

Jaarverslag

2025



Dignis

Voorwoord

Het eerste jaar als geheel zelfstandige organisatie is ons als Dignis goed bevallen. Het verder inrichten van de ondersteunende diensten en het verder professionaliseren en borgen van de zorg hebben we vervolgd met dezelfde energie als afgelopen paar jaar. Als bestuur zijn we trots op onze medewerkers en de behaalde resultaten over 2025.

De ontvlechting van Lentis is volledig afgerond en er zijn verder geen onvoorziene omstandigheden als gevolg van deze ontvlechting naar voren gekomen. De laatste ontvlechtingsactiviteiten, het ontvlechten van de ICT en de juridische ontvlechting zijn volgens plan verlopen. Inmiddels heeft de nieuwe afdeling ICT een gewaardeerde plek binnen Dignis.

Het afgelopen jaar zijn er mooie vorderingen te zien geweest op de 5 lijnen van ons Strategisch Meerjarenplan 'In verandering met aandacht voor elkaar'. Er is verder gewerkt aan het professionaliseren van onze specialismen zoals dubbelzorg bij onze Revalidatie-afdelingen, onze speciale woonafdeling voor Jonge mensen met dementie en de DZEP-/kennisafdeling voor ouderen met extreem probleemgedrag (het KEP). Er zijn verdere stappen gezet in de doorontwikkeling van Aantrekkelijk werkgeverschap en Duurzaamheid.

Op het gebied van de herinrichting van de zorg zijn we een innovatietuin gestart in de Duinstee en zijn werkprocessen aangescherpt. Binnen de programmaliijn Zorgtechnologie zijn pilots gedaan met 'slimme incontinentie' materialen, slimme meters en er is een start gemaakt met het spraak gestuurd rapporteren. Het zijn vele stapjes in de goede richting om Dignis toekomstbestendiger te maken.

De externe audits voor o.a. HKZ en het KEP hebben zinvolle en positieve waarnemingen opgeleverd, die veelal in lijn zijn met de ontwikkeling waar we mee bezig zijn. Wel vraagt het beter borgen van nieuw beleid nog extra aandacht binnen Dignis.

Om te voorkomen dat in tijden van toenemende schaarste 'het wiel' op vele plaatsen uitgevonden gaat worden, hebben we vanuit Dignis in 2025 extern onze bijdrage geleverd. In de Groningse en Drentse VVT-netwerken dragen we actief bij aan de lopende projecten en zo ook bij Gezonde Marke als IZA-samenwerking in Drenthe en Groningen.

Al met al is 2025 een goed jaar geweest. Ook financieel gezien hebben de noodzakelijke ombuigen geleid tot een verbeterd financieel resultaat. Deze ombuigingen krijgen in 2026 een vervolg, zodat Dignis ook financieel gezien voldoende robuust is en een stevige positie naar de toekomst heeft.

Al deze ontwikkelingen zijn natuurlijk het gevolg van gezamenlijke inspanningen van alle collega's binnen Dignis. Zo danken we de leden van de RvT en de medezeggenschap voor hun betrokkenheid en kritisch meedenken. Tevens veel dank aan al onze collega's binnen Dignis die zich dagelijkse inspannen om onze cliënten en bewoners liefdevolle aandacht en verzorging te geven. Dit geldt ook voor de collega's die vol energie vanuit de staf en ondersteuning ons helpen om Dignis verder vooruit te brengen. Met z'n allen maken we Dignis nog mooier!

Inge Pesch en Leo Wanders
Raad van Bestuur

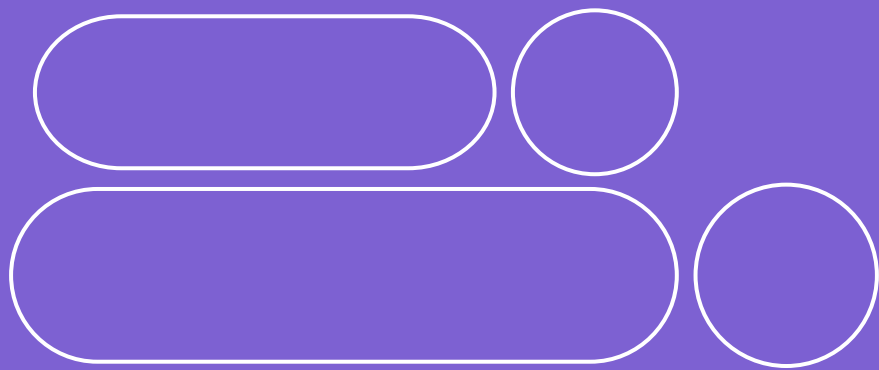


Inhoud

1. Bestuursverslag.....	5
1 Algemene informatie.....	5
2 Strategisch meerjarenplan.....	10
3 Doorontwikkelen tot expert.....	12
4 Aantrekkelijk werkgeverschap.....	15
5 Zorgtechnologie.....	20
6 Herinrichting zorg.....	23
7 Duurzaamheid.....	25
8 Interne organisatie.....	28
9 Externe samenwerkingen.....	31
10 Kwaliteit.....	35
11 Financiën.....	38
12 Risicomanagement.....	45
2. Verslag Raad Van Toezicht.....	52
3. Jaarrekening.....	61

1

Algemene informatie



Dignis biedt reguliere en specialistische zorg aan ouderen met psychogeriatrische, somatische en gerontopsychiatrische problematiek. Daarbij hebben wij specifieke aandacht voor cliënten met meervoudige en complexe zorgvragen, waaronder ernstige gedragsproblematiek. Deze doelgroep en de complexiteit van hun zorgvragen vormen het uitgangspunt voor onze missie, visie en de manier waarop wij onze organisatie hebben ingericht.

Ouderenzorg mét specialismen

De zorg bij Dignis wordt gekenmerkt door een belevingsgerichte houding: zorg met aandacht waarin cliënten en medewerkers de vrijheid hebben om zichzelf te zijn. Medewerkers hebben de ruimte om zich te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te dragen en eigen professionele afwegingen te maken. Vanuit dit vertrouwen bouwen wij samen aan een gezonde, solide, moderne en toekomstbestendige organisatie, die kan blijven inspelen op de toenemende complexiteit van de ouderenzorg.

Missie

Onze missie is het bieden van zorg, behandeling en verpleging aan (zeer) kwetsbare mensen (hoofdzakelijk ouderen), ook die met ernstige psychogeriatrische en/of somatische problematiek, al dan niet in combinatie met psychiatrische of verslavingsproblemen. Wij zetten ons in om hen alle kansen te geven op een goede kwaliteit van leven en een waardig sterven. Deze missie krijgt dagelijks vorm in onze visie op zorg en in de kernwaarden die richting geven aan ons handelen.

Visie en kernwaarden

Onze werkwijze kenmerkt zich door een belevingsgerichte houding: we zorgen ervoor dat cliënten en bewoners zoveel mogelijk hun eigen leven kunnen leiden op de wijze die zij wensen, in al hun **eigenheid**. Daarmee willen wij juist aan bewoners en cliënten met een (zeer) complexe zorgvraag warme, liefdevolle, belevingsgerichte en deskundige zorg bieden. Zorg die aansluit bij hun persoonlijke behoeften en die van hun naasten. Dit alles binnen huisvesting die bijdraagt aan een goede kwaliteit van leven.

Bij Dignis draait het om drie kernwaarden. Onze visie is dat naleving van deze kernwaarden, door iedereen in de organisatie, rechtstreeks leidt tot goede professionele belevingsgerichte zorg en een goede sfeer voor iedereen, ook binnen onze samenwerkingsverbanden en externe contacten. Deze kernwaarden vormen de basis van een gezonde bedrijfsvoering.

Onze kernwaarden zijn:

- Beleving: we sluiten aan bij de belevingswereld van de ander om samen verder te komen.
- Eigenheid: ieder mens is uniek, heeft zijn eigen verhaal en talenten. Om de eigenheid van elkaar te ontdekken, zetten we ons in om elkaar te leren kennen. Dat vinden we belangrijk en daar nemen we de tijd voor.

- **Vertrouwen:** samen zorgen we ervoor dat Dignis voor iedereen een veilige en overzichtelijke omgeving is. Een vertrouwde omgeving waarin je weet wat er van je wordt verwacht en wat jij kunt verwachten. Een omgeving die beschermt als je kwetsbaar bent. Binnen Dignis vertrouwen we elkaar in wat we doen.

Om deze visie daadwerkelijk waar te maken, hebben we een duidelijke en transparante organisatorische inrichting binnen Dignis.

Juridische structuur

Sinds 1 januari 2025 zijn wij officieel juridisch ontvlochten van de bestuursstichting Lentis. Onze stichting kent een tweehoofdig bestuur. De twee bestuurders werken conform het reglement Raad van Bestuur, met een verdeling van portefeuilles op hoofdlijnen.

De verdeling van portefeuilles is in 2025 als volgt:

- Dignis zorg-inhoudelijk – Mevr. I.M. Pesch
- Dignis bedrijfsvoering – Dhr. L.A.M. Wanders

Dignis kent een Raad van Toezicht. Zij houdt toezicht op de Raad van Bestuur, de algemene gang van zaken van de stichting en de verbonden zorgorganisaties.

Wij onderschrijven de Governancecode Zorg. Naast de geldende statuten zijn er vastgestelde reglementen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Daarnaast is er binnen onze organisatie een geldende Klokkenluidersregeling van kracht en hebben we een actueel fraudebeleid.

Inrichting medezeggenschap

Binnen deze bestuurlijke structuur is medezeggenschap van cliënten, naasten en medewerkers een essentieel onderdeel van goed bestuur. Bij onze medezeggenschap zijn cliënten, familie, naasten en medewerkers vertegenwoordigd.

Cliëntenraad

De cliëntenraad is de formele vertegenwoordiger van cliënten. Wij kennen de volgende cliëntenraden:

- De lokale cliëntenraden. Elke locatie heeft een eigen cliëntenraad. Zij zijn de gesprekspartner van de (locatie-) manager. Zij bespreken locatie-aangelegenheden.
- Een Centrale Cliëntenraad (CCR). De CCR bestaat uit vertegenwoordigers van alle lokale cliëntenraden, heeft een onafhankelijke voorzitter en beschikt over ambtelijke ondersteuning. De CCR is de gesprekspartner van de RvB. Zij bespreken organisatiebrede aangelegenheden.

Medezeggenschap medewerkers

De medezeggenschap voor medewerkers is formeel belegd bij de Ondernemingsraad (OR). Zij zijn gesprekspartner van de Raad van Bestuur.

Verder worden medewerkers daar waar mogelijk betrokken in werk- en klankbordgroepen om zoveel mogelijk input vanuit medewerkers te krijgen voor te vormen beleid. Ook zorgen we dat er andere mogelijkheden zijn om input te leveren via ons intranet, Digna en via ideeënbussen op locaties.

