

Bestuursverslag 2025



Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	Terugblik 2025	4
3	Doelstellingen en kernactiviteiten	4
4	Ondernemingsstructuur en personele bezetting	4
1.	Raad van Bestuur en Raad van Toezicht	4
2.	Medezeggenschap	5
3.	Personele bezetting in 2025	7
4.	Financiële ontwikkelingen	8
1.	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	8
2.	Opbrengsten, bedrijfslasten en resultaat 2025	9
3.	Toelichting op het resultaat 2025	10
4.	Vooruitzichten; (te verwachten) ontwikkelingen in 2026	11
5	Risico's en risicobeheersing	11
1.	Voornaamste risico's en onzekerheden	11
2.	Risicobereidheid	11
3.	Maatregelen ter beheersing van risico's	12
4.	Impact van risico's op resultaten en/of financiële positie	12
5.	Gematerialiseerde risico's in afgelopen boekjaar	12
6.	Aangebrachte c.q. geplande verbeteringen	12
7.	Verankering risicomanagement	12
6	Cultuur en gedrag – soft controls	13
7	Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	14
8	Toepassing en naleving gedragscodes	14
9	Toekomstverwachtingen	14
1.	Verwachte gang van zaken	14
10	Overige onderwerpen	14
1.	Marketing en distributie	14
2.	Interne beheersing van processen en procedures	15
3.	Kwaliteitsbeheersing	15
4.	Informatievoorziening in- en extern	15
5.	Automatisering	15
11	Niet-financiële prestatie-indicatoren - maatschappelijke aspecten van ondernemen .	15
1.	Duurzaamheid	15
2.	Sociale aspecten	18

1 Voorwoord

De ontwikkeling van Florence is beschreven in de strategische koers 2023-2026. Deze koers ondersteunt ons bij de veranderende context waarin de ouderenzorg zich begeeft. Interne en externe ontwikkelingen vragen continu om wendbaarheid en flexibiliteit. We kijken positief terug op 2025. Er is een gezond financieel resultaat behaald en de kwaliteit van zorg en ondersteuning aan onze cliënten is op orde. Het cliënttevredenheidsonderzoek bevestigt dat met een gemiddelde score van een 8,3. We werken daarnaast continu aan goed werkgeverschap. Want de vaste medewerkers zijn het hart van onze organisatie en het kapitaal waarmee we onze visie 'het leven leiden dat je lief is' kunnen waarmaken. We zijn heel blij dat we in 2025 ook gegroeid zijn en nu ruim 350 extra medewerkers in dienst hebben.

In 2025 is de bouw gestart van zorg- en wooncomplex Aurora aan de Loevesteinlaan, waarmee gewerkt wordt aan een toekomstbestendig woonconcept voor ouderen. Daarnaast stond 2025 in het teken van de afbouw van de inzet van ZZP-ers, samenwerking met collega aanbieders en partners in de regio en de overname van de cliënten en het personeel van Stichting HVP Zorg.

In 2026 zetten we onze koers voort. De uitdagingen en kansen waarmee we te maken hebben, vragen om scherpe prioriteiten en een uitwerking van verschillende scenario's. We staan daarbij op het kruispunt van verandering. We moeten belangrijke keuzes maken voor de toekomst, maar we moeten ook snel kunnen bijsturen als dat nodig is. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze medewerkers, de medezeggenschapsorganen (OR, CCR, PAR) en externe partners.

2 Terugblik 2025

We kunnen niet volledig zijn in alle ontwikkelingen die zijn gestart en gerealiseerd. We verwijzen graag naar ons [Kwaliteitsbeeld 2025-2026](#), waarin aan de hand van de bouwstenen van het Generiek Kompas toegelicht wordt welke stappen in 2025 zijn gezet.

3 Doelstellingen en kernactiviteiten

Florence is een dynamische zorgorganisatie met de visie 'het leven leiden dat je lief is'. Het is één van de grootste aanbieders van Verpleging, Verzorging en Thuiszorg in de regio Haaglanden en daarmee een belangrijke partner in de regio.

Bijna 20.000 inwoners van de regio Haaglanden rekenen iedere dag op de zorgprofessionals van Florence. Onze ca. 3.500 medewerkers en ruim 1.000 vrijwilligers helpen al deze mensen zoveel mogelijk het leven te laten leiden dat hun lief is. Juist als hun gezondheid hen in de steek laat. Wij denken mee met onze cliënten om ervoor te zorgen dat zij zo lang mogelijk onafhankelijk kunnen blijven. Dit ondersteunen we preventief met een uitgebreide ledenservice (de FlorencePas) én laagdrempelig toegankelijke ontmoetingscentra in de wijk. Als het nodig is, is er passende zorg thuis. Ook is er tijdelijke verblijfszorg en gespecialiseerde thuiszorg voor ouderen na bijvoorbeeld ziekenhuisopname of bij tijdelijke achteruitgang in gezondheid. En als het thuis echt niet meer gaat, is er een ruim aanbod van woonzorglocaties waar we 24 uur per dag voor onze bewoners zorgen.

Florence heeft 13 woonzorglocaties, 29 thuiszorgteams, 5 VPT-teams en 21 ontmoetingscentra in Den Haag, Wassenaar, Rijswijk, Leidschendam-Voorburg en Voorschoten. Daarnaast bieden we in het Revalidatiecentrum Westhoff geriatrische revalidatiezorg en tijdelijke herstellzorg. Onze dochterorganisatie Florein verzorgt de hulp bij huishouden in de regio Haaglanden.

4 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

1. Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

De Raad van Bestuur van de Stichting Zorggroep Florence bestaat uit een tweehoofdig bestuur: Ellen Maat (voorzitter) en Martijn Verbeek (lid). Het bestuur heeft de dagelijkse leiding over de organisatie. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van Florence, de strategie, het beleid, de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en risicobeheersing. Beide bestuurders zijn aangesloten bij het accreditatieprogramma van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg).

