

Jaarverslag

2025



Inhoudsopgave

Organisatieprofiel	5
Over Ciro:	5
Strategie 2025-2028	10
Ciro 2025 in cijfers	12
Risicobeheersing	14
Risicomangement	14
Fraude en non-compliance	14
Het belang van duurzaamheid binnen Ciro	16
Werken aan duurzame zorg	16
Onze impact	16
Ambitie	17
Green Deal	17
Duurzaamheid verbeterdoelen	18
Highlights 2025 van Ciro	19
Positief resultaat voor Ciro bij de externe audit NEN7510	19
EPIC	19
Meeloopdag partnerziekenhuizen	19
Green Teams	20
Goede zorg proef je	20
Herontwerp centrale keuken: efficiënter, duurzamer en veilig	21
Inkooporganisatie verder doorontwikkeld: betere grip op duurzaamheid	21
Onze materiële thema's	22
Uitkomsten materialiteitsanalyse 2025	22
Algemeen	24
Behoorlijk bestuur	24
People	26
Goed werkgeverschap	26
Mensenrechten in de waardeketen	30
Eerlijk zakendoen	31
Consumentenaangelegenheden	31
Planet	36

Milieu, ecosystemen, circulaire economie en klimaatverandering	36
Prosperity	38
Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving	38
Financiële informatie	40
Rendement	40
Opbrengsten	40
Kosten	41
Financiële ratio's	42
Vooruitblik	43
2025-2028	43
2026	43
3 projecten die impact hebben in 2026	44
Bijlagen	46
Bijlage 1: Projectenlijst in verhouding tot de MVO thema's	46
Bijlage 2: MVO kengetallen en indicatoren	48

Voorwoord

2025 stond voor Ciro in het teken van verdiepen, professionaliseren en richting geven. Waar 2024 draaide om grote veranderingen, hebben we in 2025 gebouwd aan bestendiging en doorontwikkeling.

Binnen de zorg optimaliseerden we Epic met twee grote releases en nieuwe functionaliteiten. Ondanks deze doorontwikkeling bleef de patiëntenzorg volledig op koers en konden we onze zorgcapaciteit onverminderd inzetten. De voordelen van één geïntegreerd systeem zijn inmiddels duidelijk merkbaar en dragen bij aan veilige, efficiënte en toekomstbestendige zorg.

Ook op organisatorisch vlak hebben we stappen gezet. De rol van portfoliomanager en de werkwijze van onze projectenorganisatie is vastgesteld, waardoor we meer focus, samenhang, en sturing brengen in onze verbeter- en innovatieprojecten. Daarnaast hebben we processen binnen alle afdelingen inzichtelijk gemaakt en vastgelegd, wat de informatiebeveiliging versterkt, risico's beperkt en de continuïteit van werkzaamheden waarborgt.

Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy behaalden we positieve resultaten bij externe toetsing (NEN 7510) en nam de bewustwording binnen de organisatie verder toe. Tegelijkertijd blijft dit onderwerp aandacht vragen om privacy te waarborgen, datalekken te beperken en een open én veilige omgeving te behouden.

Goed werkgeverschap blijft een belangrijk speerpunt, met *Samen Groeien* als verbindende kern. We werkten aan duidelijke kaders voor leren en ontwikkelen en zetten deze lijn voort op andere onderwerpen als werven en selecteren. Zo bouwen we aan een organisatie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven. Want bij Ciro geloven we dat goede zorg begint bij mensen die zich gezien, gewaardeerd en geïnspireerd voelen.

Bovenal zijn wij trots op onze medewerkers. Hun betrokkenheid en professionaliteit maken elke dag het verschil voor onze patiënten. Met een patiënttevredenheid van 9,1 bevestigen zij de kwaliteit en impact van onze zorg.

Met vertrouwen kijken wij vooruit naar 2026. We brengen onze strategie nadrukkelijker tot leven in de organisatie, maken scherpe keuzes en blijven investeren in samenwerking, innovatie en duurzame zorg. Zo bouwen we stap voor stap verder aan een toekomstbestendige organisatie waarin kwaliteit, professionaliteit en mensgerichtheid hand in hand gaan.

Horn, 13 maart

Martijn Spruit, voorzitter raad van bestuur

Frits Franssen, lid raad van bestuur

Organisatieprofiel

Over Ciro:

Ciro is een kennis- en behandelcentrum voor mensen met een complex chronisch longfalen of hartfalen. Ciro is er ook voor mensen die problemen hebben met ademen tijdens de slaap, zoals slaapapneu. Het verbeteren van de kwaliteit van leven van de patiënt is ons doel. We zetten ons in voor de beste zorg en behandeling, mede door onderzoek en kennisontwikkeling.

Een sterke basis

Ciro werkt nauw samen met Maastricht UMC+ en andere ziekenhuizen om behandelingen steeds te verbeteren. Sinds 2010 maakt Ciro officieel deel uit van een samenwerkingsverband met Maastricht UMC+ en Stichting Proteion Thuis. Om de beste zorg en kennis in huis te halen werken we nationaal en internationaal samen met andere ziekenhuizen, andere kennisinstellingen, farmaceutische en technologische bedrijven en zorgverzekeraars.

Rechtsvorm

Ciro is ondergebracht in een B.V. waarvan het MUMC+ (51%) en Stichting Proteion (49%) aandeelhouders zijn. De B.V. wordt geleid door een raad van bestuur. Hierop wordt toezicht gehouden door een raad van commissarissen.

Governance structuur

Governance code Zorg

Ciro streeft ernaar te voldoen aan de 7 principes van de Governancecode Zorg. Deze code biedt richtlijnen voor een goede governance, met als doel de kwaliteit van zorg te waarborgen, de maatschappelijke opdracht van zorgorganisaties te vervullen en het vertrouwen in de sector te versterken. In dit document worden alle 7 principes behandeld en waar nodig verder toegelicht.

Raad van bestuur

De raad van bestuur uit de volgende twee leden:

- Dhr. prof. dr. Martijn Spruit - *voorzitter*
- Dhr. prof. dr. Frits Franssen

Samen leiden zij de organisatie. Ze zijn verantwoordelijk voor het verbeteren van zorg en het behalen van onze doelen.