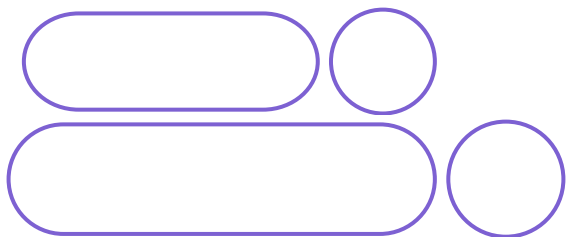
De signalen en adviezen vanuit deze medezeggenschapsorganen worden meegenomen bij het bepalen en zo nodig bijstellen van onze koers.

Professionele Advies Raad

Daarnaast is de Professionele Advies Raad (PAR) de inhoudelijke gesprekspartner voor de Raad van het Bestuur. De PAR is een beroepsinhoudelijk adviesorgaan binnen Dignis en adviseert over zorginhoudelijke thema's

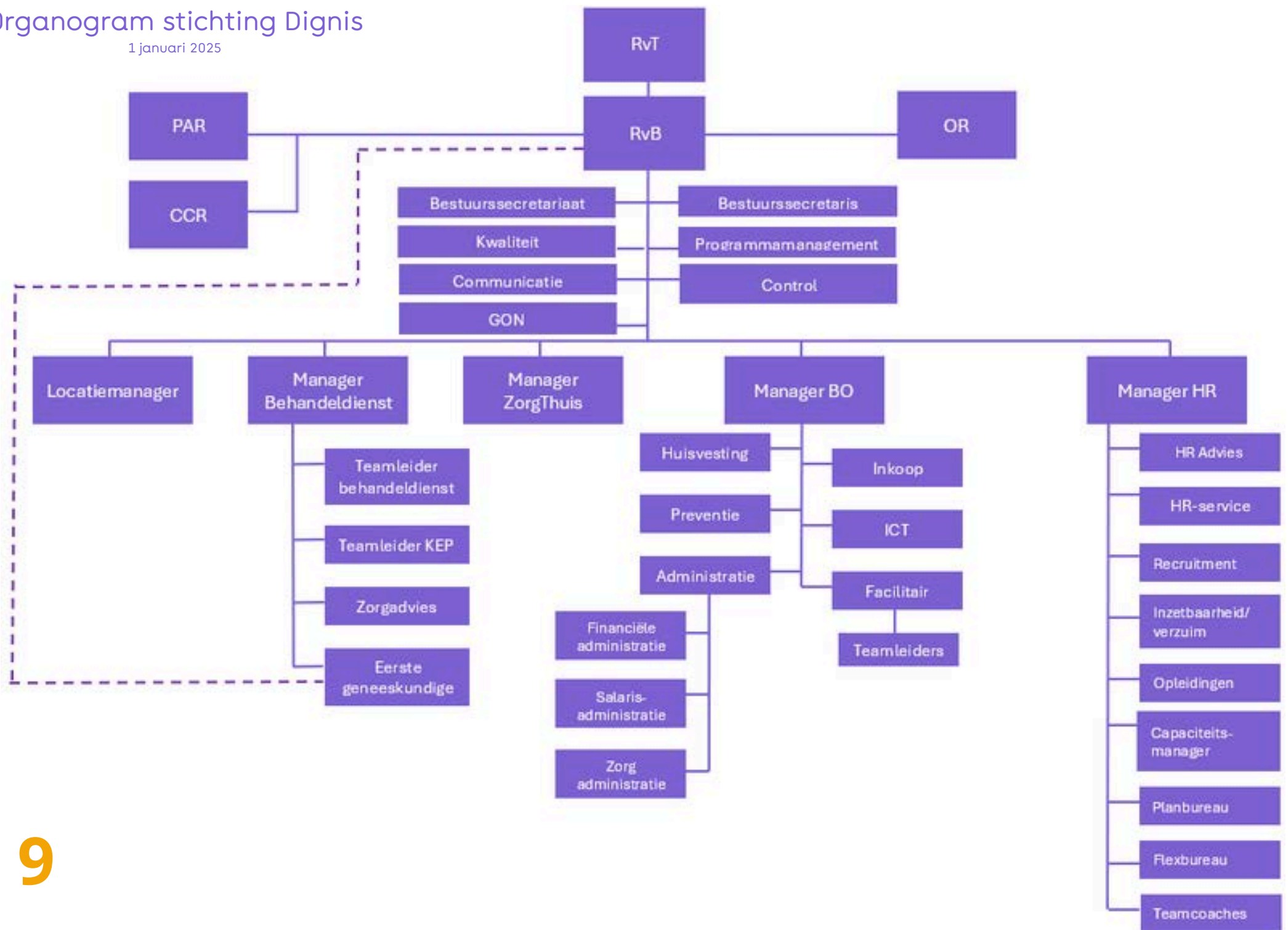
Vanuit expertise en ervaring uit de dagelijkse praktijk adviseert de PAR de Raad van Bestuur over beleids- en opleidingsontwikkelingen die de directe zorg en beroepsuitoefening raken.

Het doel is het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van zorg, het stimuleren van professionele ontwikkeling en het versterken van eigenaarschap. De PAR fungeert als brug tussen medewerkers, management en bestuur door signalen, ideeën en vragen van de werkvloer zorgvuldig en vertrouwelijk te vertalen naar beleid. Zo draagt de PAR bij aan beleid dat aansluit bij de praktijk, een groter draagvlak voor ontwikkelingen en het versterken van saamhorigheid, in lijn met de kernwaarden beleving, eigenheid en vertrouwen.



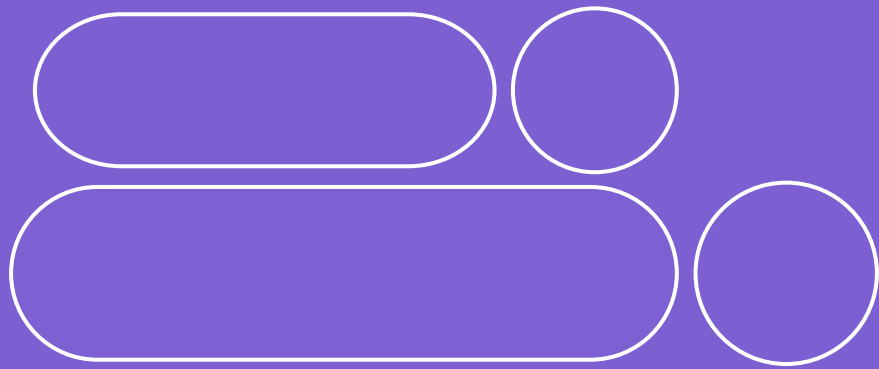
Organogram stichting Dignis

1 januari 2025



2

Strategisch meerjarenplan



Sinds 2024 volgen wij de koers uit het strategisch meerjarenplan 2024-2027. Om toekomstbestendig te zijn, ligt de focus op vijf strategische thema's:

- 1 Doorontwikkelen tot expert**
- 2 Aantrekkelijk werkgeverschap**
- 3 Implementeren Zorgtechnologie**
- 4 Herinrichting zorg**
- 5 Duurzaamheid**

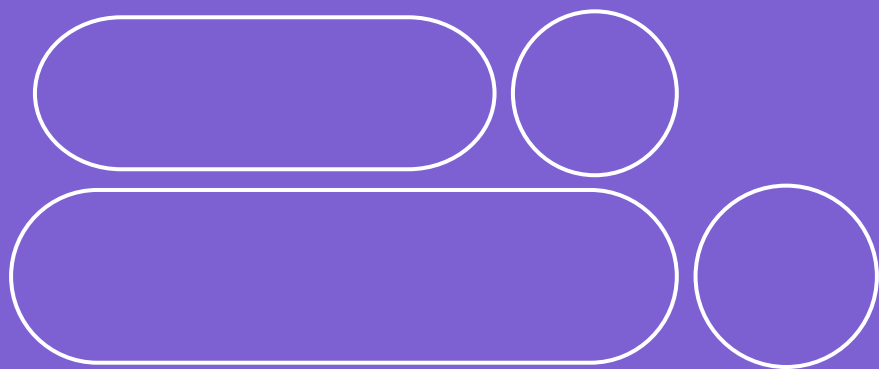


In 2024 zijn structuren ingericht en kaders gelegd, van waaruit in 2025 de eerste projecten zijn opgestart en afgerond. Voorbeelden zijn de invoering van het Zorgpad Stervensfase, de opstart van de innovatietuin en de voorbereidingen voor spraakgestuurd rapporteren.

Velen dragen bij aan de realisatie en de ambitie van het strategisch meerjarenplan. Dit betekent dat wij in verandering zijn, met aandacht voor cliënten en medewerkers.

3

Doorontwikkelen
tot expert



Specialistische zorg en expertise

Naast het bieden van kwalitatief goede reguliere ouderenzorg staat de organisatie in de regio bekend om haar specialistische kennis op het gebied van gedragsproblematiek bij psychogeriatric, dubbelzorgrevalidatie en palliatieve zorg. Deze specialistische expertise maakt de organisatie aantrekkelijk voor (nieuwe) medewerkers die zich willen ontwikkelen tot expert binnen hun vakgebied. Tegelijkertijd komt deze expertise ten goede aan de gehele zorgketen waarin Dignis actief is, waaronder intramurale verpleeghuiszorg, thuiszorg en WMO-zorg.

Het doorontwikkelen tot expert vraagt om voortdurende aandacht voor kwaliteit, deskundigheid en reflectie op het eigen handelen. Dit is terug te zien in de wijze waarop zorgprofessionals worden ondersteund in het vergroten van hun kennis en vaardigheden en in de ruimte die wordt geboden om te leren van ervaringen in de praktijk. Deze visie op leren en ontwikkelen sluit nauw aan bij de wijze waarop zorg wordt vormgegeven: vanuit de beleving van de cliënt.

Belevingsgerichte zorg

Belevingsgerichte zorg (BGZ) blijft een belangrijk speerpunt binnen het strategisch meerjarenbeleidsplan 2024–2027. Dignis streeft ernaar om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de belevingswereld van de cliënt, zodat iedere cliënt zijn of haar leven kan blijven leven op een manier die past bij de eigen wensen, behoeften en mogelijkheden. Dit vraagt om maatwerk, vooral bij cliënten met een complexe zorgvraag, zoals bij ernstige gedragsproblematiek of een combinatie van psychogeriatrische, somatische en psychiatrische problematiek.

Geriatrische revalidatiezorg

Ook binnen de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) wordt continu gewerkt aan het versterken van kwaliteit en deskundigheid. Afgelopen jaar is de inrichting en taakverdeling binnen de multidisciplinaire overleggen (MDO's) verder verbeterd. Een heldere taak- en rolverdeling draagt bij aan de efficiëntie en effectiviteit van deze overleggen.

Daarnaast is gewerkt aan het vormgeven van de contouren van een cyclisch scholingsprogramma, gebaseerd op het achtveldenmodel. Dit programma zal in 2026 verder worden geïmplementeerd en draagt bij aan het structureel versterken van kennis en vaardigheden binnen de GRZ.

