



**JAARBEELD**

**2025**

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik



# 1.

# VOORWOORD

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Zorg voor ouderen staat op een kantelpunt, we bevinden ons in een liminale fase. Niet door een tijdelijke verandering in de vraag, maar doordat ouderen vandaag andere wensen hebben. Thuis wonen, vrijheid, autonomie en kwaliteit van leven staan centraal, terwijl het klassieke beeld van de zorgafhankelijke oudere steeds minder past bij de werkelijkheid.

In 2025 hebben we ervaren hoe het publieke debat vaak wordt gedomineerd door druk en tekorten, terwijl juist het bredere verhaal richting geeft: hoe we samen bouwen aan een zorgzame samenleving waarin mensen regie houden over hun leven. Die overtuiging vraagt om een herziening van hoe we zorg organiseren én verbeelden, en vormt een belangrijk vertrekpunt voor de keuzes die we maken voor de toekomst.

Ook wij ontmoeten steeds vaker een andere oudere dan tien jaar geleden. Iemand die thuis wil blijven wonen, wil meebeslissen. Die gewoontes wil vasthouden. Die waarde hecht aan betekenisvolle momenten: samen eten maken, iets bijdragen, verbonden blijven met de buurt. Zorg die daarbij aansluit, vraagt om een andere manier van denken en doen. Bij Mijzo sluiten we daar bewust op aan. Door zorg slimmer, menselijker en dichterbij het dagelijks leven te organiseren. We kijken eerst naar wat iemand zelf kan, samen met naasten en het netwerk. Technologie en hulpmiddelen helpen daarbij. Mijzo helpt te herwinnen wat iemand niet meer kan. En samen zorgen we voor een oplossing voor dat wat overblijft.

In 2025 zagen we dit steeds verder tot leven komen. Zo introduceerden we organisatiebreed een nieuwe Schijf van Vijf, een praktisch en mensgericht hulpmiddel waarmee we vaststellen wat iemand belangrijk vindt en zelf nog kan.

Langer Actief Thuis, het Reablement programma van Mijzo, werd extramuraal verder bestendigd en intramuraal intensief opgeschaald met succesvolle trajecten als gevolg. Ook buiten de woonzorglocatie verschuift onze rol. In onder andere Geertruidenberg en Vlijmen faciliteren we samen met partners initiatieven die bijdragen aan zorgzame buurten, waarin bewoners zelf initiatief nemen en elkaar ondersteunen.

Deze beweging vraagt ook iets van hoe we werken en opleiden. Samen met de opleidingsinstellingen ontwikkelden we nieuwe opleidingsprogramma's waarin studenten vanaf dag één leren omgaan met communicatie, technologie en verandering en waar ze leren in, met en van de zorgzame wijk. Leren door te doen, met lef en ruimte om te ontdekken. En met digitale ondersteuning, zoals Floortje (onze online zorginnovator), helpen we collega's dagelijks om sneller passende oplossingen te vinden in de praktijk.

Zoals we in de reflectie van het jaarbeeld 2024 schreven, hebben we in 2025 de focus gelegd op het versterken van onze ondersteuningsorganisatie. Daarmee kunnen we de opgaven in het primaire proces sneller en effectiever realiseren. De optimalisering van de ICT-functie heeft vorm gekregen. Informatiegestuurd werken heeft ons meer inzicht gegeven, en de vastgoedorganisatie is ingericht om met meer slagkracht de huistvestingsopgave uit te voeren.

Veranderen betekent durven experimenteren. Niet alles werkt in één keer. De inzet van nieuwe hulpmiddelen, digitale toepassingen of samenwerkingen zien we bewust als leertrajecten. Door te reflecteren en bij te stellen, komen we tot betere alternatieven en kunnen we gericht opschalen.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Veranderen betekent ook dat we als organisatie wendbaar en weerbaar willen zijn met veerkrachtige collega's, zodat we toekomstige veranderingen kunnen adopteren en daarmee bijdragen aan een organisatie die past bij de ouderen van nu en in de toekomst. Afhankelijk van het vraagstuk nemen we de rol die nodig is: koploper, aanjager of facilitator. Altijd samen, nooit alleen. We kiezen voor het collectief boven het individu. De zorg van morgen ontstaat in samenwerking tussen cliënten, naasten, professionals en partners.

In 2025 zagen we voor het eerst in jaren een teruglopende wachtlijst voor de WLZ intramuraal en wat leegstand in sommige locaties. Een beeld dat ons bezighoudt, dat we proberen te duiden en waar we op een goede manier op gaan anticiperen. De zorg, de ouderen en de samenleving transformeert. Mijzo zal zich hier goed toe moeten verhouden. Dit wordt in 2026 een belangrijke opgave.

Afgelopen jaar stond ook in het teken van besluitvorming rond de aansluiting van Het Hoge Veer bij Mijzo. De aansluiting maakt het mogelijk om kennis, capaciteit en ondersteunende functies te bundelen, terwijl de zorg dichtbij en herkenbaar blijft voor cliënten. We zijn trots op hoe we deze aansluiting snel en zorgvuldig hebben gerealiseerd.

Het resultaat over 2025 ligt lager dan in 2024. Dat past bij onze strategie en de toegenomen executiekracht. 2024 kende een uitzonderlijk hoog resultaat door openstaande vacatures en uitgestelde investeringen. In 2025 zijn deze effecten ingelopen: de personele kosten zijn gestegen door cao-verhogingen en een groei van het aantal fte, en investeringen in innovatie en vastgoed zijn daadwerkelijk gerealiseerd. Aan de opbrengstenkant zien we bewegingen in lijn met onze koers: lagere WLZ-opbrengsten door een veranderende zorgvraag en hogere ZVW-opbrengsten door de verschuiving naar de wijk. Het resultaat over 2025 is daarmee conform verwachting en binnen de kaders van ons treasurystatuut.

Dit (kwaliteits)jaarbeeld 2025 is een integraal verhaal met ook inzicht in de financiële resultaten die zijn behaald. Als we terugkijken, zijn we blij met de resultaten die we samen hebben bereikt.

Dit (kwaliteits)jaarbeeld is tot stand gekomen in dialoog met professionals en gremia binnen Mijzo en is bedoeld als een transparante, eerlijke reflectie voor onze eigen organisatie en voor mensen met een zorgvraag. Niet alleen om verantwoording af te leggen maar vooral om samen te leren en te ontwikkelen, met het generiek kompas *Samen werken aan kwaliteit van bestaan* als leidraad voor wat goed gaat én wat beter kan richting 2026.

Rest ons nog onze grote waardering uit te spreken voor iedereen binnen Mijzo, evenals naasten, vrijwilligers en andere stakeholders die dagelijks bijdragen aan toekomstbestendige ouderenzorg.

Namens de raad van bestuur,

**Mireille de Wee**  
**Quirijn Lok**



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

# 2.

# INHOUD

1

<b>Voorwoord</b> .....	2
------------------------	---

2

<b>Inhoud</b> .....	5
---------------------	---

3

<b>De organisatie in beeld</b> .....	7
<b>3.1</b> Wie is Mijzo? .....	8
<b>3.2</b> Missie en visie .....	9
<b>3.3</b> Kernwaarden .....	10
<b>3.4</b> Besturingsfilosofie .....	11
<b>3.5</b> Personele samenstelling .....	12
<b>3.6</b> Organisatiestructuur .....	13
<b>3.7</b> Bestuur, toezicht en medezeggenschap .....	14

4

<b>Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg</b> .....	19
<b>4.1</b> Maatschappelijke opgave en strategie .....	20
<b>4.2</b> De Schijf van Vijf .....	22
<b>4.3</b> Manifest .....	23

<b>Kwaliteitsmodel Mijzo</b> .....	24
------------------------------------	----

5

<b>Resultaten 2025</b> .....	30
<b>6.1 Actielijn 1:</b> Actieve voorbereiding op het ouder worden .....	31
<b>6.2 Actielijn 2:</b> Stimuleren van zorgzame gemeenschappen .....	38
<b>6.3 Actielijn 3:</b> Met plezier naar het werk .....	44
<b>6.4 Actielijn 4:</b> Samen het verschil maken .....	50
<b>6.5 Actielijn 5:</b> Met lef ontdekken .....	58
<b>6.6 Actielijn 6:</b> Gezonde bedrijfsvoering .....	66

6

<b>Conclusie en vooruitblik</b> .....	78
---------------------------------------	----

7

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

# 3.

## DE ORGANISATIE IN BEELD

Meer informatie op [mijzo.nl](https://mijzo.nl)

## 3.1 WIE IS MIJZO?

In de naam **Mijzo** komen de woorden **Mijn** en **Zorg** samen. Bij Mijzo zijn en blijven we er voor diegenen die dat het hardst nodig hebben. Wij helpen mensen met een zorgvraag zo lang mogelijk zelfstandig te blijven. Niet alleen omdat het moet, maar vooral omdat zij dit willen. Mijzo is er voor medewerkers en vrijwilligers, die elke dag met passie invulling geven aan hun werkzaamheden.

Mijzo bevindt zich in het landelijk werkgebied tussen de vier grote steden Tilburg, Breda, Gorinchem en Den Bosch. We leveren een combinatie van wonen, (kortdurende) zorg, behandeling en begeleiding. Dit kan thuis of bij één van onze 26 (woon)zorglocaties. Dat is onze expertise. Ook onder uitdagende maatschappelijke omstandigheden. Daar zijn we trots op!



### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:** Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:** Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:** Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:** Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:** Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:** Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 3.2 MISSIE EN VISIE

# MISSIE

Wij ondersteunen ouderen en chronisch zieken met een zorgvraag hun leven op eigen wijze vorm te geven. Dit doen we door te werken vanuit de eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden. We zetten daar waar nodig hulpmiddelen en technologie in en vullen informele zorg aan met professionele zorg, daar waar thuis ook is.



# VISIE

Mensen willen zo lang mogelijk actief blijven in hun eigen omgeving en op eigen wijze hun leven leiden, passend bij wie ze zijn.

Mijzo gaat open het gesprek aan over wat belangrijk is voor de kwaliteit van leven, waarbij het uitgangspunt positieve gezondheid is. Samen ontdekken we wat de eigen mogelijkheden zijn, met hulp van mensen uit de omgeving en met gebruik van (slimme) technologie. We willen leven toevoegen aan de dagen en geen dagen aan het leven.

Mijzo stimuleert medewerkers om gezond nieuwsgierig te zijn, om met lef te blijven leren en ontdekken. Medewerkers werken vanuit het besef dat de naasten en de gemeenschap een steeds grotere rol spelen in de informele zorg. Mijzo werkt hierin samen met relevante ketenpartners. Met deze transformatie blijft zorg toegankelijk en betaalbaar voor diegenen die dit het hardst nodig hebben.

Mijzo is toonaangevend in het stimuleren van mensen om langer gezond en zelfstandig te leven.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 3.3 KERNWAARDEN

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

#### Eigen

We staan aan het roer van ons eigen leven en handelen altijd vanuit eigen regie en verantwoordelijkheid. We zien elkaar en geven elkaar respectvolle aandacht. We kunnen en mogen zijn wie we zijn.

#### Ontdekken

We zoeken actief, nieuwsgierig, leergierig en met positieve energie naar manieren om zelfredzaamheid te bevorderen en inzet van zorgprofessionals te beperken. We durven te experimenteren en te leren om zo de onbekende en ongekende mogelijkheden voor de toekomst te ontdekken.

#### Open

We zijn en communiceren transparant. We zien elkaar, luisteren naar elkaar, staan open voor nieuwe of andere ideeën en delen eerlijk en respectvol onze gedachten en gevoelens.

#### Samen

We werken en wonen samen en bieden elkaar de helpende hand. Ook als dat soms moeilijk is. Samen komen we verder dan alleen. We roepen het beste in elkaar naar boven en ondersteunen en inspireren elkaar. Juist doordat we van elkaar verschillen, vullen we elkaar aan.

## 3.4 BESTURINGSFILOSOFIE

De uitgangspunten voor de besturingsfilosofie van de organisatie zijn:

- We werken vanuit de kernwaarden: eigen, ontdekken, open, samen.
- We organiseren ondersteuning en zorg dicht bij de mensen met een zorgvraag, waarbij eigen regie voorop staat.
- We werken volgens het principe van zelforganisatie binnen duidelijke, centraal gestelde kaders.
- Een team is, al dan niet onder leiding van een teammanager, gezamenlijk verantwoordelijk voor het teamresultaat.
- Het management is integraal verantwoordelijk.
- Er zijn maximaal twee managementlagen onder de raad van bestuur, met een hanteerbare span of attention en complexiteit.
- Leiderschapsstijlen worden situationeel toegepast. We hebben de voorkeur voor een coachende en faciliterende stijl.
- We betrekken belanghebbende gremia voor afstemming, advisering en instemming.
- We zijn ons bewust van onze omgeving en werken met verschillende (keten)partijen samen aan de transformatie van de zorg.
- We houden voortdurend de balans in de gaten tussen de dagelijkse gang van zaken (run) en de veranderingsprocessen (change). Vernieuwen, verbeteren en innoveren zijn actief onderdeel van het dagelijks werk.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik



## 3.5 PERSONELE SAMENSTELLING

De arbeidsmarkt voor de VVT-sector in Noord-Brabant blijft in 2025 uitdagend. Het aantal ouderen groeit en worden gemiddeld ouder, zorgvragen worden complexer en het aantal beschikbare zorgmedewerkers groeit minder snel. Demografische ontwikkelingen laten zien dat zorgorganisaties de komende jaren met minder personeel per cliënt moeten werken.

Mijzo speelt hier actief op in en werkt doelgericht toe naar een situatie waarin ongeveer 30% minder personeel per cliënt nodig is. Zo bereiden we ons tijdig voor op de toekomst en blijven we wendbaar in een blijvend krappe arbeidsmarkt.

Binnen Mijzo zien we in 2025 een verschuiving in functies: het aantal verzorgenden en mbo-verpleegkundigen neemt af, terwijl het aantal cliëntondersteuners groeit. Veel van deze medewerkers staan open voor scholing en ontwikkeling. Door hen gericht te begeleiden, blijft Mijzo investeren in kwaliteit en continuïteit van zorg.

Stuurinformatie	Cijfers 2024	Cijfers 2025
<b>Aantal medewerkers per 31 dec</b>	3.710	3.810
<b>Aantal FTE</b>	2.284	2.306
<b>Percentage medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd</b>	20%	13,63%
<b>Percentage inzet PNIL</b>	2,6%	2,6%
<b>Percentage kosten PNIL</b>	5,2%	5,07%
<b>Gemiddelde contractomvang</b>	0,62	0,59
<b>Inzetbaarheidspercentage</b>	90,28%	89,97%
<b>Verzuimfrequentie</b>	1,20	1,36
<b>Aantal stagiaires - Stagiairs hebben geen loondienstverband bij Mijzo en worden om deze reden apart opgenomen in deze tabel.</b>	227	202
<b>Aantal vrijwilligers</b>	1836	2006
<b>Percentage instroom</b>	14,65%	16,45%
<b>Percentage uitstroom</b>	16,89%	14,93%
<b>FTE zorg/cliënt-ratio</b>	0,87	0,89

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

# 3.6 ORGANISATIESTRUCTUUR

Klik **hier** om een uitvergroot organogram te bekijken

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

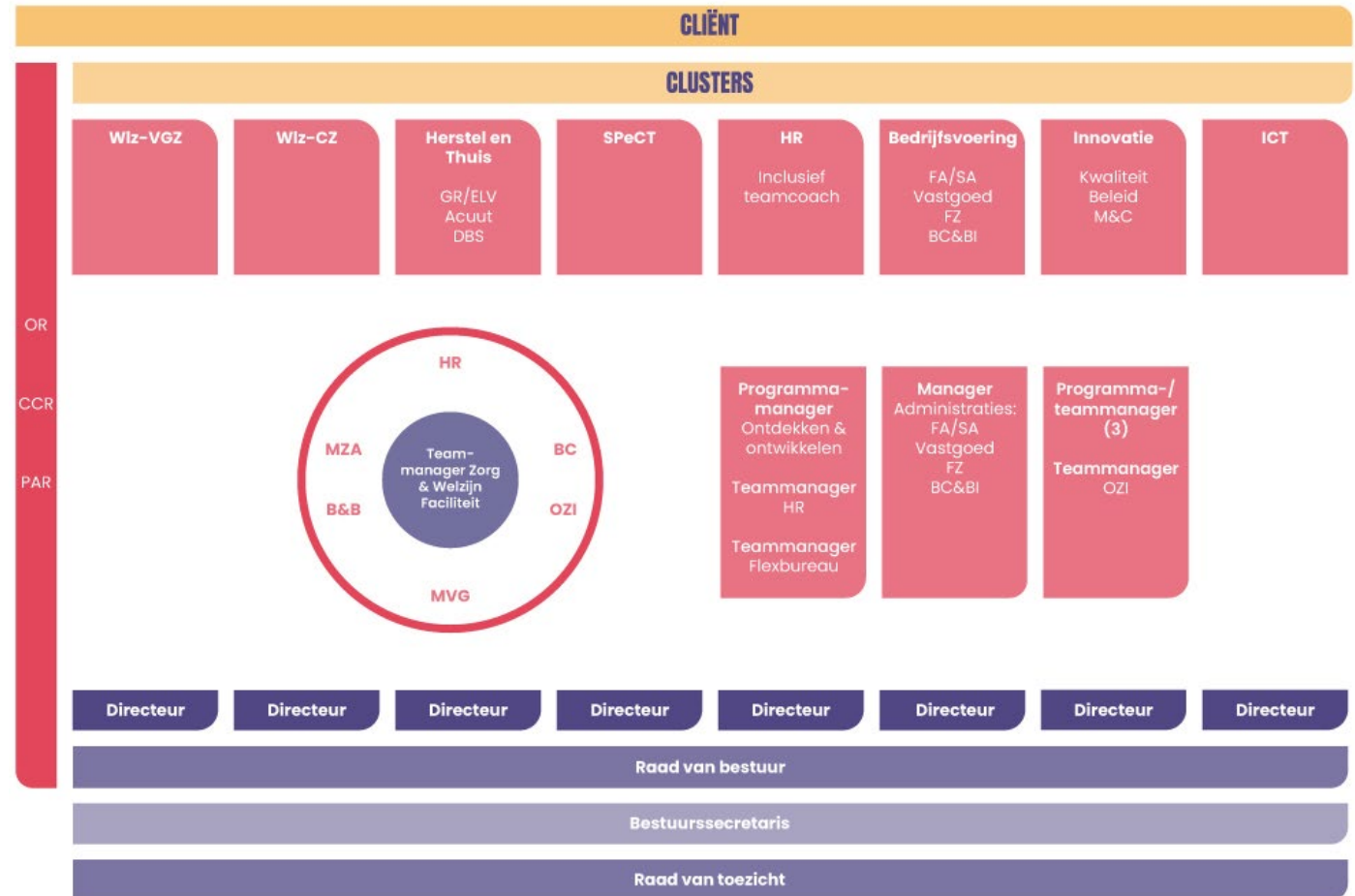
- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik



## 3.7 BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

**Zeggenschap en medezeggenschap zijn voelbaar in de organisatie. Wij vinden het belangrijk dat duidelijk is waar en door wie over welke onderwerpen gesproken en besloten wordt.**

#### *Reflecteren en leren*

We betrekken belanghebbende gremia voor afstemming, advisering en instemming. Door te reflecteren op wat goed gaat en wat beter kan, houden we elkaar scherp. We presenteren hier de reflecties van onze gremia.