Raad van commissarissen (verslag interne toezichthouder)

De raad van commissarissen houdt toezicht op de raad van bestuur. Zij zien er op toe dat Ciro haar doelen behaalt en de zorg goed blijft. Afgelopen jaar heeft Ciro afscheid genomen van mevr. dr. Helen Mertens en dhr. Bjorn Ceresa, die beiden hun rol in de raad van commissarissen hebben neergelegd.

Een nieuw begin

Per 17 april 2025 hebben maar liefst drie nieuwe leden het takenpakket van de raad van commissarissen op zich genomen. Een frisse start. Dit eerste jaar stond vooral in het teken van kennismaken met de organisatie en de maatschappelijke opdracht van Ciro. Ook is gezamenlijk bepaald hoe de raad van commissarissen haar rol in toezicht en advisering vormgeeft. Daarbij is

geïnvesteed in een open en constructieve samenwerking met de raad van bestuur, gebaseerd op vertrouwen en transparantie.

Samenstelling en onafhankelijkheid

Alle onderstaande leden zijn in april 2025 benoemd en zijn onafhankelijk volgens de Governancecode Zorg. De raad van commissarissen beschikt gezamenlijk over de expertise die nodig is om toezicht te houden op een hooggespecialiseerde zorginstelling.

Mw. S.L.M. Verboort, voorzitter raad van commissarissen met als aandachtsgebied kwaliteit en veiligheid van zorg. Datum in functie 17-04-2025.

Suzanne Verboort heeft ruime ervaring in de zorgsector. Ze is lid van de raad van bestuur bij DICA-IKNL (Integraal Kankercentrum Nederland).

Ze begon haar carrière als verpleegkundige op de long- en oncologieafdeling in het Maaslandziekenhuis Sittard en staat bekend als een sociaal verbindend persoon. Haar kracht ligt in het gemakkelijk opbouwen van relaties en stimuleren van samenwerking

Aflooptermijn: 17 april 2029

Beroepsgebonden nevenfuncties:

- Voorzitter raad van commissarissen Ciro

Dhr. T. Horn met als aandachtsgebied governance en arbeidsmarkt. Datum in functie 17-04-2025

Ton Horn is directeur-groootaandeelhouder bij Horn Organisatie-Advies en eigenaar van Arathorn Consult. Hij neemt als lid van diverse raden van toezicht, waaronder Brabant Zorg en de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) een strategische en verbindende aanpak mee met een sterke focus op kwaliteit en innovatie in de zorg.

Daarnaast hecht hij veel waarde aan het versterken van de stem van patiënten en het centraal stellen van hun behoeften om de zorg toekomstbestendig en patiëntgericht te houden.

Aflooptermijn: 17 april 2029

Beroepsgebonden nevenfuncties:

- Voorzitter raad van toezicht BrabantZorg
- Lid raad van toezicht NOBCO (Nederlandse Orde van Beroeps Coaches)
- Lid raad van toezicht Stichting Erfgoed Jeugdzorg

Dhr. P.J.J. de Kubber met als aandachtsgebied financiën en bedrijfsvoering. Datum in functie 17-04-2025

Peter de Kubber is een ervaren bestuurder die momenteel actief is in meerdere functies waaronder commissaris bij Zorggroep Jeroen Bosch en Welkom Kraamzorg B.V. Uden, voorzitter raad van toezicht Karmenta ZBC (specialistische praktijk voor de vrouw).

Hij heeft daarnaast uitgebreide ervaring als (interim) bestuurder bij onder andere het Jeroen Bosch Ziekenhuis, Stichting voor Integrale Revalidatie en Arbeid Nederland, en het Amsterdam Proton

Therapy Center. Zijn expertise ligt op het gebied van financiën, strategisch vastgoedmanagement en integrale procesorganisatie in zorgprojecten.

Aflooptermijn: 17 april 2029

Beroepsgebonden nevenfuncties:

- Voorzitter raad van toezicht Karmenta ZBC
- Commissaris Welkom Kraamzorg B.V. Uden
- Commissaris Zorggroep Jeroen Bosch Huisartsen B.V.
- Assessor Register Certified Board Member (RCBM)

Vergaderingen

De raad van commissarissen heeft in 2025 vijf keer vergaderd, te kennen op 26 mei, 30 juni, 17 juli, 25 augustus en 17 november, om te kunnen voldoen aan haar toezichthoudende taken. De raad van commissarissen wordt tijdens deze vergaderingen periodiek tijdig en volledig geïnformeerd door de raad van bestuur. Alle leden waren bij alle vergaderingen aanwezig.

Op de vaste agenda stonden onder meer rapportages over kwaliteit en veiligheid, financiële kwartaalrapportages, de risico-inventarisatie en de voortgang van de strategische doelstellingen. Ook sprak de Raad daarnaast specifiek over het EPD en de afstemming met aandeelhouders Proteion en MUMC+.

De raad van commissarissen zag dat de raad van bestuur en de organisatie voortgang boekten op de strategische doelstellingen. Daarbij was aandacht voor innovatie, samenwerking en een duurzame bedrijfsvoering.

Inhoudelijke aandachtspunten

De raad van commissarissen hield in 2025 toezicht op het beleid en de uitvoering. Daarbij was er in het bijzonder aandacht voor:

- Kwaliteit en veiligheid van zorg. Kwaliteitsrapportages, uitkomsten van interne audits en externe visitaties zijn periodiek besproken. Ook kwaliteitsindicatoren en calamiteiten kwamen aan bod.
- Financiële continuïteit. De financiële positie is gevolgd via kwartaalrapportages. De raad keurde de begroting voor 2026 goed.
- Risicobeheersing. Het risicomanagement en de interne beheersingsmaatregelen zijn besproken. De raad stelde vast dat risicomonitoring structureel plaatsvindt.
- Cliëntenperspectief. Ervaringen en belangen van patiënten en hun naasten zijn meegenomen in het toezicht.
- Goed werkgeverschap. Vanwege de aanhoudende arbeidsmarktkrapte was er aandacht voor personeelsbeleid, medewerkerstevredenheid en inzet van zorgprofessionals.
- Privacy en informatiebeveiliging. Onder meer in relatie tot de invoering van het EPD met Epic en aandachtspunten van de Autoriteit Persoonsgegevens.