In bijlage 1 is het juridisch organogram opgenomen.

De Raad van Toezicht ziet toe op de Raad van Bestuur en het gevoerde beleid en adviseert. Voor nadere informatie over de Raad van Toezicht, wordt verwezen naar het Jaarverslag Raad van Toezicht 2025.

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht werken volgens de Governancecode Zorg 2022. Daarbij hebben de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht elk hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de governance. Die verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de statuten, de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en ook in de reglementen van de commissies van de Raad van Toezicht.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht past binnen de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de

daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Een toelichting is opgenomen in de jaarrekening.

Het onkostenbeleid van de Raad van Bestuur is op de website van Florence geplaatst. Periodiek controleert de voorzitter van de remuneratiecommissie de gedeclareerde onkosten. Jaarlijks worden de onkosten inzichtelijk gemaakt op de website.

2. Medezeggenschap

Wij hechten veel waarde aan de inbreng en samenwerking met de Ondernemingsraad (OR), de Professionele Adviesraad (PAR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Naast de reguliere overlegvergaderingen hebben de raden deelgenomen aan een beleidsconferentie waar is gesproken over de uitdagingen die op ons afkomen en wat vanuit de optiek van de professional, de medewerker en de cliënt ander kan en moet. In 2025 lag de focus van de beleidsconferentie op de mogelijkheden van AI, gericht op het ondersteunen van Anders Werken. De uitkomsten van de beleidsconferentie zijn meegenomen in het Jaarplan 2026.

Cliëntenraden

Florence heeft voor elk woonzorgcentrum een locatiecliëntenraad ingesteld. Via de cliëntenraden kunnen cliënten en hun naasten meepraten en meedenken over het beleid en de dagelijkse gang van zaken binnen Florence.

Florence heeft daarnaast een Centrale Cliëntenraad (CCR). De deelnemers van de CCR zijn (gemandateerde) afgevaardigden van de locatiecliëntenraden. Zij beslissen mee over het beleid dat de gehele organisatie van Florence betreft. Ook geven zij gevraagd en ongevraagd advies. De CCR behandelt zaken die locatie overstijgend zijn en waarover de bestuurders van Florence beslissingen nemen. De CCR heeft commissies voor Kwaliteit en Financiën. Daarnaast vertegenwoordigt de CCR ook de cliënten van ZorgThuis en de GRZ. Eind 2025 is na een evaluatie besloten dat de CCR alleen betrokken blijft bij formele besluitvorming ten aanzien van de onderwerpen die de zorg thuis betreffen.

In 2025 is advies gevraagd over en positief advies ontvangen op de volgende onderwerpen:

- Jaarrekening 2024
- Begroting 2026
- Kwaliteitsbeeld 2024-2025
- Profielschets RvT
- Overname HVP Zorg
- Benoeming Wzd-functionaris

In 2025 is instemming gevraagd en ontvangen op de volgende onderwerpen:

- Uniformering van de schoonmaakfrequenties op de woonzorglocaties
- Visie op bewegingsvrijheid
- Omgangsregels voor naasten en bezoekers
- Nieuwe wasservice voor bewonerskleding

Daarnaast heeft de CCR in 2025 ongevraagd advies uitgebracht over het incidenteel verhogen van het welzijnsbudget. Tot slot heeft de CCR in 2025 een nieuw lid voor de Raad van Toezicht voorgedragen.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van Florence behartigt de belangen van de medewerkers van Florence. De leden worden democratisch gekozen door middel van het houden van verkiezingen. In 2025 hebben de verkiezingen plaatsgevonden en per 1 april is een nieuwe OR gestart. De OR controleert of de onderneming zich houdt aan wetten en regels en adviseert hierover. De OR heeft 4 commissies:

- Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM) commissie
- Commissie financiën
- Commissie thuiszorg
- Commissie PR

In 2025 is advies gevraagd over en positief advies ontvangen op de volgende onderwerpen:

- Hogere inschaling Verzorgenden 3IG
- Kwaliteitsbeeld 2024-2025
- Omgangsregels voor naasten en bezoekers en escalatieladder
- Overname HVP Zorg
- Benoeming nieuwe leden RvT

In 2025 is instemming gevraagd en ontvangen op de volgende onderwerpen:

- Regeling leren en ontwikkelen
- Bonus bij uitbreiding contracturen
- Regeling interne mobiliteit

Professionele Adviesraad (PAR)

De Professionele Adviesraad (PAR) van Florence bestaat uit medewerkers uit verschillende functies die bij de dagelijkse zorg en welzijn voor de bewoners en cliënten zijn betrokken, zoals verpleegkundigen en verzorgenden, medewerkers van welzijn en services en behandelaren. De PAR overlegt met de Raad van Bestuur en directie en geeft gevraagd en ongevraagd advies over het verbeteren en borgen van de kwaliteit van zorg.

De PAR heeft zich in 2025 onder meer ingezet voor:

- Een campagne met betrekking tot het werken volgens de nieuwe Beter Doen, Beter Laten lijst van V&VN;
- Het geven van advies op het Kwaliteitsbeeld 2024-2025;
- Het geven van advies op de visie op bewegingsvrijheid;
- Het meedenken over thema's rondom duurzaamheid;
- Het geven advies over de omgangsregels voor naasten en bezoek en de escalatieladder;
- Het actief werven van professionals uit de zorg om mee te denken met de PAR.