#### **Centrale cliëntenraad (CCR), ondernemingsraad (OR) en medezeggenschapsambassadeurs**

Zowel de CCR als de OR ontmoeten de raad van bestuur gemiddeld zo'n zesmaal per jaar. Afhankelijk van het thema zijn directeuren betrokken en aanwezig.

De medezeggenschapsorganen vragen wij, volgens wettelijke kaders, voor bepaalde zaken om advies of instemming. De door de OR ontwikkelde routekaart 'samenwerken met de OR Mijzo' draagt bij aan een zorgvuldig proces. De OR krijgt ondersteuning van medezeggenschapsambassadeurs die als het ware de ogen en oren van de OR op locatie zijn. Zij weten wat er leeft en speelt in de organisatie en op de eigen locatie, en stimuleren medewerkers om mee te praten over belangrijke onderwerpen en enthousiasmeren hen om hun stem te laten horen.

De medezeggenschapsorganen en de RvB zijn er alert op dat Mijzo cliënten en medewerkers zo vroeg mogelijk betreft bij afspraken in de hele organisatie. Ook worden de OR en CCR gedurende het hele proces, als dit cliënten en/of medewerkers raakt, geïnformeerd en betrokken. Zij participeren graag in bijeenkomsten.

#### **Reflectie CCR**

Binnen de centrale cliëntenraad lag de focus op samenwerking en verbinding, het ophalen van signalen vanuit de organisatie en het implementeren van de visie op eten en drinken. Ook werden reglementen en scholing besproken, evenals manieren om de CCR herkenbaarder te maken. Er is gewerkt aan een betere verbinding tussen lokale cliëntenraden en de CCR, waarbij ook gesprekken plaatsvonden met het directieteam en de cliëntenraad van Het Hoge Veer. Scholingsbehoefte kwam naar voren door de instroom van nieuwe leden in de CCR. Voor 2026 wordt een trainer/coach gezocht.

Klik **hier** voor het jaarverslag van de CCR.

Klik **hier** voor het jaarverslag van de OR.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

## Reflectie OR

Voor de ondernemingsraad was 2025 een bewogen jaar met enkele dossiers die grote impact hadden op medewerkers, zoals de transformatie van ICT en de aansluiting van Het Hoge Veer. Ook thema's als Arbo, de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en preventiemedewerkers stonden op de agenda. De OR nam deel aan werkgroepen voor de aansluiting van Het Hoge Veer bij Mijzo op de gebieden Juridisch & Governance en Personeel. Er werd contact gelegd met de OR van Het Hoge Veer om de medezeggenschap na de overname goed vorm te geven. Korte lijnen bleken cruciaal voor de OR.

Scholing richtte zich op het versterken van de rol, het omgaan met signalen en aanvragen. Hiervoor werd een kompas ontwikkeld dat toegepast kan worden bij ingezonden vragen. Een brandbrief vanuit Dongepark leidde tot gesprekken met inzenders, teammanagers en de directeur, waarbij de OR als toehoorder en ondersteuner van het gesprek optrad. De brandbrief ging over het ongemak dat medewerkers ervaren wanneer zij onverwachts op andere afdelingen binnen Dongepark moeten werken. Voor een deel kan dit worden opgevangen door eerder af te stemmen. Tegelijkertijd hoort elkaar helpen erbij in tijden van schaarste, ook als dat op een ander type afdeling is. Tijdens de gesprekken is ook besproken wat nodig is om vertrouwd te raken met collega's en cliënten met een andere ondersteuningsvraag, zodat samenwerking en kwaliteit van zorg behouden blijven.

Daarnaast vond een evaluatie van de zomerperiode plaats, met aandacht voor kwaliteit van zorg, vernieuwend opleiden en het waarderen van medewerkers die extra inzet tonen. Ook werkgeluk, 360-gradenfeedback en het project 'span of attention' kwamen aan bod. In het kader van leren en continu verbeteren wil de OR bij de afwikkeling en implementatie van veranderingen structureel de ervaringen van medewerkers toetsen en een actievere rol spelen in de evaluatie. Dit is vastgelegd in de routekaart van de OR en besproken tijdens de twee scholingsdagen.



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## Professionele Adviesraad (PAR)

De PAR stimuleert professioneel leiderschap en adviseert over belangrijke (zorginhoudelijke) thema's binnen de organisatie aan de raad van bestuur. Afhankelijk van het thema zijn directeuren betrokken en aanwezig.

*Klik **hier** voor het jaarverslag van de PAR.*

## Reflectie PAR

De PAR richtte zich in 2025 op de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van zorgmedewerkers met als doel de zorgkwaliteit te bevorderen. De PAR participeert in diverse werkgroepen en denkt mee over het eigenaarschap en vakmanschap, vooral hoe deze onderwerpen zichtbaar zijn in de praktijk. De PAR ontving een reactie van de directie op de brief over de kwaliteit van zorg. Omdat kwaliteit steunt op vakbekwame professionals blijft dit onderwerp een belangrijk aandachtspunt binnen de PAR.

De PAR heeft opgemerkt dat de implementatie van de sprints naar zelfredzaamheid binnen Mijzo meer aandacht nodig had. Er is inmiddels een werkgroep en een nieuwe projectleider, en de PAR is hierbij betrokken. Ook is de PAR betrokken bij de werkprocessen van LAT intra- en extramuraal.

Daarnaast is de terugkoppeling van MIC-meldingen en incidenten naar de zorgteams onder de aandacht van de PAR, zodat situaties op de werkvloer kunnen verbeteren.

De PAR neemt sinds dit jaar deel aan de landelijke community 'Zorg en Welzijn' en denkt mee ter advisering aan het ministerie van VWS. Deze samenwerking wordt positief ervaren en inspireert zowel Mijzo als het ministerie.

## Raad van bestuur (RvB)

De raad van bestuur vergadert wekelijks. Zij neemt, zoals vastgelegd in de statuten en reglementen van Mijzo, de definitieve besluiten die de gehele organisatie aangaan. Dit doet zij in samenspraak met de directeuren en de gremia. De raad van bestuur maakt deze besluiten maandelijks openbaar.

*Klik **hier** voor het jaarverslag van de RvB.*



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## Raad van toezicht (RvT)

De leden van de raad van toezicht treffen elkaar zowel in zijn geheel als raad, als in kleinere samenstellingen van verschillende leden in diverse commissies. Dit betreft in ieder geval een remuneratiecommissie, een commissie innovatie, kwaliteit en regionale samenwerking en een auditcommissie.

De voltallige raad van toezicht ontmoet de raad van bestuur zo'n zesmaal per jaar. Naast toezichthouden, denken de RvT-leden mee, bieden ze tegenkracht, inspireren ze de raad van bestuur en ondersteunen ze de koers van Mijzo. Dit in overeenstemming met hetgeen is vastgelegd in de statuten en reglementen, op het beleid van Mijzo. Ook heeft de raad van toezicht gemiddeld tweemaal per jaar een overleg met de medezeggenschapsorganen en gemiddeld tweemaal per jaar met de directeuren.

Klik **hier** voor het jaarverslag van de RvT.

## Reflectie RvT

In 2025 sprongen er een paar zaken uit:

- Ten gevolge van het vertrek van Annet Boekelman en Patrick de Rooij, bestond de raad van bestuur begin 2025 nog uit één persoon, Mireille de Wee. De raad van toezicht koos ervoor geen tijdelijke tweede bestuurder aan te stellen. Mireille heeft het in de periode tot september alleen uitstekend gedaan. De raad van toezicht is haar daar erkentelijk voor.
- In september startte naast Mireille, na een zorgvuldig selectieproces, Quirijn Lok als bestuurder. Wij zijn blij met Quirijn als bestuurder en de onderlinge samenwerking tussen Quirijn en Mireille.
- Direct onder de raad van bestuur kregen de clustermanagers begin 2025 de functie en de meer zelfstandige rol van directeur. Dit lijkt zich goed te ontplooiën. Alleen de functie directeur bedrijfsvoering is weer vacant geraakt. Hier wordt een nieuwe directeur voor geworven.
- Punt van blijvende aandacht, ook voor de raad van toezicht, is de ontwikkeling van het middenmanagement. De kwaliteit van het middenmanagement, een niet te onderschatten succesfactor om organisatieontwikkeling te realiseren, varieert nog te veel.
- De aansluiting van Het Hoge Veer is een aantal keren geagendeerd. Ook de raad van toezicht is overtuigd geraakt van de noodzaak van de aansluiting om de toegankelijkheid en kwaliteit van moderne zorg in Geertruidenberg en omgeving, te behouden. Het is de raad opgevallen dat Mijzo de integratie zakelijk en warm, voor medewerkers en cliënten, oppakt.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

- Om in de toekomst elke schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, heeft Petra van den Broek haar functie als lid van de raad van toezicht opgezegd. De raad betreurde dat zeer. Gelukkig is na een mooi selectieproces Bas van Hoorn gestart in juli.
- Op de eerste heidag in februari, kregen wij, in aanwezigheid van de directeuren, een inspirerende interactieve presentatie van Jitske Kramer over liminaliteit. Zij helpt ons een gezamenlijk begrippenkader te ontwikkelen waarmee wij deze tijd van verandering kunnen duiden. 's Middags hield de raad van toezicht met de bestuurder een waardevol socratisch gesprek over het levenseinde.
- Op de tweede heidag in november vond 's ochtends de zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats, deels onder elkaar en deels met de raad van bestuur. De belangrijkste leerpunten waren het nog bewuster kiezen van momenten van reflectie tijdens en na de vergaderingen bij pittige of gevoelige onderwerpen, een andere organisatie van locatiebezoeken namelijk meer en vaker in duo's, en het nog meer uitdiepen van de voor Mijzo en de veranderingen essentiële onderwerpen vanuit het perspectief: 'hoe brengen wij vanuit de raad van toezicht Mijzo verder?'. 's Middags was er een prikkelende presentatie van prof. Rudi Westendorp over de vraagontwikkeling van ouderenzorg, waarbij ook weer de directeuren aansloten.
- Punt van aandacht blijft de governance en de rol van de raad (raden) van toezicht bij de regionale samenwerking. Onze visie daarop ontwikkelt zich. Ook hebben leden van de raad meegedaan aan een tweetal regionale bijeenkomsten voor bestuurders en toezichthouders.
- De raad van toezicht staat achter de nieuwe strategie van Mijzo, waarbij de maatschappelijke opgave als kern, fier overeind blijft. De raad merkt dat de veranderingsnoodzaak door veel medewerkers van Mijzo wordt omarmd en met veel initiatieven en innovaties handen en voeten krijgt.



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

## 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

# 4.

# MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE EN STRATEGIE 'SAMEN ONTZORGEN WE DE ZORG'

## 4.1 MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE EN STRATEGIE VAN MIJZO

De maatschappij verandert. De zorg verandert mee en is niet langer vanzelfsprekend. Mijzo wil dat de zorg betaalbaar en toegankelijk blijft voor diegenen die dat het hardst nodig hebben. Zo helpen we mensen met een zorgvraag om hun leven op eigen wijze vorm te geven.

Dit vraagt verantwoordelijkheid van ieder individu, van iedere organisatie, van iedere systeempartij en van de overheid. Het vraagt gezamenlijke actie om de transformatie van de zorg mogelijk te maken.

In de strategie van Mijzo beschrijven we hoe wij willen bijdragen aan de maatschappelijke opgave. De strategische actielijnen vertalen de strategie naar concrete doelen en resultaten. We willen inzetten op bewegingen die helpend zijn in de transformatie. Het gaat vooral over leren, want een transformatie laat zich niet voorspellen. En leren gaat met vallen en opstaan. We willen een wendbare en weerbare organisatie zijn met veerkrachtige medewerkers. Dat maakt en houdt ons flexibel.



### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

## 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:** Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:** Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:** Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:** Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:** Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:** Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

Klik **hier** om de uitvergrote Maatschappelijke Opgave te bekijken

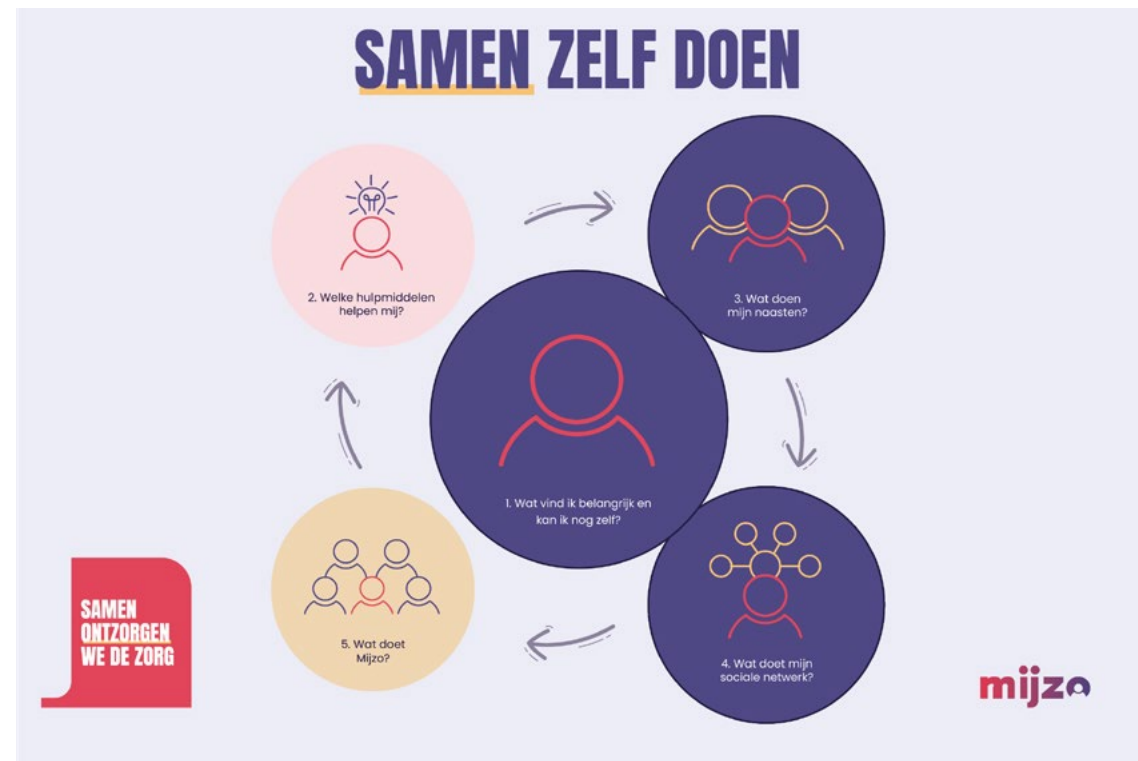


## 4.2 SCHIJF VAN VIJF

Bij Mijzo werken we vanuit het reablement-gedachtegoed. Reablement gaat uit van wat iemand zélf kan en wil, en richt zich op het versterken van eigen regie, zelfstandigheid en kwaliteit van leven. In plaats van taken over te nemen, ondersteunen we cliënten om hun mogelijkheden te behouden of opnieuw te ontwikkelen.

Hoewel reablement vaak wordt toegepast in de thuissituatie, brengen wij dit gedachtegoed bewust naar de intramurale setting. Ook binnen een woonzorglocatie blijven we kijken naar wat cliënten zelf kunnen en hoe zij, zoveel mogelijk, regie houden over hun dagelijks leven.

Om dit reablement-gedachtegoed in de praktijk vorm te geven, werken we bij Mijzo met de Schijf van Vijf. Dit is een praktisch en mensgericht hulpmiddel dat ons helpt het gesprek te voeren over wat voor de cliënt belangrijk is, wat hij zelf (nog) kan en waar ondersteuning nodig is. De Schijf van Vijf vertaalt reablement naar concreet handelen in het dagelijks leven en vormt daarmee de basis van ons denken en doen in de ouderenzorg.



### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 4.3 MANIFEST

De maatschappelijke opgave vraagt verantwoordelijkheid van ieder individu, van iedere organisatie, van iedere systeempartij en van de overheid. Het vraagt gezamenlijke actie om de transformatie van de zorg mogelijk te maken. We maken ons er hard voor om maatschappelijke bewustwording te creëren. In het Mijzo manifest hebben we een duidelijke bodem gelegd voor ons eigen handelen en denken, in de organisatie en daarbuiten. We bekijken de maatschappelijke opgave met onze eigen(wijze) bril en geven er prikkelende taal aan. We zien continu nieuwe puzzelstukjes verschijnen. Wanneer er relevante wijzigingen of ontwikkelingen zijn, scherpen we het manifest aan.



Bekijk **hier** de Mijzo manifest video

De zorg raakt ons allemaal. Direct of indirect. Vroeg of laat. Onszelf of geliefden. Ook de uitdagingen in de zorg delen we. Zorg is niet langer vanzelfsprekend.

Onze grootste zorg... we zorgen te veel. Specifieker; de zorg zorgt te veel. Terwijl wij als maatschappij te weinig zorg dragen. Als Mijzo doen we de oproep tot ont-zorgen. Door alles beter te verdelen ontzorgen we samen Nederland. Kan Mijzo specifieke zorg bieden en kijken we met meer vertrouwen naar morgen. Ontzorgen kunnen we allemaal. Ontzorgen doen we samen. Ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid.

Ouderen blijven zo lang mogelijk zelfstandig en zelfredzaam. Familie en omgeving vragen we meer te initiëren, faciliteren en mee te denken. In de branche doen we een beroep op vindingrijkheid. Zorgspecialisten roepen we op gericht te werk te gaan. De maatschappij om eerder in gesprek te gaan. En Mijzo? Wij verbinden het collectief en gaan de barricade op voor het nieuwe denken.

