worden met name gevormd door:

- De geldende wet- en regelgeving (Wtza e.d.)
- De statuten, reglementen en informatieprotocol van Riwis
- Governancecode Zorg 2022
- Richtlijnen en aanwijzingen van externe toezichthouders (IGJ e.d.)

Kerntaken

In het reglement van de RvT is vastgelegd op welke manier de RvT en de RvB ieder hun rollen invullen. De RvT rekent onderstaande drie hoofdtaken en bevoegdheden tot haar verantwoordelijkheid.

Integraal toezicht

Het toezichthouderschap op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken vindt plaats op basis van regelmatig contact, reguliere vergaderingen en een jaarlijkse extra vergadering voor de jaarverantwoording. Daarnaast worden de tertiaalrapportages

besproken, worden werkbezoeken gedaan en vinden er gesprekken plaats met de managers, met de Ondernemingsraad. Het bespreken van de tertiaalrapportages en op basis van overige informatie, zoals gesprekken met en de presentaties van managers en tijdens werkbezoeken. Daarnaast laat de RvT zich jaarlijks informeren door de externe accountant. De RvB, de concerncontroller en de bestuurssecretaris zijn bij alle reguliere RvT-overleggen aanwezig. In 2025 zijn o.a. de aanstelling van de tijdelijke en de nieuwe bestuurder, de business case Zonnehoeve en de frauderisico-analyse goedgekeurd en is de goedkeuring verleend aan de forecast/begroting 2026, op basis van de rolling forecast. In overleg met de externe accountant (Q concepts) zijn tijdens de vergadering van de RvT in mei 2025 de jaarrekening en het jaarverslag 2024 besproken en vastgesteld.

Klankbord

De Raad van Toezicht is sparringpartner en klankbord voor de Raad van Bestuur. Thema's waarvoor de RvT haar sparringsrol heeft ingevuld zijn o.a. het proces rondom de doorontwikkeling van de organisatiestructuur, het belang van netwerkzorg en scenario's rondom de organisatievorm Omnizorg.

Werkgeverschap

Het werkgeverschap betreft het inrichten van goed bestuur en het toezicht op het functioneren van de bestuurder. De RvT voerde in 2025 functioneringsgesprekken met J. Harkink, E. van Gosliga en A. Journée-Bakker. In die gesprekken komt het functioneren en de ontwikkeling in de functie van de bestuurder aan de orde. De RvT is van mening dat de vaste bestuurder over het totaal een goede tot zeer goede performance heeft geleverd. Op basis van het functioneren – en binnen de kaders en richtlijnen van de WNT – waarbij ook gekeken is naar de cao-

Doorontwikkeling organisatiestructuur

In 2024 is de strategie van Riwis herzien. Eén van de uitwerkingen van de strategie-herziening was het onderzoek naar de organisatiestructuur; met als opdracht om 1) te onderzoeken hoe de structuur de strategie kan versterken en 2) tot een concrete uitwerking van een structuuraanpassing te komen. De Raad van Toezicht heeft met de bestuurder stil gestaan bij de verwachte impact van deze wijzigingen op de medewerkers, het belang van samenwerking en netwerkvorming.

ontwikkeling in de relevante sectoren – is vervolgens de bezoldiging van de bestuurder over 2025 vastgesteld. Met interim bestuurder E. van Gosliga zijn afspraken gemaakt voor mei – medio september 2025. In deze periode deed hij afstand van zijn rol als concerncontroller. Met de voorzitter RvT werd regelmatig de stand van zaken besproken. De RvT heeft grote waardering voor de solide wijze waarop de interim bestuurder zijn rol heeft ingevuld. Met A. Journée-Bakker zijn afspraken gemaakt voor de komende periode – 2026 – die zich vertalen in een bestuursopdracht.

Geraadpleegde informatiebronnen

De RvT baseerde zich in haar hoofdtaken op formele stukken (jaarrekening e.d.), mondelinge en schriftelijke informatie van de RvB, managers, adviseurs en accountant, notities vanuit de organisatie en meerdere werkbezoeken. De RvT zorgt ervoor dat zij middels individuele en gezamenlijke educatie up-to-date blijft op het gebied van relevante ontwikkelingen in de zorg en bredere maatschappij. Zo heeft de RvT een kennissessie bijgewoond over netwerkorganisaties.

Vergaderingen en agenda

In 2025 heeft de Raad van Toezicht vijf keer vergaderd (maart, mei, juli, oktober en december²). In de voorafgaande commissievergaderingen zijn veel van de genoemde onderwerpen eerst behandeld en besproken om daarna in de ‘brede’ RvT-vergadering nogmaals besproken en vervolgens vastgesteld te worden. In deze gesprekken en de RvT-bijeenkomsten is een goed beeld gekregen van het gevoerde beleid, de inbreng van de adviesorganen en de bedrijfsresultaten. De accountant heeft in het reguliere RvT-overleg, waarin ook de jaarrekening is vastgesteld, gesproken met de voltallige RvT.