3. Personele bezetting in 2025

Indicatoren personeelssamenstelling	
Aantal medewerkers	3.590
Aantal FTE	2.177
Percentage kosten PNIL	13%
Ziekteverzuimpercentage	8,93%
Verzuimfrequentie	1,58
Aantal leerlingen en stagiaires	431
Aantal vrijwilligers	1.004

Percentage FTE per niveau	
Niveau 1	5%
Niveau 2	23%
Niveau 3	20%
Niveau 4	7%
Niveau 5	6%
Leerlingen	11%
Behandelaren	5%

4. Financiële ontwikkelingen

1. Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Stichting Zorggroep Florence				
1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025				
(na resultaatbestemming)				
		Ref.	31-dec-25	31-dec-24
			€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa		1	99.390.860	100.471.763
			99.390.860	100.471.763
Vlottende activa				
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/				
DBC-zorgproducten		2	2.439.620	2.246.398
Vorderingen		3	10.543.193	12.028.503
Liquide middelen		4	35.988.863	26.779.171
			48.971.676	41.054.072
Totaal activa			148.362.536	141.525.835
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Gestort en opgevraagd kapitaal		5	1.175	1.175
Bestemmingsfonds			69.329.489	61.110.154
Overige reserves			3.820.833	3.820.833
			73.151.497	64.932.162
Aandeel derden in groepsvermogen		6	2.090.978	2.048.579
Voorzieningen		7	6.635.908	5.975.175
Langlopende schulden		8	19.142.343	24.761.814
Kortlopende schulden		9	47.341.810	43.808.105
Totaal passiva			148.362.536	141.525.835

2. Opbrengsten, bedrijfslasten en resultaat 2025

Stichting Zorggroep Florence			
1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025			
	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Zorgverzekeringswet		49.674.661	52.884.207
Wet Langdurige Zorg		191.202.953	179.300.978
VWS- en/of Wlz-subsidies		0	0
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		15.105.308	12.968.059
Netto omzet		255.982.922	245.153.244
Overige bedrijfsopbrengsten	13	20.572.051	15.934.372
Som der bedrijfsopbrengsten		276.554.973	261.087.616
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	26.311.161	28.723.557
Lonen en salarissen	15	145.491.715	132.424.923
Sociale lasten	16	23.470.145	20.683.145
Pensioenlasten	17	11.763.560	10.336.270
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	10.975.021	11.099.896
Overige bedrijfskosten	19	48.254.191	47.258.475
Som der bedrijfslasten		266.265.793	250.526.266
BEDRIJFSRESULTAAT		10.289.180	10.561.350
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	1.185.591	1.365.516
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		9.103.589	9.195.834
Belastingen	21	368.365	363.683
Minderheidsbelang derden	22	515.889	480.171
RESULTAAT NA BELASTINGEN		8.219.335	8.351.980
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
<i>Bestemmingsfondsen</i>		8.219.335	8.351.980
		8.219.335	8.351.980

3. Toelichting op het resultaat 2025

Florence heeft over 2025 een positief resultaat behaald van €8,2 miljoen. Dit resultaat is €3,4 miljoen hoger dan begroot. Het resultaat is ten opzichte van 2024 ongeveer gelijk. Bij het opstellen van de begroting 2025 was er nog onduidelijkheid over nieuwe CAO; uiteindelijk viel deze lager uit dan waar in de begroting rekening mee was gehouden. De begrote post stuurruimte is in 2025 nauwelijks ingezet.

Verder is locatie Loevestein eind 2025 definitief vervreemd ten behoeve van sloop en nieuwbouw door derden (sale-and-lease-back). Na eliminatie van incidentele baten bedraagt het genormaliseerd jaarresultaat 2025 €5,9 miljoen.

De zorgbudgetten zijn in 2025 gestegen als gevolg van tariefsverhogingen en zorgverzwaring (zorg met behandeling). De productie is in 2025 nauwelijks gestegen binnen de meeste onderdelen. De personele kosten zijn gestegen vanwege CAO-stijgingen. In 2025 zijn veel nieuwe collega's in dienst aangenomen. Wel is het verzuim weer gestegen over de gehele breedte van de organisatie. Door de omzetting van inzet van ZZP-ers naar uitzendkrachten zijn deze kosten gestegen (btw-effect). Materiële kosten zijn gestegen vanwege (soms sterke) prijsstijgingen. Er is veel aandacht voor efficiënte inzet van middelen en voorkomen verspilling. De kapitaallasten lagen lager vanwege later dan geplande start grote vastgoed (investerings)projecten.

Het investeringsniveau kwam in 2025 uit op ruim €10 miljoen. Dit betrof planmatig onderhoud, functionele wijzigingen en renovatie; conform planning uitgevoerd. Sinds eind 2025 wordt locatie Hofwijck/Westhoff gerenoveerd. Hiervoor is externe financiering aangetrokken onder borging door het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Het financiële beleid is gericht op een duurzame bedrijfsvoering en daarmee een solide financiële positie. De organisatie volgt de financiële gezondheid aan de hand van de volgende ratio's:

Ratio's (geconsolideerd)

	31-12-2025	Norm 2025	31-12-2024	Norm 2024
- Debt Service Coverage Ratio	3,2	1,4	3,6	1,4
- Solvabiliteit	50,3%	25,0%	46,8%	25,0%
- EBITDA (€ mln)	20,6	16	20,6	16

Debt Service coverage ratio (DSCR)

De DSCR wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit van een onderneming in verhouding tot de financiële verplichtingen (debt service). De ratio geeft de mate aan waarin de contractuele rente- en aflossingsverplichtingen gedekt worden door de kasstroom.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen op de balans. Het geeft een indicatie voor de mate waarin de onderneming in staat is het totale vreemd vermogen terug te betalen.

EBITDA

EBITDA (winst vóór aftrek van rentekosten, belastingen, afschrijving en afboekingen) geeft het kasgenererend vermogen van een onderneming weer en is daarmee dus een indicatie van de vitaliteit van het bedrijf.

4. Vooruitzichten; (te verwachten) ontwikkelingen in 2026

De begroting 2026 is een financiële uitwerking van de gestelde prioriteiten uit het Jaarplan 2026.