Palliatief/Zorgpad Stervensfase

Als onderdeel van het ontwikkelen tot expert is in oktober 2025 het Zorgpad Stervensfase organisatiebreed ingevoerd. Dit zorgpad gaat in wanneer een cliënt stervende is en vervangt alle andere registraties in het ONS-dossier. De focus ligt volledig op comfort in de laatste dagen of weken van het leven, waarbij het verminderen van pijn en angst centraal staat. Overbodige medische handelingen, zoals routinematige controles van vitale functies, worden achterwege gelaten. Hierdoor ontstaat ruimte voor persoonlijke aandacht en begeleiding van zowel de cliënt als diens naasten in de laatste levensfase. Van hieruit wordt verder gewerkt aan het palliatieve zorgpad voor de gehele organisatie.

Jonge mensen met dementie

Ook in de zorg voor jonge mensen met dementie is het afgelopen jaar ingezet op verdere professionalisering. Door verbeteringen in zorgprocessen, zoals de invoering van de karakteristiekbespreking, wordt beter geborgd dat cliënten in al hun facetten goed in beeld zijn. Dit draagt bij aan een meer persoonsgerichte en passende benadering van deze specifieke doelgroep.

KEP/D-ZEP outreachende functie

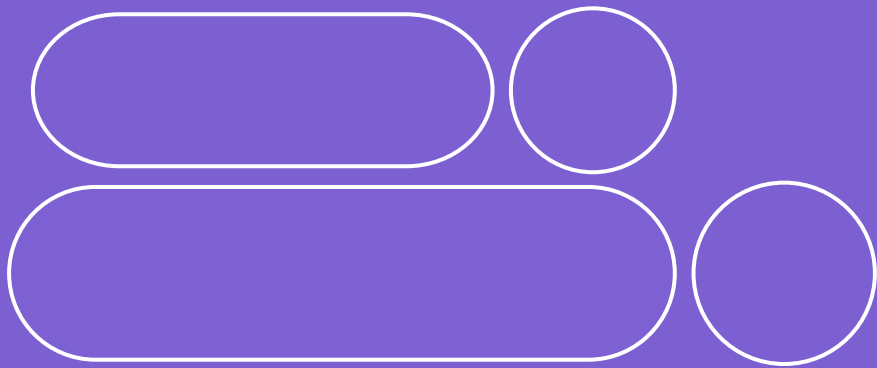
Binnen de KEP/D-ZEP-functie is het aantal consulten toegenomen. Afgelopen jaar is daarnaast gewerkt aan het versterken van de netwerkfunctie van het regionaal expertisecentrum D-ZEP. Hiermee wordt de expertise van Dignis steeds beter toegankelijk voor samenwerkingspartners in de regio.

Thuiszorg

Tot slot is ook binnen de thuiszorg geïnvesteerd in het vergroten van competenties om met complexe doelgroepen te werken. In het najaar van 2025 is gestart met een cyclisch scholingsprogramma, gericht op dementie, gedragsproblematiek en psychiatrie in de thuiszorg. Dit programma ondersteunt medewerkers in het leveren van deskundige en belevingsgerichte zorg, ook in de thuissituatie.

4

Aantrekkelijk werkgeverschap



Dignis streeft ernaar een lerende organisatie te zijn in een voortdurend veranderende omgeving. Medewerkers van de toekomst zijn mobiel en vragen flexibiliteit in werktijden, de mogelijkheid om werk en zorg voor kinderen te combineren en kansen om zich tijdens hun loopbaan verder te ontwikkelen. Er zijn stappen gezet om het rooster- en planbeleid te optimaliseren. Daarnaast is de aandacht verschoven van verzuim naar inzetbaarheidsbeleid, waar in 2026 verder invulling aangegeven zal worden.

HR-systemen en ontvlechting

Door de ontvlechting van Lentis is het HR-systeem van de organisatie volledig losgekoppeld. In 2025 is onderzocht of het huidige HR-systeem nog passend is bij de organisatie en haar ambities. Begin 2026 vindt besluitvorming plaats over de vraag of wordt overgestapt naar een ander HR-systeem.

Duurzame inzetbaarheid en arbodienstverlening

Dignis werkt met het eigen regiemodel voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Naast het inzetten van inzetbaarheidsadviseurs is gekozen voor een arbodienst die beter aansluit bij dit regiemodel. Leidinggevenden hebben een training gevolgd om medewerkers effectiever te begeleiden bij inzetbaarheid en verzuim. Het nieuwe model gaat per 1 januari 2026 van start. Daarnaast is de providerboog verder ingericht op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Rooster- en planbeleid

In mei 2024 is een rooster- en planbeleid vastgesteld met als doel meer rust en regelmaat in de roosters te brengen en daarmee de werk-privébalans van medewerkers te verbeteren. In 2025 is dit beleid verder geïmplementeerd. Zo is een team van planners opgezet en is in het laatste kwartaal veel aandacht besteed aan de invoering van cao-afspraken die bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé.

Capaciteitsmanager

Met ingang van november 2025 is een capaciteitsmanager gestart. Deze richt zich met name op de verdere implementatie van het rooster- en planbeleid en op het inrichten van capaciteitsmanagement, zodat zowel huidige als toekomstige uitdagingen op het gebied van personeelsbezetting beter kunnen worden opgevangen.

Beleidsontwikkeling

In 2025 is beleid ontwikkeld op verschillende HR-thema's, waaronder duurzame inzetbaarheid, verzuim en thuiswerken. Deze beleidsontwikkeling draagt bij aan duidelijkheid en eenduidigheid binnen de organisatie.

Personeelsvereniging

Sinds september 2025 is een eigen personeelsvereniging actief. Deze vereniging draagt bij aan verbinding en betrokkenheid onder medewerkers.

Inzet PNIL en flexpool

In 2025 is de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) fors gedaald t.o.v. 2024. In 2024 was deze gemiddeld 24 fte per maand. In 2025 is dit gereduceerd naar 7 (6,9) fte per maand. De redenen hiervoor zijn tweeledig. Enerzijds komt dit door het beleid om met ingang van 2025 geen ZZP'ers meer in de zorg in te zetten. Anderzijds zijn we succesvol in het verder opbouwen van een eigen flexpool.



Medewerkers: aantallen

Eind 2025 waren er 1658 medewerkers (gemiddeld 1052 fte) werkzaam bij Dignis.

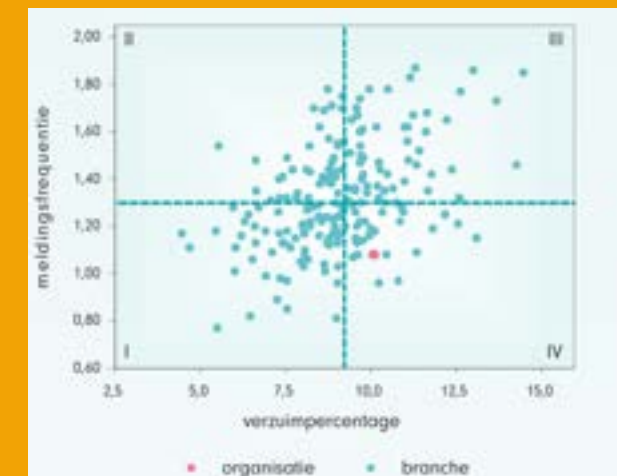
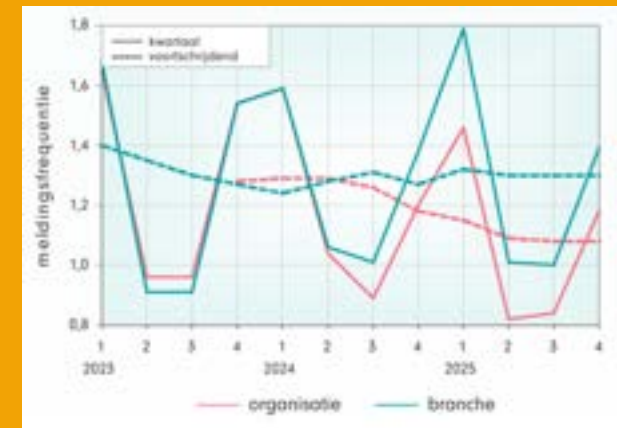
Indoor- en uitstroom

In totaal zijn er 460 medewerkers ingestroomd en 464 medewerkers uitgestroomd. Er zijn 193 medewerkers doorgestroomd naar een andere functie. Het gaat om medewerkers met één van de volgende arbeidsrelaties: vast dienstverband, tijdelijk dienstverband, oproepcontract of een tijdelijk oproepcontract.

Verzuim

Het verzuimpercentage in 2025 is opnieuw opgelopen: 10,3 % over 12 maanden (in 2024 9,9 %).

Bron: Vernet. Cijfers t/m Q4 2025



Medewerkers in opleiding

Tabel: medewerkers in opleiding 2025 en verwachte instroom 2026

BBL-routes	Instroom 2025	Totaal gediplomeerd 2025	Instroom startende BBL maart 2026
BBL-2	3	5	3
BBL-3	6	0	6
BBL-4	1	2	1
HBO-V	2	0	2

In het schooljaar van 2025 hebben 137 studenten hun stage binnen Dignis gevolgd.

Personeelsschaarste en verwachte personeelsbezetting

De tekorten op de arbeidsmarkt zijn en blijven een actueel onderwerp. Ook onze organisatie ondervindt de gevolgen hiervan. De combinatie van verzuim en toename van de zorgvraag, maakt dat doorlopend nieuwe collega's nodig zijn. Desondanks zijn er ook positieve ontwikkelingen.

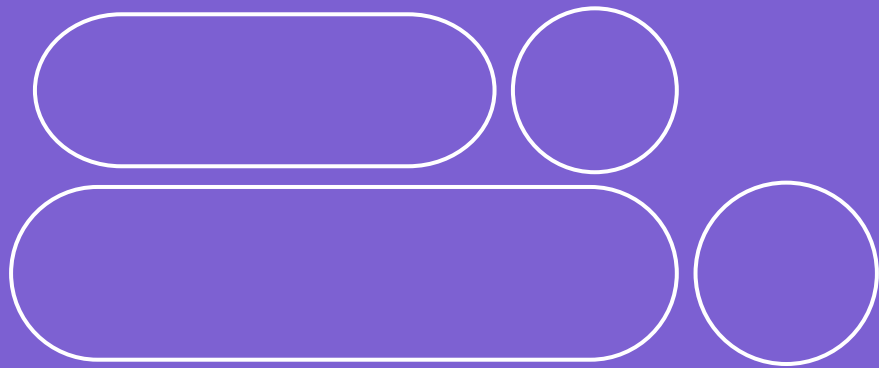
We hebben een nieuw arbeidsmarktcampagneplan opgesteld. Dit heeft geleid tot meer sollicitanten en aannames. Ten opzichte van 2024 zijn er 158 meer medewerkers ingestroomd in 2025. Daarnaast hebben de plannen rondom herinrichting van de zorg ertoe geleid dat werkzaamheden die niet noodzakelijk door een zorgmedewerker hoeven te worden uitgevoerd door andere medewerkers worden gedaan.

Vooruitblik

In 2026 wordt aantrekkelijk werkgeverschap verder vormgegeven. Onderwerpen die hierbij aan de orde komen zijn onder andere het uitvoeren van een pilot met balansgesprekken, uitgebreid met duurzame inzetbaarheid en deskundigheid, het voeren van jaarlijkse gesprekken met medewerkers, de inrichting van een sociaal fonds en het verder uitwerken van onboarding.