Formele besluiten

De raad van commissarissen nam in 2025 onder meer de volgende besluiten:

- Goedkeuring van de jaarrekening en het jaarverslag 2024
- Goedkeuring van de begroting 2026
- Vaststelling van het rooster van aftreden van de RvC-leden

Medezeggenschap

De raad hecht waarde aan een goede relatie met de medezeggenschapsorganen. In 2025 vond overleg plaats met de ondernemingsraad en de cliëntenraad. De cliëntenraad maakte gebruik van het verzwaard adviesrecht bij de benoeming van de nieuwe raad van commissarissen.

Externe accountant

De externe accountant van Ciro is Qconcepts. De controleverklaring en de management letter zijn besproken in aanwezigheid van de accountant. De accountant heeft geen bijzondere bevindingen gerapporteerd die aanleiding geven tot zorg over de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving.

Zelfevaluatie

De raad is voornemens in het voorjaar van 2026 een informele zelfevaluatie uit te voeren over het functioneren van de raad. De evaluatie zal jaarlijks plaatsvinden, conform de Governancecode Zorg.

Vergoeding

De vergoeding van de RvC-leden is vastgesteld volgens de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn en opgenomen in de financiële verantwoording.

Slotwoord

De raad constateert dat Ciro zich verder ontwikkelt en, ondanks externe uitdagingen, resultaten blijft boeken. Daarbij is er blijvende aandacht voor medewerkers, patiënten en samenwerkingspartners. Dankzij de betrokkenheid en professionaliteit van medewerkers blijft de kwaliteit van zorg bij Ciro gewaarborgd.

De raad spreekt haar dank uit aan de raad van bestuur, het management en alle medewerkers voor hun inzet en toewijding in het afgelopen jaar, evenals aan patiënten, hun naasten en partners voor het vertrouwen en de samenwerking.

De raad van commissarissen heeft vertrouwen in de verdere ontwikkeling van Ciro en kijkt vol vertrouwen naar de toekomst.

Namens de raad van commissarissen van Ciro,

Suzanne Verboort, Peter de Kubber en Ton Horn

Medezeggenschapsorganen

Binnen Ciro zijn twee medezeggenschapsorganen ingesteld die de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd advies geven over beleidszaken en bestuur.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad zorgt voor een fijne en veilige werkomgeving. Ze luisteren naar medewerkers, stimuleren nieuwe ideeën en zorgen ervoor dat iedereen zich betrokken voelt. De OR bestaat uit 7 leden.

Clëntenraad

Bij Ciro telt de mening van de patiënt. Via de cliëntenraad kunnen patiënten meedenken en advies geven. Ze bespreken onderwerpen die belangrijk zijn voor het verlenen en verbeteren van onze zorg. Onderwerpen die het verschil kunnen maken voor patiënten. De cliëntenraad bestaat uit 5 leden.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



Overlegstructuur

Binnen Ciro maken we gebruik van een vaste overlegstructuur, die vastgelegd is in ons managementsysteem. Dit geldt niet alleen voor de advies- en toezichtsorganen, maar ook voor de verschillende disciplines binnen Ciro.

Strategie 2025-2028

Na het aanscherpen van de Ciro-strategie voor de periode 2025–2028 is de vernieuwde strategie in 2025 organisatiebreed geïntroduceerd en tot leven gebracht. Dit gebeurde onder andere met visiekaartjes, waarin medewerkers hun eigen bijdrage verbinden aan onze kernwaarden. Daarnaast is meer nadruk gelegd op de strategische hoofdkeuzes, die richting geven aan onze keuzes en activiteiten in de komende jaren.



De missie, visie en kernwaarden vormen daarmee een stevig fundament voor de komende jaren. In 2025 is hierop voortgebouwd met concrete acties en initiatieven, passend bij de strategische hoofdkeuzes voor 2025–2028. Zo geven we gericht invulling aan onze ambitie om duurzame zorg te bieden, voor patiënten, medewerkers en samenleving.

Missie

Ciro+ helpt op duurzame wijze de persoonlijke en maatschappelijke gevolgen van chronische ziektes te bestrijden.

Visie

Ciro+ is het kennis- en behandelcentrum voor patiënten met een complex chronische longaandoening, chronisch hartfalen en/of slaapstoornis. We zijn gedreven om samen met de patiënt een langdurig behandelresultaat te behalen en de kwaliteit van leven te verbeteren op basis van persoonsgerichte diagnostiek en interdisciplinaire behandeling. We werken met onze medewerkers en partners aan kennis en onderzoek om zo de beste zorg te bieden aan patiënten in een veilige en duurzame omgeving.

Kernwaarden

Oog voor detail

Omdat kleine details grote gevolgen kunnen hebben op de kwaliteit van zorg, de beleving hiervan door patiënten en de relaties die we aangaan. Oog voor detail maakt het verschil tussen verbeteren en excelleren.

Durf anders

We durven initiatief te nemen en authentiek te zijn. Sporen onze mensen aan hun passie te volgen en talenten te benutten. Geef & ontvang feedback en durf standaard procedures in vraag te stellen om continu te verbeteren.

Kennis en inzicht

We zetten kennis en inzicht in om de complexe aandoening en zorgvraag steeds beter te begrijpen, analyseren problemen en plaatsen ze in een bredere context, rekening houdend met de persoonlijke leefomgeving van de patiënt.

De patiënt als specialist van zijn eigen leven.

Bij Ciro is de patiënt specialist van zijn eigen leven. Dat betekent dat de patiënt onderdeel is van het eigen behandelteam. Er wordt actief gekeken naar de mogelijkheden, wensen en behoeften van de patiënt voor een behandeling op maat. Tijdens en na de behandeling. Zo krijgt iedere patiënt de regie over zijn eigen leven terug. Ook ná een verblijf in Ciro.