Voor 2026 is een exploitatiebegroting opgesteld met een positief resultaat van €5,1 miljoen (1,9% van de opbrengsten). Hierin is opnieuw rekening gehouden met een aanvullende CAO-stijging. Deze is op dit moment nog niet bekend. De ontwikkeling van de totale personeelskosten wordt nauwlettend gevolgd, ook vanwege inzet op de afbouw van de ZZP-ers. Er wordt stevig ingezet op het vergroten en versterken van de eigen Florence Flexpool.

In het tweede halfjaar van 2025 daalden de resultaten per bedrijfsonderdeel. De oorzaak ligt bijna volledig in de hogere personele kosten; zeker in relatie tot de (dalende) productie Wlz en Zvw. Met name bij Intramurale Zorg en bij Revalidatie & Kortdurend Verblijf lagen de resultaten vierde kwartaal 2025 lager dan eerdere kwartalen en lager dan begroot.

5 Risico's en risicobeheersing

1. Voornaamste risico's en onzekerheden

Florence heeft haar risicobeheersing dusdanig ingericht dat risico's tijdig gesignaleerd worden en dat daarop zo nodig beheersmaatregelen worden getroffen. Wij doen dit zowel prospectief als retrospectief.

De kwaliteit van de zorg- en dienstverlening borgen wij op alle niveaus in onze organisatie: op operationeel niveau in de thuiszorgteams en de teams in onze locaties en in het verlengde hiervan op tactisch en strategisch niveau. Op alle niveaus is actuele kwaliteitsinformatie beschikbaar en het kwaliteitsbeeld wordt ieder jaar op onze website gepubliceerd.

De belangrijkste risico's en onzekerheden voor de komende periode zijn:

- De daadwerkelijke ontwikkeling van (een toename van) de zorgvraag als gevolg van vergrijzing.
- Er is blijvende onduidelijkheid over de wetgeving voor ZZP-ers. In combinatie met de aankomende wetgeving voor flexwerkers leidt dit tot verhoging van de inzet van uitzendkrachten. We sturen hier daarom continu op bij.
- De CAO VVT heeft een looptijd tot en met 31 augustus 2026. Het is nog onbekend welke wijzigingen daarna gaan plaatsvinden die invloed hebben op ons beleid en onze financiën.
- In 2024 en 2025 is veel gestuurd op verzuim, met als resultaat dat het verzuim is gedaald tot onder het landelijk gemiddelde. Het verzuim behoeft echter onze continue aandacht en bijsturing. We hanteren een gerichte aanpak met ondersteuningsteams voor locaties of teams waar het verzuim bovengemiddeld is.

2. Risicobereidheid

De risicobereidheid is geborgd in de sturings-, beheersings- en verantwoordingsprocessen van de organisatie. Bij strategische beslissingen, het vaststellen van het jaarplan en de begroting, en bij investerings- en financieringsbeslissingen wordt standaard een analyse gemaakt van interne en externe ontwikkelingen. Op deze manier worden mogelijke risico's in kaart gebracht. De wijze waarop Florence hierop kan en moet anticiperen wordt meegenomen in de overwegingen en de besluitvorming.

De mate waarin Florence risico's kan en wil dragen, wordt bepaald door:

- De financiële draagkracht van de organisatie (vermogen, liquiditeiten);
- De risicovolwassenheid van de organisatie (kennis, kunde, processen, procedures en infrastructuur);
- De wet- en regelgeving die op de organisatie van toepassing is, en;
- De eisen en verwachtingen van de stakeholders van de organisatie en de maatschappelijke context waarin onze organisatie haar diensten verleent.

Met de Raad van Toezicht wordt periodiek gesproken over de risicobeheersing binnen Florence. Op strategisch niveau gebeurt dit in de eerste helft van het jaar, voorafgaand aan de kaderbrief, en in de tweede helft van het jaar bij het vaststellen van het Jaarplan en de begroting.

Bij grote projecten en grote investeringsbeslissingen, bijvoorbeeld met betrekking tot zorgvastgoed, zijn een risicoanalyse en beheersmaatregelen vast onderdeel van de besluitvorming.

3. Maatregelen ter beheersing van risico's

De kansen maar ook de aanpassingen/adaptie van de strategische koers om te anticiperen op interne en ontwikkelingen worden vertaald naar jaardoelstellingen die worden opgenomen in het Florence brede Jaarplan. Dit jaarplan is een sturingsinstrument binnen de organisatie in het bereiken van resultaten en het bewaken van de focus.

Risicomanagement is ingericht binnen diverse disciplines om alert te blijven op het ontstaan van nieuwe risico's en het gestructureerd mitigeren van de risico's.

4. Impact van risico's op resultaten en/of financiële positie

Politieke risico's, marktrisico's en macro-economische risico's zijn een inherent onderdeel van de omgeving waar Florence mee te maken heeft. De impact van deze risico's wordt op strategisch niveau bepaald voor zover het risico nog niet is uitgewerkt.

Concrete beleidswijzigingen en risico's die uit de diverse controles en risicomanagementsystemen volgen worden in termen van kans en impact in onderlinge samenhang in beeld gebracht.

5. Gematerialiseerde risico's in afgelopen boekjaar

Voor de verwerking van opbrengsten en kosten in de jaarrekening wordt verwezen naar de in het jaarrekeningdocument 2025 vermelde grondslagen. De diverse voorzieningen en reserveringen zijn geïndexeerd en herrekend op basis van actuele gegevens. Hiervoor wordt ook verwezen naar het jaarrekeningdocument 2025. Naar verwachting zijn deze reserveringen en voorzieningen ruimschoots voldoende om de verwachte kasuitstromen te dekken.

6. Aangebrachte c.q. geplande verbeteringen

De risico mitigerende maatregelen van de strategische risico's zijn beschreven in de kaderbrief en geconcretiseerd in het jaarplan. Ieder kwartaal worden voortgangsgesprekken gevoerd met het directieteam waarbij ook het invulling geven aan deze maatregelen onderwerp van gesprek is.