Daarnaast hield de RvT in februari 2025³ een ingelaste RvT vergadering over het vertrek van dhr. J. Harkink, de tijdelijke opvolging door E. van Gosliga en de keuze van een selectiebureau voor de werving van de nieuwe bestuurder.

De leden van de RvT zijn aanwezig geweest tijdens de vergaderingen van de commissies waarvan zij lid waren. Ook bij de vergaderingen van de voltallige raad waren alle leden elke keer aanwezig (dhr. T. Verhiel vanaf 1 juli 2025). De Raad van Toezicht werkt met een vaste jaaragenda waarop de volgende onderwerpen staan.

² 26 maart, 28 mei, 1 juli, 1 oktober en 10 december

³ 16-02-2025

BESTUURSVERSLAG

- Jaarverslag, kaderbrief, vastgoedjaarplan en de meerjarenstrategie.
- Kwaliteit, veiligheid en innovatie: verzuim, audits & auditplannen, HKZ, incidenten, calamiteiten en klachten.
- Financiën: tertiaalrapportages, jaarrekening, Rolling Forecast, zorginkoop, risicomanagement, managementletter, meerjarenbegroting, audits & auditplannen, frauderisicoanalyse.

In 2026 komen, naast de vaste onderwerpen, naar verwachting de volgende punten op de agenda: een terugblik van de nieuwe bestuurder op de eerste 150 dagen, de voortgang op de onderwerpen van de strategiekaart en de implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting. Daarnaast staat in juni de zelfevaluatie van de RvT op de agenda.

Bezetting Raad van Toezicht

Na vertrek van een RvT-lid in oktober 2024 is na een zorgvuldige selectieprocedure de heer Thomas Verhiel per 1 juli 2025 benoemd als lid van de RvT, met een sociaal domein profiel. In de periode van januari tot en met juni 2025 bestond de RvT uit vier leden en per juli weer uit vijf leden.

Bezoldiging

De bezoldiging van de RvT staat in de jaarrekening, waarin de volledig gecontroleerde WNT-verantwoording plaats vindt volgens de geldende wetgeving en gecontroleerd is door de accountant.



Evaluatie

In 2025 heeft de RvT regelmatig met de opeenvolgende bestuurders gesproken over belangrijke thema's en vraagstukken voor Riwis, nu en op (middel)lange termijn, de interactie en samenwerking met de RvT, het management en de medezeggenschap. In de remuneratiecommissie is met de bestuurders gesproken over welke bijdrage zij kunnen leveren aan de resultaten en het functioneren van Riwis en de eigen ontwikkeling in de functie van bestuurder.

In 2026 wordt weer een plenaire reflectiedag georganiseerd in het kader van de zelfevaluatie van de RvT. Deze heeft voor het laatst plaatsgevonden in oktober 2024.

Rol	Naam	V/M	Commissie 2025	Benoemd	Lopende termijn	Hoofd- & nevenfuncties
Voorzitter	J.J. Groenewegen (Mieke)	V	Lid Remuneratiecie Lid Financiële cie	1-1-2023	1e termijn, loopt af op 31-12-2026	Hoofd functie: directeur Stadswerken en stedelijk programmadirecteur Gezonde Organisatie gemeente Amsterdam
Lid	T.L.M.A. Verhiel (Thomas)	M	Lid KV&I cie	1-7-2025	1e termijn, loopt af op 30-6-2029	Hoofd functie: Eigenaar advies- & trainingsbureau Thover Nevenfunctie: voorzitter RvT Buurtgezinnen
Lid	A.A.B.D.M. van den Broek (Toine)	M	Vz. Financiële cie	1-1-2024	1e termijn, loopt af op 31-12-2027	Lid Raad van Toezicht van SZW, Elkerliek ziekenhuis, Area
Lid	P.F. Schothorst (Patricia)	V	Vz. KV&I cie	1-1-2019 1-1-2023	2e termijn, loopt af op 31-12-2026	Psychiater-consulent, Huisartsen Eemland BV Lid Raad van Toezicht, Centrum voor Consultatie en Expertise/ CCE Psychiater, Care to Change
Lid	J.W. van Zutthem (Jan Willem)	M	Lid KV&I cie Vz Remuneratiecie	1-10-2020 1-10-2024	2e termijn, loopt af op 30-09-2028	Lid Raad van Toezicht, stichting Jados Voorzitter Raad van Commissarissen, Psychotherapiepraktijk Claessen

Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kent drie auditcommissies, waarin telkens twee RvT-leden zitting hebben. De commissies hebben als hoofdtaak om vanuit hun specifieke perspectief en expertise, de Raad van Toezicht te voorzien van adviezen en voor te bereiden op besluitvorming.

Commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie

Deze commissie heeft vier vergaderingen gehouden, waarvan één bij herstelacademie Korak en één op de GGZ-locatie Het Kasteel in Apeldoorn. Tijdens deze vergaderingen stonden een rondleiding en nadere kennismaking met de coördinator van Korak en een begeleider op de agenda. Naast de vaste vergaderonderwerpen, zijn de belangrijkste onderwerpen: het transformatieplan mentale gezondheid, Buurtcirkel en de werkwijze rondom Prismaonderzoeken.