De strategische hoofdkeuzes 2025-2028

Om focus aan te brengen in de uitvoering van onze strategie heeft Ciro voor de periode 2025–2028 vier strategische hoofdkeuzes vastgesteld. Deze hoofdkeuzes vormen het kader waarbinnen we onze activiteiten ontwikkelen en beoordelen; de concrete uitwerking is terug te vinden in de resultaten per thema.

Verdieping in chronisch complexe long-, hart- en slaapzorg

Ciro verdiept zich verder in hoog-complexe zorg, onder andere door het verkennen van nieuwe vormen van behandeling en zorgcapaciteit passend bij onze expertise.

Uitbreiden en intensiveren van samenwerkingen

Samen met zorg- en kennispartners werken we aan innovatie op het gebied van behandeling, onderzoek en digitalisering.

Verdere innovatie op het gebied van duurzaamheid

Ciro blijft investeren in maatschappelijk verantwoord ondernemen, met aandacht voor borging in de organisatie en verdere verduurzaming van de zorg.

Investeren in arbeidsmarkt en goed werkgeverschap

We versterken ons werkgeverschap door te investeren in ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en een herkenbaar werkgeversprofiel.

Ciro 2025 in cijfers

Totale bedrijfsopbrengsten verslagjaar 23.212.287 euro

Onze mensen

- 180 medewerkers goed voor 144 fte
- 7 jubilarissen
- Gemiddelde leeftijd 44
- 12 stagiaires
- 3 vrijwilligers

Onze zorg

- 9.1 patiënttevredenheid Algemeen

Patiënten Behandelcentrum Ciro

- 727 patiënten Complex Chronisch Long- en Hartfalen behandeld.

	Planning	Realisatie	Verschil
Beginassessments CCL/CCH	570	583	13
Aantal klinische overnames	30	34	4
Start klinische behandeling CCL*	400	400	0
Start poliklinische behandeling CCL	90	96	6
Start behandeling CCH	60	66	6

Patiënten Academisch slaapcentrum

- 2.026 behandelde patiënten Academisch Slaapcentrum

*Om de juiste zorg voor de juiste patiënt op de juiste plek te kunnen leveren, heeft de Nederlandse Vereniging van Artsen voor Longziekten en Tuberculose (NVALT) afbakeningscriteria vastgesteld die voor de patiëntenpopulatie in de Kenniscentra Complex Chronische Longaandoeningen. De complexiteit wordt bepaald via een integraal assessment van behandelbare patiëntkenmerken. Ciro, als één van deze kenniscentra, moet toetsen of patiënten aan deze criteria voldoen, met een landelijke norm van $\geq 80\%$.

Onze kennis

- 42 Engelstalige wetenschappelijke publicaties
- 5 longpuntbijeenkomsten
- 5 digicoaches
- 12 lunchseminars
- 939 deelnemers Ciro Academy
- 1 netwerkbijeenkomst

Onze omgeving

- Ons hele terrein is 144.201 m², waarvan meer dan de helft groen met
 - ongeveer 85.000 m² bos
 - ongeveer 8.500 m² Gras / border
 - ongeveer 7.725 m² verhard (buiten de wandelpaden om)

Veiligheid

- Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM), 38 in 2025 t.o.v. 39 in 2024
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) Calamiteiten 0 2025 t.o.v. 0 in 2024
- Datalekken Autoriteit Persoonsgegevens, 6 in 2025 t.o.v. 1 in 2024*
- Meldingen Incidenten Patiënten (MIP), 61 in 2025 t.o.v. 59 in 2024

*verantwoording is te vinden bij het materiële thema Privacy.

Risicobeheersing

Risicomanagement

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van het managementsysteem van Ciro. Zowel voor de strategische als de operationele risico's zijn risicodomeinen benoemd en gekoppeld aan een domeineigenaar, rekening houdend met de bestaande verantwoordelijkheidsverdeling. De strategische bedrijfsrisico's worden gemonitord en maken deel uit van de informatieverstrekking aan de raad van commissarissen, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Twee maal per jaar bespreekt de voorzitter van de raad van bestuur de belangrijkste risico's met de domeineigenaren en wordt bepaald welke verdere beheersmaatregelen getroffen moeten worden. Evaluatie en bijstellen van de strategische risico's maken integraal deel uit van de Planning & Control cyclus en het managementsysteem.

In dit document evalueren we continu de diverse risico's en bespreken we hoe we daarop anticiperen. Verderop in het verslag gaan we per thema dieper in op onze uitdagingen en lichten we toe welke acties we ondernemen om deze risico's zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.

Fraude en non-compliance

Bij Ciro hechten we grote waarde aan integriteit, ethisch gedrag en transparantie in al onze activiteiten. Het naleven van wet- en regelgeving vormt hierbij de basis. We laten ons proactief controleren, monitoren en waar nodig deskundig adviseren om onze verantwoordelijkheid te waarborgen en te blijven voldoen aan de hoogste standaarden. Hiermee onderstrepen we ons commitment aan een eerlijke en zorgvuldige werkwijze.

Hoe wij borgen dat er geen fraude wordt gepleegd

Bij Ciro nemen we gerichte maatregelen om fraude te voorkomen en zorgen we voor een solide administratieve organisatie en interne controle. Hieronder volgen enkele voorbeelden:

Procuratie reglement

Bij Ciro hanteren we een procuratieregeling met duidelijke kaders voor het aangaan van verplichtingen, om financiële en juridische risico's te beperken. In deze regeling zijn heldere afspraken vastgelegd, waardoor slechts een select aantal medewerkers bevoegd is om bijvoorbeeld (financiële) verplichtingen aan te gaan, nieuw personeel aan te nemen en/of bestellingen te plaatsen. Hiermee waarborgen we een verantwoord en gecontroleerd proces.

Functiescheiding

We verdelen taken en verantwoordelijkheden zorgvuldig, zodat tegengestelde belangen worden geminimaliseerd en fraude wordt voorkomen. De administratieve IT-systemen zijn hierop ingericht en waar mogelijk worden gegevens geautomatiseerd verwerkt. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat binnen de salaris- en financiële administratie verantwoordelijkheden voor verschillende taken strikt worden gescheiden. Bij Ciro betrekken we meerdere personen bij kritische processen, zoals

betalingen en goedkeuringen, om onafhankelijke checks te waarborgen en zo integriteit te garanderen.