Florence hanteert de PDCA-aanpak bij specifieke risico-inventarisaties zoals onderstaand benoemd.

7. Verankering risicomanagement

Er worden periodiek zowel interne als externe controles uitgevoerd op:

Kwaliteit van zorg:

- Interne audits
- Incidentenanalyses
- Wet zorg en dwang audits
- Medicatie audits
- Infectiepreventie audits
- Cliënttevredenheidsonderzoeken
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Dossiertoetsing

Bedrijfsvoering

- AO/IC controles gericht op de rechtmatigheid van de zorgproductie
- Frauderisicobeheersing

Wonen en welzijn

- Brandveiligheid
- Legionella
- Schoonmaak
- Voedselveiligheid (HACCP)
- KIWA WDTM – keurmerk personenalarmering (certificering van het Florence Contact Centrum)

Werken bij Florence

- Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) voor arbeidsrisico's
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) voor medewerkers

Informatieveiligheid en privacy

- NEN 7510 compliancy
- AVG compliancy
- Continue monitoring en risicobeheersing door cybersecurity assessments en pentesten

6 Cultuur en gedrag – soft controls

In 2025 hebben twee leiderschapsmiddagen plaatsgevonden, gericht op de ontwikkeling van managers en teamleiders en de vaardigheden en skills die nodig zijn om de teams te begeleiden naar het behalen van resultaten op het gebied van een positief werkklimaat, kwaliteit en veiligheid, inhoudelijke doelen en financiën. De thema's van de leiderschapsmiddagen in 2025 waren 'een positief werkklimaat' en 'leidinggeven onder hoogspanning en omgaan met agressie'. Daarnaast neemt iedere manager of teamleider deel aan 4 of 5 intervisiebijeenkomsten met andere managers of teamleiders.

Het is van belang dat medewerkers met plezier naar het werk gaan en het werk kunnen doen dat hen lief is. Dit is belangrijk voor medewerkers, het team en de cliënten. Uitgangspunt is daarbij: als je goed wilt zorgen voor een ander, moet je ook goed zorgen voor jezelf en voor elkaar. Ongewenste omgangsvormen passen niet binnen deze visie en worden niet getolereerd binnen Florence. Daarom hebben we gedragsregels die in onze gedragscode verder zijn uitgewerkt. De medewerker ondertekent bij indiensttreding de Gedragscode omgangsvormen en integriteit die onderdeel uitmaakt van de arbeidsovereenkomst. Wij bieden daarnaast een ondersteunend netwerk van vertrouwenspersonen om medewerkers te helpen bij professionele zorgen. De vertrouwenspersonen staan klaar voor alle medewerkers om een luisterend oor aan te bieden of hulp bij het omgaan met lastige situaties. In 2025 zijn net als voorgaand jaar

belangrijke stappen gezet op het gebied van sociale veiligheid. De leiderschapsmiddagen en intervisiebijeenkomsten dragen hier ook aan bij.

Totaal aantal meldingen vertrouwenspersonen

Jaar	Aantal meldingen
2025	36
2024	101
2023	54
2022	36
2021	18

Van de meldingen uit 2024 zijn er 11 overgegaan naar 2025. De 36 meldingen kwamen vanuit de verschillende locaties en disciplines van onze organisatie.

Mocht een ervaring van ongewenst gedrag niet met de leidinggevende opgelost kunnen worden, dan kan een medewerker zich wenden tot de externe Klachtenfunctionaris die deze zal behandelen in lijn met de regeling klachten ongewenst gedrag. Voor het melden van een misstand met een maatschappelijk belang is de klokkenluidersregeling van kracht.

7 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Binnen Florence is het vastgestelde Treasurystatuut van toepassing. Conform dit statuut is er periodiek intern Treasury overleg gevoerd in 2025. Via de kwartaalrapportages wordt de ontwikkeling van de liquiditeit gevolgd.

In 2025 zijn geen nieuwe leningen aangetrokken. In het eerste kwartaal van 2026 start het nieuwbouwproject Hofwijck. De financiering is geborgd door het WfZ. Gedurende de bouw wordt het gefinancierd met kasgeldleningen, welk daarna in delen worden omgezet in langlopende leningen.

In het kader van de financiering van de langlopende schulden en rekening-courant faciliteit zijn met de geldverstrekkers ratio's afgesproken. De stichting voldoet per 31 december 2025 ruimschoots aan de afgesproken normen, zie hiervoor de tabel op pagina 13.

8 Toepassing en naleving gedragscodes

De Governancecode voor de Zorg wordt door Florence nageleefd en is opgenomen in de statuten en de reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. In een compliancy overzicht is verantwoord op welke wijze aan de Governancecode voor de Zorg invulling wordt gegeven. Jaarlijks vindt een controle plaats op dit overzicht.

9 Toekomstverwachtingen

1. Verwachte gang van zaken

Binnen Florence zijn in 2026 geen grootschalige wijzigingen in de organisatie te verwachten. We zetten de ingezette beweging voort, passend bij de maatschappelijke opgaven en regionale en landelijke ontwikkelingen. Belangrijke opgaven hierbij zijn het sturen op de personele kosten en het reageren op de toename van complexere zorgvragen.

10 Overige onderwerpen

1. Marketing en distributie

Niet van toepassing.

2. Interne beheersing van processen en procedures

Zie onderdeel 5.

3. Kwaliteitsbeheersing

Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) van Florence is volledig ingericht op basis van het Generiek Kompas. We analyseren, evalueren, monitoren en verbeteren onze processen en protocollen continu.

4. Informatievoorziening in- en extern

Florence heeft een startportaal voor onze collega's waar nieuwsberichten, kennisbank en algemene informatie over de organisatie en specifieke onderwerpen te vinden is.

Externe informatievoorziening via de website www.florence.nl waarop o.a. informatie over onze [locaties](#) te vinden is.