5

Zorgtechnologie



Door de veranderingen in het zorglandschap, waaronder tekorten op de arbeidsmarkt, onderzoeken we kritisch onze zorgprocessen. De inzet van zorgtechnologie draagt bij aan het behouden en verbeteren van de kwaliteit van zorg en helpt tegelijkertijd de arbeidsbelasting van medewerkers te verminderen.

Het programma is ingedeeld in vier lijnen; Intramuraal, Extramuraal, Innovatie & inspiratie en Digivaardig in de zorg. Afgelopen jaar zijn meerdere projecten opgestart en worden voortgezet in 2026.

Spraakgestuurd rapporteren

Binnen de lijn *Digivaardig in de zorg* zijn in 2025 de voorbereidingen gestart voor de organisatiebrede implementatie van spraakgestuurd rapporteren, zowel intramuraal als extramuraal. Deze technologie stelt medewerkers in staat om sneller en efficiënter te rapporteren, waardoor meer tijd beschikbaar komt voor directe cliëntenzorg. De daadwerkelijke implementatie vindt begin 2026 plaats.

Digitale controles

Naast het efficiënter vastleggen van zorg, is ook ingezet op het slimmer monitoren van cliënten. De inzet van digitale controles heeft bijgedragen aan een vermindering van de werkdruk en een toename van het werkplezier onder medewerkers. In 2026 wordt deze technologie op twee locaties verder uitgerold.

Door deze technologische toepassingen kunnen zorgmedewerkers zich beter richten op de kern van hun werk, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit en continuïteit van zorg voor cliënten wordt versterkt.

Persoonsalarmering voor medewerkers

Veiligheid voor onze medewerkers is een belangrijk onderwerp. Het project Persoonsalarmering voor medewerkers is in 2025 gestart met als doel om een vangnet te creëren met behulp van devices voor medewerkers in de (thuis)zorg.

Na de inventarisatie zal in 2026 de implementatie plaatsvinden.

Dag!enDoen!-app

De Dag!enDoen!-app wordt ingezet als vorm van digitale dagbesteding, waarbij zowel extramurale als intramurale cliënten kunnen deelnemen. Deze technologie ondersteunt cliënten bij een zinvolle daginvulling en bevordert participatie, waarbij het een alternatief biedt voor fysieke begeleidingscontacten. In het komende jaar wordt de app verder doorontwikkeld en uitgebreid.

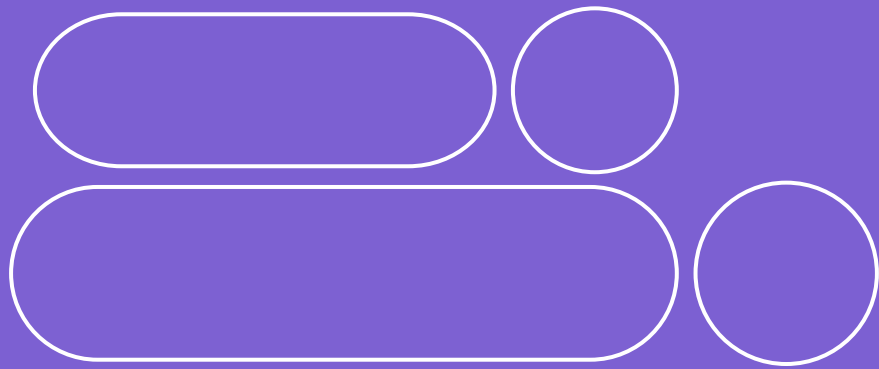
Medido

Bij het aanvragen van medicatie wordt de medicijndispenser Medido standaard als eerste optie ingezet. De werking van deze technologie wordt door cliënten als zeer prettig ervaren en draagt bij aan zelfstandigheid en veiligheid in het medicatiegebruik.



6

Herinrichting zorg



Met een afnemend aantal zorgmedewerkers en een complexere cliëntenpopulatie is het noodzakelijk om de zorg anders in te richten. Dit vraagt om creatieve oplossingen van management, staf en zorgmedewerkers, waarbij ook cliënten, mantelzorgers en vrijwilligers actief worden betrokken.

In de praktijk krijgt deze gezamenlijke aanpak vorm via gerichte innovatie en het anders organiseren van werkzaamheden, zoals hieronder wordt toegelicht. Door samen te zoeken naar nieuwe werkwijzen blijven verwachtingen realistisch en kan de kwaliteit van zorg worden gewaarborgd.

Innovatietuin

In 2025 zijn op verschillende locaties initiatieven gestart om de zorgpraktijk efficiënter en cliëntgerichter te maken. Een concreet voorbeeld hiervan is de start van de innovatietuin. Dit is een gecontroleerde omgeving op één locatie, waarin samen met cliënten, familie, vrijwilligers én medewerkers wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van zorg. Hier wordt getest hoe zorgprocessen, dagbesteding en interacties met cliënten anders kunnen worden ingericht, zodat zij meer zelfstandigheid en comfort ervaren. De innovatietuin biedt ruimte om nieuwe ideeën direct in de praktijk te toetsen en bij te stellen voordat ze organisatiebreed worden doorgevoerd.

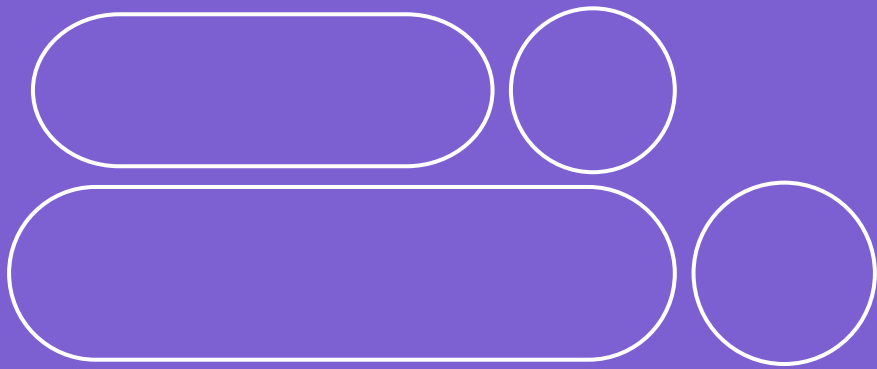
Herschikken van taken

Daarnaast is in 2025 aandacht besteed aan andere herinrichtingsmaatregelen, zoals het efficiënter organiseren van werkzaamheden die niet per se door zorgmedewerkers hoeven te worden uitgevoerd. Door taken te herschikken en vrijwilligers, mantelzorgers of ondersteunend personeel hier meer bij te betrekken, kan de beschikbare zorgcapaciteit beter worden benut.

Het herinrichten van zorg is een continu proces. Door de combinatie van innovatieve projecten, zoals de innovatietuin, en praktische aanpassingen in de dagelijkse organisatie, wil Dignis een toekomstbestendige en cliëntgerichte zorg realiseren waarin zowel medewerkers als cliënten optimaal profiteren van verbeterde werk- en zorgprocessen.

7

Duurzaamheid



Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze strategie en krijgt steeds meer aandacht binnen de organisatie. Het omvat niet alleen milieuvriendelijke keuzes bij de inrichting van gebouwen en processen, maar ook het verantwoord omgaan met materialen en energie, het terugdringen van verspilling en het stimuleren van hergebruik. Daarnaast speelt duurzaamheid een rol in de zorgverlening zelf. Bijvoorbeeld bij het efficiënt inzetten van middelen en technologie, en in de bedrijfsvoering. Denk aan inkoop en logistiek. Door deze brede aanpak willen we bijdragen aan een duurzame organisatie die vandaag én in de toekomst kwalitatieve zorg kan blijven leveren.

Milieuaspecten

De zorgsector draagt aanzienlijk bij aan de CO₂-uitstoot in Nederland. Wij erkennen deze paradox: het zorgen voor mensen die ziek zijn, heeft impact op de gezonde leefomgeving. Daarom zetten wij stevig in op het verkleinen van onze CO₂-footprint. Duurzaamheid is, zoals eerder beschreven, dan ook één van de speerpunten binnen ons strategisch meerjarenplan.

Onze initiatieven in 2025:

- **Milieuthermometer Zorg (MTZ):** Wij hebben de Bronzen Certificering voorbereid en de audit aangevraagd. In 2026 zetten wij de voorbereidingen voort, met als doel het behalen van de certificering medio 2026. De vereisten onder de MTZ raken onder meer schoonmaak, grondstoffen, inkoop, management, facilitaire processen en huisvesting.
- **Medicatieverspilling:** Eind 2025 zijn op alle acht Dignis-locaties nulmetingen uitgevoerd. Op basis van deze resultaten worden concrete acties uitgerold om verspilling terug te dringen.
- **Bewustwording:** Ons Dignis Green Team heeft met ludieke acties medewerkers actief betrokken bij duurzaamheid. Hierdoor is de interne bewustwording merkbaar vergroot.
- **CO₂-routekaart:** De routekaart is aangevuld met maatregelen uit de Erkende Maatregelenlijst (EML). Daarnaast zijn verduurzamingsmaatregelen opgenomen in het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP).

Economische aspecten

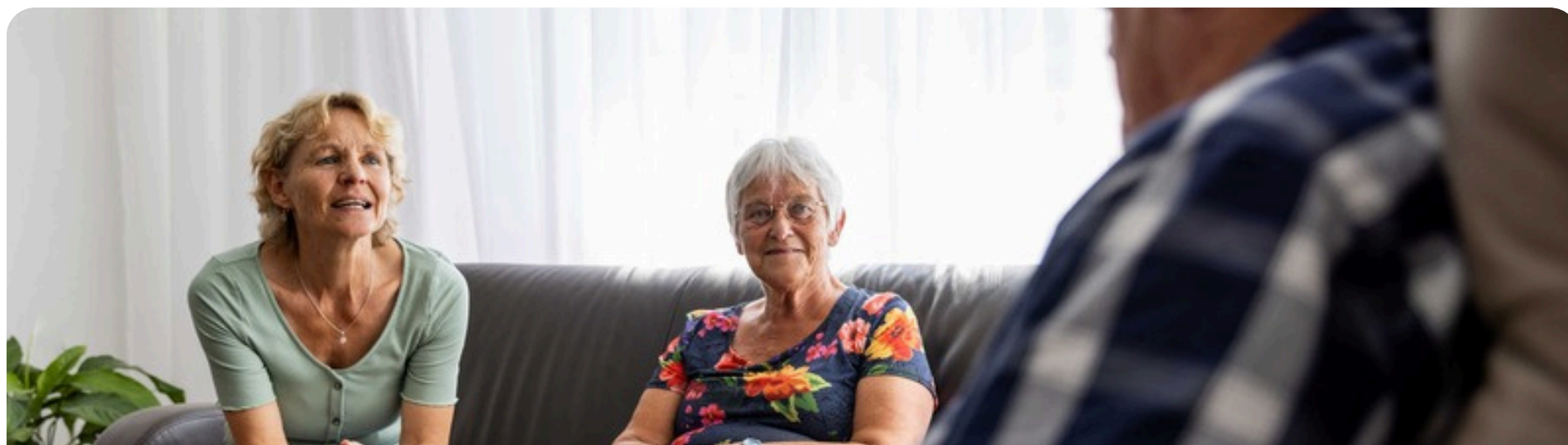
De zojuist genoemde milieugerichte maatregelen worden niet alleen vanuit maatschappelijk perspectief bekeken, maar ook vanuit economisch oogpunt. We hechten namelijk groot belang aan de maatschappelijke positie van de organisatie. Het naleven van milieu-, wet- en regelgeving is daarbij essentieel. Dit resulteert onder andere in kostenreductie door een efficiënter energieverbruik en een lager gebruik van grondstoffen. Daarnaast draagt de focus op MVO en duurzaamheid bij aan het versterken van de reputatie en merkwaarde van Dignis. Op de lange termijn leidt inzet op besparing en verminderd grondstofgebruik tot een kleinere afhankelijkheid van schaarse grondstoffen en bepaalde, niet onuitputtelijke vormen van arbeid. Op deze manier streven we ernaar economisch en maatschappelijk minder kwetsbaar te zijn en toekomstgericht te opereren.