Nevenfuncties van bestuurders

Om belangenverstrengeling te voorkomen vragen we bestuurders om al hun nevenfuncties op te geven. We onderkennen dat het formele controle proces omtrent het identificeren van gelieerde partijen en transacties nog verder kan worden aangescherpt om mogelijke risico's beter in kaart te brengen en pro-actiever te handelen. Ons doel is om actiever mogelijke risico's te identificeren en te beoordelen, met name bij leveranciers. Dit vraagt om een meer gerichte aanpak die we in de toekomst nadrukkelijker willen meenemen in onze audits en toetsingsprocessen.

AFAS

Ciro maakt gebruik van AFAS voor zowel HR- als financiële processen. Binnen AFAS zijn workflows en werkzaamheden zo ingericht dat de kans op fraude geminimaliseerd wordt, bijvoorbeeld door automatische controles en meldingen bij dubbele registraties. Daarnaast maken we continu verbeteringen door om processen verder te optimaliseren. In 2025 is ook de contractbeheermodule verder gevuld, zodat alle lopende en nieuwe overeenkomsten centraal worden vastgelegd en tijdig kunnen worden opgevolgd.

Tax Controle Framework

Het Tax Controle Framework is, gebaseerd op het model van MUMC+, ook voor Giro in gebruik. Dit framework bevat een matrix waarin we beschrijven welke belastingen er zijn, welke risico's we daarin lopen en hoe we deze risico's borgen.

Inkoopbeleid

Binnen Giro hanteren we een strategisch inkoopbeleid dat de kaders en spelregels voor het inkopen van diensten en producten vastlegt. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het team Inkoop, dat werkt met een mix van centrale en gecoördineerde inkoop. Giro streeft ernaar een integere, betrouwbare en professionele opdrachtgever te zijn. Dit komt tot uiting in slagvaardige besluitvorming, effectief risicomanagement en wederzijds respect tussen Giro en de contracterende partijen. Gelijke situaties worden gelijk behandeld, tenzij een objectieve rechtvaardiging anders vereist.

Het belang van duurzaamheid binnen Ciro

Werken aan duurzame zorg

De zorgsector, speelt een essentiële rol in het bevorderen van menselijk welzijn door het genezen, behandelen en voorkomen van ziektes en het verbeteren van de kwaliteit van leven. Tegelijkertijd draagt de sector bij aan milieubelasting: 7% van de CO₂-uitstoot, 4% van het afval en 13% van het grondstoffenverbruik in Nederland (RIVM, 2022). Bij Ciro erkennen we deze impact en zetten we ons in voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Onze impact

Ons MVO-beleid richt zich op het bieden van de best mogelijke persoonsgerichte zorg in een duurzame, ethische en inclusieve verblijfs- en werkomgeving. We minimaliseren onze impact op het milieu en dragen actief bij aan de ontwikkeling van de samenleving en de zorg. We zijn vastbesloten om voortdurend te verbeteren en innoveren op het gebied van MVO, samen te werken met gelijkgestemden en bij te dragen aan een groenere en meer duurzame zorgsector.

Speerpunten

Om onze MVO ambities te realiseren hebben we een aantal speerpunten vastgesteld die zijn verweven met alles wat we doen:

De patiënt als specialist van eigen leven met een duurzaam behandelresultaat

Onze persoonsgerichte zorg stelt de patiënt centraal als specialist van zijn eigen leven. Samen streven we naar resultaten die nu én in de toekomst impactvol blijven, met de patiënt als actief lid van zijn behandelteam.

Duurzaam personeelsbeleid

Bij Ciro bevorderen we de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers door aandacht te geven aan vitaliteit, ontwikkeling en werk-privébalans. Zo dragen zij met energie en plezier bij aan hoogwaardige zorg.

Samenwerking en kennisontwikkeling en -deling

Langdurige samenwerkingen gebaseerd op vertrouwen, respect en gedeelde verantwoordelijkheid vormen de basis voor goede zorg. Door kennis te delen en innovatie te stimuleren, versterken we onze impact en dragen we bij aan een duurzame samenleving.

Bewust inkopen en duurzaam bouwen en renoveren

We optimaliseren processen, besparen energie en hergebruiken materialen om verspilling en ecologische impact, zoals CO₂-uitstoot, afval en grondstoffenverbruik, te minimaliseren. Daarnaast investeren we in bewuste inkoop en duurzaam bouwen en renoveren, wat bijdraagt aan een zorgomgeving die gezondheid en duurzaamheid ondersteunt.

Sleutelfiguren

De genoemde speerpunten vragen niet alleen om hoge eisen aan onszelf, maar ook aan de partners en stakeholders met wie we samenwerken. Tegelijkertijd stellen stakeholders ook verwachtingen aan ons. Samen zetten we stappen naar een toekomstbestendige zorgverlening. Om onze duurzaamheidsdoelen te realiseren hebben we te maken met enkele sleutelfiguren die directe of hoge invloed hierop hebben:

Medewerkers

Samen zorgen we ervoor dat duurzaamheid een vast onderdeel is van ons werk en richten we ons altijd op een langdurig behandelresultaat. Zo leveren we zorg die goed is, nu en voor de toekomst.

Patiënten

Door hen te betrekken bij groenere zorgkeuzes en hun aan te moedigen om na te denken over de duurzame opties, verbeteren we hun welzijn en dragen we bij aan een gezondere toekomst.

Leveranciers

We stellen duidelijke criteria omtrent Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI-criteria) voor het aangaan van nieuwe contracten en aankopen, zodat we gezamenlijk onze duurzaamheidsdoelen bereiken.

Overheid

We voldoen aan de wet- en regelgeving die door de overheid wordt gesteld en gaan verder waar mogelijk, zodat we een blijvende bijdrage leveren aan duurzame zorg.

Ambitie

We streven ernaar koploper te blijven op het gebied van MVO en binnen de komende twee jaar de overgang naar niveau 4 van de prestatieladder te realiseren. Daarnaast willen we duurzaamheid nog steviger verankeren binnen de organisatie, met de Green Teams als een belangrijke motor voor vernieuwing en continuïteit van duurzame initiatieven.