Samen zijn wij de generatie die de zorg gaat veranderen. We leren onszelf ont-zorgen. Om zo samen een zorgzame samenleving te bouwen. Waarin iedereen meetelt en meedoet. Van de oudste tot de jongste generatie. En zelfs de volgende generatie.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik



# KWALITEITSMODEL MIJZO

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

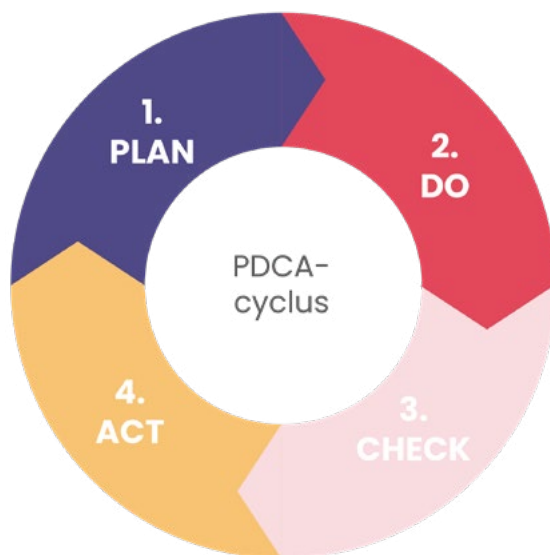
- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

**Mijzo wil goede zorg en ondersteuning bieden aan mensen die dat het hardst nodig hebben. Dat vraagt om een andere manier van kijken naar kwaliteit. Niet langer staat alleen "langer leven" centraal. Het gaat erom dat mensen hun dagen als waardevol ervaren. We voegen geen dagen toe aan het leven, maar leven aan de dagen. De focus verschuift van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van bestaan.**

#### Onze kijk op kwaliteit

Onze kijk op kwaliteit is gebaseerd op de maatschappelijke opgave, strategie en besturingsfilosofie van Mijzo. Dit leidt tot de volgende uitgangspunten:



#### Belangrijke uitgangspunten

- Kwaliteit van bestaan staat centraal. Dit betekent aandacht voor eigen regie, zelfstandigheid, zingeving en een betekenisvol leven. Kwaliteit ontstaat in de relatie tussen cliënt, medewerker, naasten en het sociale netwerk.
- Iedereen draagt bij aan kwaliteit. Kwaliteit ontstaat in het dagelijks werk. Dat vraagt om eigenaarschap, samenwerking en blijven leren.
- We leren en ontwikkelen samen. Professionals blijven zich ontwikkelen, delen kennis en reflecteren samen. Dit gebeurt samen met cliënten, naasten, medewerkers en samenwerkingspartners, op alle niveaus van cliënt tot organisatie. De nadruk ligt op leren en verbeteren, niet op verantwoorden. De ervaringen van cliënten en naasten zijn daarbij het vertrekpunt.
- We werken vanuit vertrouwen. We gaan uit van vakmanschap en professionele verantwoordelijkheid.
- We werken integraal aan kwaliteit: cliënt, medewerker en bedrijfsvoering hangen we elkaar samen. Ze kunnen niet los van elkaar worden gezien.
- We werken met de PDCA-cyclus. We plannen, voeren uit, evalueren en verbeteren continu. Door structureel het gesprek te voeren over kwaliteit, cijfers te combineren met verhalen en steeds te blijven leren en ontwikkelen, borgt Mijzo voor een toekomstgericht kwaliteitsbeleid. Zo blijft Mijzo groeien en bloeien in het realiseren van betekenisvolle zorg en ondersteuning, met oog voor cliënten, medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering.

Om deze kijk op kwaliteit van bestaan te ondersteunen, kiest Mijzo voor een manier van werken waarin leren, reflecteren en professionele ruimte centraal staan.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

## Eigen kwaliteitssysteem Mijzo

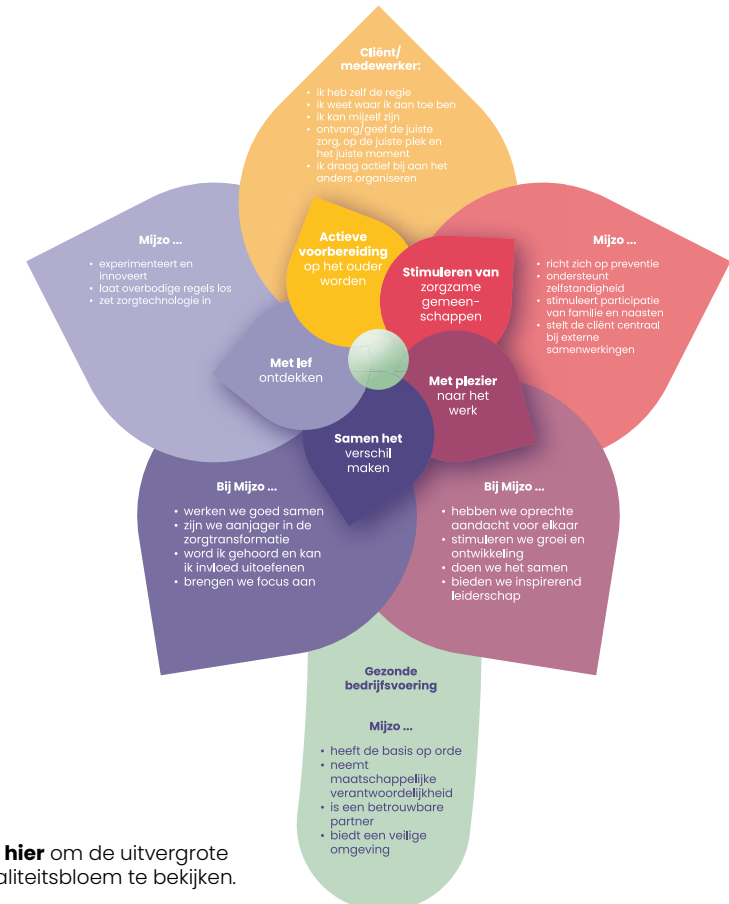
In lijn met de maatschappelijke opgave, de strategische koers en de besturingsfilosofie heeft Mijzo er bewust voor gekozen om een eigen kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) te ontwikkelen en af te stappen van een erkend en gevalideerd (internationaal/landelijk) kwaliteitssysteem. Het ondersteunt onze beweging naar kwaliteit van bestaan, eigen regie en betekenisvolle zorg.

Het KMS helpt ons om de stap te zetten van controle naar vertrouwen, zoals ook beoogd in het Generiek Kompas Samen werken aan kwaliteit van bestaan. We gaan uit van vakmanschap en professionele verantwoordelijkheid. Niet de regels en afvinklijstjes staan centraal, maar het goede gesprek en samen leren en verbeteren. We meten alleen wat daadwerkelijk bijdraagt aan de transformatie van de zorg en kwaliteit van bestaan en laten overbodige registraties los. Door de combinatie van cijfers en verhalen wordt niet alleen gemeten wat noodzakelijk is, maar vooral wat daadwerkelijk bijdraagt aan betere zorg en ondersteuning.

## Opbouw kwaliteitsmodel

Het kwaliteitsmodel sluit aan op de zes actielijnen die in de strategie zijn benoemd. Te weten:

- **Actielijn 1:** Actieve voorbereiding op het ouder worden
- **Actielijn 2:** Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- **Actielijn 3:** Met plezier naar het werk
- **Actielijn 4:** Samen het verschil maken
- **Actielijn 5:** Met lef ontdekken
- **Actielijn 6:** Gezonde bedrijfsvoering



Klik **hier** om de uitvergroete kwaliteitsbloem te bekijken.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

### Het monitoren (en bijsturen) van kwaliteit

We vinden het belangrijk om zicht te hebben op en het gesprek te voeren over de kwaliteit van zorg en ondersteuning. We meten alleen dat wat echt bijdraagt aan de transformatie van de zorg, inzicht geeft in kwaliteit van bestaan en richting geeft aan leren en verbeteren. We brengen in beeld hoe we ervoor staan ten opzichte van de doelen uit de strategie. Daarbij hebben we aandacht voor wat goed gaat én voor de dilemma's en uitdagingen die we tegenkomen.

### Het gesprek over kwaliteit

Tijdens de kwaliteitsdialogen gaan getrainde medewerkers voor kwaliteitsdialogen met andere medewerkers in gesprek over kwaliteit. De thema's sluiten aan bij de strategie van Mijzo en het generiek kompas. De organisatie kiest zelf de thema's. De dialogen helpen om op team- en locatieniveau stil te staan bij wat goed gaat en wat beter kan. Ze zijn gericht op waardering, reflectie en samen leren. Daarnaast gebruiken we de uitkomsten van cliënttevredenheidsmetingen en medewerkers betrokkenheidsonderzoeken (MBO's) om te leren en ontwikkelen. Deze resultaten zijn opgenomen bij de betreffende actielijnen en vormen samen met de dialogen een belangrijke bron van informatie.

### Van inzicht naar verbetering

De resultaten van onze strategische doelen en kwaliteitsmetingen verzamelen we in het Mijzo-venster. Dit gebruiken we als basis voor de PDCA-cyclus: plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren.

Elk kwartaal volgen we de voortgang van de transformatie en de zes actielijnen via het Mijzo-venster. Het Mijzo-venster wordt besproken in het directieteam en met de raad van toezicht.

We analyseren wat we hiervan leren, met aandacht voor verbeterpunten en successen, en bepalen op basis hiervan prioriteiten voor (bij) sturing. Verbeteracties kunnen plaatsvinden op strategisch, tactisch of operationeel niveau. De inzichten gebruiken we voor het kwaliteitsbeeld én als startpunt voor de volgende verbetercyclus. Zo werken we continu en samen aan de kwaliteit van bestaan.

# REFLECTIE OP KWALITEIT EN HET KWALITEITSMODEL BIJ MIJZO

Mijzo bevindt zich in een veranderende context waarin de verwachtingen van cliënten, professionals, samenleving en toezichthouders verschuiven. Onze kijk op kwaliteit sluit aan bij het Generiek Kompas Samen werken aan de kwaliteit van bestaan en bij de bredere transitie in de ouderenzorg. We verschuiven van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van bestaan, van controle naar vertrouwen en van verantwoord en naar leren en verbeteren.

We merken dat deze focus op kwaliteit van bestaan, zingeving, eigen regie, professionele ruimte en samen leren goed past bij wat cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners van ons vragen. Tegelijkertijd zien we dat het realiseren van deze kijk op kwaliteit in het dagelijks handelen blijvend aandacht vraagt. Het betekent dat we steeds opnieuw moeten kijken hoe onze waarden zichtbaar worden in het dagelijks werk. In het contact met cliënten, in de samenwerking binnen teams en in de manier waarop we keuzes maken.

Om onze kijk op kwaliteit te ondersteunen, maakt Mijzo gebruik van een eigen kwaliteitsmanagementsysteem. Dit systeem is bedoeld als hulpmiddel om leren, verbeteren en reflecteren te faciliteren, en geen doel op zich. Het systeem geeft richting. De uitdaging is om kwaliteitsdenken echt onderdeel te maken van het dagelijks werk en van bestaande overleg- en besluitvormingsmomenten. Zo kunnen we kansen en risico's eerder signaleren en gericht werken aan de kwaliteit van bestaan.

Daarom ontwikkelen we het Mijzo-venster verder als leerinstrument, waarin cijfers en verhalen samenkomen. Ook maken we kwaliteitsinformatie een vast(er) onderdeel van teamoverleggen, directieteam-overleggen en gesprekken met de raad van bestuur, steeds met de focus op leren en verbeteren.



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur

### 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

# SAMENHANG TUSSEN ACTIELIJNEN MIJZO EN HET GENERIEK KOMPAS

Het Generiek Kompas Samen werken aan kwaliteit van bestaan vormt een belangrijk uitgangspunt voor Mijzo. Onze actielijnen maken zichtbaar waar Mijzo strategisch aan werkt. In elke actielijn komen één of meerdere bouwstenen van het Generiek Kompas terug. Het gaat daarbij niet om een één-op-één-koppeling; de bouwstenen werken door in meerdere actielijnen en versterken elkaar. In onderstaande tabel is deze samenhang per actielijn weergegeven.

Actielijnen:	Bouwstenen generiek kompas				
	Het kennen van wensen en behoeften	Het bouwen van netwerken	Het werk organiseren	Leren en ontwikkelen	Inzicht in kwaliteit
<b>Actielijn 1: Actieve voorbereiding op het ouder worden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het gesprek over wensen en behoeften.</li> <li>Tijdig vooruitplannen (ACP).</li> <li>Versterken eigen regie en veerkracht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrekken van naasten en sociaal netwerk ter versterking van samenredzaamheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunen van zelfstandigheid en uitstellen van zwaardere zorg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken gespreksvaardigheden.</li> <li>Reflectie op betekenisvolle zorg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in ervaren kwaliteit van bestaan.</li> <li>Monitoren zelfredzaamheid.</li> </ul>
<b>Actielijn 2: Het stimuleren van zorgzame gemeenschappen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aansluiting bij sociale behoeften, leefwereld en zingeving.</li> <li>Signaleren van behoeften in wijk en gemeenschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbinden van bewoners, naasten en vrijwilligers.</li> <li>Samenwerken met welzijn, gemeenten en partners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren van ontmoetingsplekken.</li> <li>Ondersteunen van informele initiatieven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van community gericht werken.</li> <li>Samenwerken over domeinen heen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in participatie en samenredzaamheid.</li> <li>Leren van ervaringen in de wijk.</li> </ul>
<b>Actielijn 3: Met plezier naar het werk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In gesprek over werkplezier, drijfveren en talenten.</li> <li>Aandacht voor vitaliteit en balans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken van teamverbinding.</li> <li>Samenwerken op basis van vertrouwen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werk organiseren passend bij talenten en gezonde werkdruk.</li> <li>Ruimte voor vakmanschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeren in ontwikkeling en loopbaanperspectief.</li> <li>Stimuleren reflectie en feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in medewerkersbetrokkenheid en werkbeleving.</li> <li>Leren van team reflecties en MBO-resultaten.</li> </ul>
<b>Actielijn 4: Samen het verschil maken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijk bepalen wat ertoe doet voor de cliënt.</li> <li>Aansluiten bij waarden en betekenis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionale en keten-netwerken versterken en rol in het netwerk reflecteren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiseren rondom cliëntvraag in plaats van systeem.</li> <li>Heldere rol- en taakverdeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leren van interprofessionele samenwerking.</li> <li>Reflecteren op gezamenlijke verantwoordelijkheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in ervaren samenwerking en cliëntbeleving.</li> <li>Leren van praktijkvoorbeelden en dilemma's.</li> </ul>
<b>Actielijn 5: Met lef ontdekken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovaties toetsen aan behoeften van cliënten en medewerkers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerken met innovatieve partners.</li> <li>Verbinden kennis en praktijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren van pilots en experimenten.</li> <li>Opschalen wat werkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimuleren lerend vermogen en nieuwsgierigheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in opbrengsten van innovaties.</li> <li>Evalueren en bijsturen op basis van impact.</li> </ul>
<b>Actielijn 6: Gezonde bedrijfsvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in behoeften van cliënten, naasten en organisatie. Balans tussen kwaliteit en betaalbaarheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparante samenwerking met interne en externe stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelmatig en toekomstbestendig organiseren.</li> <li>Ondersteunende processen op orde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van financieel en bedrijfskundig vakmanschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stuurinformatie en BI gebruiken om doelmatigheid en continuïteit te monitoren en bij te sturen.</li> </ul>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

## 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

# 6.

# RESULTATEN 2025

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 6.1 ACTIELIJN 1: ACTIEVE VOORBEREIDING OP HET OUDER WORDEN

Iedereen wil zo lang mogelijk zelfstandig thuis blijven wonen en onafhankelijk zijn van zorg. Die zelfstandigheid draagt direct bij aan het toegankelijk en betaalbaar houden van zorg voor diegenen die dat het hardst nodig hebben. Wij zien het als onze taak om de samenleving ervan bewust te maken dat samen voorbereidingen treffen op het ouder worden noodzaak is en vanzelfsprekend moet worden. We dagen mensen met een zorgvraag uit om zo lang mogelijk alles zelf te doen, ondersteund door hulpmiddelen, technologie, naasten en hun omgeving. Zo ontzorgen we samen de zorg.



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's:	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
Bewustwording	De Schijf van Vijf wordt toegepast bij iedere cliënt.	<p>Medewerkers gebruiken de Schijf van Vijf steeds actiever in gesprekken, met structurele aandacht voor wat cliënten zelf kunnen doen om hun zelfstandigheid en eigen regie te vergroten.</p> <p>De Schijf van Vijf is vast onderdeel van het instroomproces en wordt vanaf het eerste gesprek besproken, wat zorgt voor duidelijke gezamenlijke verwachtingen over eigen regie en samenwerking.</p>	<p>De Schijf van Vijf wordt steeds vaker toegepast, en ondersteunt professionals bij het kennen van wensen en behoeften van cliënten en naasten. Het open gesprek over wensen, behoeften, eigen regie en mogelijkheden helpt om ondersteuning beter af te stemmen op wat voor de cliënt belangrijk is. Dit draagt bij aan de kwaliteit van bestaan.</p> <p>Het gedachtegoed van eigen regie en reablement vraagt professionals hun rol te herijken: minder 'zorgen voor' en meer 'zorgen dat'. Dit zorgt voor een andere manier van denken en het anders organiseren van werk. We zien dat dit soms spanning en onzekerheid oproept bij medewerkers. Het delen van succesverhalen en praktische hulpmiddelen, kunnen helpen om de toepassing te verdiepen en het vertrouwen in deze werkwijze te vergroten.</p>
	Nederland ontzorgt elkaar.	Met 26 zorginstellingen is de beweging Nederland Ontzorgt Elkaar gestart, met het maatschappelijk verhaal 'Oogje op jou. Oogje op mij.'. Dit gaat over het omzien naar elkaar in de samenleving.	Er ligt een voorstel om de beweging van 'Oogje op Jou Oogje op Mij' op een blijvende manier te ondersteunen via een onafhankelijke stichting en onderdeel te maken van de samenleving. Het doel hiervan is om deze beweging structureel te verankeren en de continuïteit op de lange termijn te waarborgen.
Complexe doelgroepen	We werken nauw samen met partners voor groepen cliënten die extra complexe zorg nodig hebben, maar klein in aantal zijn (laag volume- hoog complexe doelgroepen).	<p>In 2025 vond de her visitatie van het doelgroep expertisecentrum Huntington plaats op De Kloosterhoeve en De Dotter. De commissie was onder de indruk van de deskundigheid, de multidisciplinaire samenwerking en de wijze waarop als één team wordt samengewerkt met cliënten en naasten.</p> <p>Scholing van facilitair medewerkers door het Regionaal Expertise Centrum Gerontopsychiatrie+ heeft geleid tot meer kennis en praktische vaardigheden in de omgang met de doelgroep, wat de kwaliteit van bestaan voor de cliënt heeft versterkt.</p> <p>De samenwerking met landelijke partners is voortgezet en draagt bij aan verdere innovatie en kwaliteitsontwikkeling op de locaties.</p>	<p>De positieve uitkomsten van de her visitatie bevestigen het belang van multidisciplinair samenwerken en het betrekken van cliënten en naasten als gelijkwaardige partners.</p> <p>Tegelijkertijd blijft het een aandachtspunt om kennis en innovaties vanuit landelijke samenwerkingen actief te vertalen naar de dagelijkse praktijk, zodat deze daadwerkelijk zichtbaar worden in het handelen op de werkvloer en bijdragen aan een duurzame kwaliteitsverbetering.</p>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

### Zo lang mogelijk zelfstandig thuis

Met elke cliënt (en naaste) voor wie dit relevant is, voeren we het gesprek over de zorg en ondersteuning in de laatste levensfase. Dit noemen we Advance Care Planning (ACP), ook wel proactieve zorgplanning genoemd.

In 2025 is inzicht verkregen in de bekendheid en toepassing van Advance Care Planning (ACP) onder (zorg) professionals. De interviews hebben concrete input opgeleverd voor het verder versterken van ACP in de organisatie.

Mijzo heeft actief bijgedragen aan regionale en landelijke ACP-ontwikkelingen in West-, Oost- en Midden-Brabant. Dit heeft geleid tot een ketenbrede aanpak en een bijdrage aan de ontwikkeling van een gezamenlijke ACP-toolbox voor Midden- en West-Brabant, waarmee afstemming en uniformiteit in de regio zijn versterkt.

De bewustwording en kennis over ACP onder cliënten, naasten en medewerkers is vergroot.