Samen leren en verduurzamen

Dignis onderhoudt nauwe contacten met duurzaamheidscoördinatoren van andere zorgorganisaties, vaak aangesloten bij MPZ en Actiz. In 2025 hebben wij van én met elkaar geleerd, omdat projecten en doelstellingen sterk overlappen. Ook komend jaar blijft deze uitwisseling van kennis en ervaring van grote waarde.

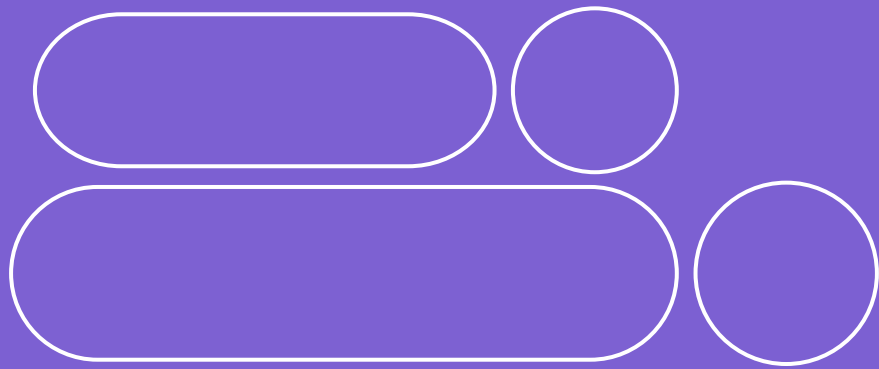
Vooruitblik

Met deze initiatieven bouwen we aan een zorgorganisatie die niet alleen mensen beter maakt, maar ook de leefomgeving gezond houdt. Samen met onze partners zetten wij de volgende stappen naar een duurzamer Dignis.



8

Interne organisatie



Vanaf 1 januari 2025 is Dignis formeel ontvlochten van Lentis. Het eerste jaar is gebruikt om te kijken waar beleid volgens Dignis na de ontvlechting onvoldoende ontwikkeld is. Een aantal zaken is daarbij met prioriteit in de interne organisatie opgepakt.

ICT

Ter ondersteuning van medewerkers en zorgprocessen is tegelijkertijd met de programmalijnen ingezet op een robuuste ICT-infrastructuur en informatiebeveiliging.

Op 1 januari 2025, tegelijk met de juridische ontvlechting, was de ontvlechting van ICT een feit. In het begin van het jaar lag de nadruk op een overgangperiode, waarin iedereen de systemen zich eigen maakte. Vanaf juni hebben wij de operationele afspraken met de leveranciers verder uitgevoerd en is optimalisatie doorgevoerd. Ook is er een eigen ICT afdeling opgebouwd.

Dignis-medewerkers weten ICT goed te vinden en zijn zeer tevreden. Dit laat zien dat ICT beter in staat is in te spelen op de specifieke vragen vanuit de VVT dan voorheen.

Informatiebeveiliging en certificering

Daarnaast is op ICT-vlak in 2025 een belangrijke stap gezet in het verbeteren van onze informatiebeveiliging. Wij hebben een Information Security Management System (ISMS) ingericht, waarmee wij een gestructureerde en systematische aanpak hanteren voor het identificeren, beheersen en continu verbeteren van risico's. Dit vormt een solide basis voor het waarborgen van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van informatie binnen onze organisatie. Met behulp van het ISMS (Information Security Management System) verbeteren we onze informatiebeveiliging zodat we uiterlijk eind 2026 NEN 7510 gecertificeerd zijn.

Eigen salarisadministratie

De loskoppeling van Lentis zorgde er tevens voor dat Dignis een eigen salarisadministratie heeft georganiseerd. Hiermee zijn in 2025 de laatste verbindingen met Lentis ontkoppeld.

Preventie en veiligheid

Ook op het gebied van preventie en veiligheid zijn stappen gezet. Zo is in 2025 een nieuw BHV beleidsplan opgesteld, is de BHV dekking op locaties opnieuw bepaald en zijn alle veiligheidsrondes en BHV cursussen opnieuw uitgevoerd.

Tevens is er een crisisteam voor Dignis geïnstalleerd en is gestart met het oefenen van mogelijke crises. Er is meer training (én controle) op het nakomen van de HACCP voorschriften gekomen. Tenslotte is ervoor gekozen om de RI&E (Risico inventarisatie en Evaluatie) opnieuw uit te voeren en te laten toetsen.

Onze afdeling Huisvesting heeft in 2025 de brandveiligheid van onze locaties opnieuw laten toetsen en waar nodig aanpassingen uitgevoerd. Er is nieuw beleid voor Legionella preventie vastgesteld. Daarnaast is voor Dignis is een Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) opgesteld en is gestart met het inventariseren van (ver)bouwplannen voor De Enk, Duinstee en Blauwborgje.

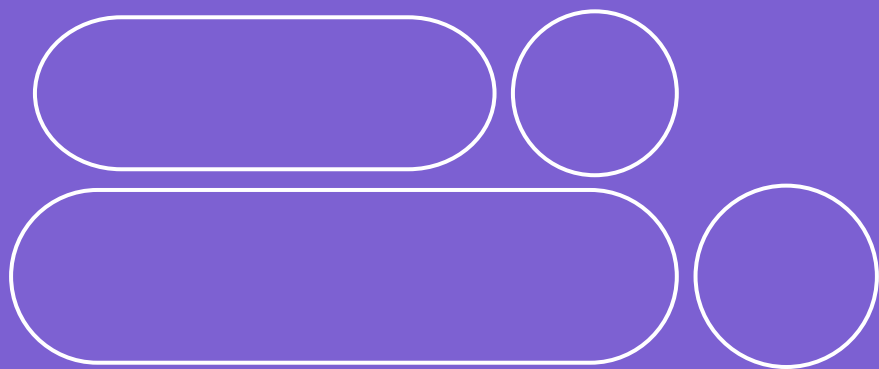
Inkoop

Wat betreft inkoop heeft Dignis in 2025 een eigen inkoopbeleid vastgesteld en is het contractmanagement opnieuw ingericht. Een van onze grootste contracten betreft het inkopen van eten en drinken. In 2025 is deze inkoop opnieuw ingericht met bestellers en budgetverantwoordelijken zodat nu maandelijks gerapporteerd kan worden.

Eigen logistiekcentrum

De afdeling facilitair is gestart met een eigen logistiekcentrum in het Heymanscentrum, van waaruit de verschillende locaties bediend worden op artikelen die centraal ingekocht worden. Met nieuwe aandacht voor het voorraadbeheer zijn we erin geslaagd om voorraden op afdelingen en locaties te verminderen en het risico op verlies te minimaliseren. Dit heeft tot aanzienlijke kosten besparingen geleid. Er is ook gestart met het definiëren van onze visie op eten en drinken. Het doel is dat we deze nieuwe visie in 2026 gaan implementeren. Dignis heeft er verder voor gekozen het wassen van kleding van cliënten voor een vast maandelijks tarief los te laten. De reden hiervoor is dat sommige cliënten onevenredig meebetaalden aan de waskosten van andere cliënten. Gekozen is voor een model waarbij de gebruiker betaalt en die direct afrekent met de leverancier, zonder tussenkomst van Dignis.

Externe samenwerkingen



Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord

In 2025 werd het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) ondertekend als verdieping van de afspraken uit het Integraal Zorg Akkoord (IZA).

Het AZWA richt zich op twee hoofddoelen: het terugdringen van personeelstekorten en het creëren van meer gelijkwaardige toegang tot zorg. Op basis van deze landelijke doelen zijn concrete afspraken gemaakt, welke doorvertaald zijn in lijn met de strategische koers en de vijf programmalijnen van Dignis.

Door samenwerkingen met andere partners in de zorg, kunnen we anticiperen op zorgontwikkelingen en bijdragen aan een duurzame, kwalitatieve zorg voor de toekomst.

Rol van Dignis in de regio

Dignis is een belangrijke partner binnen het zorglandschap van Groningen en Drenthe. De laatste jaren wordt steeds meer bevestigd dat we in de ouderenzorg samen veel meer bereiken dan alleen. Alleen hebben we te maken met een toenemende populatie die steeds ouder wordt en waarbij het ook steeds lastiger is om personeel te vinden die de complexere zorg kan leveren.

Zowel met zorgkantoren als met andere zorgorganisaties zijn er meerdere samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden uitend zich in deelname aan netwerken, zoals regionale initiatieven en overlegplatforms met als doel om de zorginfrastructuur in Groningen en Drenthe te onderhouden en te verbeteren.

Een aantal van deze grotere netwerken waarin we zijn vertegenwoordigd zijn: VVT Drenthe, Groninger Kracht, Gezond Groningen, Reablement en RIVO Noord.

De samenwerkingen op bestuursniveau vertalen zich naar de uitvoering met voorbeelden rond zorgtechnologie en het gezamenlijk scholen/ opleiden van medewerkers.

Lokale samenwerkingen

Dignis werkt samen met woningstichting Wierden en Borgen om in de Gabriëlflat een sterke woon- en zorgomgeving te creëren die aansluit bij de veranderende behoeften van ouderen. Samen met woonstudenten wordt er zorg op maat geboden in een levendige gemeenschap, waar bewoners met en zonder zorgvraag samenleven en elkaar ondersteunen.

Sinds 2019 zijn we, samen met Stichting Philadelphia en Lentis, hoofdaannemer voor de WMO 18+ Groningen-Zuid en voormalige gemeente Haren onder de naam Zuid Vooruit.

Zuid Vooruit werkt samen met 50 onderaannemers voor zo'n 800 cliënten. Met een lumpsum-budget worden inwoners (18-99 jaar) met een indicatie WMO van passende begeleiding voorzien. Huidige overeenkomst met Gemeente Groningen loopt nog tot eind 2026.