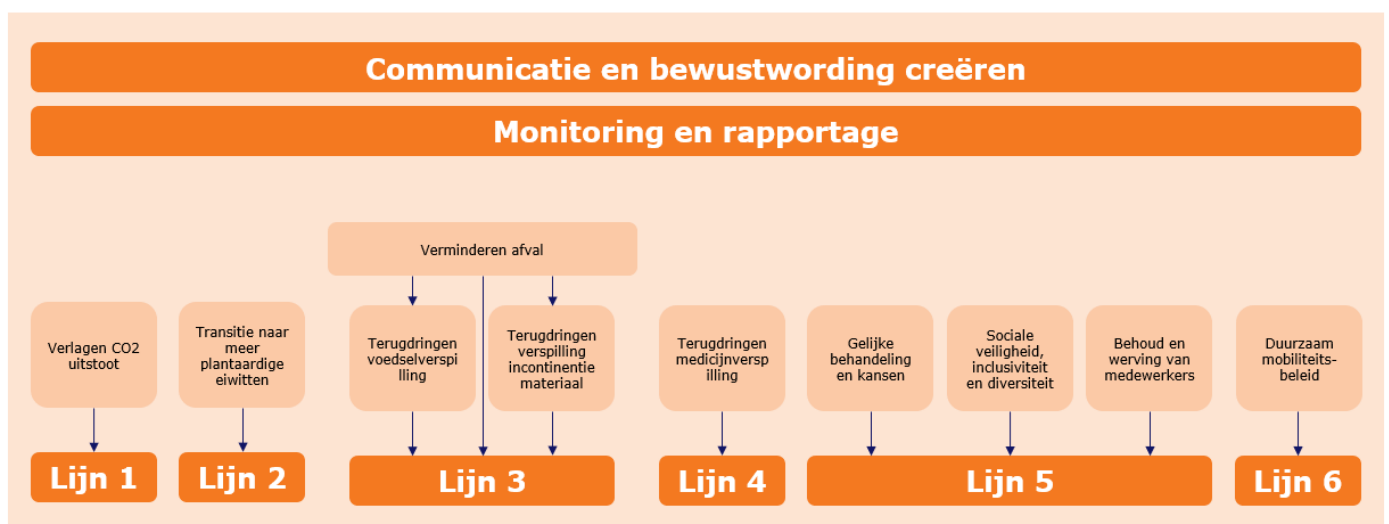
5. Automatisering

Florence maakt gebruik van digitale zorgdossiers. Florence maakt voor de toegang van de zorgdossiers voor cliënten en hun naasten gebruik van de website [Caren](#).

11 Niet-financiële prestatie-indicatoren - maatschappelijke aspecten van ondernemen

1. Duurzaamheid

Binnen Florence staat duurzaamheid hoog op de agenda. In 2025 heeft Florence de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. Florence benadert processen vanuit het ESG-perspectief. Aan de hand van intern en extern gestelde doelstellingen is een duurzaamheidsbeleid en een plan van aanpak uitgewerkt om toe te werken naar verduurzaming op milieu, sociaal en governance domein. Hierbij zijn verschillende lijnen uitgezet om de doelstellingen te bereiken. Daarnaast staat het thema duurzaamheid standaard op de agenda tijdens de kwartaal- en halfjaargesprekken met leveranciers en wordt in de contracten voor producten en diensten rekening gehouden met de verduurzamingsopgaven van Florence.

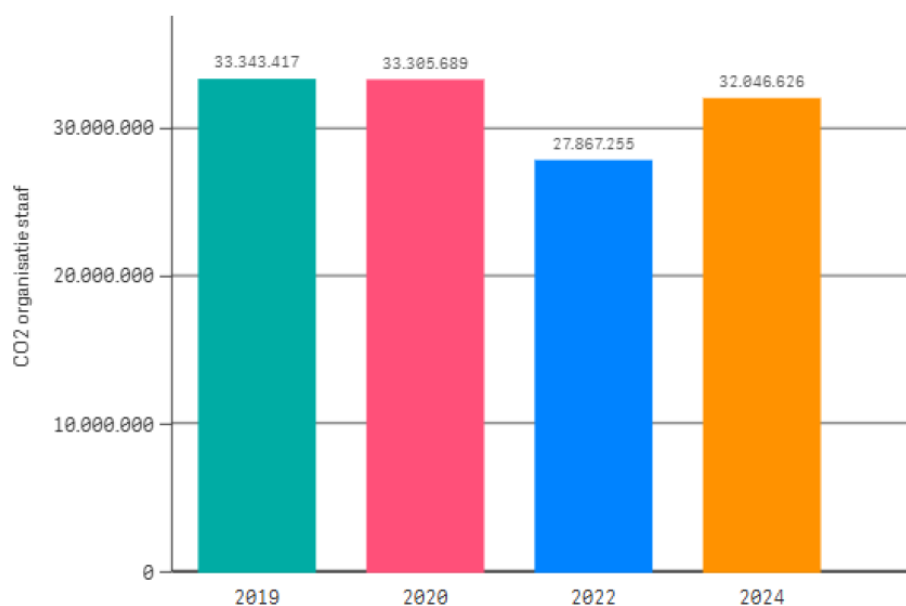


Lijn 1: Verlagen CO2-uitstoot

Voor haar vastgoed heeft Florence een verduurzamingsplan om met name door zonnepanelen, regeling klimaatinstallaties en omzetting naar ledverlichting de CO2-footprint te verminderen. In alle onderhoudsprojecten wordt verduurzaming van

installaties zoveel mogelijk meegenomen. In nieuwbouwtrajecten is aandacht voor duurzaamheid door (bijna) energieneutraal te bouwen ((B)ENG). In grootschalige renovaties wordt verduurzaming ook zoveel mogelijk meegenomen. Er is een CO₂-routekaart opgesteld die leidend is bij de keuzes in de bedrijfsvoering. Deze routekaart is in het eerste kwartaal van 2025 geactualiseerd en toont dat Florence voor het verduurzamen van het vastgoed en het verminderen van de CO₂-uitstoot bij het vastgoed op schema ligt. Binnen het wagenpak van Florence wordt ook ingezet op verduurzaming. Daar waar mogelijk worden elektrische auto's ingezet als vervanging voor de benzine en dieselauto's die nu worden ingezet. Scooters zijn veelal vervangen voor elektrische fietsen.