Niet alle professionals voelen zich al voldoende bekwaam in ACP-gesprekken. Mijzo zet in op leren en ontwikkelen door extra scholing, intervisie en praktische handvatten.

Mijzo blijft actief samenwerken in en bouwen aan regionale en landelijke netwerken, waardoor kennis wordt gedeeld en de ontwikkeling van ACP in de keten wordt versterkt. Digitale uitwisseling van ACP-afspraken in de keten vraagt om verdere afstemming en technische oplossingen.

Niet alle professionals voelen zich voldoende bekwaam in ACP-gesprekken. Mijzo zet in op leren en ontwikkelen door extra scholing, intervisie en praktische handvatten.

Bij iedere nieuwe zorgvraag starten we met het programma Langer Actief Thuis (LAT) (reablement).

LAT Extramuraal (bij mensen thuis): Iets meer dan 62,5% van de thuiswonende cliënten die nieuw in zorg zijn, heeft een Verpleegkundig adviesgesprek gekregen. Ruim 77,8% van de cliënten die vervolgens een LAT-traject hebben doorlopen, hebben daarna minder (28,9%) of geen zorg (48,9%) nodig.

De gemiddelde afbouw van zorgtijd (-1,9 uur) is in 2025 gestegen ten opzichte van 2024 (-1,5 uur).

LAT intramuraal (op de woonzorglocaties): Mijzo heeft het reablement programma LAT intramuraal opgeschaald met 8 woonzorglocaties in Midden- en West-Brabant eind 2025.

We zien dat gezamenlijke uitwisseling (zoals via een symposium) helpt om het gedachtegoed te verdiepen en breed te verankeren. Daarom organiseert Mijzo samen met de Wever en de Transitietafel Midden- en West-Brabant een symposium over reablement in 2026.

We zien dat de regionale ontwikkelingen rondom LAT-extramuraal zijn overgenomen en toegepast binnen Mijzo. Dit heeft geleid tot meer uniformiteit in werkwijze en aansluiting bij regionale afspraken.

In 2026 richten we ons op het borgen van bestaande implementaties en de introductie van LAT op de resterende (woon)zorglocaties.

In 2026 zetten we in op een betere samenwerking tussen behandelaren in reablement-programma's, zowel in- als extramuraal, zodat we cliënten nog beter kunnen ondersteunen in hun zelfstandigheid.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

#### Zo lang mogelijk zelfstandig thuis

We ondersteunen de ontwikkeling van preventieprogramma's voor kwetsbare ouderen.

Mijzo werkt samen met partners in wijkteams en regionale netwerken om snel informatie te delen en passende hulp te bieden.

Teams hebben in wijken een 'startfoto' gemaakt om te zien waar ondersteuning voor ouderen beter kan. Dit maakt gerichte acties en samenwerking mogelijk.

Behandelaren ondersteunen gezond ouder worden, met aandacht voor bewegen, voeding en sociaal contact in de eerste lijn waardoor preventie en zelfredzaamheid worden versterkt.

Mijzo participeert actief in ZonMw-pilots, waardoor nieuwe preventieprogramma's in de eerste lijn worden ontwikkeld en getest.

De samenwerking met ketenpartners kan verder worden versterkt om preventieprogramma's breder te verankeren in de eerste lijn.

Deze samenwerking is een opmaat naar de ontwikkeling van een Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband (RESV) in 2026 in de regio Midden- en West-Brabant.

We introduceren actief de behandelaren bij huisartsen en andere ketenpartners.

In Midden-Brabant is Mijzo bezig met de ontwikkeling van een behandel dienst met specialisten ouderengeneeskunde (SO's), die nauw samenwerken met VVT-organisaties zoals Thebe en De Wever en met ketenpartners zoals PrimaCura. Samen met deze partners en andere regionale stakeholders (verenigde apothekers, Contour de Twern) is een projectovereenkomst gesloten om de eerstelijnszorg te versterken.

In West-Brabant werkt Mijzo op vergelijkbare wijze met huisartsencoöperaties, VVT-organisaties en welzijnsorganisaties. In beide regio's wordt gewerkt aan het opzetten en versterken van wijkverbanden en regionale eerstelijns samenwerkingsverbanden, mede ondersteund door de ZonMw (IZA)-subsidie.

De samenwerking met VVT-collega's en ketenpartners laat zien dat er een gezamenlijke ambitie is om de eerstelijnszorg toekomstbestendig te organiseren. Het opzetten van wijkverbanden en actieve deelname in regionale samenwerkingsverbanden biedt kansen om zorg dichterbij de cliënt te organiseren en beter aan te sluiten op lokale behoeften. Tegelijkertijd vraagt dit om duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en governance, zodat de samenwerking duurzaam wordt verankerd, versnippering wordt voorkomen en de kwaliteit en toegankelijkheid van de eerstelijnszorg blijvend verbeteren.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur

- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

#### Zo lang mogelijk zelfstandig thuis

We streven naar 10% groei in de wijkverpleging.

We zien dat het aantal cliënten wijkverpleging toeneemt bij Mijzo. Eind 2025 hebben we een groeipercentage bereikt van bijna 10%, met name door de inzet van kader wijkverpleging en stuurwielinformatie.

Door inzet van LAT, sprints zelfredzaamheid en inzet zorgtechnologie hebben we meer doelmatigheid bereikt in de zorg thuis, vergroten we de zelfstandigheid van cliënten en kunnen we met minder medewerkers meer cliënten ondersteunen.

Aan de hand van het marketingplan wijkverpleging blijven we actief inzetten op het realiseren van de groei in zorg thuis. Onder andere met signing, advertenties in wijkkrantjes en een betere zichtbaarheid op de (woon) zorglocaties en online. Groei is hierin geen doel op zich. Het gaat om het faciliteren van steeds meer ouderen om thuis te kunnen blijven wonen. Ouderen geven aan het liefst in hun eigen omgeving te blijven, en wij vervullen daarin een belangrijke rol. Daarom is het essentieel dat onze organisatie zo is ingericht dat we deze (verwachte) toename in zorgvraag kunnen opvangen en blijven ondersteunen.

50% van de cliënten in de revalidatie ontvangt ambulante begeleiding aan huis om de groeiende vraag naar kortdurende zorg op de (woon)zorglocaties op te vangen.

In 2025 heeft ongeveer 50% van alle cliënten ambulante revalidatie ontvangen.

Binnen de revalidatie wordt het revalidatiepad toegepast, waardoor de ligduur is verkort en cliënten nog sneller ambulant vanuit huis verder kunnen revalideren.

In 2026 start Mijzo met het zorgproduct poliklinische geriatrische revalidatie, waarbij cliënten direct na ziekenhuisopname thuis revalideren. Dit nieuwe zorgproduct draagt bij aan de kwaliteit van leven van cliënten, doordat zij in hun eigen omgeving kunnen herstellen en meer eigen regie ervaren. Het brede draagvlak en enthousiasme binnen het team laten zien dat deze werkwijze als waardevol en toekomstgericht wordt gezien.

Tegelijkertijd vraagt dit om het anders organiseren van werk. Een goede voorbereiding en afstemming tussen alle betrokken disciplines is nodig om het zorgproces soepel te laten verlopen.

# MOOIE VOORBEELDEN WAAR WE TROTS OP ZIJN!

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

### Whitepaper 'Praat vandaag over morgen'

Uit onderzoek van Mijzo in samenwerking met Markteffect blijkt dat het gesprek over ouder worden nog te weinig wordt gevoerd. 40% van de ondervraagden denkt weliswaar na over hoe ouderenzorg er later uitziet, maar slechts 17% van de ouderen heeft het gesprek over ouder worden gevoerd met hun kinderen en slechts 8% van de kinderen met hun ouders.

Door nu te praten over ouder worden, houd je zelf de regie over hoe je wilt leven, ook als er later zorg of hulp nodig is. Het geeft duidelijkheid, voorkomt verrassingen en zorgt dat de mensen om je heen weten wat voor jou belangrijk is. Daarom publiceerde Mijzo het gratis whitepaper 'Praat vandaag over morgen', met daarin inspiratie, vragen en praktische tips om het gesprek te starten met partner, kinderen of iemand dichtbij.

## WHITEPAPER



Download de gratis whitepaper [hier](#)

## LAT INTRAMURAAL



Lees het artikel [hier](#)

### De kracht van samenwerken aan zelfstandigheid

In 2025 zette Mijzo samen met De Wever en VGZ Zorgkantoor een belangrijke stap in het verankeren van reablement binnen de intramurale zorg. Door niet de zorgvraag maar het persoonlijke doel van bewoners centraal te stellen, helpen we mensen om vaardigheden en eigen regie te behouden of te herwinnen.

Op woonzorglocaties zoals Elzenhoven werd zichtbaar dat kleine stappen (zoals zelf opstaan, koffie zetten en weer meedoen) een groot verschil maken voor waardigheid, zingeving en gemeenschapszin. Deze manier van werken vraagt om anders kijken, leren en doen, en levert bewoners meer zelfstandigheid op en medewerkers meer werkplezier. Samen bouwen we zo aan een duurzame aanpak die klaar is voor de toekomst van de ouderenzorg.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik



## ONDERZOEK HUNTINGTON

### Leven met de ziekte van Huntington

In de afgelopen periode zijn onder andere door Cathelijn van Baar belangrijke stappen gezet in het onderzoek naar leven met de ziekte van Huntington.

In mei 2025 verscheen een eerste internationaal wetenschappelijk artikel binnen dit onderzoeksproject, waarin bestaande kennis over de dagelijkse ervaringen van mensen met Huntington, hun naasten en kinderen systematisch is samengebracht. Met daarnaast een toegankelijke Nederlandse publieksversie en een publicatie in het Tijdschrift voor Ouderengeneeskunde.

Ook is een tweede internationale studie afgerond, gebaseerd op diepte-interviews met elf gezinsleden, waarin wordt onderzocht hoe de ziekte van Huntington het functioneren en de onderlinge verhoudingen binnen gezinnen beïnvloedt.

Daarnaast zijn vier focusgroepen georganiseerd met kinderen en partners om hun dagelijkse uitdagingen en ondersteuningsbehoeften in kaart te brengen. En drie workshops met professionals uit HD-expertisecentra waarin deze inzichten zijn getoetst en vertaald naar de praktijk.

## 6.2 ACTIELIJN 2: STIMULEREN VAN ZORGZAME GEMEENSCHAPPEN

In een zorgzame gemeenschap blijven mensen met de hulp van familie, vrienden, burens en vrijwilligers zo lang mogelijk samen zelfstandig en onafhankelijk van formele zorg. We bewegen van zelfredzaamheid naar samenredzaamheid. En daar staan we voor. Door als gemeenschap naar elkaar om te zien en de handen uit de mouwen te steken om elkaar te helpen, voorkomen we dat mensen professionele zorg nodig hebben. Omzien naar elkaar is waardevol, leuk en ontzorgt de zorg. Het houdt de zorg betaalbaar en toegankelijk voor diegenen die dat het hardst nodig hebben.



### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
<b>Samenspel cliënt-naaste-vrijwilliger-medewerker</b>	Ervoor zorgen dat welzijn wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van cliënten, naasten, vrijwilligers en de samenleving.	<p>Door onze visie op informele zorg expliciet te koppelen aan de Schijf van Vijf, is een kader ontstaan dat dat richting geeft aan onze samenwerking met cliënten, naasten en vrijwilligers. Deze visie is actief gedeeld, waardoor betrokkenen inzicht krijgen in hun rol en bijdrage. Dit draagt direct bij aan het versterken van de kwaliteit van bestaan van cliënten.</p> <p>De nieuwe coördinerende rol van welzijnsmedewerkers is geïmplementeerd en zorgt voor structurele afstemming en ondersteuning van samenwerking tussen formele zorgprofessionals en het netwerk van cliënten. Dit leidt tot een gecoördineerde aanpak, waarin de bijdrage van alle betrokkenen zichtbaar en benut wordt.</p>	<p>We zien dat het realiseren van de visie op informele zorg vraagt om een nieuwe manier van denken en handelen (en een cultuuromslag) binnen de organisatie. Vanuit medewerkers is er behoefte aan (meer) praktische hulpmiddelen om deze andere manier van werken in de praktijk vorm te geven.</p> <p>Om de visie duurzaam te verankeren, is het belangrijk dat de werkwijzen en toolbox niet alleen beschikbaar zijn, maar ook regelmatig geëvalueerd, aangepast en opgenomen worden in bestaande werkprocessen.</p>
<b>Zorgzame gemeenschappen</b>	De huidige dagbesteding maakt samen met de intramurale (woon) zorglocaties een plan om invulling te geven aan de vastgestelde regionale visie op dagbesteding.	Er is een analyse gemaakt van de huidige dagbestedingen samen met de intramurale (woon) zorglocaties, om te kijken hoe de visie op dagbesteding gerealiseerd wordt.	<p>De analyse van de huidige dagbestedingen laat zien dat sommige locaties verder zijn met het toepassen van de visie in de praktijk dan andere. Dit vraagt maatwerk en continue begeleiding bij locaties die nog in ontwikkeling zijn.</p> <p>Door de analyse gezamenlijk met locaties uit te voeren, ontstaat bewustwording, leren en ontwikkelen en betrokkenheid bij medewerkers.</p>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
Zorgzame gemeenschappen	Mijzo investeert in zorgzame gemeenschappen en wil daarnaast (woon)zorglocaties toegankelijker maken voor de buurt.	<p>In januari is op (woon)zorglocatie Slotjesveste het 'Huis van de Wijk' geopend: een laagdrempelige ontmoetingsplek in samenwerking met de gemeente en wijkinitiatieven voor wijkbewoners en bewoners van Slotjesveste.</p> <p>Mijzo en Woonveste sloten een overeenkomst voor de ontwikkeling van 38 woonappartementen met zorg en 10 woningen aan de Vlijmense Dijk in Vlijmen.</p> <p>Sinds januari 2025 biedt locatie Zonnehof vernieuwde dagopvang zonder specifieke doelgroep. Hiermee is een belangrijke stap gezet richting vrije toegang tot dagopvang voor wijkbewoners zonder indicatie.</p> <p>Mijzo blijft dagopvang aanbieden via SIEM in de regio Hart van Brabant voor bestaande cliënten. Tegelijkertijd wordt met regionale partners en gemeenten gewerkt aan een nieuwe vorm van dagbesteding die aansluit bij de gedeelde visie. De (woon)zorglocaties blijven toegankelijk voor iedereen en vervullen een centrale rol in de wijk. Indicatieloze dagopvang is hierbij het uitgangspunt. Met de gemeente Geertruidenberg is dit in ontwikkeling.</p> <p>De Braak is ingericht als Thuisplusflat, waardoor het aanbod van toegankelijke woonzorgmogelijkheden is uitgebreid.</p>	<p>Mijzo bouwt verder aan (strategische) samenwerkingen met partners voor zorgzame gemeenschappen.</p> <p>De integratie van dagbesteding binnen (woon)zorglocaties geeft cliënten meer mogelijkheden tot deelname en sociale verbinding.</p> <p>De actualisatie van woonzorgconcept Ander Thuis laat zien dat het continu doorontwikkelen van deze concepten nodig is om aan te sluiten bij de vernieuwde (woon)zorgvisie en de praktische toepassing van informele zorg in de dagelijkse praktijk.</p>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
Zorgzame gemeenschappen	We maken een vastgoedplan om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn, zodat onze (woon) zorglocaties ook plekken worden waar buurtbewoners graag komen.	<p>Verdere aanpassingen aan de locaties worden doorgevoerd conform het Lange Termijn Huisvestingsplan.</p> <p>In de afgelopen periode zijn we aan de slag gegaan met de woonzorglocatie Lemmenschamp. Op deze locatie wordt samen met de woningbouwcoöperatie gekeken naar mogelijke andere woonvormen.</p>	<p>We zien dat de groep ouderen verandert: wensen, behoeften en leefomstandigheden ontwikkelen zich steeds sneller. Tegelijk zien we een terugloop van de wachtlijsten, wat enerzijds positief is, maar anderzijds ook de eerste signalen van leegstand in onze gebouwen laat zien. Dit vraagt om een kritische blik op onze rol en positie, ook ten opzichte van private initiatieven die inspelen op deze ontwikkelingen.</p> <p>In 2026 willen we daarom extra aandacht besteden aan het inspelen op de veranderende behoeften van ouderen. Dit betekent dat we niet alleen kijken naar onze zorg en dienstverlening, maar ook naar ons vastgoed en de manier waarop dit kan bijdragen aan een toekomstbestendige, persoonsgerichte omgeving.</p> <p>Mijzo wil proactief anticiperen op deze veranderingen, zodat we onze meerwaarde voor ouderen en de samenleving blijven waarmaken. Deze input moet leiden tot een herijking van onze strategie op wonen en zorg.</p>

# MOOIE VOORBEELDEN WAAR WE TROTS OP ZIJN!

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

Afgelopen jaar bundelden Mijzo, woningcorporaties Thuisvester en Woonveste en sociale onderneming Butterfly Effect hun krachten om de wijk rond verschillende (woon)zorglocaties te versterken als een zorgzame, betrokken gemeenschap.

Binnen dit initiatief staan buurtverbinders centraal: bewoners die met hun talenten activiteiten organiseren, burens verbinden en zo samen het sociale weefsel van de buurt versterken. Butterfly Effect ondersteunt dit proces door de werving, selectie en begeleiding van deze buurtverbinders, waarmee het project laat zien hoe zorg, wonen en sociale betrokkenheid hand in hand kunnen gaan. Deze buurtverbinders komen daarmee snel in aanmerking voor een woning.

## START SAMENWERKING BUTTERFLY EFFECT

butterflyeffect



Bekijk de video [hier](#)

## ZONNEHOF ALS ZORGZAME GEMEENSCHAP



(Woon)zorglocatie Zonnehof is uitgegroeid tot een belangrijk knooppunt in de wijk, waar professionele zorg en dagelijks leven samenkomen. Door de deuren letterlijk en figuurlijk open te zetten, is Zonnehof een laagdrempelige ontmoetingsplek voor iedereen. De nieuwe dagopvang met een 'vrij karakter', midden in het gebouw, is daar een voorbeeld van. Cliënten, wijkgenoten en vrijwilligers ontmoeten elkaar hier vanzelfsprekend. Dat versterkt de sociale samenhang en helpt eenzaamheid te doorbreken. Zo vindt zorg niet plaats achter gesloten deuren, maar midden in de buurt.

Zonnehof staat voor een toegankelijke, levendige gemeenschap waarin bewegingsvrijheid, welzijn en verbondenheid centraal staan: een warme en vertrouwde plek voor de hele wijk.

# EXPERTIMENT VRIJWILLIGERSAPP

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

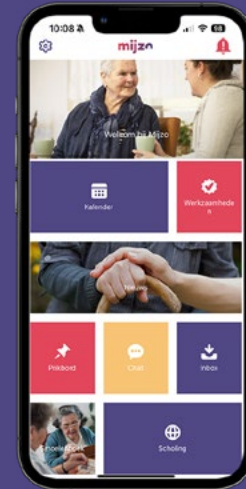
## 7. Conclusie en vooruitblik

In april startte een verkenning naar een beter alternatief voor het bestaande vrijwilligersportaal in Joost, dat in de praktijk weinig werd gebruikt.