Commissie Financiën

De financiële auditcommissie heeft vijf keer vergaderd in 2025. Naast de vaste vergaderonderwerpen zijn de belangrijkste onderwerpen: aankoop Zonnehoeve, voortgang op de Rolling forecast, monitoring (jaarrekening en tertiaalrapportages) en de business case Verduurzaming vastgoed.

Commissie Remuneratie

De remuneratiecommissie heeft vier keer vergaderd. Onderwerpen die aan bod kwamen: functioneren van en vaststelling (bestuurs)opdrachten aan de RvB, afscheid en overdracht van RvB, tijdelijke vervanging en aanstelling nieuwe RvB en remuneratie(salaris) ontwikkeling.

Ondernemings- raad

De Ondernemingsraad van Riwis Zorg & Welzijn is een belangrijke partner van de Raad van Bestuur. Tijdens de overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur wordt er kritisch meegedacht over adviezen en voorstellen, waarbij het goed functioneren van de gehele onderneming en het bereiken van haar doelstellingen centraal staan.

De ondernemingsraad beschikt over een dagelijks bestuur bestaande uit de voorzitter, de vicevoorzitter en de ambtelijk secretaris. Daarnaast zijn er drie commissies met elk hun eigen aandachtsgebied, namelijk de commissie HRM/Arbo, de commissie strategie/beleid/huisvesting/ financiën en het Dagelijks Bestuur.

Verslag van de Ondernemingsraad

“De ondernemingsraad (OR) publiceert jaarlijks een eigen jaarverslag, deze is te downloaden voor Riwis-medewerkers via SAM (intranet). Hieronder een samenvatting van het OR-jaarverslag 2025.

We hebben een bewogen jaar gehad als OR, waarin we vele mooie dingen hebben bereikt. Allereerst was er de nieuwe samenstelling van de OR. In maart is de nieuwe OR geïnstalleerd. Met, destijds 3, nieuwe enthousiaste leden zijn we aan de slag gegaan. Inmiddels is er helaas een OR-lid vertrokken, waarna we met een nieuw lid én 2 trainees de OR hebben verstevigd. Wát een fijn idee dat zoveel mensen zich willen inzetten voor de medezeggenschap.

In 2025 was er een wisseling van bestuurder(s). Joost nam afscheid waarna we tijdelijk met Erik als bestuurder samenwerkten. Dat dit intern werd opgelost door iemand met zoveel kennis over Riwis werkte voor ons als OR enorm prettig. Na enkele maanden mocht Erik het stokje overdragen aan onze huidige bestuurder, Anne-Marie. Al hoewel we nog in de kennismakingsfase zitten, kunnen we al wel concluderen dat er een voortvarende samenwerking is waarin we betrokken worden bij essentiële onderwerpen.

We zijn trots op onze kritische blik die altijd uitgaat van mee denken op verschillende niveaus en samenwerken om het best aan te sluiten op de werkvloer. In het artikel 24 overleg in december keken we samen met de bestuurder terug op 2025. Hierin kwam naar voren dat wij vanuit openheid en eerlijkheid zaken bespreken, waarin de ervaring is dat we naast elkaar staan voor de medewerkers.

In 2025 had de OR 3 speerpunten. Dit waren: veiligheid op de werkvloer, het versterken van de zeggenschap & eigenaarschap en zorgtechnologie. Het speerpunt veiligheid op de werkvloer kwam naar voren vanuit het medewerkersonderzoek in 2024, echter waar precies de veiligheid werd gemist kwam niet goed naar voren. In overleg met de bestuurder wordt dit meegenomen in het MO van 2026. Het versterken van de zeggenschap en eigenaarschap heeft geresulteerd in het introduceren van de groene knop, waar ook al gebruik van is gemaakt! Rondom zorgtechnologie hebben jullie allemaal een enquête ontvangen in 2025, de uitkomsten hiervan zijn gepresenteerd aan de clusters en het MT. De Raad van Toezicht volgt nog. In deze uitkomsten staan adviezen, die we in 2026 gaan opvolgen.