Daarnaast is in 2025 op basis van de inkoopcijfers van 2019, 2020, 2022 en 2024 een CO₂ footprint uitgevoerd. Onderstaande grafiek toont de ontwikkeling van de totale CO₂-footprint. Hieruit is te concluderen dat de overall footprint zich zeer licht dalend ontwikkelt (ca. 4%) van 2019 tot 2024.



Voor dezelfde jaren is ook de CO₂-footprint per categorie uitgewerkt. Hieruit is te concluderen dat onderhoud en energie zorgen voor de meeste CO₂-uitstoot. Onder deze categorie vallen aardgas, elektriciteit, stadsverwarming, water, materialen en machines, onderhoud van gebouwen, onderhoud van installaties en onderhoud van terreinen. Op basis van de CO₂-footprint worden vervolgstappen per categorie bepaald.

Tot slot is in Florence EED-plichtig en dient iedere vier jaar een energieaudit plaats te vinden. In 2025 is de EED rapportage aangeleverd en goedgekeurd. Hiermee voldoet Florence voor 4 jaar aan de EED-auditplicht.

Lijn 2: Transitie naar meer plantaardige eiwitten

In de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 wordt gesproken over een 50/50 verhouding van dierlijke/plantaardige eiwitten van het voedingsaanbod. Het aanpassen van het aanbod is een eerste stap richting meer bewustwording, het stimuleren van de keuzes voor een ander voedingsaanbod en daarmee toewerken naar een verschuiving van de genuttigde verhoudingen. Hierbij maakt Florence een continue afweging tussen het behalen van de doelstelling en cliënten het leven laten leiden dat hen lief is.

Met de leveranciers is gekeken wat de huidige verhouding dierlijke/plantaardige eiwitten is. Hieruit blijkt dat in 2025 de verhouding van het voedingsaanbod gemiddeld 59% plantaardige eiwitten en 41% dierlijke eiwitten bedroeg voor de warme maaltijden.

Lijn 3: Circulair werken

In 2025 is een werkgroep gestart om te kijken waar afvalvermindering gerealiseerd kan worden. Sinds 2025 heeft de afvalverwerker dashboards beschikbaar gesteld waarmee de verschillende afvalstromen inzichtelijk zijn. Aan de hand van deze dashboards is per locatie gekeken naar mogelijke interne aanpassingen en worden vervolgstappen bepaald. In 2026 wordt daarnaast gekeken of, in samenwerking met de afvalverwerker, een nulmeting voor het afval uitgevoerd kan worden. Het onderwerp incontinentiemateriaal wordt hier voorlopig buiten beschouwing gehouden vanwege het ontbreken aan de mogelijkheden aan de verwerkerskant voor het scheiden van incontinentiemateriaal. Pilots bij collega-aanbieders met wasbaar incontinentiemateriaal worden gevolgd.

Een belangrijk aspect om verspilling van materialen tegen te gaan is bewustwording creëren bij medewerkers. Het gaat hierbij met name om het bestelproces, het juiste gebruik van middelen en alleen handelingen uitvoeren die helpen of nodig zijn. Daarom heeft de PAR in 2025 een campagne opgezet om thema's uit de Beter Doen Beter Laten lijst van VN&N onder de aandacht te brengen bij medewerkers. De thema's die uitgelicht zijn, zijn het juiste gebruik van handschoenen, het juiste gebruik van urinestrippen en het wel of niet spoelen van de blaas, het juiste gebruik van swash-doekjes en het wel of niet leggen van lagen bij decubitus.

Lijn 4: Terugdringen medicijnverspilling

Het terugdringen van medicijnverspilling en medicijngebruik heeft betrekking op het gehele proces in de keten, van het voorschrijven van de hoeveelheden door de arts tot het geven en het weggooien (van niet gegeven medicatie). Het gehele medicatieproces wordt in kaart gebracht op verspilling van medicatie op verschillende niveaus terug te dringen. Behandelaren gaan in gesprek met de apotheken om te kijken waar winst te behalen valt en retourzendingen inzichtelijk te maken. Daarnaast wordt op verschillende locaties (toe)gewerkt met afdelingsvoorraden in plaats van voorraden per cliënt.

Lijn 5: Duurzame inzetbaarheid

Bij Florence ligt een grote focus op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Want onze medewerkers en vrijwilligers zijn het kapitaal waarmee wij onze visie kunnen waarmaken. We doen dit door het hebben van aandacht dichtbij voor onze medewerkers. De focus ligt op verzuim, werven, behoud, werkplezier en opleiden. Voorbeelden van initiatieven en onderwerpen zijn het fietsplan, verzuimaanpakken, trainingen op het gebied van complex gedrag, werkplekonderzoeken, gezond roosteren, de generatieregeling, loopbaangesprekken en opleidingen op het gebied van zowel professionele als personele ontwikkeling.

Lijn 6: Duurzaam mobiliteitsbeleid

In 2025 is de rapportage Werkgebonden Personen Mobiliteit (WPM) aangeleverd bij het RVO. In de rapportage staan gegevens over het zakelijk verkeer, het woon-werkverkeer en de CO2-uitstoot. Uit de rapportage blijkt dat er veel kilometers gemaakt worden binnen Florence en met name de CO2-uitstoot per reizigerskilometer van de lease en eigen vervoersmiddelen aan de hoge kant is. Aan de hand van deze rapportage wordt een duurzaam mobiliteitsbeleid opgesteld voor het verduurzamen en verminderen van vervoersbewegingen.