Door met een brede projectgroep en twee locaties te starten, konden we in korte tijd ervaren wat wel en niet werkt. De eerste resultaten waren bemoedigend: vrijwilligers wisten de app te vinden, reageerden sneller op oproepen en voelden zich meer betrokken.

Tegelijk liet het experiment ook zien waar nog stappen nodig zijn, zoals een goede koppeling met AFAS en een actievere samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers.

Precies dat is de waarde van dit experiment: leren van de praktijk, zodat we weloverwogen kunnen toewerken naar een beter en passender vervolg voor Mijzo.



## SLOTJESVESTE ALS HUIS VAN DE WIJK



(Woon)zorglocatie Slotjesveste is sinds 2025 een 'Huis van de Wijk': een warme, open ontmoetingsplek waar bewoners, bezoekers en wijkgenoten samenkomen voor koffie, lunch of een activiteit. Met laagdrempelige en gezellige activiteiten zoals buurtkoffie, spelmiddagen, bewegen, muziek en creatieve bijeenkomsten, versterken we de verbinding tussen inwoners van Oosterhout en de mensen die in Slotjesveste wonen en werken.

Mijzo en Senioren Collectief Oosterhout zijn de aanjagers van dit initiatief. Samen bouwen we aan een zorgzame wijk, waarin bewoners elkaar leren kennen, ondersteunen en zo lang mogelijk actief en zelfstandig blijven. Zo ontzorgen we samen de zorg, zodat professionals zich kunnen richten op wie dat het hardst nodig heeft.

## 6.3 ACTIELIJN 3: MET PLEZIER NAAR HET WERK

Om zorg beschikbaar te kunnen blijven houden voor diegenen die dat het hardst nodig hebben, is het van belang om de juiste medewerkers aan ons te verbinden en verbonden te houden. En dat is, in een krappe arbeidsmarkt, een uitdaging. Bovendien gaat een grote groep medewerkers de komende jaren met pensioen. Wij vinden het van belang een aantrekkelijke en vooruitstrevende werkgever te zijn, waar mensen met plezier blijven werken. Wij willen dat alle medewerkers voelen dat ze écht gezien worden, dat ze hun talenten kunnen benutten en de juiste begeleiding krijgen tijdens hun loopbaan. Zo blijven we samen duurzaam inzetbaar. En zijn we samen energiek en gezond aan het werk.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
<b>Organisatiestructuur</b>	We implementeren wijzigingen in de organisatie- en vergaderstructuur naar aanleiding van de evaluatie van de organisatiestructuur en maken ons de nieuwe functies en verantwoordelijkheden eigen.	Per januari is de structuur gewijzigd: een 2-hoofdige raad van bestuur (sinds september 2025 weer compleet) en een 8-tal directeuren die meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden kregen. Deze nieuwe rollen zijn tot zijn recht gekomen door te trainen, te ontwikkelen en reflecteren met een teamcoach.	Doordat de raad van bestuur van januari t/m september tijdelijk 1-hoofdig was, gaf dit de directeuren een mooie kans om goed in hun nieuwe rol te komen. Door ook de procuratieregeling hier in 2026 goed op af te stemmen, kunnen we het verder verfijnen.
<b>Leiderschap</b>	Leiderschap doet ertoe. We continueren het leiderschapsprogramma. Het hele middenkader zit minimaal op het midden van de 9-grid.	<p>Alle leidinggevendenden hebben eind 2025 een 360° feedbackronde gehouden en input over zichzelf verzameld. Deze input is verwerkt in het persoonlijk ontwikkelplan.</p> <p>Leiderschapsprogramma LOES is geëvalueerd en doorontwikkeld naar een modulair leiderschapsprogramma op maat, MILO, waarbij elke leidinggevende op basis van zijn/haar ontwikkelbehoefte gerichte keuzes kan maken uit het aanbod.</p> <p>Tijdens onder andere de realisatiedagen (2 dagen per jaar waarop we met alle leidinggevendenden bij elkaar komen om te leren, inspireren en realiseren als het gaat over de uitvoering van de strategie) nemen we het middenkader mee in de ontwikkelingen in de branche en bij Mijzo. En bespreken we wat teammanagers nodig hebben om te kunnen groeien in hun vak.</p> <p>Ook zijn voorbereidingen getroffen om de span of attention voor teammanagers te verlagen waardoor meer ruimte ontstaat voor persoonlijke aandacht voor medewerkers, doorgroeimogelijkheden en het verbeteren van de executie van de strategie.</p>	<p>Het (modulaire) leiderschapsprogramma biedt de leidinggevendenden meer mogelijkheden. Ook coaching en intervisie zijn opties in dit programma. Daarmee wordt het een meer persoonlijk programma wat beter aansluit bij de behoefte.</p> <p>Omdat we dit programma zelf beheren, kunnen we het continu aanpassen en doorontwikkelen. Zo zijn diverse modules opgenomen die leidinggevendenden leren hoe we het werk binnen Mijzo willen doen (denk aan thema's als begroting, werkgeluk, strategie, enz.).</p> <p>Teammanagers krijgen helder zicht op hun persoonlijke groeimogelijkheden, waardoor ze effectiever kunnen ontwikkelen en leidinggeven.</p> <p>Het programma draagt bij aan een professionele, consistente manier van werken binnen Mijzo en versterkt de cultuur van leren, ontwikkelen en samenwerken.</p>

## Deelstrategie HR

We verhogen de inzetbaarheid, vergroten de deskundigheid en professionaliteit van medewerkers.

Anders werken is een vanzelfsprekendheid voor alle disciplines.

We gaan expliciet in op de behoefte van oudere medewerkers voor aanpassing van hun werkomgeving om hen te behouden voor de zorg.

Inzetbaarheid van medewerkers blijft onverminderd laag wat ons zorgen baart. In 2025 is een programma Werkgeluk gestart met 10 Teammanagers. We zien een verhoging van de inzetbaarheid en een verlaging van de uitstroom in deze teams.

Er is een breed aanbod van opleidingen en trainingen intern en extern gerealiseerd, waardoor vele medewerkers zich verder hebben kunnen ontwikkelen.

Het functiehuis is uitgebreid met nieuwe functies, zoals Culinaire Coach en Creatief Content Ontwikkelaar en teamkrachten wat de inzetbaarheid en diversiteit van talent vergroot.

Er is beleid in ontwikkeling gericht op ondersteuning van oudere medewerkers, om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Door het organiseren van een Winter-Inn voor medewerkers en gepensioneerden is de betrokkenheid en cultuur van verbondenheid versterkt.

In 2026 groeide het aantal moreel beraden binnen Mijzo opnieuw. Tijdens een beraad onderzoekt een team met betrokkenen wat goed handelen is bij een casus met een ethisch dilemma, weegt onderliggende waarden af en bepaalt passende vervolgstappen. Moreel beraad wordt inmiddels op bijna driekwart van alle locaties ingezet en is daarmee een belangrijk middel in de zorgpraktijk. De meest besproken thema's zijn leven in vrijheid, verwachtingen van naasten en agressie. Meer informatie over de resultaten is te lezen in de infographic. **Bekijk hem hier.**

Met werkgeluk gaan we vooruit in 2026: 2 nieuwe groepen Teammanagers starten met het programma en de anderen kunnen zich inschrijven voor de workshop werkgeluk in het leiderschapsprogramma.

We evalueren een pilot op Dongepark waar geëxperimenteerd is met een andere, meer op preventie gerichte, manier van werken als het gaat om inzetbaarheid van medewerkers.

In de HR-strategie zijn vier pijlers en tien uitgangspunten geformuleerd, die richting geven aan de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden. De vier pijlers zijn: cultuur, organisatieontwikkeling, ontdekken & ontwikkelen en leiderschap. De pijler cultuur mag in het komende jaren nadrukkelijker de aandacht krijgen door het verder versterken van een inclusieve, betrokken en lerende organisatie.

De HR-strategie heeft een duidelijke basis voor een toekomst- en mensgerichte organisatie gelegd.

In een tijd van verandering krijgen we vaker te maken met ethische vraagstukken. Zoals bestuurder Mireille de Wee aangeeft, helpt het moreel beraad bij het kennen van ieders waarden en het maken van goede keuzes. Het brede gebruik laat zien dat Mijzo ruimte biedt om samen te leren, perspectieven te delen en bewuste zorgbeslissingen te nemen.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

## 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## Bekwaam is inzetbaar

Met bekwaam is inzetbaar willen we de deskundigheid en professionaliteit bevorderen.

Inzet van medewerkers gebeurt over de locaties en teams heen met als doel een evenredige verdeling van de schaarste.

Eigen regie van medewerkers ondersteunt het principe bekwaam is inzetbaar.

We zijn van controle naar vertrouwen gegaan: op basis van het aantoonbaar bekwaam beleid bepalen medewerkers zelf hoe ze hun vakbekwaamheid aantonen in plaats van dat dit centraal gecontroleerd wordt. Wanneer medewerkers een module hebben gevolgd en hun vakbekwaamheid hebben aangetoond, zijn ze direct inzetbaar voor het werk dat ze geleerd hebben.

We maakten de beweging om met beperkte formatie meer cliënten te helpen door te sturen op zelf- en samenredzaamheid.

Steeds meer verdelen we de schaarste in bezetting zo eerlijk mogelijk over alle teams zodat werkdruk beter wordt verdeeld.

We werken intensief samen in de regio binnen b!nc waardoor we geen ZZP-ers meer inzetten in de zorg maar alleen FI!NC-rs (flexibel werken in de zorg) en uitzendkrachten wanneer nodig. We leveren een actieve bijdrage aan de verdere uitbouw van de b!nc-coöperatie.

Ondanks dat we zien dat medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling, zien we tegelijkertijd dat medewerkers die al langer bij ons werken het in de praktijk lastig kunnen vinden dat medewerkers die op andere manieren instromen in de zorg, zonder volledige opleiding, ook bepaalde handelingen mogen doen. Hier mogen we nóg meer aandacht voor hebben.

Steeds meer medewerkers werken af en toe of regelmatig op andere afdelingen of locaties. Dit blijven we stimuleren om voorbereid te zijn om toekomstige scenario's.

De actieve betrokkenheid bij de b!nc-coöperatie laat zien dat Mijzo verder kijkt dan de eigen organisatie en bijdraagt aan duurzame oplossingen in de regio.

## Medewerkers- betrokkenheid (MBO)

We zoeken actief naar manieren om mensen meer te betrekken bij de transformatie van de zorg, bij hun werk.

De e-NPS score neemt ieder jaar toe.

41% van de medewerkers deed mee aan het laatste MBO, 7% meer dan bij de vorige meting.

Mijzo-breed zijn geen 'onvoldoendes' gescoord op de bevroegde thema's maar op teamniveau zijn wel grote verschillen.

De mate waarin medewerkers Mijzo bij anderen zouden aanbevelen is lager dan gewenst.

Medewerkers ervaren zichzelf als veerkrachtig en zien Mijzo als een organisatie die vooroploopt in veranderingen.

De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid scoorde voldoende maar is lager dan bij andere VVT-organisaties.

Medewerkers geven in Nederland over het algemeen zelden een 9 of 10, waardoor het behalen van een hoge score een uitdaging blijft. We blijven streven naar een positieve eNPS-score. In 2026 blijven we MBO's uitvoeren.

Versterking van de betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers vraagt meer persoonlijke aandacht van leidinggevend en een passende span of attention, zodat medewerkers zich gehoord, gezien en ondersteund voelen.

Het proces laat zien dat continu investeren in leiderschap, aandacht en erkenning essentieel is om medewerkers te binden en de organisatie toekomstbestendig te maken.

# MOOIE VOORBEELDEN WAAR WE TROTS OP ZIJN!

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## MET ERWIN KLAPPE WERKEN AAN WERKGELUK



In 2025 heeft een 10-tal teammanagers deelgenomen aan de opleiding 'De 5 geheimen om te komen tot een Dream Team'. De opleiding werd gegeven in samenwerking met Erwin Klappe, een expert op gebied van werkgeluk.

In een 4-tal live trainingsdagen en een 8-tal online sessies is gewerkt aan het positief beïnvloeden van inzetbaarheid, terugdringen van verloop en stimuleren van werkplezier en werkgeluk. De 5 'geheimen' hebben te maken met:

1. Rust en overzicht brengen (de basis op orde)
2. Initiatief en eigenaarschap stimuleren
3. Ambassadeurs op de werkvloer ruimte geven
4. Verzuim- en verloop-lekken dichten
5. Het team als talentmagneet!

De eerste resultaten zijn veelbelovend: in nagenoeg alle gevallen ging de inzetbaarheid inderdaad omhoog en het verloop naar beneden. Alle teammanagers die hebben deelgenomen zijn razend enthousiast, ervaren zelf gedurende het leertraject ook meer werkgeluk en werkplezier en zijn ambassadeurs van het gedachtengoed. Tijdens de realisatiedag vormde dit mooie gesprekken tussen leidinggevenden en wordt het thema werkgeluk nu verder toepast in hun teams.



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:** Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:** Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:** Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:** Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:** Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:** Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## ONTDEKKEN EN ONTWIKKELLEN BIJ MIJZO EEN GREEP UIT WAT WE SAMEN HEBBEN BEREIKT IN 2025!

Doordat er in en tijdens het werk veel bijgeleerd en ontwikkeld en zijn er door O&O diverse projecten opgestart en uitgevoerd!

### MILJOEN IN 2025 STUDENTEN OPGELEID

56 Clientondersteuners zijn opgeleid voor het certificaat 'Individuele Basiscare'. Daarnaast zijn er 15 personen die het diploma 'Responso plus' hebben behaald

MILJONEN  
455  
MILJONEN  
420

### IN 2025 HEBBEN WE VOLOP GEÏNVEEST IN DE GROEI VAN ONS LEIDERSCHAPSTEAM

## MILO

Mijn Inspirerende Leiderschap/Ontwikkeling 360°-graden feedback gekoppeld aan een ontwikkelbaanmaat in het L&M, met verschillende ontwikkelmogelijkheden zoals coaching, intervallen, Mijzo-workshops, podcasts en meer.

Er zijn 1211 360° feedbackvragenlijsten verstuurd.

### ONZE COLLEGA'S ZIJN VOORTDUREND IN ONTWIKKELING! 224 COLLEGA'S HEBBEN EEN VERVOLGOPLEIDING GEVOLGD

### MOOIE SAMENWERKINGEN IN DE REGIO

De zorgprofessionals van morgen leiden we samen op!

ZOHRA SAMEN REGIONAAL  
MatchZ

### SCHIJF VAN 5

145 Collega's gingen in gesprek met neuzen

30 Collega's oefenden met de schijf van 5

160 Collega's hebben een AI training gevolgd

### ALS ORGANISATIE MAKEN WE DE BEWEGING NAAR PROGRAMMATISCH WERKEN

Hiervoor zijn 76 collega's opgeleid in projectmatig werken

### LEERTRAJECTEN

DE NIEUW BEREIKTE  
354  
MILJONEN  
2232  
IN VERVOLG  
75  
MILJONEN  
35  
MILJONEN  
590

37 interne trainers opgeleid middels de training 'Didactische vaardigheden' 130 teams hebben Teamcoaching gevolgd

### LEARNING EXPERIENCE PLATFORM

Via het Learning Experience Platform (LEP) gebeurt er van alles op het gebied van ontwikkeling, kennis en groei. In jouw eigen tempo gericht op jouw persoonlijke of professionele groei.

## DE EIGENWIJSHEDEN VAN MIJZO

Om de strategie rond 'Samen ontzorgen we de zorg' intern verder te laden en betrokkenheid te vergoten, lanceerden we een interne campagne genaamd 'De EigenWijsheden van Mijzo'. Je kent het wel: opvallende uitspraken, kleine gewoontes of grappige inzichten waarmee jij en je collega's het verschil maken in de zorg. En elkaar ook een beetje ontzorgen. EigenWijsheden noemen we dat. En iedereen heeft er wel eentje.

Collega's konden hun EigenWijsheden indienen. Zo verzamelden we meer dan 350 tegeltjeswijsheden, of wel EigenWijsheden, en ontvingen al deze collega's hun eigen gepersonaliseerde tegeltje.



IK HEB HET NOG  
NOOIT GEDAAN  
DUS IK DENK DAT IK  
HET WEL KAN"

- Kayleigh  
Verzorgende i.o.

## JAARBEELD O&O

Klik [hier](#) om het hele jaarbeeld uitvergroot te bekijken

## 6.4 ACTIELIJN 4: SAMEN HET VERSCHIL MAKEN

De maatschappelijke opgave is groter dan Mijzo. Samenwerken is dus essentieel. Op verschillende niveaus. We kunnen het niet alleen. Dit vraagt iets van mensen met een zorgvraag, van de mensen die dicht bij hen staan en van zorgprofessionals. In onze eigen organisatie en daarbuiten. Samenwerken, ook over de grenzen van de eigen organisatie heen, vinden we van groot belang om gezamenlijk werkwijzen aan te passen en systeemveranderingen te realiseren. Dit alles gericht op het voorkomen en uitstellen van zorgvragen. Zo ontzorgen we samen de zorg.



### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's:	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
<b>Regionale en transmurale samenwerking</b>	<p>Mijzo neemt het voortouw in de regionale zorgtransformatie en ondersteunt de samenwerking. Samen met partners bepalen we de thema's.</p> <p>We ontwikkelen met de zorgorganisaties in West- en Midden-Brabant via sprints nieuwe werkwijzen die bijdragen aan zelfredzaamheid.</p> <p>We blijven actief in de regionale en transmurale samenwerking in het kader van de maatschappelijke opgave, waarbij onder andere IZA (Integraal Zorgakkoord) en het WOZO-programma en het HLO (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) richting geven.</p> <p>We houden ons aan de afspraken die samen aan de transitietafels worden gemaakt en zetten ons daar actief voor in.</p>	<p>In regionale sprints gaan we uit van wat cliënten zelf kunnen. We beginnen met goed kijken hoe cliënten de zorg ervaren en verbeteren dat waar nodig. Zo is zelfredzaamheid bevorderd bij ogen druppelen, steunkousen aandoen, zwachtelen en wassen. Dit heeft grote effecten op de eigen regie van mensen en op de inzet van medewerkers.</p> <p>In de regio zijn we actief in regionale samenwerkingsverbanden in de keten en met de VVT sector in Midden- en West-Brabant. Zo lopen er diverse implementaties in de keten, waaronder regionale vervolgzorg, regionale coördinatie in het kader van spoedzorg waarin de VVT verantwoordelijk is voor de inzet van acute wijkteams, versterking eerste lijn en sprints naar zelfredzaamheid.</p> <p>In de samenwerking met de transitietafels lopen onder andere de volgende implementaties en verkenningen:</p> <p>Versterking van mantelzorgers, een gezamenlijke bewustwordingscampagne, datamanagement in de keten, technologische innovaties in de zorg via Anders Werken In de Zorg en is er een position paper ontwikkeld voor de VVT wat onze rol is in de ontwikkeling van zorgzame buurten. Met de VVT sector werken we gezamenlijk aan de noodzakelijke capaciteit voor de toekomst.</p> <p>In oktober vond een bijeenkomst plaats waarin bestuurders en leden van raden van toezicht van 17 zorgorganisaties uit West-Brabant samen kwamen voor verbinding, verdieping en een gezamenlijke blik vooruit. De 45 deelnemers, die dagelijks werken aan dezelfde vraagstukken, zorgden voor een levendig gesprek over het transformeren we de ouderenzorg. Hoe doen we dat samen? Het was een belangrijke stap in relatie tot de governance en regionale samenwerking.</p>	<p>Samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie heen is een essentieel onderdeel geworden van de identiteit van Mijzo. Wij stellen het maatschappelijk belang voorop en denken vanuit het collectief boven het individu. Grote maatschappelijke impact realiseren we alleen samen – dat is onze overtuiging.</p> <p>Wij blijven daarom actief deelnemen aan regionale samenwerkingsverbanden, zoals de transitietafel Midden-West Brabant, ZMBR, TMZ en IZA, en zetten ons in om regionale afspraken daadwerkelijk na te komen. Tegelijk reflecteren we kritisch op onze rol en inzet. We maken bewuste keuzes in de onderwerpen waarin we participeren en in de vraag of we een trekkende, medetekkende of volgende rol vervullen, passend bij onze strategische prioriteiten en beschikbare capaciteit.</p> <p>We constateren dat het expliciet maken van onze samenwerkingen en het ontwikkelen van een samenwerkingsstrategie ons helpt om bewuster en consistentier te handelen. Het gesprek over rolkeuze (innoveren, volgen, versnellen of verbinden) onderstreept dat samenwerking geen vanzelfsprekendheid is, maar een strategische keuze.</p> <p>Bij regionale projecten toetsen we nadrukkelijk op bijdrage aan zelfredzaamheid van cliënten, arbeidsbesparing, opschaalbaarheid en haalbaarheid van implementatie binnen onze organisatie.</p>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

<b>Inspraak en medezeggenschap</b>	<p>Met bekwaam is inzetbaar willen we de deskundigheid en professionaliteit bevorderen.</p> <p>Inzet van medewerkers gebeurt over de locaties en teams heen met als doel een evenredige verdeling van de schaarste.</p> <p>Eigen regie van medewerkers ondersteunt het principe bekwaam is inzetbaar.</p>	<p>We hebben een eerste stap gezet in het inzichtelijk maken van onze regionale samenwerkingen en creëren daarmee overzicht en transparantie. Tegelijk werken we aan een samenwerkingsstrategie, waarin zichtbaar wordt waarom samenwerken belangrijk is voor Mijzo, wanneer wij (regionaal) samenwerken en welke afwegingen we daarbij maken. We kijken dan naar de balans tussen de maatschappelijke (regionale) opgave en de eigen organisatiebelangen. Het gehanteerde model helpt om de rol van toezicht te definiëren en het gesprek over bestaande en potentiële samenwerkingen te structureren.</p>	<p>De jaarlijkse evaluatie op basis van vier vaste vragen in de regionale samenwerkingen versterkt onze bestuurlijke scherpste. Het voorkomt dat samenwerkingen automatisch worden voortgezet en dwingt ons tot reflectie op toegevoegde waarde, maatschappelijke impact en organisatorische draagkracht.</p> <p>Binnen het toezicht merken we dat het systematisch verkennen van meerdere perspectieven helpt om de spanning tussen maatschappelijke opgave en organisatiebelangen expliciet te maken. Door niet één vast kader te hanteren maar het gesprek centraal te stellen, ontstaat meer nuance en gezamenlijke verantwoordelijkheid.</p> <p>Tegelijkertijd vraagt dit blijvende aandacht. Samenwerking is dynamisch en de regionale context verandert voortdurend. Dat betekent dat wij onze rol en governance steeds opnieuw moeten ijkten. De komende periode ligt de uitdaging in het verder concretiseren van de samenwerkingsstrategie en het consequent toepassen van het evaluatiekader in de praktijk.</p>
	<p>Bij Mijzo vinden we (mede) zeggenschap belangrijk. We betrekken cliënten, naasten en medewerkers actief bij het proces.</p>	<p>De CCR (centrale cliëntenraad), OR (ondernemingsraad) en PAR (professionele adviesraad) zijn nauw betrokken bij de totstandkoming van nieuwe plannen. Door vooraf in projectgroepen deel te nemen, worden de plannen samen gevormd en gevoed vanuit verschillende belangen. Het resultaat is een prettig besluitvormingsproces.</p>	<p>De PAR is alweer een jaar onderweg als adviesraad. Een jaar waarin ze hun koers hebben bepaald, advies hebben gegeven op diverse thema's en elkaars kwaliteiten beter hebben leren kennen. Voor een uitgebreidere reflectie van de gremia zie hoofdstuk 3. Gremia.</p>

# CLIËNTERVARINGEN

De cliëntervaringen meten we op verschillende manieren en halen we uit verschillende bronnen.

## ZorgkaartNederland

In 2025 heeft Mijzo van Q1 t/m Q3 gebruikt gemaakt van ZorgkaartNederland. Dit betreft een platform waarop waar mensen hun ervaringen met zorg delen. Bij verpleeghuiszorg geven cliënten bij zes deelvragen een cijfer van 0-10 en kunnen ze hun ervaring toelichten. ZorgkaartNederland berekent per ervaring het gemiddelde van de zes cijfers en op locatieniveau het gemiddelde over alle ervaringen. Het gemiddelde rapportcijfer voor Mijzo in 2025 is 8,3, gebaseerd op 297 waarderingen.

Vanaf 17 september 2025 is ZorgkaartNederland gestopt met ongeverifieerde waarderingen en zijn ervaringen van vier jaar en ouder verwijderd. Zorgaanbieders kunnen nog steeds zelf waarderingen verzamelen, bijvoorbeeld via een meetbureau, zodat cliënten hun stem kunnen blijven laten horen.



## Interne kwaliteitsmetingen

Naast ZorgkaartNederland, maakt Mijzo gebruik van meetbureau QDNA voor de interne metingen van de cliënttevredenheid voor de zorgtypen WLZ, wijkverpleging, GR, ELV Hospice. Hiervoor hanteert Mijzo de landelijke gestandaardiseerde lijsten, te weten de vragenlijst cliëntervaringen generiek kompas en de PREM (Patiënt Reported Experience Measures). De PREM is een (korte) vragenlijst die cliënten invullen waarin we hen vragen hoe zij hun zorg (hebben) ervaren. Aan de hand van beide vragenlijsten meten we de NPS, de Net Promoter Score, het percentage cliënten dat Mijzo aanbeveelt minus het percentage dat ons afraadt. De minimale NPS is -100 en de maximale score is 100.

De scores uit 2025 zijn als volgt:

### Langdurige zorg (WLZ)

Respons: 306 respondenten, voornamelijk naasten (slechts 5 cliënten zelf). De uitkomsten weerspiegelen dus vooral het perspectief van naasten.

Resultaten: NPS: +13. We zien dat het grootste deel van de cijfers dicht bij elkaar ligt in het 'neutrale' gebied van de NPS.

Gemiddelde waardering: 7,6

### Sterk:

Medewerkers luisteren en zijn goed bereikbaar (7,6-7,7)  
Stimuleren zelfstandigheid (7,6)  
Vertrouwen in deskundigheid (7,6)

### Verbeterpunten

Aansluiting bij levensstijl (7,2)  
Nakomen en vastleggen van afspraken (7,2)  
Samen zorg afspreken en cliënt actief betrekken (7,2)

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

## 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

## De scores kortdurende zorg:

### WIJKVERPLEGING

In 2025 hebben	De ervarings-score in het vierde kwartaal is	met een NPS van
<b>282</b>	<b>8,3</b>	<b>54</b>
RESPONDENTEN	GEMIDDELD	

### GERIATRISCHE REVALIDATIE (GR)

In 2025 waren er in totaal	De ervarings-score in het vierde kwartaal is	met een NPS van
<b>207</b>	<b>8,3</b>	<b>31,5</b>
RESPONDENTEN		

### EERSTELIJNSVERBLIJF (ELV)

In 2025 waren er in totaal	De ervarings-score in het vierde kwartaal is	met een NPS van
<b>11</b>	<b>8,8</b>	<b>23</b>
RESPONDENTEN		

### HOSPICE

Vanuit de hospices waren er	De ervarings-score in het vierde kwartaal is	met een NPS van
<b>14</b>	<b>9,6</b>	<b>23</b>
RESPONDENTEN		

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

## Reflectie

De basis is positief: betrokken en deskundige medewerkers. Tegelijkertijd laten de lagere scores zien dat cliënten en naasten meer persoonlijke afstemming en gezamenlijke besluitvorming verwachten. De NPS wijst op ruimte om de totale ervaring consistent en persoonlijker te maken. De respons betrof met name waarderings van naasten, waardoor het cliëntperspectief zelf nog onderbelicht is.

De waarderings zijn hoog en in lijn met collega-organisaties. Met name wijkverpleging laat een sterke aanbevelingsbereidheid zien. Bij ELV en hospice zijn de aantallen klein, waardoor voorzichtigheid in interpretatie nodig is.

- Mijzo wordt gezien als een betrouwbare zorgpartner met betrokken professionals.
- In de WLZ ligt de opgave in het versterken van persoonlijke afstemming, gezamenlijke besluitvorming en het nakomen van afspraken.
- Het direct ophalen van het cliëntperspectief vraagt extra aandacht.

### 2026 richt zich daarom op:

- Doorontwikkeling van meetinstrumenten (incl. advies ZKN).
- Vergroten van respons van cliënten zelf.
- Passende aanpak per zorgsoort.
- Verbreding naar kwaliteit van bestaan (regie, zelfredzaamheid, participatie).
- Betere terugkoppeling van resultaten naar teams en cliënten.
- De kern: de basis is stevig, maar om kwaliteit van bestaan écht centraal te stellen, is meer maatwerk en meer actieve betrokkenheid van cliënten nodig.

# MOOIE VOORBEELDEN WAAR WE TROTS OP ZIJN!

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

## 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

## SAMEN RICHTING GEVEN AAN OUDERENZORG IN BRABANT



In oktober 2025 vond een bijzondere bijeenkomst plaats in verpleeghuis de Zeven Schakels in Zevenbergen. Bestuurders en leden van raden van toezicht van 17 zorgorganisaties uit West-Brabant kwamen samen voor verbinding, verdieping en een gezamenlijke blik vooruit. De 45 deelnemers, die dagelijks werken aan dezelfde vraagstukken, zorgden voor een levendig gesprek over het transformeren van de ouderenzorg in tijden van schaarste en dynamiek. Hoe doen we dat samen, over onze organisatiegrenzen heen? Het was een belangrijke stap in relatie tot de governance en regionale samenwerking.

Terugblikkend op 2025 was de lancering van het regionale platform B!NC een cruciaal kantelpunt in de aanpak van modern werkgeverschap binnen de zorgregio Midden- en West-Brabant. Met het live gaan van het regioloket op 1 januari 2025 speelde Mijzo, samen met negen andere zorgorganisaties, effectief in op de strengere wet- en regelgeving rondom zzp-inzet.

Een mijlpaal in dit jaar was de start van de allereerste FL!NC-er, Larissa Vervaart, die Mijzo als thuisbasis koos vanwege de fijne communicatie en korte lijnen. Het concept, waarbij medewerkers de vrijheid van een zzp-er combineren met de zekerheid van loondienst via het Elanza-portaal, bleek een schot in de roos. Al snel groeide het aantal FL!NC-ers naar elf en werd de volledige overstap van zzp-inzet naar dit nieuwe, flexibele model een feit.

## REGIONAAL PLATFORM B!NC GESTART



## RESULTATEN SPRINT ZELFREDZAAMHEID

Een nieuwe aanpak rond oogdruppelen in Midden- en West-Brabant leidt tot een aanzienlijke besparing in de ouderenzorg:

- Het aantal nieuwe zorgvragen voor hulp bij oordruppelen daalde met 88%.
- Dit resulteert in een besparing van 127.680 zorguren.
- Omgerekend staat dit gelijk aan ongeveer 75 voltijdbanen op jaarbasis.

Ook bij het aan- en uittrekken van steunkousen, een handeling waar dagelijks veel tijd en menskracht in zit, zetten cliënten steeds vaker zelf de stap naar zelfstandigheid. **Lees meer**



### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 6.5 ACTIELIJN 5: MET LEF ONTDEKKEN

Transformeren is turbulent. Bij transformeren hoort enige mate van chaos. En transformaties zijn niet goed voorspelbaar. Wij gaan dit niet uit de weg, nemen hierin onze verantwoordelijkheid én zijn aanjager van de transformatie van de zorg. We tonen lef. Technologische, sociale en procesmatige innovaties helpen ons om de toenemende vraag naar zorg (gedeeltelijk) te voorkomen, uit te stellen en op te vangen. Door voortdurend producten en processen te verbeteren en vernieuwen, kunnen mensen met een zorgvraag langer zelfstandig blijven en realiseren we arbeidsbesparingen. Zo ontzorgen we samen de zorg en kunnen we ook bij personele schaarste zorg blijven bieden aan diegenen die dat het hardst nodig hebben.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
<b>Bewustwording en gedragsverandering in de samenleving</b>	We passen de communicatiestrategie toe en dragen bij aan bewustwording en gedragsverandering in de samenleving in Midden- en West-Brabant.	<p>Met het manifest 'Samen ontzorgen we de zorg' hebben we actief bijgedragen aan een zorgzame samenleving waarin iedereen meetelt en meedoet, en waarin zorg beschikbaar blijft voor mensen die dit het hardst nodig hebben. We hebben de strategie extern uitgedragen en het gesprek over ouder worden gestimuleerd, onder andere via het manifest en de bijbehorende video.</p> <p>Ter ondersteuning hiervan is het nieuwe team Marketing, Reputatie en Contentcreatie (MRC) gestart. Dit team neemt collega's mee in de strategie en zorgt voor een samenhangende en herkenbare vertaling daarvan, onder andere door het versterken van de reputatie van Mijzo en het ontwikkelen van impactvolle content (tekst, beeld, video en audio).</p>	Wanneer er relevante wijzigingen of ontwikkelingen zijn, scherpen we het manifest aan zodat het actueel blijft en blijft aansluiten op wat nodig is.
<b>Innovaties die zelfredzaamheid bevorderen</b>	Innovaties die de zelfredzaamheid van de cliënt vergroten, werk besparen of verlichten én op meerdere plekken inzetbaar zijn, worden gebruikt binnen heel Mijzo en zijn vast onderdeel van het dagelijkse werk.	<p>In 2025 hebben we opgeschaald op de volgende technologische innovaties:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• spraakgestuurd rapporteren;</li><li>• slim incontinentiemateriaal;</li><li>• de Medido medicijndispenser;</li><li>• de Momo bedsense.</li></ul> <p>Het project beeldschermzorg is gestart, met de inzet van implementatiecoaching vanuit AWIZ.</p> <p>Binnen het project 'Slim &amp; Digitaal' is een leerprogramma ontwikkeld gericht op Robotic Process Automation (RPA): het automatisch laten uitvoeren van administratieve taken, zodat er meer tijd overblijft voor de zorgverlening.</p> <p>Watsnjoe is het gezamenlijke innovatieprogramma van Thebe, De Wever en Mijzo. We bundelen onze krachten om vernieuwing in de ouderenzorg vorm te geven samen met medewerkers, cliënten en hun netwerk.</p> <p>Onder de noemer VONDST verkennen we hoe we (woon)zorglocaties kunnen veranderen in gastvrije plekken in de wijk, waar mensen zich welkom voelen en elkaar ontmoeten.</p>	Het afronden van de doorlopende AWIZ-projecten biedt ons de kans om de ingezette technologieën duurzaam te borgen en tegelijkertijd aan te sluiten bij relevante nieuwe projecten.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

#### Doorontwikkeling van de veranderorganisatie

We geven invulling aan de doorontwikkeling van de veranderorganisatie.

Mijzo kiest er bewust voor om te werken met een programmatische aanpak. Deze werkwijze biedt een heldere structuur waarin strategische ambities, maatschappelijke opgaven en dagelijkse praktijk met elkaar worden verbonden.

Binnen elke programmalijn is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is: van koersbepaling en besluitvorming tot uitvoering, monitoring en evaluatie. Hierdoor wordt voorkomen dat initiatieven los van elkaar ontstaan en blijft de samenhang tussen beleid, uitvoering en resultaat zichtbaar.

De programmatische aanpak ondersteunt een lerende organisatie. Door cyclisch te werken (PDCA-cyclus) worden doelen vertaald naar concrete acties, resultaten gemonitord en verbeteringen structureel doorgevoerd. Met deze aanpak zorgen we ervoor dat we blijven verbeteren, met steeds de kwaliteit van bestaan van cliënten als uitgangspunt.

De operationeel zorginnovatoren staan naast de manager en ondersteunen bij de implementatie van innovaties in de zorgteams. Door kennisdeling over de inzet van innovaties kunnen deze sneller en breder worden ingezet. Het leerproces rondom de innovaties wordt gezamenlijk versterkt, waardoor Mijzo het implementatieproces kan optimaliseren en sneller kan inspelen op wat effectief werkt in de praktijk.

We zien dat het maken van scherpe keuzes, het prioriteren en het doelgericht toewijzen van capaciteit om verdere doorontwikkeling vraagt. We zijn gestart met het werken volgens de principes van portfoliomanagement. We ervaren dat deze werkwijze bijdraagt aan meer focus, het verminderen van versnippering en beter inzicht in samenhang en impact.

De ondersteunende teams ontwikkelen zich door tot expertteams qua competenties, kennis en samenwerking om nog optimaler het primaire proces te kunnen ondersteunen.

Teammanagers ervaren de toegevoegde waarde van de Operationeel Zorginnovatoren (OZI's) en betrekken hen steeds vaker bij uiteenlopende vraagstukken op de (woon) zorglocaties. Door deze samenwerking kan het team OZI's beter positie innemen en verbanden leggen, terwijl zorgmedewerkers profiteren van kortere lijntjes en meer begeleiding bij implementaties. Het vertrouwen in innovaties groeit, wat leidt tot een snellere adoptie van nieuwe werkwijzen.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## Procesinnovatie

Onder leiding van de afdeling Innovatie testen we nieuwe sociale, technologische en procesinnovaties. Daarbij sluiten we aan bij bewezen praktijkvoorbeelden uit de zorg, onder andere van AWIZ.

In oktober was Anders Werken in de Zorg (AWIZ) te gast voor een inspirerende sessie over innovatie in de zorg. Centraal stond 'Innovation Readiness': hoe goed een organisatie is voorbereid om succesvol te vernieuwen, met aandacht voor leiderschap en leren. Binnen AWIZ werken we met verschillende organisaties samen om kennis en ervaringen te delen over het toepassen van diverse technologieën. Waar nodig maken we gebruik van Implementatie coaching (zoals bij spraakgestuurd rapporteren) om te leren hoe specifieke technologieën effectief kunnen worden ingezet.

#### Resultaten innovaties en experimenten 2025:

- Experimenten: Van de 33 aangevraagde experimenten zijn 29 gestart en 14 afgerond; 8 worden opgeschaald, 6 zijn gestopt vanwege haalbaarheid, veranderende inzichten of overlijden van cliënten. Feedback aan leveranciers wordt gebruikt voor doorontwikkeling.

- Floortje: Onze digitale zorginnovator is geïmplementeerd. Floortje adviseert welke innovatie het beste kan worden ingezet voor een specifieke casus. Innovaties zijn geïnventariseerd, geoptimaliseerd, contractueel geborgd, geïntegreerd in IT-processen en bestelbaar via Joost. Per innovatie is aangegeven wat het doet, welke specialist kan helpen en hoe deze beschikbaar is.