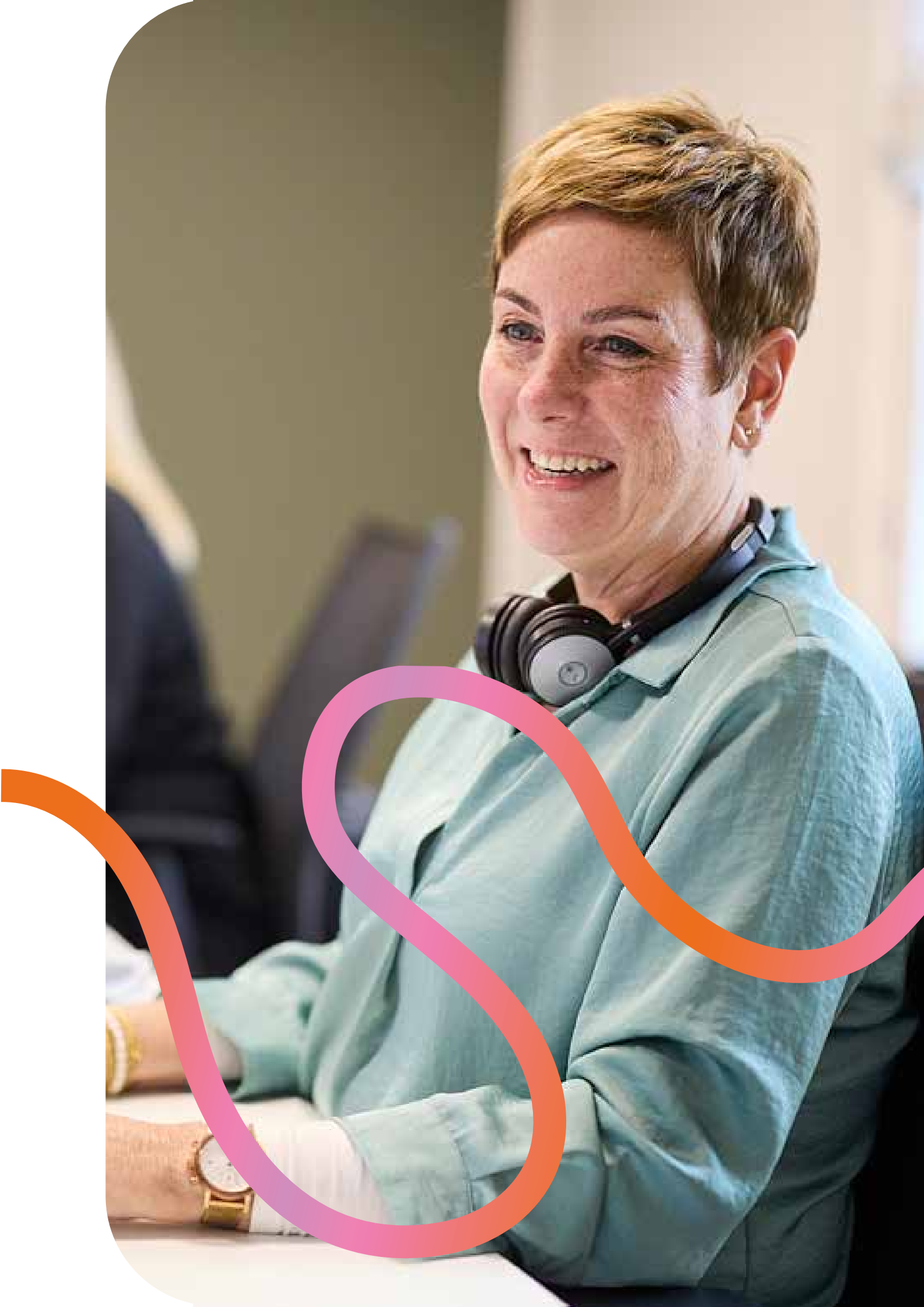
Ook voor 2026 hebben we speerpunten, dit zijn: cyberveiligheid & de privacy van medewerkers en goede zorg & netwerkzorg. Heb je ideeën over deze speerpunten, meld je gerust. In 2026 gaat de rode stoel door, dus wil je eens aansluiten bij een overlegvergadering van de OR en bestuurder meld je dan aan.