Green Deal

De Green Deal ‘Samen werken aan duurzame zorg’ is een initiatief dat de zorgsector stimuleert om bij te dragen aan het verduurzamen van de gezondheidszorg. De sector is verantwoordelijk voor een aanzienlijke hoeveelheid broeikasgasuitstoot, afval en grondstoffengebruik, wat bijdraagt aan de klimaatcrisis, milieucrisis en een toenemende zorgvraag.

Voor Ciro betekent dit dat we actief werken aan het verduurzamen van onze zorgverlening. In 2025 hebben we diverse acties uitgezet om onze zorg, organisatie en processen verder te verduurzamen, onder andere via de opzet van Green Teams, die medewerkers stimuleren om duurzame initiatieven te ontwikkelen en te borgen binnen de organisatie.

In dit verdere verslag is te lezen met welke acties we bijdragen aan het positieve resultaat van de Green Deal.

Duurzaamheid verbeterdoelen

Ciro is een projectorganisatie; projecten zijn de manier waarop we onze strategische doelen realiseren. Ze geven concreet invulling aan onze ambities en dragen bij aan meetbare resultaten die onze missie en visie ondersteunen.

In 2025 zijn, net als in voorgaande jaren, diverse (meerjaren)projecten opgezet. Sommige zijn inmiddels afgerond en geëvalueerd, andere lopen nog, en een aantal bevindt zich in de inventarisatiefase, waarbij nog wordt bekeken of ze de beoogde toegevoegde waarde leveren. Deze gezamenlijke inspanningen vormen de basis van waar we als organisatie vandaag staan en geven richting aan verdere verduurzaming in de komende jaren.

Koppeling verbeterdoelen (projecten) met MVO thema's

In bijlage 1 is het projectenoverzicht te vinden en hoe deze projecten zich verhouden tot de specifieke MVO thema's is te zien in bijlage

Ciro kijkt in dit verslag terug op de voor ons zeer relevante materiële MVO thema's. Deze zijn gebaseerd op de 26 thema's uit de prestatieladder die we begin 2025 als zeer relevant beschouwden.

Per materieel thema worden de behaalde resultaten geëvalueerd van de afgeronde én lopende projecten en andere initiatieven én wordt al vooruit gekeken naar de mogelijke acties die voor 2026 op de planning staan.

Highlights 2025 van Ciro

Positief resultaat voor Ciro bij de externe audit NEN7510

In juni 2025 heeft een externe partij beoordeeld hoe Ciro omgaat met informatiebeveiliging en privacy. Daarbij is gekeken naar zowel de afspraken en processen rondom informatiebeveiliging als naar de maatregelen die risico's beperken op organisatorisch, fysiek, personeels- en technisch vlak.

De uitkomst is positief: er zijn geen ernstige aandachtspunten vastgesteld. Wel zijn enkele niet-kritieke verbeterpunten benoemd, die we benutten om onze werkwijze verder te versterken. Een mooie bevestiging dat we zorgvuldig en veilig omgaan met (zorg)informatie en een erkenning van de gezamenlijke inzet van onze medewerkers.

Succesvolle hercertificering ISO 9001 en MVO Prestatieladder via gecombineerde audit

In 2025 zijn we voor zowel ISO 9001:2015 als de MVO Prestatieladder 4.1 succesvol hergecertificeerd. Dit jaar vond de audit voor het eerst gebundeld plaats bij één certificatiepartner: TÜV Nord Nederland. Door deze gecombineerde audit is de auditdruk op de organisatie aanzienlijk verlaagd en konden we beide certificaten met succes vernieuwen. Dit vervangt het eerdere traject met twee certificatiepartijen en afzonderlijke audits, wat tijd en voorbereiding bespaart.

EPIC

Na de oplevering en go-live in 2024 stond 2025 in het teken van nazorg en verdere optimalisatie van Epic. Het project werd overgedragen aan de nieuw ingerichte beheerorganisatie. Het projectteam is ontbonden; een deel van de betrokken medewerkers is parttime ingezet voor Epic-beheer en nieuwe leden zijn toegetreden om continuïteit, optimalisatie en innovatie te borgen.

In mei en november vonden twee grote Epic-releases plaats met diverse verbeteringen. Daarnaast is in 2025 het TPIC-project (Toekomstbestendig Plannen in Ciro) gestart om de planning efficiënter en toekomstbestendig in te richten.

Meeloopdag partnerziekenhuizen

In december organiseerden we op verzoek van partnerziekenhuizen een meekijkmiddag voor verpleegkundigen, gericht op inzicht in de zorg bij Ciro en het beter kunnen voorlichten en behandelen van patiënten. Tijdens de middag kwamen de patiëntreis, de assessmentfilm en thema's als stoppen met roken, proactieve zorgplanning en de angstgroep aan bod. De organisatie en inhoud werden gedragen door het verpleegkundige team binnen Ciro. De bijeenkomst werd positief ontvangen; een vervolg komt er zeker.

Green Teams

In 2025 zijn de Green Teams van start gegaan: medewerkers dragen duurzame ideeën aan en vertalen deze samen naar concrete acties op alle MVO-thema's, van energie en afval tot gezonde voeding en bewustwording. Drie teams hebben zich aangemeld, elk met een eigen focus:

- **FutureFood:** gezond en duurzaam voedingsaanbod, met als doel in 2030 een verhouding van 60% plantaardig en 40% dierlijk.
- **Watt & Winst:** energieverbruik verminderen, bewustwording vergroten en laten zien dat duurzaamheid en goede zorg samengaan.
- **Waste Watchers:** afvalscheiding optimaliseren en bewustwording over verantwoord omgaan met (medisch) afval vergroten.

Ciro ondersteunt de teams met ruimte, begeleiding en zichtbaarheid; inzet en initiatief komen volledig vanuit de deelnemers. In 2026 staat de uitvoering van de plannen centraal, met zichtbare duurzame resultaten als doel.