- Capp Agile: Alle innovaties zijn voorzien van handleidingen en instructievideo's, zodat medewerkers altijd en eenvoudig toegang hebben tot de benodigde kennis en ondersteuning.

Na afronding van elk op te schalen experiment en innovatieproject, zorgen we dat deze innovaties weer toegevoegd worden aan Floortje. Zo houden we haar samen up to date. Daarnaast zijn we continu in gesprek met de leverancier over doorontwikkeling en welke kansen wij daarin zien.

Voor Capp Agile geldt hetzelfde als voor Floortje. De nieuwe innovaties die we inzetten krijgen allemaal een werkinstructie die we voor implementatie toevoegen, zodat collega's deze altijd bij de hand hebben.

We hebben binnen Mijzo nog geen vast proces voor opschalen en borgen. Dit maakt dat elke keer het wiel opnieuw uitgevonden moet worden en opschalen lang duurt. Binnen actielijn 5 loopt hiervoor nu een project om daar een goed proces voor op te zetten.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

### Procesinnovatie

We onderzoeken en experimenteren met AI (Artificial Intelligence), RPA (Robotic Process Automation) en efficiënte personeelsplanning (Tonos/Ecare).

#### Voorbeelden succesvolle innovaties:

- Syren Shower: vergemakkelijkt beddouches voor minder mobiele cliënten; 13 stuks zijn aangeschaft voor meerdere locaties.
- Mijn Virtuele Collega: AI-assistent voor zorg, inclusief blauwdruk, geleerde lessen, aanbevelingen en eerste businesscase; ondersteunende content voor leren op de werkvloer ontwikkeld.
- Toegevoegd aan Floortje: Douche Fohn toilet, 4-senses cap, Micro-Cosmos, Fyln beweegknop, Tunify muziekstreaming, Otiom GPS-trackers, Medido medicatiedispenser.

Deze resultaten laten zien dat Mijzo innovaties systematisch inzet om zelfredzaamheid van cliënten te vergroten, administratieve lasten te verminderen en werkbaarheid voor medewerkers te verbeteren.

In 2025 hebben diverse verkenningen plaatsgevonden waaronder Robotic Process Automation (RPA), het experimenteren met AI, en de doorontwikkeling van de Hume-sok (een slimme sok die stressniveaus van mensen meet, vertaalt en weergeeft).

Er heeft een verkenning plaatsgevonden of de toepassing van Tonos Care (of soortgelijk) ons in de toekomst verder kan helpen.

We werken aan regionaal datamanagement (KIK-V) zijn we gestart met bestelplatform SUP in de wijk, waar de wijkverpleging gemakkelijk hulpmiddelen kan bestellen.

Verkennen en testen van facilitaire robotica: robots die helpen bij praktische taken, zoals schoonmaken, spullen vervoeren of het rondbrengen van eten en drinken

De experimenten route wordt nog niet door iedereen goed gevonden. De OZI's pakken hierin zeker een rol door aangedragen ideeën samen met de zorgcollega's verder uit te diepen en te experimenteren. De inzet van een programmatisch platform moet bij gaan dragen aan meer zichtbaarheid van experimenten.

De inzet van AI neemt toe binnen Mijzo. We merken dat dit kansen biedt voor ondersteuning en efficiëntie, maar ook vragen oproept over privacy, betrouwbaarheid en professionele verantwoordelijkheid. Dit maakt duidelijk dat gezamenlijke gedragsregels en duidelijke kaders nodig zijn. Het vraagt van ons om het gesprek te voeren over hoe we AI verantwoord inzetten, zodat het ondersteunend blijft aan vakmanschap en kwaliteit van bestaan.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

### Specialistisch Consultatie Team SPeCT

We zetten de schaarse medewerkers van het cluster SCTO flexibel in met focus op de eerste lijn (passende zorg). We doen dit vanuit een consult-functie.

In januari heeft de kick-off plaatsgevonden van het Specialistisch Consultatie Team SPeCT (voorheen het SCTO). Binnen SPeCT bundelen de collega's van Begeleiding & Behandeling (B&B), de Medische Vakgroep (MVG) en Mijn Zorg Advies (MZA) hun krachten om samen nóg meer impact te maken.

Er is een duidelijke verschuiving gerealiseerd van intramurale zorg naar versterkte eerstelijnszorg. De organisatie participeert actief in de regio en in relevante samenwerkingsverbanden zoals RESV's, waardoor de regionale positionering is versterkt, de samenwerking in de keten is verbeterd en zorg dichterbij de cliënt wordt georganiseerd.

SPeCT gaat in 2026 verder met de doorontwikkeling en afstemming van werkzaamheden. In dit proces is zichtbaar geworden dat rolverduidelijking, prioritering en onderlinge afstemming essentieel zijn om effectief samen te werken.

# MOOIE VOORBEELDEN WAAR WE TROTS OP ZIJN!

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

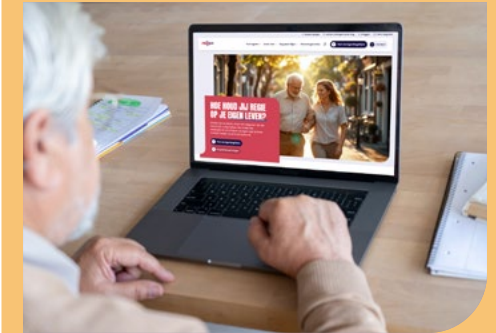
#### 7. Conclusie en vooruitblik

Mijzo startte een nieuw hoofdstuk voor haar online dienstverlening met de lancering van een volledig vernieuwde website. De site is ontworpen om bezoekers op een persoonlijke en toegankelijke manier wegwijs te maken in het brede zorglandschap en sluit aan bij Mijzo's visie op samen de zorg ontzorgen.

Met de slimme EigenWegWijzer krijgen mensen via drie vragen gericht advies over wat zij zelf kunnen, wat naasten en hun netwerk kunnen betekenen en welke rol Mijzo kan spelen: een digitale aanvulling op de Schijf van Vijf.

De vernieuwde website helpt mensen niet alleen informatie te vinden, maar nodigt uit tot actief meedenken en regie nemen over hun eigen leven en zorg.

## NIEUWE MIJZO WEBSITE



Bekijk onze nieuwe website [hier](#).



## WATSNJOE VERKENNING: VONDST

VONDST is een verkenning binnen Watsnjoe, het gezamenlijke innovatieprogramma van Thebe, De Wever en Mijzo, waarin wordt onderzocht hoe woonzorgomgevingen gastvrije plekken in én met de buurt kunnen worden.

In deze tweede verkenning stond de vraag centraal hoe zorglocaties kunnen aanvoelen als thuis: overzichtelijk, uitnodigend en open voor ontmoeting. Samen met cliënten, naasten, professionals en externe experts zijn perspectieven opgehaald en ideeën verkend. De terugblik markeert het einde van de onderzoeksfase en laat zien hoeveel inzichten dit gezamenlijke proces heeft opgeleverd, als basis voor de volgende stap: het ontwikkelen van concrete concepten die werken in de dagelijkse praktijk.

# MOOIE VOORBEELDEN WAAR WE TROTS OP ZIJN!

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik



## FLOORTJE



Mijzo maakte kennis met Floortje, de online zorginnovator die collega's helpt om hun werk slimmer en makkelijker te maken. Floortje bundelt kennis over sociale, proces- en technologische innovaties en vertaalt die naar praktische hulpmiddelen voor de werkvloer. Via een toegankelijke tool krijgen collega's snel inzicht in welke innovaties passen bij een specifieke zorgvraag. Zo ondersteunt Floortje dagelijks bij het vinden van oplossingen die écht verschil maken en helpt zij mee om de zorg stap voor stap te ontzorgen.

Mijzo en Stichting TanteLouise werken samen aan de ontwikkeling van een Virtuele Collega in de zorg. Vanuit de overtuiging dat organisaties niet allemaal zelf het wiel hoeven uit te vinden, werd met steun van CrossCare 2.0 geëxperimenteerd met de inzet van AI om zorgmedewerkers te ondersteunen.

Het subsidietraject leverde waardevolle inzichten op, die zijn vastgelegd in een blauwdruk om ook andere zorgorganisaties op weg te helpen. De belangrijkste les: denk groot, begin klein en ga gewoon aan de slag.

Door samen te werken, te blijven leren en scherp te focussen op wat echt helpt in de praktijk, zetten we stappen richting slimmere en toekomstbestendige zorg.

## VIRTUELE COLLEGA



[Lees het artikel hier.](#)

## 6.6 ACTIELIJN 6: GEZONDE BEDRIJFSVOERING

We willen zorg leveren die toekomstbestendig is, zowel ecologisch, economisch als in sociaal opzicht. Een gezonde bedrijfsvoering is een randvoorwaarde om de transformatie van de zorg vorm te kunnen geven. In het krachtenveld van de zorg is dit echter geen vanzelfsprekendheid. We zien in de transformatie een verschuiving naar meer geautomatiseerde en digitale oplossingen. Daarnaast kunnen de locatie en omgeving nog meer ondersteunend zijn in het ontlasten van de zorg. Dit betekent dat de bedrijfsvoering steeds belangrijker wordt in de ondersteuning van het primaire proces; de afhankelijkheid van bedrijfsvoering is groot. Daarnaast zijn zorgkosten op termijn onhoudbaar. Dit maakt het van belang dat we flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen en verantwoord blijvend investeren in met name ICT, huisvesting, duurzaamheid en business intelligence (BI) voor stuurinformatie en voor leren en ontwikkelen in de toekomst.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

Thema's	Onze plannen voor 2025	Wat hebben we gerealiseerd?	Reflectie: Wat gaat goed en wat vraagt aandacht in 2026?
<b>Meer inzet van zorgtechnologie</b>	We helpen steeds meer cliënten met minder medewerkers, door in te zetten op zelfredzaamheid, samenredzaamheid en door het inzetten van (zorg) technologie.	In het vierde kwartaal van 2025 is de FTE/cliënt-ratio (aantal medewerkers beschikbaar per cliënt) in de WLZ 0,89. Dat is minder dan één voltijdmedewerker per cliënt. Dit berekenen we op dezelfde manier als in DigiMV (jaarverantwoording voor de zorg): het aantal verloonde FTE's gedeeld door het aantal WLZ-clieñten.	De medewerker-clieñt-ratio blijft een belangrijk aandachtspunt en vraagt voortdurende monitoring en bijsturing, zodat we de kwaliteit en continuïteit van zorg zo goed mogelijk kunnen waarborgen.
<b>Digitale strategie</b>	We ontwikkelen de digitale strategie en passen deze toe.	Er is gestart met de ontwikkeling van een digitale strategie ter ondersteuning van de realisatie van de Mijzo-strategie.  Daarnaast is regionaal verkend op welke deelgebieden samenwerking toegevoegde waarde kan bieden.	De volgende stap is het verder concretiseren van dit alles naar een digitale visie en een passende IT-omgeving, inclusief een routekaart voor de realisatie.
<b>Crisisbeheersing</b>	Meer aandacht voor crisisbeheersing, door kennis te vergroten en ons voor te bereiden op geopolitieke spanningen, langdurige energieproblemen en schaarste aan resources (tekorten op allerlei gebieden).	In 2025 is de crisisbeheersing verder geprofessionaliseerd, zodat Mijzo beter voorbereid is op grootschalige crises en rampen die de continuïteit van zorg kunnen bedreigen. Er zijn diverse crisisdocumenten opgesteld en geïmplementeerd. Daarnaast is opleiden, trainen en oefenen (OTO) structureel ingebed in de organisatie, onder meer via een meerjaren OTO-plan en een realistische hack-simulatie als training.	Het versterken van kennis en vaardigheden van medewerkers in crisisbeheersing vraagt blijvende aandacht. We blijven investeren in het verder opleiden van medewerkers.
<b>Informatie gestuurd werken</b>	Het verbeteren van stuurinformatie door het aantal dashboards in Power BI uit te breiden en en deel te nemen aan KIK-V.	De stuurinformatie wordt verder verbeterd door het uitbreiden van het aantal dashboards in Power BI en door deelname aan KIK-V.  Het KIK-V datastation is technisch gerealiseerd. In december heeft een eerste gezamenlijke pilotuitwisseling succesvol plaatsgevonden, met deelname van zes zorginstellingen en twee zorgkantoren.	Voor KIK-V is de volgende stap het afronden van alle indicatoren, zodat we tijdig klaar zijn voor de eerste volledige uitvraag.  Daarnaast werken we aan meer overzichtelijke en gebruiksvriendelijke dashboards, zodat gebruikers beter inzicht krijgen en leren en ontwikkelen beter worden ondersteund.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

<b>ICT functie</b>	Het optimaliseren van de IT functie.	<p>In 2025 is een plan opgesteld en opgevolgd om de IT-functie fundamenteel te borgen. Hierin zijn grote stappen gezet. Er is gewerkt aan de volgende doelen: cyberveilige IT omgeving, continuïteit en kwaliteit van borging van de IT-diensten, faciliteren van de innovaties in de zorg, effectieve sturing op de middelen, IT medewerkers met voldoende kennis en kunde.</p> <p>De afgelopen jaren heeft Mijzo structureel geïnvesteerd in het opzetten en implementeren van een Information Security Management System (ISMS). Met dit managementsysteem is geborgd dat Mijzo aantoonbaar voldoet aan de eisen van NEN7510, de norm voor informatiebeveiliging in de zorg.</p> <p>In 2025 heeft de eerste formele directiebeoordeling van het ISMS plaatsgevonden. Tijdens deze beoordeling is vastgesteld in hoeverre het managementsysteem doeltreffend functioneert en waar verdere optimalisatie mogelijk is. Hiermee is een belangrijke stap gezet in de verdere professionalisering en borging van informatieveiligheid binnen Mijzo. Meer informatie? <b>Klik hier.</b></p>	Het borgen van de IT-functie vraagt blijvende aandacht. Hoewel er in 2025 grote stappen zijn gezet bij de implementatie van de ICT-functie en de uitvoering van de bijbehorende doelen, blijft het belangrijk om de voortgang te monitoren en verdere integratie van regionale samenwerking te verkennen.
	<b>Deelstrategie wonen, zorg en huisvesting</b>	We passen de deelstrategie wonen, zorg en huisvesting toe. We betrekken de woningcorporaties en gemeenten hier nadrukkelijk bij.	In 2025 heeft Mijzo doorlopend afgestemd met woningcorporaties en gemeenten over de strategie op wonen en zorg en de bijbehorende keuzes. Woningcorporaties zijn actief betrokken bij de planvorming voor de betreffende locaties.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

<b>Duurzaamheid</b>	<p>De doelstellingen voor verduurzaming zijn SMART geformuleerd en de routekaart 'Verduurzaming panden 2025–2027' is verder geconcretiseerd en in uitvoering genomen. De focus ligt op de volgende thema's: energie, mobiliteit en circulariteit.</p>	<p>De visie op duurzaamheid is aangescherpt.</p> <p>Mijzo heeft de regionale Green Deal Hart van Brabant 3.0 ondertekend en een audit voor het keurmerk laten uitvoeren.</p> <p>Voor vijf (woon)zorglocaties is een DUMAVA-subsidie toegekend, waarmee deze locaties binnen drie jaar volgens de opgestelde routekaarten verduurzaamd zullen worden.</p> <p>Het volledige wagenpark van Mijzo is recent geëlektrificeerd. Daarnaast is zowel de zakelijke mobiliteit als de woon-werk mobiliteit in kaart gebracht.</p>	<p>Doorontwikkeling van het dashboard duurzaamheid voor de thema's energie, mobiliteit en circulariteit.</p>
	<p>Initiatieven 'Ander Thuis' van concept naar daadwerkelijke bouw gebracht (Florissant, Vlijmense Dijk).</p>	<p>Woonzorgconcept 'Mijzo ander Thuis' wordt momenteel minder actief ingezet, mede door de verminderde wachtlijst en enige leegstand en de ontwikkeling die we in 2026 willen doen op verbeterde aansluiting bij de ouderen van nu en de toekomst.</p> <p>Het plan Vlijmense Dijk is succesvol in ontwikkeling en wordt door het zorgkantoor VGZ als kansrijk gezien voor geclusterd MPT.</p> <p>Binnen Mijzo wordt zorg thuis vanuit de WLZ altijd in MPT aangeboden, volgens de Schijf van Vijf.</p> <p>De plannen voor het gezondheidscentrum Florissant (samenwerking met ETZ en Primacura) staan on hold vanwege de stikstofproblematiek, wat ook de doorontwikkeling van locatie Eikendonk vertraagt.</p>	<p>De huidige keuzes laten zien dat Mijzo zorgvuldig afweegt waar en hoe nieuwe vormen van zorg thuis worden ingezet, afgestemd op capaciteit en regionale mogelijkheden.</p> <p>Het succes van Vlijmense Dijk benadrukt het belang van experimenten en samenwerking met het zorgkantoor om innovatieve woonzorgconcepten te ontwikkelen.</p> <p>Vertragingen bij Florissant en Eikendonk tonen dat externe factoren, zoals regelgeving, een directe invloed hebben op realisatieplannen. Flexibiliteit en alternatieve scenario's blijven nodig.</p> <p>De focus op MPT voor zorg thuis bevestigt de inzet van Mijzo om kwaliteit en continuïteit van zorg te borgen binnen de kaders van de Schijf van Vijf.</p>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

	<p>Het versterken van risicomanagement.</p>	<p>Mijzo heeft het risicomanagement verder ingericht en versterkt. In de memo 'Inrichting van goed risicomanagement' is vastgelegd hoe risicomanagement binnen Mijzo is georganiseerd en doorontwikkeld, passend bij de risico's die ontstaan door innovatie en transformatie.</p> <p>Daarnaast is de governance aangescherpt door het instellen van een risicocommissie.</p>	<p>De borging en opvolging van risicomanagement is structureel ingericht in Zenya, waarin risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn vastgelegd. Risico's worden periodiek besproken en geëvalueerd in het Directieteam samen met de RvB, zodat beheersing en sturing effectief worden geborgd.</p>
	<p>Eten en drinken.</p>	<p>In 2025 is op (woon)zorglocatie Zonnehof in Tilburg gestart met de implementatie van een vernieuwde visie op eten en drinken. Deze aanpak legt de nadruk op voeding en gezondheid, samen koken, geur- en smaakbeleving en de betrokkenheid van naasten bij het maaltijdmoment. Maaltijden worden op locatie afgewerkt en geregenereerd, zodat bereiden, ruiken en proeven weer onderdeel zijn van de dag. Culinaire coaches zijn opgeleid en inmiddels is de vernieuwde werkwijze op bijna alle locaties ingevoerd.</p>	<p>De implementatie van de vernieuwde visie op eten en drinken laat zien dat voeding en beleving een integraal onderdeel van de dagbeleving kunnen worden. Het succes van Zonnehof en de brede uitrol naar bijna alle locaties benadrukt het belang van training en begeleiding, zoals via de culinaire coaches. Tegelijkertijd vraagt het borgen van deze werkwijze blijvende aandacht, bijvoorbeeld om medewerkers te ondersteunen, betrokkenheid van naasten te behouden en de kwaliteit van de maaltijdbeleving op alle locaties consistent te houden.</p>

# MOOIE VOORBEELDEN WAAR WE TROTS OP ZIJN!

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik



## DUURZAME MOBILITEIT

Mijzo vindt duurzaamheid belangrijk. Een van de strategische duurzaamheidsdoelen is een emissie loos wagenpark in 2030. Dit jaar is daar een grote stap in gezet en is het wagenpark van Mijzo vervangen. Er is afscheid genomen van het grootste gedeelte van het wagenpark op fossiele brandstoffen en heeft Mijzo 19 elektrische en 7 hybride auto's voor de wijkteams en ondersteunende diensten in gebruik genomen.