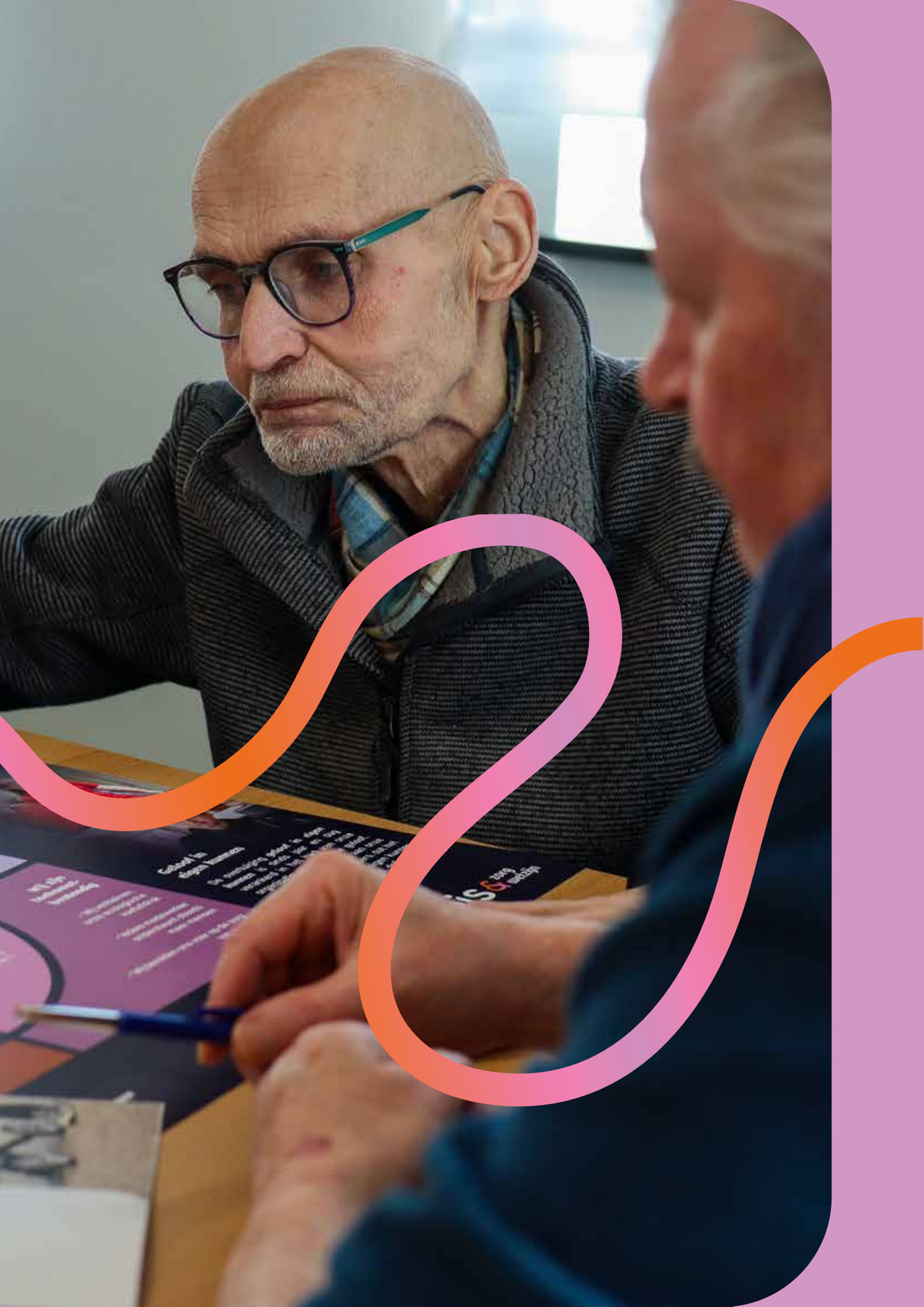
Bedankt voor het vertrouwen in 2025 en we hopen op weer een mooie samenwerking in 2026!”

Cliëntenraad

Riwis heeft een actieve cliëntenraad, bestaande uit een Centrale Cliëntenraad en acht regioraden. De raden geven advies (gevraagd en ongevraagd) over onderwerpen en besluiten van Riwis die de cliënt direct aangaan. Zij komen op voor de belangen van cliënten, signaleren wat er speelt en controleren het werk van de organisatie. De Centrale Cliëntenraad adviseert de Raad van Bestuur over organisatie-brede thema's, de regioraden adviseren de teamleiders en medewerkers op locatie-specifieke onderwerpen. De cliëntenraad maakt een eigen jaarverslag en deze wordt gepubliceerd op de website www.riwis.nl en op intranet.

In 2025 heeft de raad advies gegeven over tal van onderwerpen, zoals over de organisatiestructuur, de invulling van de Raad van Bestuur, vacatiegelden, het rookbeleid en de klachtenregeling. Centraal in deze adviezen staat het belang van de cliënt.





De kracht van het samenwerken in een veranderende zorg

In gesprek met Wim en Johannes, twee bevoegde leden van de centrale cliëntenraad.

“In een tijd waarin de zorg onder druk staat, leveren we graag een constructieve bijdrage.” De cliëntenraad van Riwis Zorg & Welzijn komt op voor de belangen van cliënten met psychische en sociaalmaatschappelijke hulpvragen.

De raad adviseert de Raad van Bestuur en het management over onderwerpen zoals zorg, gezondheid en leefgeld.

Binnen Riwis is er één centrale cliëntenraad en zijn er acht regionale cliëntenraden. Samen volgen zij het beleid en denken zij mee over verbeteringen in de zorg.

Een interview met Johannes en Wim, leden van de centrale cliëntenraad, geeft een inkijkje in het reilen en zeilen van de cliëntenraad, in innovatie en in hun beeld over de toekomst van de zorg.

Johannes (63) en Wim (59) zijn al een tijd enthousiaste leden van de centrale cliëntenraad. Ze hebben al een heel leven achter de rug, voor beiden geldt dat er een einde aan hun maatschappelijke carrière kwam door een combinatie van psychische en somatische gezondheidsproblemen. Johannes en Wim zijn al langere tijd bij Riwis in zorg. Ze zijn tevreden en willen graag meedenken over hoe het goed blijft gaan in een tijd waarin de gezondheidszorg onder druk staat, minder mensen die zorg kunnen verlenen en minder geld van de overheid door bezuinigingen in de zorg. En op deze manier wat kunnen betekenen voor mensen om hun heen.

Hoe kijken jullie terug op 2025?

“Over het algemeen zijn we tevreden,” vertelt Johannes.