Samenwerkingsproject: Ziekenhuis verplaatste zorg

Een belangrijk concreet samenwerkingsproject is Ziekenhuis verplaatste zorg, uitgevoerd samen met het Martini Ziekenhuis. Het doel van dit project is om cliënten die medisch gezien geen ziekenhuisopname nodig hebben, passende zorg te bieden bij Dignis. Zo krijgen mensen de zorg die zij nodig hebben in een geschikte omgeving, zonder onnodig gebruik te maken van dure ziekenhuiscapaciteit. Tegelijkertijd draagt dit bij aan een betere doorstroom in het ziekenhuis, wat een positief neveneffect heeft op het verkorten van wachtlijsten.



Onderzoek en ontwikkeling

Dignis participeert in verschillende onderzoeken die plaatsvinden vanuit zowel het UNO UMCG als Verenso/NIVEL.

Programma Leren van Data

Vanuit Verenso/NIVEL doen we mee aan het Programma Leren van Data samen met andere verpleeghuizen uit het hele land. Dit programma richt zich op de Specialist Ouderengeneeskunde met het idee dat er landelijk standaardisatie komt van gegevensvastlegging en dat vandaar uit ook gemakkelijker onderzoek gedaan kan worden. De doelen die men vastgesteld heeft zijn:

1

Eenheid van taal

- Afstemming met landelijke ontwikkelingen rondom standaardisatie en gegevensuitwisseling;
- Ontwikkeling van een minimale dataset voor specialisten ouderengeneeskunde;
- Implementatie van de minimale dataset;
- Formuleren van verbeterpunten voor standaardisatie.

2

Ontwikkelen beslisondersteuning voor specialisten ouderengeneeskunde

- Inventariseren van wensen en behoeften voor beslisondersteuning;
- Uitvoeren van een pilot voor beslisondersteuning op basis van recente richtlijnen en artificial intelligence (AI) technologie, samen met UNO UMCG.

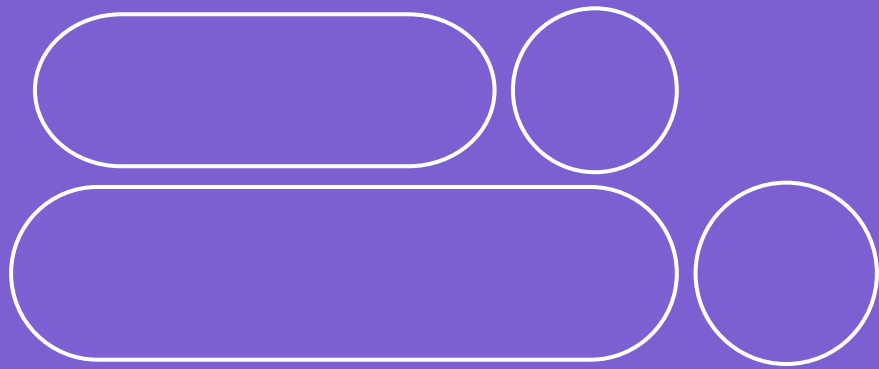
Onze organisatie participeert bij beide genoemde doelen.

MOOD-sense

In samenwerking met UNO UMCG en de UT hebben we afgelopen jaar een start gemaakt met MOOD-sense. MOOD-sense is een innovatieve aanpak die zich richt op het vroegtijdig herkennen van de eerste signalen van stemmingsveranderingen bij cliënten. Door deze signalen tijdig in beeld te brengen, kan eerder worden ingegrepen en kan passende ondersteuning of behandeling worden ingezet, met als doel het welzijn en de kwaliteit van leven van cliënten te verbeteren.

10

Kwaliteit



Verbetertrajecten, zelfevaluaties en leren

Binnen de organisatie zijn verschillende verbetertrajecten gestart, onder andere gericht op het rapporteren in ONS en het veilig delen van medicatie. Uit zelfevaluaties, de uitkomsten van het kennisleersysteem Redgrasp en verschillende evaluaties blijkt dat de kwaliteit van rapportages is verbeterd en dat het veilig delen van medicatie is toegenomen.

Er zijn minimumkwaliteitseisen opgesteld op het gebied van veiligheid, deskundigheid, cliëntgerichtheid, continuïteit en toegankelijkheid. Hierbij is ruimte gelaten voor eigen keuzes van cliënten of hun wettelijk vertegenwoordigers. De verdere implementatie van deze kwaliteitseisen wordt in 2026 voortgezet. De ervaringen van cliënten en naasten worden verzameld via interviews en digitale uitvragen; de resultaten hiervan zijn nog niet bekend.

HKZ-certificering en externe audits

Dignis beschikt over een HKZ-certificaat, waarmee wordt aangetoond dat wordt voldaan aan de eisen van een erkend kwaliteitsmanagementsysteem. Periodiek vinden externe audits plaats om de kwaliteit en veiligheid van zorg te toetsen.

In 2024 heeft een hercertificeringsaudit plaatsgevonden, waarbij enkele bevindingen zijn geconstateerd. Deze bevindingen zijn inmiddels opgepakt en opgelost. In november 2025 heeft een opvolgingsaudit plaatsgevonden, gericht op het toetsen van de ingezette verbeteringen en de naleving van processen. Vanwege persoonlijke omstandigheden van een auditor is een deel van de gesprekken verplaatst naar januari 2026.

Uit de audit komt naar voren dat kwaliteit en veiligheid steeds steviger zijn verankerd binnen de organisatie. Teams hebben stappen gezet in het verbeteren van cliëntdossiers, medicatieveiligheid is geborgd volgens de principes van Veilig Medicatie Delen en er is verdere vooruitgang geboekt op het gebied van hygiëne en infectiepreventie. Daarnaast is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar richting een lerende organisatie, waarin reflectie en evaluatie een vaste plek hebben gekregen, ondersteund door actieve teamleiders en verbeterde overlegstructuren tussen disciplines.

Interne audits

Naast externe audits worden interne audits uitgevoerd. Deze bestaan uit zelfevaluaties en audits door een intern auditteam, bestaande uit kwaliteitsmedewerkers en medewerkers uit het werkveld. In 2025 zijn audits uitgevoerd op onderwerpen zoals vallen, domotica, voeding en bevoegd en bekwaam handelen. De bevindingen zijn vastgelegd in rapportages en vertaald naar verbeterplannen die in 2025 en 2026 worden geëvalueerd.

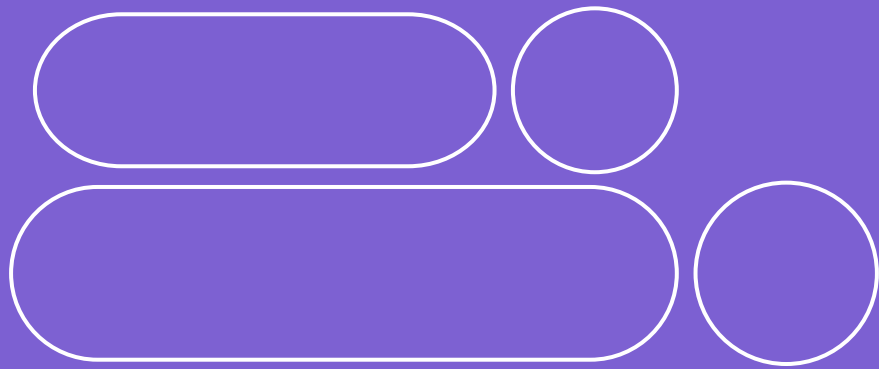


Kwaliteitsfoto's

Sinds 2024 wordt gewerkt met kwaliteitsfoto's: momentopnames van de kwaliteit van zorg op de verschillende locaties. Opvolgingsbezoeken in mei en juni 2025 hebben inzicht gegeven in de voortgang van eerder geconstateerde verbeterpunten. Teams hebben hun overlegstructuren verder ontwikkeld, Medimo organisatiebreed geïmplementeerd en scholing en e-learning gevolgd op onder andere risicovolle handelingen en belevingsgerichte zorg.

Blijvende aandacht is nodig voor het consistent methodisch werken en rapporteren, het borgen van afspraken met flexmedewerkers en het hanteren van uniforme werkwijzen bij hogere werkdruk. De ingezette verbeteracties vormen een stevige basis voor verdere doorontwikkeling.

Financiën



Financiële overzichten verslagjaar

Resultaat

Bedragen * € 1.000	2025	2024	Mutatie
Bedrijfsopbrengsten	94.438	92.036	2.402
Rentebaten	171	366	-195
Bedrijfslasten -/-	93.576	92.847	729
Belastingen -/-	0	0	0
Resultaat boekjaar	1.033	-445	1.478
Genormaliseerd resultaat	546	-995	1.541



Balans

Bedragen * € 1.000	2025	2024	Mutatie
Activa			
Materiële vaste activa	9.817	7.457	2.360
Financiële vaste activa	0	0	0
Voorraden	22	11	11
Onderhanden DBC's en DBC's zorgproducten	1.471	1.425	46
Vorderingen	5.185	5.804	-619
Liquide middelen	8.310	6.967	1.343
Totale activa	24.805	21.664	3.141
Passiva			
Eigen vermogen	8.464	5.870	2.594
Voorzieningen	1.671	2.263	-592
Langlopende schulden	0	0	0
Kortlopende schulden	14.670	13.531	1.139
Totale passiva	24.805	21.664	3.141

Het eigen vermogen is in 2025 gestegen door het positieve resultaat en een tegemoetkoming van € 1,6 miljoen van de voormalige bestuursstichting.

Behaalde omzet en resultaten verslagjaar

Opbrengsten

Bedragen * € 1.000	2025	2024	Mutatie
Opbrengsten			
Baten uit beroeps-of bedrijfsmatige zorgverlening			
- Zorgverzekeringswet	10.222	10.102	120
- Wet langdurige zorg	80.173	77.043	3.130
- Baten uit onderaanneming	18	18	0
Subtotaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	90.413	87.163	3.250
Andere beroeps-of bedrijfsmatige activiteiten	1.603	1.715	-112
Overige opbrengsten	2.422	3.158	-736
Totale opbrengsten	94.438	92.036	2.402

De totale opbrengsten zijn met € 2,4 miljoen gestegen tot € 94,4 miljoen over 2025. De stijging wordt voor het grootste gedeelte verklaard door gestegen tarieven.

Kosten

Bedragen * € 1.000	2025	2024	Mutatie
Kosten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	3.878	5.773	-1.895
Lonen en salarissen	53.224	49.465	3.759
Sociale lasten	9.023	8.168	855
Pensioenlasten	4.580	4.178	402
Afschrijvingen op immateriële en vaste activa	1.695	1.065	630
Overige bedrijfskosten	21.176	24.198	-3.022
Totale kosten	93.576	92.847	729

De totale kosten zijn met € 0,7 miljoen gestegen tot € 93,6 miljoen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere lonen en salarissen als gevolg van een cao-stijging. Daarnaast is Dignis meer in eigen beheer gaan doen zoals ICT en de salarisadministratie.