Goede zorg proef je

In 2025 is Ciro aangesloten bij het landelijke programma Goede Zorg Proef Je, gericht op een gezond en duurzaam voedingsaanbod voor patiënten, medewerkers en bezoekers. Gezonde voeding draagt bij aan herstel en stimuleert een gezonde leefstijl, terwijl duurzaamheid centraal staat.

Onder de noemer van Green Team FutureFood neemt de afdeling diëtetiek het voortouw in onderzoek, ontwikkeling en innovatie rondom gezonde en duurzame voeding. Het doel is om in 2030 maaltijden aan te bieden met 60% plantaardige en 40% dierlijke eiwitten, met een mijlpaal van 50/50 in 2026.

Om inzicht te krijgen in de huidige eiwitverhouding wordt een rekentool ingezet op basis van inkoopcijfers, terwijl tegelijk wordt verkend welke aanpassingen in het voedingsaanbod mogelijk zijn om stapsgewijs naar de gewenste verhouding toe te werken.

In 2025 stelde Ciro ook een voedingsvisie op, die in 2026 verder wordt uitgewerkt. Tijdens de Nationale Week Zonder Vlees bood Ciro extra vegetarische maaltijden aan om patiënten kennis te laten maken met plantaardige alternatieven. De actie werd wisselend ontvangen, maar bood de geïnteresseerde groep wel de kans om hiermee ervaring op te doen.

Nieuwe voedingsrichtlijnen verschijnen begin 2026, waarna in oktober een lunchseminar wordt georganiseerd om medewerkers en partners te informeren.

Herontwerp centrale keuken: efficiënter, duurzamer en veilig

In 2025 is de verbouwing van de centrale keuken volledig afgerond, binnen budget en met slechts één week uitloop door levertijden. Het herontwerp biedt een verbeterde indeling, veel meer werkruimte, efficiëntere werkprocessen en duurzamere materialen, wat bijdraagt aan betere werkomstandigheden en klimaatbeheersing.

Een belangrijke aanpassing is de koude keuken, waarin de temperatuur rond de 15 graden blijft. Hierdoor kunnen voedingsmiddelen langer en beter bewaard worden. Ook kunnen we hierdoor zelf lunch voor al onze lunchseminars voorbereiden en verzorgen.

Vanuit een extern bureau is een HACCP-beoordeling uitgevoerd. Op enkele kleine aandachtspunten die eenvoudig aan te passen zijn na, voldoet de keuken volledig aan de meest recente richtlijnen en wet- en regelgeving. De nazorg en optimalisatie van werkprocessen, zoals de afwaskeuken, zijn inmiddels gestart.

Inkooporganisatie verder doorontwikkeld: betere grip op duurzaamheid

In 2025 is de inkooporganisatie verder doorontwikkeld. Leveranciers zijn opnieuw geclassificeerd volgens het Kraljic-model, waardoor beoordelingen gericht plaatsvinden en leveranciers die aan marktconsultaties moeten deelnemen beter in kaart zijn gebracht. De beoordeling is uitgebreid met MVO- en informatiebeveiligingsaspecten, en een nieuwe leidraad helpt het inkoopproces beter te sturen. Zo wordt onze visie, inclusief duurzaamheid, door de hele keten uitgedragen.

In 2026 wordt deze aanpak volledig uitgerold, zodat alle medewerkers hun leveranciers op deze vernieuwde manier beoordelen en nog meer inzicht krijgen in de leveranciersketen.

Onze materiële thema's

Uitkomsten materialiteitsanalyse 2025

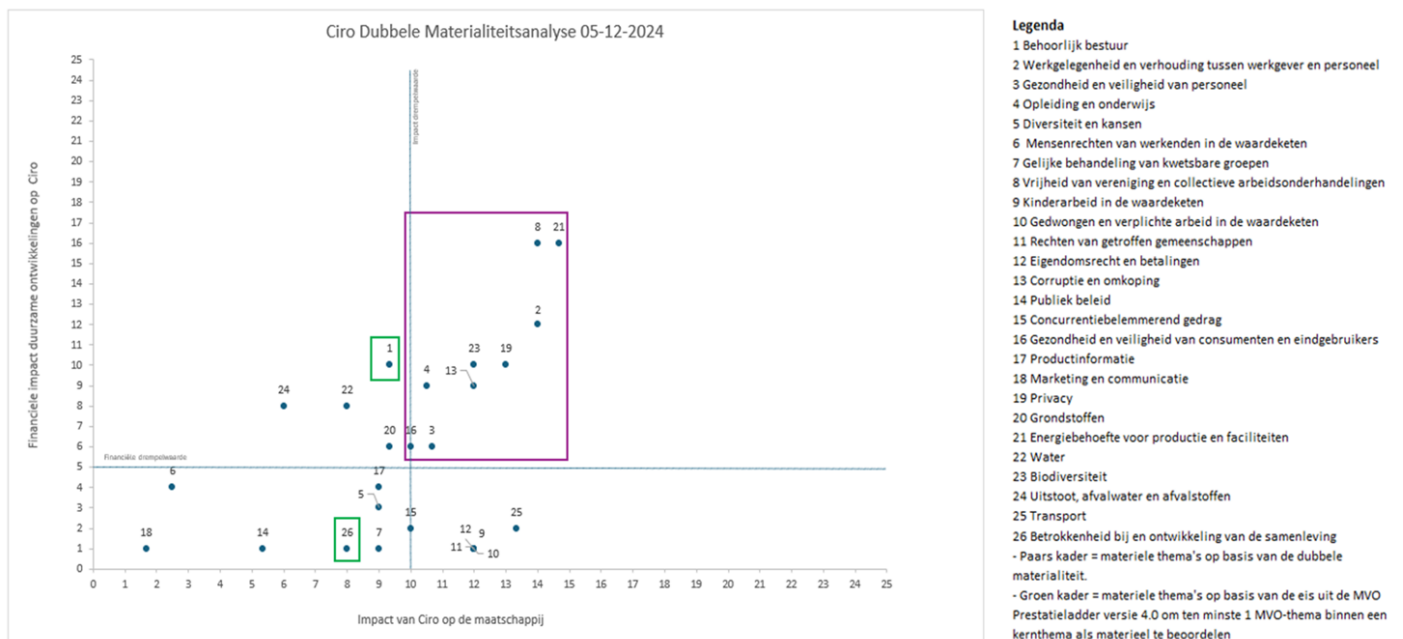
Om te komen tot de materiële thema's van 2025 heeft eind 2024 een herbeoordeling plaatsgevonden van alle 26 MVO-thema's van de MVO Prestatieladder, uitgevoerd door een multidisciplinair team.