“Het was wel even schrikken toen bekend werd dat bestuurder Joost Harkink zou vertrekken. Hij heeft veel betekend voor Riwis.” Joost heeft veel goede dingen op de kaart gezet, hij was in de jaren dat hij hier heeft gewerkt de juiste man op de juiste plaats. Openheid, respect zonder angst, betrokkenheid en gelijkwaardigheid zijn dingen die opkomen bij Wim en Johannes. “Maar

we hebben ook alle vertrouwen in Anne-Marie Journée als nieuwe bestuurder van Riwis. Wij zeggen wel; Joost heeft gezaaid en Anne-Marie kan nu oogsten. Als cliëntenraad van Riwis zijn we overigens ook betrokken geweest bij de sollicitatieprocedure. “Dat laat zien dat onze stem serieus wordt genomen.”

“Wij zijn in het algemeen ook tevreden over de samenwerking met bestuurders en managers. Niemand kan het alleen, je hebt elkaar nodig. Is de organisatie goed, dan heb je tevreden cliënten en tevreden personeel. Het mag overigens best schuren af en toe, met alleen ja-knikkers en meelopers kom je ook niet verder. De cliënt centraal en *geloof in eigen kunnen* zijn belangrijke speerpunten in het beleid van Riwis en daar staan we helemaal achter”.

Wat zien jullie als de uitdagingen voor de toekomst?

“Hoewel Riwis er gelukkig financieel goed voor staat hebben we wel zorgen over de toekomst. De betaalbaarheid van de zorg, de soms onrealistische ideeën over participatie, en of Riwis het personeel kan blijven binden bij misschien minder budget in de toekomst. Participatie van GGZ-cliënten in de maatschappij verloopt lang niet altijd goed. Het is wensdenken van de overheid dat iedereen maar gewoon in een huis in de wijk kan wonen, huizen die er overigens ook niet zijn. Het zou bijvoorbeeld wel een idee zijn om mensen met verschillende zorgvragen bij elkaar in een soort verzorgingshuis van de toekomst te laten wonen. Waar je privacy, maar ook contact hebt, waar je elkaar kan helpen, maar er ook begeleiding is. Je kunt dan denken aan ouderen, GGZ-cliënten en mensen met een lichamelijk beperking. Samenwerking is kracht!

Hoe kijken jullie naar digitalisering in de zorg?

De technologie staat niet stil en heeft ook

zijn goede kanten. In een gesprek met een behandelaar bijvoorbeeld, werden er aantekeningen gemaakt die later weer uitgewerkt moesten worden. Nu gebeurt dat door AI, dat bespaart veel tijd. Over het algemeen kun je zeggen dat digitalisering de toekomst heeft, maar het kan nooit mensen vervangen, hooguit ondersteunen.

Een digi-bord zoals Riwis nu gebruikt van MijnEigenPlan is heel handig. Ook de Medido waarmee je een automatische herinnering krijgt om medicatie in te is een goede aanvulling, maar de mens moet wel centraal blijven staan, die is niet te vervangen door techniek!’

Alleen samen zijn we sterk

Volgens Wim en Johannes begint goede zorg bij goede samenwerking.

“De cliënt centraal stellen kan alleen als je ook goed voor medewerkers zorgt.”

Durf van elkaar te leren! Alleen door samen te werken met elkaar kunnen we er een succes van maken!

De cliëntenraad van Riwis

Riwis Zorg & Welzijn ondersteunt jongeren, volwassenen en ouderen met psychische of sociaal-maatschappelijke hulpvragen. Daarnaast biedt Riwis ouderenzorg, zoals thuiszorg, verzorging en verpleging.

De cliëntenraad behartigt de belangen van al deze cliënten. De raad signaleert wat er speelt, volgt kritisch het beleid en adviseert over wat nodig is voor goede ondersteuning.

Ben je cliënt bij Riwis en heb je interesse in het werk van de cliëntenraad? Neem dan contact op via **clienntenraad@riwis.nl**.







riwis

& zorg welzijn

riwis breed

januari

Nieuwe huisstijl gelanceerd

Een nieuwe frisse uitstraling die past bij wie we nu zijn.
Met de & als symbool voor verbinding



uut

maart

Muzikale middag bij Tolzicht in kader NLdoet

De renovatie van Tolzicht in Brummen werd afgerond, en het zorgteam verbeterde de gang bij de Assenrade om een sfeervolle en stimulerende omgeving te creëren voor mensen met dementie.



uut

februari

Donatie aan CliniClowns

Opbrengst uit recycling van oude telefoons.
Goed voor mens én milieu.



riwis breed

mei

Dag van het opleiden

Riwis viert de dag van het opleiden. Werkbegeleiders en studenten worden in het zonnetje gezet. Opleiden doen we samen!



ggz

april

Team Mariëndael op vakantie

Bewoners en begeleiders gingen op vakantie naar Zandvoort. Waardevolle momenten buiten de dagelijkse routine



riwis breed

mei

Huurovereenkomst De Beekwal

Samenwerking met Veluwonen en Zorggroep Apeldoorn vastgelegd voor nieuwbouw van De Beekwal in Eerbeek.



riwis breed

juni

Erik van Gosliga interim bestuurder

Na het vertrek van Joost Harkink in juni trad Erik van Gosliga op als interim-bestuurder van Riwis tot de benoeming van Anne-Marie Journée als nieuwe bestuurder in september.