Naast het vernieuwde (duurzame) wagenpark hebben de wijkteams dit jaar 15 elektrische fietsen in gebruik genomen. Hiermee kunnen de teams cliënten op een duurzame en gezonde manier bereiken. Op deze manier draagt Mijzo bij aan duurzame mobiliteit binnen de zorg.

Een gezonde en stabiele organisatie is een belangrijke voorwaarde voor kwaliteit van bestaan. Zonder continuïteit, veiligheid en duidelijke sturing kunnen we niet waarmaken wat we met cliënten afspreken. Investerings in ICT, digitale ondersteuning, duurzame huisvesting, mobiliteit, risicomanagement en datagedreven werken zorgen voor continuïteit, veiligheid en een verantwoorde inzet van middelen. Inzicht in kwaliteit helpt leidinggevend en teams om tijdig bij te sturen, te leren en strategische keuzes te maken. Het expliciet zichtbaar maken en monitoren van de impact van bedrijfsvoering op de dagelijkse kwaliteit van bestaan van cliënten blijft een aandachtspunt.

## GEZONDE EN STABIELE BEDRIJFSVOERING



## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

In 2025 gingen we organisatiebreed op zoek naar het beste ontzorgidee van Mijzo. Want de oproep aan de maatschappij is duidelijk, maar wat kunnen we binnen de muren van Mijzo doen om aan de slag te gaan met het ontzorgen van de zorg?

Collega's uit alle hoeken van de organisatie dachten mee: er werden 35 ideeën ingediend en 293 stemmen uitgebracht. Niet ieder idee kwam in aanmerking voor de titel van het beste ontzorg idee van Mijzo. Diverse ideeën worden alsnog opgepakt in de vorm van een experiment of waren al geborgd in huidige projecten.

Het winnende idee – het verplaatsen van administratieve taken van zorgprofessionals naar andere functies of systemen – wordt in 2026 verder uitgewerkt. Daarnaast zijn er waardevolle inzichten opgehaald over wat medewerkers écht helpt in hun dagelijks werk. De interne campagne liet zien dat goede ideeën vaak op de werkvloer ontstaan, en dat samen denken ook écht leidt tot samen doen.

## HET BESTE ONTZORGIDEE



## 6.6.1 WE ZIJN EEN FINANCIËEL- ECONOMISCH GEZONDE ORGANISATIE

In lijn met 2024 sluit Mijzo 2025 af met een fors positief financieel resultaat. Het resultaat van € 7,4 miljoen is in lijn met de begroting (€ 7,2 miljoen) maar duidelijk lager ten opzichte van 2024 (€ 16,9 miljoen). Het rendement komt daarmee uit op 2,8%. Dit is lager dan vorig jaar, maar nog altijd hoger dan gemiddeld in 2024 in de branche.

### Opbrengsten

De lagere opbrengsten binnen de Wlz, onder andere veroorzaakt door een oplopende leegstand, worden grotendeels gecompenseerd door een hogere productie binnen de Zvw. Daarnaast hebben hogere opbrengsten uit voorgaande jaren bijgedragen aan een totale opbrengst die 0,4% (€ 1,1 miljoen) boven de begroting uitkomt.

### Kosten

In de kosten zien we dat (door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt) de eigen personeelskosten ruim 2% (€ 3,8 miljoen) lager zijn dan begroot. Hierin is al rekening gehouden met de uitkering van een bonus aan het personeel die niet was begroot (€ 1,8 miljoen). Door minder eigen medewerkers in te zetten en een lagere inzetbaarheid bij de aanwezige medewerkers is er sprake van fors hogere inhuurkosten, zowel binnen de zorg als daarbuiten (+ 5,7 miljoen). Binnen Mijzo zetten we geen ZZP'ers meer in, in de zorg. Wel maken we gebruik van B!NC en daarbij aangesloten detachings- of uitzendbureaus.

De materiële kosten blijven naar verwachting ruim € 5,6 miljoen achter ten opzichte van de begroting. Voor een groot deel wordt dit veroorzaakt door lagere uitgaven binnen vastgoed, zowel op investeringen als op gebouwgebonden kosten. Ook binnen ICT zijn de investeringen een stuk lager dan verwacht. Een deel hiervan betreft een verschuiving naar latere jaren. Dat is iets waar we komende periode rekening mee moeten houden. Daarnaast is binnen de algemene kosten ruim € 3 miljoen minder uitgeven, vooral doordat minder projecten zijn uitgevoerd.

Mede vanwege het achterblijven van investeringen is de liquiditeit gedurende het jaar toegenomen. De dalende rente sinds de zomer van 2024 heeft ertoe geleid dat de rentebaten licht lager uitvallen dan in 2024. In 2026 zullen we naar verwachting meer investeren in het vastgoed (inclusief het onderhoud) en wordt ook in de ICT-organisatie (onder ander door de uitrol van devices) verder geïnvesteerd.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## De financiële situatie van Mijzo in ratio's:

Ratio's	Mijzo 2025	Mijzo 2024	Sector gemiddelde 2023
<b>Balans solvabiliteit (garantievermogen)</b>	54%	53%	43,7%
<b>Current ratio</b>	1,9	1,8	1,6
<b>Debt service coverage ratio (DSCR)</b>	4,2	5,4	2,8
<b>Loan to value</b>	38%	42%	47,9%
<b>Rendement</b>	2,8%	7%	1,8%
<b>Personeelskostenratio</b>	65%	64%	70,7%
<b>Verhouding PNIL</b>	5,4%	5,4%	6,9%
<b>Gemiddeld aantal FTE</b>	2306	2284	Nvt.
<b>Inzetbaarheidspercentage</b>	90,0%	90,3%	Nvt.

## Meerjarenperspectief

Voor 2026 is een positief sluitende begroting opgesteld; daarin is een resultaat voorzien van € 3,7 miljoen. Bij een omzet van € 271 miljoen betekent dit een rendement van 1,35%. Hierbij is rekening gehouden met een nihil-resultaat voor de onderdelen die vanuit Het Hoge Veer zijn overgenomen. De positieve resultaten van de afgelopen jaren hebben de al goede financiële ratio's verder versterkt. Ze vormen een stevige basis om de in gang gezette accentverschuivingen te kunnen verankeren.

Voor de periode 2025–2028 hebben we onze strategie en maatschappelijke opgave eerder al geactualiseerd. Om deze strategie te blijven realiseren, investeren we de komende jaren in verdere doorontwikkeling van de veranderorganisatie. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om de ICT-organisatie en vastgoed wendbaarder in te richten. In 2026 bouwen er hierop voort. Datzelfde geldt voor de doorontwikkeling van facilitair management en BI. Met deze stappen versterken we de wendbaarheid en weerbaarheid van de organisatie. Tegelijkertijd willen we de afnemers (management en teams) op een gebruiksvriendelijke manier ondersteunen, zodat zij goed onderbouwde keuzes kunnen maken.

### 1. Voorwoord

### 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

## De ontwikkelingen gedurende het boekjaar

### Treasury

In 2024 is het treasurybeleid geactualiseerd. Door de positieve resultaatontwikkeling in de afgelopen jaren is het eigen vermogen verder versterkt. Voor 2026 verwachten we een afname van de liquiditeit, als gevolg van hogere (inhaal)investeringen. Het aanwezige banksaldo wordt daarom deels uitgezet in kortlopende deposito's met een looptijd van één tot drie maanden. Het resterende deel blijft direct beschikbaar via een €STR-rekening. Zie ook de grondslagen van de jaarrekening voor de financiële instrumenten, paragraaf 3.4.2.

### Behaalde omzet en resultaten

De totale bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 gestegen naar € 259 miljoen. Dat is een toename van 3,5% ten opzichte van 2024 (€ 250 miljoen).

De kosten zijn echter sterker gestegen dan de opbrengsten, met 7,1%. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door een toename van de personeelskosten (+7,0%), een toename van de afschrijvingskosten (+10,0%) en een toename van de algemene kosten (+11,2%). Binnen de algemene kosten zijn onder andere de integratiekosten van Het Hoge Veer opgenomen. Daarnaast hebben ook de generatieregeling (opgenomen in de personeelskosten) en hogere voedings- en hotelmatige kosten bijgedragen aan de stijging.

Als gevolg van deze kostenontwikkeling komt het financiële resultaat over 2025 uit op € 7,4 miljoen. Dat is aanzienlijk lager dan in 2024 (€ 16,9 miljoen).

### Toestand op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit)

De solvabiliteit per balansdatum 2025 bedraagt 54% (2024: 53%). De financiële gezondheid is daarmee bijna 50% hoger dan de sectornormering. De liquiditeit, de ontwikkeling van de banksaldi, neemt sterk toe tot ongeveer € 90,3 miljoen. Dit betekent een forse stijging ten opzichte van 2024 (+ € 8,0 miljoen).

### Kasstroom en financieringsbehoeften

Over 2025 heeft Mijzo wederom een positieve kasstroom, passend bij een gezonde bedrijfsvoering. Ten opzichte van 2024 (15,6 miljoen) is de kasstroom wel lager. Dit wordt verklaard door een lagere kasstroom uit operationele activiteiten en hogere investeringen dan in het voorgaande jaar. In 2025 hebben zich geen grote investeringen of vastgoedprojecten voorgedaan waarvoor externe financiering noodzakelijk was. Voor de komende jaren staan echter meerdere omvangrijke vastgoedprojecten gepland. Daarbij zal externe financiering wel onderdeel zijn.

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

#### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

#### 7. Conclusie en vooruitblik

## Strategische risico's

De doelstellingen in de kaderbrief gaan gepaard met strategische risico's. Deze staan mogelijk de realisatie van deze doelstellingen op korte en/of langere termijn in de weg. Hierbij is extra aandacht voor de combined risks die voorkomen bij situaties waarin meerdere afzonderlijke risico's samenkomen en leiden tot een groter en complexer effect dan wanneer ze afzonderlijk optreden. Integraal risicomanagement beoogt risico's niet geïsoleerd, maar in hun onderlinge samenhang te beschouwen.

## Fraudebeleid

In 2025 heeft Mijzo aandacht besteed aan het beheersen van operationele risico's binnen fraudegevoelige bedrijfsprocessen. Het beleid richt zich onder meer op het voorkomen van cyberfraude, het signaleren van mogelijke persoonlijke relaties met leveranciers (belangenverstrengeling) en het aanpakken van tekortkomingen in procedures en autorisaties. Deze inzet wordt in 2026 voortgezet.

Risico's	Toelichting	Bijbehorende beheersmaatregel(en)
<b>Capaciteitstekort bedreigt kwaliteit van bestaan cliënt</b>	Mijzo kan de gevraagde en gewenste kwaliteit in het belang van de cliënt niet meer leveren omdat gekozen wordt voor behoud van capaciteit, ook met minder medewerkers. De kwaliteit van bestaan van cliënten komt verder onder druk te staan, wanneer het ons onvoldoende lukt om de ondergrens aan medewerkers intramuraal te realiseren, om anders te werken, om het Ander Thuis vorm te geven en de wijkverpleging op te schalen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Behoud van medewerkers door sterke arbeidsmarktcampagnes, aandacht voor werkbalans bij medewerkers en een cultuur van leren, wendbaarheid en accountability.</li><li>• Aantrekkelijke werkgever blijven, zorgen voor voldoende scholing en opleiding en medewerkers stimuleren en aanspreken zich te blijven ontwikkelen.</li><li>• Flexibele personeelsinzet.</li><li>• Werken volgens de nieuwe strategie Samen ontzorgen we de zorg, waarbij we andere keuzes maken zodat er tijd overblijft voor diegenen die dit het hardst nodig hebben.</li><li>• Nog meer aandacht voor het waarom van de strategie van Mijzo en daarbij behorende Anders Werken.</li><li>• Gedegen implementatie en opschaling van Anders Werken.</li><li>• Vergroten van het adaptievermogen (wendbaarheid en veerkracht van de organisatie) van medewerkers en teams.</li><li>• Acceptatie van restrisico.</li></ul>
<b>Disbalans inkomsten en uitgaven</b>	Anders werken leidt tot minder productie wat niet parallel loopt met aanpassingen in de bedrijfsvoering. Het risico bestaat dat door de hoogte van het resultaat van de afgelopen jaren in combinatie met het eigen vermogen, zorgkantoren het richttarief naar beneden bijstellen. Ook in de ZvW kan door Anders werken en verbeteren van de doelmatigheid, productie verminderen en de productiviteit verlagen wat niet parallel loopt met aanpassingen in de bedrijfsvoering.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doorontwikkeling datagedreven werken.</li><li>• Financiële afdeling houdt scherp overzicht met maandelijkse controles en werkt met een realistische begroting en reële prognoses zodat disbalans wordt voorkomen.</li><li>• Meer grip op de investeringsbegroting en de uitvoering hiervan.</li></ul>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Risico's	Toelichting	Bijbehorende beheersmaatregel(en)
<b>Betrouwbaarheid van digitale infrastructuren en zorgtechnologie-systemen.</b>	Investeringen en innovaties kunnen niet voldoende worden gerealiseerd door afwezigheid van expertise en materialen. Of door beperkt adoptievermogen in de organisatie. Hierdoor kan de transformatie onvoldoende snel plaatsvinden. Risico's op cybercriminaliteit nemen toe.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nieuwe werkwijze volgens het strategisch ICT plan en werken conform de digitale strategie.</li><li>• Werken met betrouwbare partners, waarmee nieuwe afspraken zijn gemaakt.</li><li>• Sterk ingerichte veranderorganisatie waarmee het adaptievermogen van de organisatie wordt vergroot.</li></ul>
<b>Geopolitieke dreiging</b>	Geopolitieke dreiging neemt toe, wat kan leiden tot schaarste aan resources, zoals ernstige (langdurige) verstoringen van energietoelevering, infrastructuur en water.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Up to date houden van het continuïteitsplan en het structureel oefenen, trainen en opleiden.</li></ul>
<b>Gebrekkige of wegvallende samenwerking in de regio</b>	Door de financiële druk of verlies van productie in de sector komt de saamhorigheid van het collectief in de keten onder druk te staan, waardoor realisatie van de voor transformatie noodzakelijk gezamenlijke doelstellingen onvoldoende (snel) gerealiseerd kunnen worden. Kleinere zorgorganisaties kloppen bij ons aan om hun activiteiten over te nemen, wat betekent dat er extra investeringen nodig zijn om deze organisaties te integreren.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blijven investeren in goede samenwerking.</li><li>• Gezamenlijke scenarioplanning.</li><li>• Elkaar accountable houden dat het collectief boven het individu gaat.</li></ul>

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

## 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

## 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

## 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

## 7. Conclusie en vooruitblik

# 7

# CONCLUSIE EN VOORUITBLIK

## 1. Voorwoord

## 2. Inhoud

### 3. De organisatie in beeld

- 3.1 Wie is Mijzo?
- 3.2 Missie en visie
- 3.3 Kernwaarden
- 3.4 Besturingsfilosofie
- 3.5 Personele samenstelling
- 3.6 Organisatiestructuur
- 3.7 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 4. Maatschappelijke opgave en strategie 'Samen ontzorgen we de zorg'

- 4.1 Maatschappelijke opgave en strategie van Mijzo
- 4.2 De Schijf van Vijf
- 4.3 Manifest

### 5. Kwaliteitsmodel Mijzo

### 6. Resultaten 2025

- 6.1 Actielijn 1:**  
Actieve voorbereiding op het ouder worden
- 6.2 Actielijn 2:**  
Stimuleren van zorgzame gemeenschappen
- 6.3 Actielijn 3:**  
Met plezier naar het werk
- 6.4 Actielijn 4:**  
Samen het verschil maken
- 6.5 Actielijn 5:**  
Met lef ontdekken
- 6.6 Actielijn 6:**  
Gezonde bedrijfsvoering

### 7. Conclusie en vooruitblik

Met het besef dat de zorg voor ouderen op een kantelpunt staat, hebben we in 2026 samen de opgave om te onderzoeken hoe de zorg, de ouderen en de samenleving transformeert. We verwachten dat het niet gaat om een tijdelijke verandering in de zorgvraag, omdat we nu al zien dat ouderen thuis willen blijven wonen en willen meebeslissen. Thuis wonen, vrijheid, autonomie en kwaliteit van bestaan staan centraal, ook in 2026.

Die veranderende vraag betekent ook dat we een herijking zullen maken op onze visie op wonen en zorg. Hoe kunnen we ons vastgoed afstemmen op die veranderende woonbehoeften en zorgvragen? Hoe kunnen we samen bouwen aan een zorgzame samenleving waarin mensen regie houden over hun leven? Die overtuiging vraagt om een herziening van hoe we zorg organiseren en verbeelden, en vormt een belangrijk vertrekpunt voor alle keuzes die we maken voor de toekomst.

Met de beweging die Mijzo maakt van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van bestaan, vormen vertrouwen, vakmanschap en samen leren de basis. In 2026 gaan we verder met het borgen en verdiepen van Langer Actief Thuis en reablement intramuraal. We willen nog beter aansluiten bij de behoeften van ouderen en bijdragen aan een zelfstandig leven van ouderen. Ook gaan we de visie op informele zorg verder in de praktijk brengen met het doorontwikkelen van indicatieloze dagbesteding en ontmoetingsplekken voor de wijk.

Daarnaast zullen we sterk inzetten op goed werkgeverschap met duurzaam leiderschap, aandacht voor werkgeluk, ondersteuning voor oudere medewerkers, eerlijke verdeling van schaarste en regionale samenwerking. We gaan de regionale strategie concreter maken, zodat duidelijker wordt waar Mijzo volgt, versnelt of koploper wil zijn.

We hebben grote stappen gezet in technologische, sociale en procesinnovaties. In 2026 gaan we de veranderorganisatie verder professionaliseren door te werken met portfoliomanagement. Hiermee willen we meer grip krijgen op de change en op de inzet van capaciteit. We versterken de innovatiecultuur met aandacht voor implementatie en opschaling. Zo dragen innovaties aantoonbaar bij aan kwaliteit van bestaan en aan arbeidsbesparing.

Mijzo heeft in 2025 de bedrijfsvoering verder toekomstbestendig gemaakt, met mijlpalen in duurzaamheid, ICT, inzet op digitale strategie, de inrichting van de vastgoedorganisatie, stuurinformatie en risicomangement. In 2026 worden daar weer vervolgstappen in gezet. We werken toe naar betere prognoses met een rollingforecast en naar meer grip op het optimaal benutten van investeringen.

Alleen zo kunnen we wendbaar blijven en de juiste keuzes maken.

Samen ontzorgen we de zorg.

**SAMEN  
ONTZORGEN  
WE DE ZORG**

**mijza**