Financiële positie

Kerngetallen

Kengetallen	2025	2024	Mutatie
Resultaat (* € 1.000)	1.033	-445	1.478
Rendement ratio	1,1%	-0,5%	1,6%
EBITDA ratio	2,7%	0,3%	2,4%
Liquiditeit (* € 1.000)	8.310	6.967	1.343
Solvabiliteit	34,1%	27,1%	7,0%
Current ratio	1,0	1,0	0,0

Het resultaat is in 2025 met 1,6%-punt gestegen tot 1,1%. De interne norm betreft 2%. De EBITDA ratio is 2,7%, terwijl de interne norm 4,0% is. De solvabiliteit is in 2025 gestegen door het positieve resultaat en een tegemoetkoming van € 1,6 miljoen van de voormalige bestuursstichting. De solvabiliteit is met 34,1% ruim boven de interne norm van 20%. De current ratio is gelijk gebleven. Dit is hoger dan de interne norm van 1, waaruit blijkt dat Dignis de vlottende passiva kan betalen met de vlottende activa.

Kasstromen

Bedragen * € 1.000	2025	2024	Mutatie
Kasstroom uit operationele activiteiten	5.397	5.342	55
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.054	-3.636	-418
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0	0
Mutatie geldmiddelen	1.343	1.706	-363
Stand liquide middelen 1 januari	6.967	5.261	1.706
Stand liquide middelen 31 december	8.310	6.967	1.343

De toename van de liquide middelen wordt voornamelijk verklaard door het positieve resultaat van 2025. De kasstroom uit investeringsactiviteiten valt over 2025 negatiever uit door de aankoop van de Duinstee van € 2,4 miljoen. Per saldo zijn de liquide middelen in 2025 toegenomen van € 7,0 miljoen tot € 8,3 miljoen.

Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Financiële ontwikkelingen

Begin 2025 bleef het rendement achter bij de begroting van 2025. Het achterblijven is voornamelijk ontstaan door het hoge verzuim. In 2025 betreft het verzuim gemiddeld 10,3% (begroting 2025: 8,0%). In het tweede kwartaal zijn ombuigingen geformuleerd, welke in het derde kwartaal van 2025 in werking zijn getreden. Dit heeft er aan bijgedragen dat het genormaliseerde resultaat in 2025 met € 1,5 miljoen is gestegen tot € 0,5 miljoen. Het gaat om structurele ombuigingen en daarom is de verwachting dat in 2026 het resultaat stijgt tot boven de interne rentabiliteitsnorm van 2,0%.

In 2025 is naast het rendement van € 1,0 miljoen ook een tegemoetkoming van € 1,6 miljoen toegevoegd aan het eigen vermogen. Dit betreft een tegemoetkoming van de voormalige bestuursstichting voortvloeiend uit ontvlechtigingsafspraken. Het eigen vermogen bedraagt eind 2025 nu 9% van de totale opbrengsten. Het streven is om dit binnen drie jaar naar 15% te brengen.

Vanaf 2027 wordt druk vanuit de overheid verwacht op de WLZ-richttarieven. De ontwikkelingen worden nauwlettend gemonitord en daar waar mogelijk worden stappen gezet om te voldoen aan de interne rendementnormen.

Verwachte investeringen en financieringsverwachtingen

Verwachte investeringen

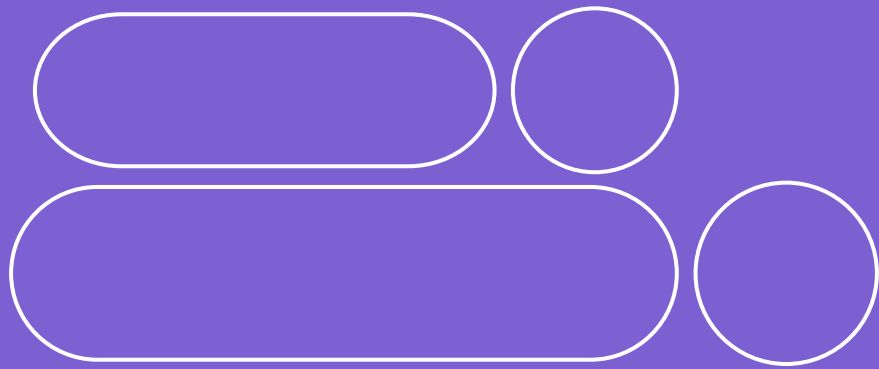
De investeringsbegroting 2026 bestaat voor € 1,3 miljoen uit vastgoed, € 1,0 miljoen (medische) inventarissen en ICT € 0,8 miljoen.

Financieringsverwachtingen

Naar verwachting is in 2026 geen kredietfaciliteit van toepassing en wordt geen vreemd vermogen aangetrokken.

12

Risicomanagement



Financieel

De voornaamste financiële risico's die we voorzien betreffen liquiditeit en solvabiliteit.

Voornaamste risico	Risico-Bereidheid	Getroffen maatregelen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Te weinig liquiditeiten voor uitgaven aan kosten en investeringen	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Sturing via de reguliere planning & controlcyclus• Sturen op financiële kengetallen• Sturen op liquiditeiten middels periodieke liquiditeitsprognoses• Sturing op investeringen• Sturing op meerjarenbegroting• Toereikende contracteringsafspraken met zorgkantoren en zorgverzekeraars	<ul style="list-style-type: none">• Dignis beschikt over de bij de bank beschikbare liquide middelen. Eind 2025 gaat dit om EUR 8,3 miljoen (2024: EUR 6,9 miljoen). Dignis heeft de ambitie om binnen enkele jaren uitbreidingsinvesteringen te doen. Dit leidt tot de behoefte om afspraken te maken met externe financiers.
Onvoldoende solvabiliteit om (onverwachte) tegenvallers op te kunnen vangen	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Sturing via de reguliere planning & controlcyclus• Sturen op financiële kengetallen• Sturing op meerjarenbegroting• Toereikende contracteringsafspraken met zorgverzekeraars en zorgkantoren	<ul style="list-style-type: none">• Het risico dat Dignis niet aan de financiële verplichtingen kan voldoen is gering, omdat Dignis geen (langdurige) leningen heeft en over liquide middelen beschikt die direct opeisbaar zijn.• Naar verwachting zal het eigen vermogen komende jaren verder toenemen.

Fraude

Wij zetten actief in op het beperken van frauderisico's, met name binnen inkoopprocessen.

Voornaamste risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen	Impact boekjaar en verwachte impact
Fraude in inkoop en leveranciersrelaties Risico: Voorkeursbehandeling of belangenverstrengeling bij inkoop, of het aanvaarden van ongeoorloofde voordelen.	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Strikte inkoopprotocollen en aanbestedingsregel	<ul style="list-style-type: none">• Laag

ICT

Voornaamste risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen	Impact boekjaar en verwachte impact
<p>Door de ontvlechting en een eigen Dignis ICT-afdeling verandert de bestaande beveiliging van het netwerk. Bij onvoldoende aandacht voor beveiliging, neemt het risico op een cyberaanval of datalek toe.</p>	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Netwerk en werkplekken zijn uitbesteed. De leverancier is NEN7510 gecertificeerd• Dignis beschikt over een Cybersecurity - verzekering	<ul style="list-style-type: none">• Leveranciersmanagement is cruciaal in het toezien op het naleven van gestelde eisen aan beveiliging.
<p>Onvoldoende toezicht op informatiebeveiliging door het ontbreken van kennis</p>	Regulier	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerken in Groninger Kracht met andere VVT- instellingen• Inhuur van een Security Officer• Opzetten van een Information Security Management System (ISMS)	<ul style="list-style-type: none">• Inhuurkosten

Kwaliteit

Dignis biedt belevingsgerichte zorg waarbij de cliënt en diens zorgvraag centraal staan. In voortdurende afstemming met cliënten en hun netwerk staat een waardig en passend bestaan, tot en met de laatste levensfase, voorop.

Voornaamste risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen	Impact boekjaar en verwachte impact
Daling kwaliteit van zorg door personeelstekort	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Inzet verzuimreductie• Inzet verwanten en vergroten netwerk• Inzetten afschalen zorg bij personeelstekorten• Zomerplanning tijdig op orde	<ul style="list-style-type: none">• Over de hele linie is de basiszorg op orde, maar deze staat deze wel onder druk.• Verwachte impact is middel.
Risico op herhaling (zorg)incidenten door onvoldoende opvolging verbeterplannen/ acties	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Halfjaarlijks toetsen van voortgang verbeteracties• calamiteiten door bureau kwaliteit• Bespreken voortgang in kwartaaloverleg RvB en managers• Samen met de KVP verbeteren van de analyses naar grondoorzaken van incidenten	<ul style="list-style-type: none">• Meer in control op de gewenste verbeteringen en de resultaten daarvan.• Verwachte impact is laag

Personeel

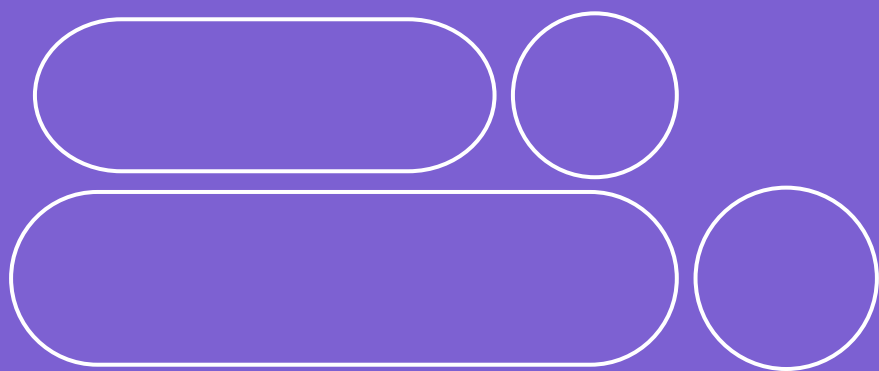
Voornaamste risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen	Impact boekjaar en verwachte impact
Niet voldoende gekwalificeerd personeel	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Herinrichting zorg• Afschalen zorg• Verlaging ziekte verzuim door introductie van het eigenregiemodel• Behoud van collega's (herinrichting zorg en samenwerking)• Lager loonkosten (verlaging ziekteverzuim)	<ul style="list-style-type: none">• Behoud van collega's (herinrichting zorg en samenwerking)• Lager loonkosten (verlaging ziekteverzuim)

Strategisch

Voornaamste risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen	Impact boekjaar en verwachte impact
Meer complexe cliënten/zorg met minder personeel	Minimaal	<ul style="list-style-type: none">• Strategische investeringen in technologie die bijdragen aan verminderen arbeidsbelasting• Betrokkenheid en samenwerking bij regionale netwerken• Alertheid en aanschrijven op beschikbare subsidies door subsidiegroep• Herinrichting van zorg door voorbereidingen voor innovatietuin welke als doel het om te onderzoeken hoe de zorg anders georganiseerd kan worden.	<ul style="list-style-type: none">• Begroting van investeringen in zorgtechnologie• De verwachte impact is hoog en noodzaak ook.

13

Verslag Raad van Toezicht



Vooraf

Sinds 1 januari 2025 is stichting Dignis een (juridisch) zelfstandige organisatie met een eigen Raad van Toezicht (hierna RvT). Twee leden van de RvT van Lentis, waar Dignis tot 1 januari 2025 deel van uitmaakte, hebben deze rol voortgezet in de RvT van Dignis. Per 1-1-2025 is de RvT aangevuld met 4 nieuwe leden.