uut

juni

Verhuizing De Beekwal

Eerste bewoners verhuisd naar de nieuwbouw.
Een belangrijke stap vooruit



ggz

juli

Riwis gegund Wmo-diensten Achterhoek

Alle opdrachten binnengehaald: wonen en ambulante begeleiding in de regio Achterhoek.



uvt

juli

Opening De Beekwal

De nieuwe woonzorglocatie van De Beekwal in Eerbeek is feestelijk geopend. Dit is samen gevierd met naasten, vrijwilligers, buurtgenoten en samenwerkingspartners



uvt

juli

Geslaagd

Met werkbegeleiders en familie is gevierd dat vijf medewerkers binnen de ouderenzorg hun diploma hebben gehaald, allen blijven bij Riwi werken.



ggz

augustus

Snuffelmarkt locatie Binnen de Veste

Tweede editie in Bruisend Binnen de Veste in Brummen met nog meer kramen en bezoekers. Voor ieder wat wils!



uut

augustus

Subsidie voor De Tuinkamer Tolzicht

Investering in een levendige ontmoetingsplek in Brummen voor de bewoners van Tolzicht en het Tolhys.



riwis breed

september

Start nieuwe bestuurder Anne-Marie Journée

Anne- Marie is officieel begonnen bij Riwis. Met focus op samenwerking en betekenisvolle zorg.



uut

september

Boerenooftmarkt Tolzicht

Een gezellige, druk bezochte markt met lokale producten. Veel ontmoeting en betrokkenheid.



ggz

oktober

De Vier Jaargetijden genomineerd

Nieuwbouwlocatie De Vier Jaargetijden in Apeldoorn is genomineerd voor de architectuurprijs. Een erkenning om trots op te zijn!



riwis breed

oktober

Audit: sterke basis bevestigd

Riwis heeft de audit opnieuw goed doorlopen. De auditoren zagen dat werken volgens de bedoeling, de strategiekaart en kwaliteitsverbetering steeds beter zichtbaar zijn in de dagelijkse praktijk, met betrokken medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor goede zorg.



uut

oktober

Familiebarbecue Assenrade

Een zonnige en gezellige dag voor bewoners en naasten. Ontmoeting en samen genieten stonden centraal.



uut

november

Eigen Green Team

Collega's werken samen aan duurzame stappen. Van ambitie naar concrete actie.



uut

november

Skillslab in Tolhuys officieel geopend

In samenwerking met Veluwonen is een volledig ingerichte oefenruimte gerealiseerd om zorgvaardigheden te trainen. Goede zorg begint bij goed opgeleide collega's.



uut

december

Sinterklaas bij Riwis

Sinterklaas en Pieten brachten sfeer bij De Beekwal en Tolzicht. Met muziek, aandacht en lekkers werd het een warme ontmoeting



ggz

december

Kerstmarkt De Beekwal

Een sfeervolle avond met muziek, kraampjes en ontmoeting. Voor bewoners, familie en de buurt.