Communicatie en monitoring

Voor het monitoren en rapporteren wordt een centrale plek ingericht om documenten en gegevens op te slaan. Daarnaast is, aan de hand van de eisen voor het behalen van het bronzen niveau van de Milieuthermometer Zorg, een integraal document opgesteld waarin alle onderdelen en doelstellingen zowel per locatie als organisatie-breed gemonitord kunnen worden. De monitoring van bovenstaande lijnen komt daarin ook terug. Hierbij wordt ook geregistreerd wie verantwoordelijk is voor de uitvoering en planning. Ieder half jaar wordt een rapportage opgesteld aan de directie en de Raad van Bestuur om de voortgang te monitoren.

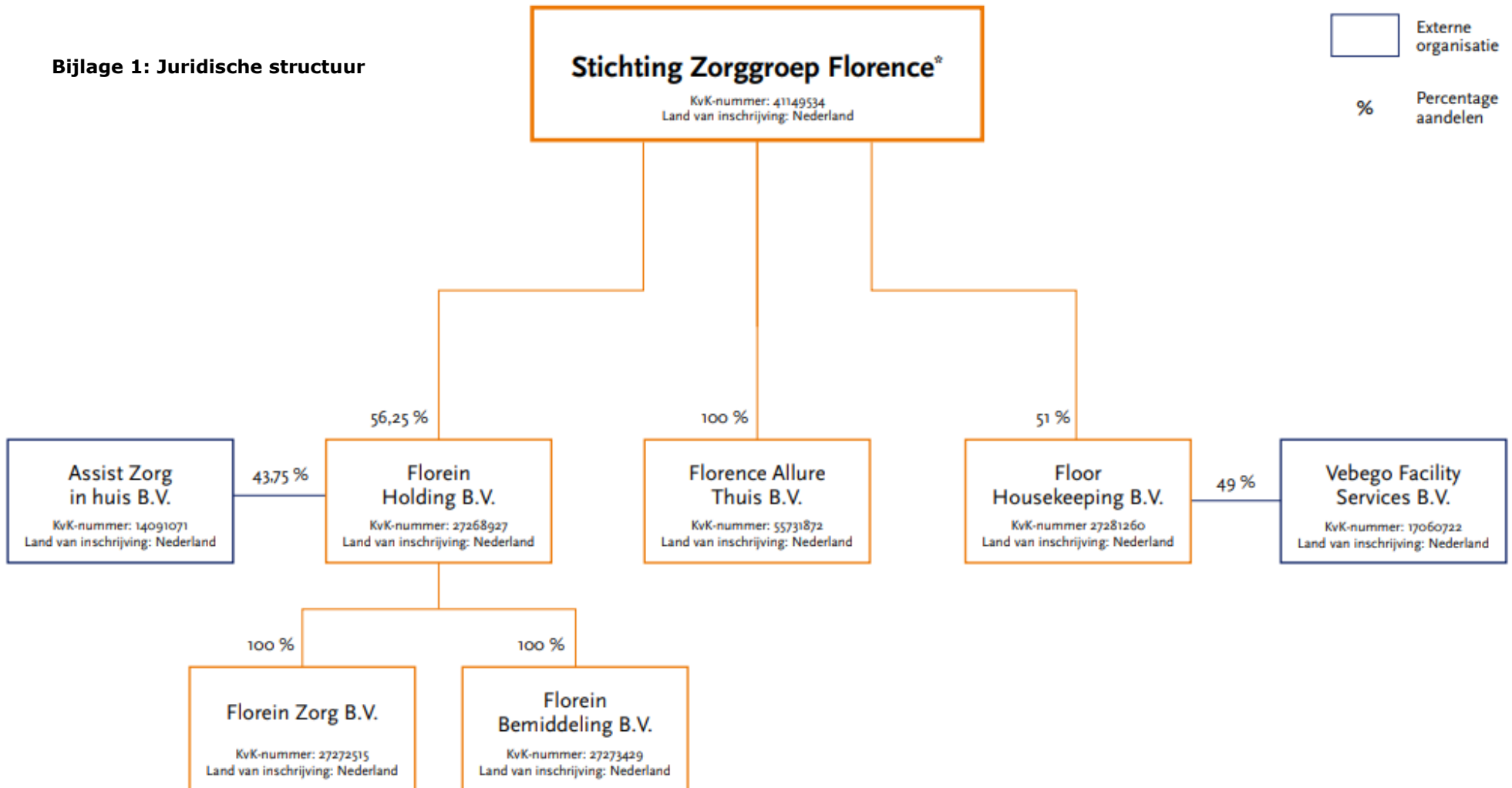
Overkoepelend speelt communicatie en bewustwording een belangrijke rol. Om de doelstellingen te bereiken is inzet van alle medewerkers nodig. Er wordt een communicatieplan opgesteld om medewerkers mee te nemen in de verschillende ontwikkelingen en bewustwording te creëren.

In 2026 zijn we voornemens om drie woonzorglocaties te certificeren voor het bronzen niveau van de Milieuthermometer Zorg. In 2027 en verder willen we dit uitbreiden naar de andere woonzorglocaties.

2. Sociale aspecten

Ieder mens is uniek en wil graag leven op zijn of haar manier. Daar houden wij rekening mee. We verdiepen ons in het leven van de mensen aan wie we zorg verlenen en onze eigen medewerkers. We beschikken over kennis en de ervaring om zo dicht mogelijk aan te sluiten bij wat iemand kan en wil. Familieleden, naasten en vrijwilligers zijn daarbij van onschatbare waarde. Door goed met hen samen te werken, bereiken we het beste resultaat. Samen zoeken we naar manieren die ervoor zorgen dat onze cliënten zoveel mogelijk het leven kunt leiden zoals zij dat willen.

Bijlage 1: Juridische structuur



*Alle entiteiten zijn in Nederland gevestigd.