De RvT van Dignis heeft conform haar statutaire en wettelijke taak intern toezicht gehouden op het beleid van de Raad van Bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken bij Dignis. Daarnaast fungeert de RvT als strategische partner en klankbord voor de RvB en vervult zij de werkgeversrol richting de RvB.

Om de toezichtsrol goed te kunnen vervullen is aan het begin van het jaar een toezichtvisie opgesteld. De toezichtvisie van Dignis schetst de rolopvatting van de RvT en richt zich op goed bestuur, strategische koers en kernwaarden, waarin reflectie en verbinding centraal staan. De visie biedt een helder kader voor toezicht en bevordert transparante besluitvorming. Daarnaast helpt zij bij de afstemming met stakeholders en vormt zij de basis voor periodieke evaluaties en zelfreflectie. Wij toetsen de visie jaarlijks aan maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen en passen deze zo nodig aan.

Leidraad bij ons toezicht vormen de missie, visie, doelen en kernwaarden van Dignis, de zorgbrede governancecode, ons eigen document visie op toezicht, de statuten van Dignis, de relevante wet- en regelgeving en de kwaliteitskaders verpleeghuiszorg en wijkverpleging.

In dit jaarverslag wordt een overzicht gegeven van de samenstelling en activiteiten van de RvT. De RvT bedankt de RvB en alle collega's van Dignis voor hun inzet in 2025.

John Bos,
Voorzitter RvT Dignis



Samenstelling en nevenfuncties

Naam	Hoofdfunctie en nevenfunctie(s) in 2025
Dhr. drs. J.M. Bos	<p>Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Woonzorg Flevoland</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lid Coöperatiebestuur PGGM• Vicevoorzitter RvT Esdégé Reigersdaal• Lid RvC Sportbedrijf Lelystad
Dhr. drs. P.N. van Wageningen	<p>Hoofdfunctie: Lid Raad van Bestuur Viva! Zorggroep</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lid Raad van Toezicht Instituut Verbeeten• Lid bestuur Stichting Monuta
Dhr. drs. J.F.J. Adegeest	<p>Hoofdfunctie: Directievoorzitter Tzorg</p> <p>Nevenfuncties: /.</p>

Naam	Hoofdfunctie en nevenfunctie(s) in 2025
Dhr. S.J.T. van Schaik RA CCMM	<p>Hoofdfunctie: Bestuurder Woningstichting Den Helder</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht van Stichting voor Interconfessioneel voortgezet onderwijs in Oostelijk West-Friesland (Martiuscollege) tot 1 juli 2025
Mw. drs. C.A. van Rassel- Jansen	<p>Hoofdfunctie: SEH-arts Ziekenhuis Nij Smellinghe</p> <p>Nevenfuncties: /.</p>
Per 1 september '25: Mw. drs. J.M. Imhof	<p>Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Antonius Zorggroep (per 01.10.2024)</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT/voorzitter Kwaliteitscommissie stichting Meander-Prokino

De RvT wordt voorgezeten door dhr. drs. J.M. Bos. Dhr. drs. P.N. van Wageningen is vicevoorzitter. Alle leden participeren in een of meerdere commissies.

Vergaderingen en bijeenkomsten

De RvT is aan het begin van het jaar (3/4 februari 2025) gestart met een 24uurs bijeenkomst in Emmeloord. Doel van deze bijeenkomst was een goede start te maken als RvT en kennis te maken met elkaar en kennis te maken met Dignis. Verder zijn hier (praktische) afspraken gemaakt over onder andere samenwerking, de honorering en zijn de toezichtvisie en reglementen opgesteld.

De RvT is in 2025 vijf keer als collectief bij elkaar gekomen. Naast de reguliere voortgangsverslagen, kwartaalrapportages, de (meerjaren-)begroting en de Kaderbief zijn de ontwikkelingen met betrekking tot de volgende onderwerpen veelvuldig onderwerp van bespreking geweest:

- Stand van zaken strategisch meerjarenplan
- Financiële situatie van Dignis
- Project herinrichting zorg
- Pilot Clusterkracht
- Oprichting van Zorgcoöperatie Drenthe en Regionaal Uitzendbureau LEF
- Ontwikkelingen m.b.t. vastgoedportefeuille
- Inrichten en (door)ontwikkeling van Dignis als zelfstandige organisatie
- Management structuur/leiderschap binnen Dignis
- Ziekteverzuim
- Formele afwikkeling defusie Lentis

Commissies

Om het toezicht effectiever en diepgaander te maken, werkt de RvT met drie commissies. De commissies verdiepen zich in complexe vraagstukken en bereiden besluitvorming binnen de RvT voor.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie ziet toe op de borging van kwaliteit en veiligheid in de zorg en toetst of beleid en praktijk aansluiten bij wet-en regelgeving, maatschappelijke verwachtingen en cliëntbehoeften. De commissie bestaat uit:-

- Mw. drs. J.M. Imhof (voorzitter vanaf 01-09-2025)
- Mw. drs. C.A. van Rassel-Jansen (voorzitter tot 01-09-2025, daarna lid)
- Dhr. drs. J.F.J. Adegeest (tot 01-09-2025)
- De commissie Kwaliteit en Veiligheid komt ongeveer 2 weken voor elke reguliere RvT vergadering bij elkaar. In 2025 is dat in totaal vier keer geweest, namelijk op 10 februari, 12 mei, 8 september en 10 november.

Auditcommissie

Deze commissie houdt toezicht op de financiële gezondheid en risicobeheersing van Dignis en adviseert over financieel beleid, jaarrekeningen en interne controlemechanismen. De commissie bestaat uit:

- Dhr. drs. P.N. van Wageningen (voorzitter)
- Dhr. S.J.T. van Schaik RA CCMM
- Ook de auditcommissie komt ongeveer 2 weken voor elke reguliere RvT vergadering bij elkaar. In 2025 is dit vier geweest, namelijk op 24 februari, 14 mei, 8 september en 1 december. Daarnaast heeft op 16 juni een extra bijeenkomst over vastgoed plaatsgevonden i.v.m. de Duinstee.

Remuneratiecommissie

Deze commissie waarborgt een transparant en zorgvuldig belonings- en benoemingsbeleid en begeleidt de beoordeling en ontwikkeling van het bestuur. De commissie bestaat uit:

- Dhr. drs. J.F.J. Adegeest (voorzitter)
- Dhr. drs. J.M. Bos
- De remuneratiecommissie is in 2025 twee keer bij elkaar geweest, op 2 april en op 8 oktober.

Het verslag en de agendapunten van elke commissievergadering worden ingebracht in de eerstvolgende toezichtvergadering.

Medezeggenschap

De RvT hecht groot belang aan medezeggenschap van medewerkers en cliënten. Leden van de RvT ontmoeten tweemaal per jaar de centrale cliëntenraad en eenmaal per jaar de ondernemingsraad en de professionele adviesraad (PAR).

Vergaderschema RvT

Datum	Tijd	Overleg
3 maart 2025	09.30 – 13.00 uur	Reguliere vergadering
3 maart 2025	13.15 – 14.00 uur	(2-) jaarlijkse ontmoeting met een delegatie van de Centrale Cliëntenraad Namens de RvT: J. Bos en J. Adegeest
26 mei 2025	09.30 – 13.00 uur	Reguliere vergadering 10.15 tot 11.00 uur: accountant Ernst & Young aanwezig 13.15 tot 14.00 uur: gezamenlijke vergadering (voormalige) RvT- leden Lentis en Dignis via Teams
18 juni 2025	13.00 – 17.00 uur	Themabijeenkomst <ul style="list-style-type: none">• Kaderbrief 2026• Begrotingsinstructie 2026
22 september 2025	09.30 – 13.00 uur	Reguliere vergadering
22 september 2025	13.15 – 14.00 uur	Jaarlijkse ontmoeting met een delegatie van de Ondernemingsraad Namens de RvT: L. van Rassel- Jansen en A. Imhof
24 november 2025	09.30 – 13.00 uur	Reguliere vergadering (ging niet door)
24 november 2025	13.15 – 14.00 uur	(2-) jaarlijkse ontmoeting met een delegatie van de Centrale Cliëntenraad Namens de RvT: J. Bos en J. Adegeest
15 december 2025	09.30 – 13.00 uur	Reguliere vergadering
15 december 2025	13.15 – 14.00 uur	Jaarlijkse ontmoeting met een delegatie van de PAR Namens de RvT: L. van Rassel- Jansen en A. Imhof

Besluitenlijst RvT

Datum	Document
03.03.2025	Jaarverslag RvT Dignis 2024
03.03.2025	Klasse-indeling WNT en honoreringen RvT 2025
03.03.2025	Werkwijze vergoedingen en declaraties voor RvT-leden
03.03.2025	Reglement RvB Stichting Dignis
03.03.2025	Reglement RvT Stichting Dignis
03.03.2025	Toezichtvisie
26.05.2025	Jaarrekening 2024, jaarverslag Dignis 2024, accountantsverslag Dignis 2024 en accountantsverslag Dignis 2024 IT
26.05.2025	Meerjarenbegroting 2025 - 2029
26.05.2025	Verbouwing De Enk
15.12.2025	Begroting 2026
15.12.2025	Klasse-indeling WNT en honoreringen RvT en RvB 2026
15.12.2025	TreasuryJaarplan 2026

Informatieprotocol

De RvT werkt met een informatieprotocol. Onderstaande informatie ontvangt de RvT voor zijn werkzaamheden:

- Informatie vereist volgens de statuten
- Bijzondere informatie zoals publicaties in de pers, contacten met externe instanties en bijzondere gebeurtenissen
- Informatie over lopende ontwikkelingen binnen Dignis door middel van periodieke bestuursverslagen
- Kwartaalrapportages over financiële en niet-financiële parameters met inbegrip van risicoanalyses
- Informatie over contacten met verzekeraars, gemeentelijke, provinciale en landelijke overheden
- Informatie over uitkomsten van bezoeken van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en in- en externe audits
- Belangrijke strategische onderwerpen komen thematisch aan de orde in de RvT aan de hand van analyses opgesteld door de RvB en externe deskundigen

Professionalisering RvT

Er is aandacht geweest voor het thema Governance conform de vigerende Governancecode Zorg 2022. De leden van de RvT werken permanent aan hun eigen ontwikkeling. Zij houden de relevante vakliteratuur bij en houden zich op de hoogte van de ontwikkelingen uit de sector. Mevrouw L. van Rassel heeft Leergang Toezicht Nieuwe Stijl in de Zorg gevolgd bij Ebbinge. De heer J. Bos heeft bij NR Governance de cursus “Chair of the Board” gevolgd (voor voorzitters van RvT / RvC’s in de publieke en private sector).

Zelfevaluatie

In december 2025 heeft de RvT een zelfevaluatie gedaan. Onderwerpen en aandachtspunten tijdens deze evaluatie waren:

- De samenwerking binnen de RvT
- De onderlinge relaties binnen de RvT
- De samenwerking tussen RvT en RvB

Benoemingen

In 2025 is een benoeming gedaan voor een nieuw lid RvT vanaf 1 september 2025: Mevrouw A. Imhof is benoemd tot lid RvT met portefeuille Kwaliteit en Veiligheid.