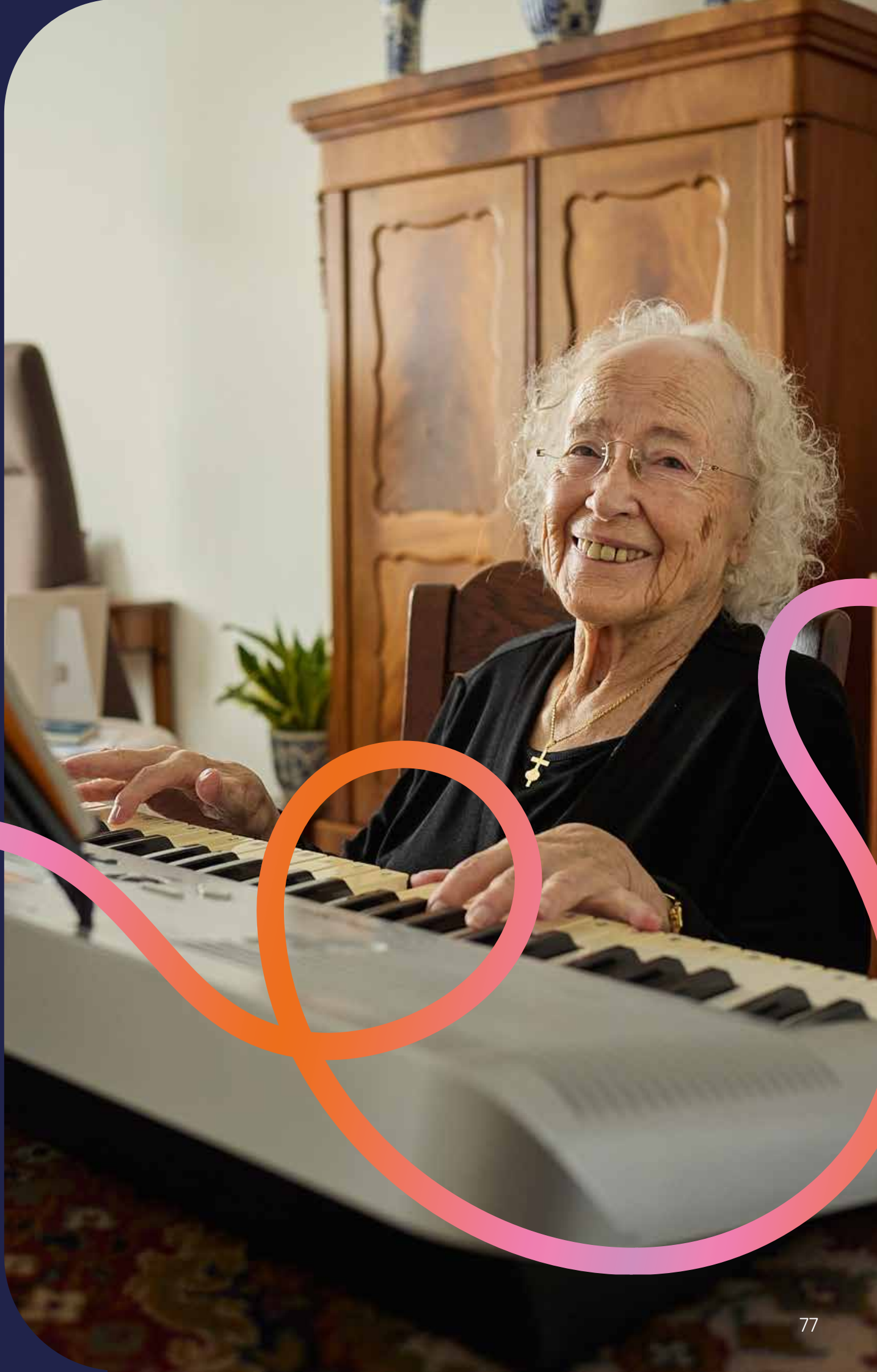


ggz

december

Sinterklaas in de Buurtcirkels

Gezellige pakjesavonden met samen eten, spelen en aandacht. Samen vieren versterkt verbinding en eigen netwerk.



Van zoeken naar perspectief

Het verhaal van Patrick en Barbara



Patrick (32) werkt met veel plezier als vrijwilliger op Tolzicht. Dat was een paar jaar geleden nog moeilijk voor te stellen. Door zijn problematiek had hij steeds korte baantjes, afgewisseld met periodes thuis. Nu heeft hij zijn plek gevonden tussen de bewoners en kijkt hij vooruit: hij wil een opleiding in de zorg gaan volgen.

Samen met zijn trajectbegeleider Barbara werkte hij stap voor stap toe naar dit punt. Barbara werkte eerder 14 jaar bij 's Heeren Loo en begeleidt sinds twee jaar cliënten bij Riwis richting een zinvolle daginvulling. "Dat is vaak een zoektocht," vertelt ze. "Wat past bij iemand? Wat is vol te houden? Zeker als iemand ook worstelt met ervaringen uit het verleden."

Ook voor Patrick begon die zoektocht moeizaam. Op tijd opstaan bleek een grote uitdaging. Daarom werd het traject aangepast: starten in de middag, met het begeleiden van een wandelgroep op Tolzicht. Dat bleek een goede eerste stap. Patrick ontdekte dat hij het contact met ouderen leuker vond dan hij had verwacht.

Barbara en Patrick

"Tolzicht. Dat bleek een goede eerste stap. Patrick ontdekte dat hij het contact met ouderen leuker vond dan hij had verwacht."

Inmiddels is zijn rol gegroeid. Hij helpt bij verschillende activiteiten, zoals de tuinkamer op woensdagmiddag en werkzaamheden in de huiskamer. Hij ondersteunt bewoners, maakt een praatje en helpt mee waar dat nodig is. Zijn enthousiasme en open houding maken hem herkenbaar op de locatie. Bewoners zien hem graag en missen hem als hij er even niet is.

Wat Patrick zelf als heel waardevol ervaart, is dat bewoners hem zien zoals hij nu is. Zijn verleden speelt daar geen rol. Dat geeft hem rust en vertrouwen. Hij voelt dat hij ertoe doet en iets kan betekenen voor een ander.

Daarnaast stelt Patrick zich steeds meer open voor nieuwe ervaringen. Hij helpt mee bij extra activiteiten binnen Riwis, zowel in de voorbereiding als in de uitvoering. Zo blijft hij zich ontwikkelen en groeit zijn zelfvertrouwen verder.

De weg was niet zonder hobbels. Maar met begeleiding, vertrouwen en doorzettingsvermogen is er een duidelijke stijgende lijn zichtbaar. Patrick ervaart weer regie over zijn leven

Zoals hij zelf zegt:

"Ik kan laten zien wie ik ben. Ik krijg zelfvertrouwen omdat ik mezelf kan zijn. Dat voelt goed."

Deze ontwikkeling laat zien waar we bij Riwis voor staan: samen werken aan een zo zelfstandig mogelijk leven, in ieders eigen tempo.

riwis & zorg
welzijn