Per MVO thema is met behulp van vragenlijsten een impactanalyse uitgevoerd volgens het principe van dubbele materialiteit. Daarbij is gekeken naar twee perspectieven: welke ontwikkelingen financiële gevolgen kunnen hebben voor Ciro én welke impact de activiteiten en besluiten van Ciro hebben op de maatschappij, beide zowel positief en negatief.

Vervolgens zijn de uitkomsten gekwantificeerd door het toekennen van scores op impact, risico en kans, op basis van vastgestelde criteria. Deze resultaten zijn verwerkt in onderstaande materialiteitsmatrix.

Ciro hanteert als uitgangspunt dat:

- voor alle 26 MVO-thema's minimaal wordt voldaan aan wet- en regelgeving;
- voor relevante MVO-thema's minimaal het huidige prestatieniveau wordt behouden;
- verbeterdoelen primair worden gericht op de materiële (zeer relevante) thema's.



Vastgestelde drempelwaarden

- Financiële drempelwaarde: 5

- Impact drempelwaarde: 10

MVO-thema's met een financiële impact ≥ 5 en een impact waarde ≥ 10 worden voor Ciro als materieel beschouwd.

Door de eis uit de MVO Prestatieladder versie 4.0 dat per kernthema ten minste een individueel MVO-thema als materieel beoordeeld dient te worden, zijn de thema's in het groene kader toegevoegd aan de materiële thema's.

Kernthema	MVO thema	Relevante SDG thema's	Green Deal thema's
Behoorlijk bestuur	Behoorlijk bestuur		
Goed werkgeverschap	Werkgelegenheid en verhouding tussen werkgever en werknemer		
	Gezondheid en veiligheid van personeel		
	Opleiding en onderwijs		
Mensenrechten in de waardeketen	Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsomstandigheden		
Eerlijk zakendoen	Corruptie en omkoping		
Consumenten- aangelegenheden	Gezondheid en veiligheid van consumenten en eindgebruikers		
	Privacy	-	-
Milieu, ecosysteem, circulaire economie en klimaatverandering	Energiebehoefte voor productie en faciliteiten		
	Biodiversiteit		
Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving	Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving		

Algemeen

Behoorlijk bestuur

Behoorlijk bestuur

We hechten veel waarde aan integriteit, ethisch gedrag en transparantie in al onze activiteiten. We laten ons (proactief) controleren en waar nodig deskundig adviseren om onze verantwoordelijkheid te waarborgen. Het naleven van wet- en regelgeving vormt de basis, aangevuld met heldere kernwaarden en bedrijfsprincipes die onze besluitvorming sturen. Ons strategiedocument dient als leidraad om doelen naar concrete projecten te vertalen en prestaties nauwgezet te monitoren en optimaliseren.

Uitdagingen

Als kleinere, gespecialiseerde 3e-lijnszorgorganisatie blijven we continu voldoen aan steeds veranderende wet- en regelgeving en de hoge standaarden in de zorgsector. Dit vraagt om flexibiliteit, proactieve processen en betrokkenheid van alle medewerkers.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Inkoopbeleid
- Green Teams
- Verder vooronderzoek van inrichten acuut bed en centrum chronische beademing
- Optimalisering inrichting en beschrijven processen van ondersteunende diensten
- Positionering Slaapcentrum

Resultaten 2025

- Begin 2025 is de aangescherpte strategie 2025–2028 intern geïntroduceerd via visiekaartjes, waarin medewerkers laten zien hoe zij bijdragen aan de zorg van morgen.
- De inkooporganisatie is verder doorontwikkeld: leveranciers zijn opnieuw geclassificeerd en de beoordeling is aangescherpt met MVO- en informatiebeveiligingsaspecten. Ook zijn er concrete doelstellingen en KPI's geformuleerd.
- Per 17 april 2025 is een nieuwe samenstelling van de raad van commissarissen aangetreden, met een sterke mix van ervaring en expertise.
- Vooronderzoek naar de inrichting van chronische beademingsbedden binnen Ciro is gaande, gericht op patiënten met beademingsbehoefte die momenteel op de IC liggen. Er zijn werkbezoeken afgelegd met verschillende externe partijen.
- De crisisorganisatie is verder doorontwikkeld: er is een scenario-oefening uitgevoerd, waarna verbeterpunten zijn doorgevoerd. Zo zijn appgroepen vooraf ingericht en aanvullende scenariokaarten uitgewerkt, zodat de crisisorganisatie sneller en effectiever kan handelen.
- In 2025 zijn ISO 9001 en MVO Prestatieladder 4.1 gecombineerd geaudit door TÜV Nord Nederland, waardoor tijd en inspanning voor de organisatie zijn bespaard.
- We hebben actief gewerkt aan het beschrijven en vastleggen van processen binnen alle afdelingen. Dit versterkt de informatiebeveiliging, beperkt risico's en zorgt ervoor dat werkzaamheden soepel blijven verlopen, ook bij eventuele uitval van medewerkers.

- Er is een intern fiscaal beheerbeleid opgesteld, waarin fiscale risico's in kaart zijn gebracht en de interne controle daarop is geregeld. Hiermee voldoen we aan de belastingwetgeving en toetsen we onze eigen processen.
- In 2025 zijn verdere verbeteringen in Epic doorgevoerd en is de volledige facturatie van zorgproducten via het systeem gegaan.
- De rol van portfoliomanager is verder ingevuld en de werkwijze van de projectenorganisatie is vastgesteld, waarmee Ciro verder is geprofessionaliseerd.
- Ter voorbereiding op de visitatie van zowel de NVALT als de NVLA in 2026, zijn naar aanleiding van het vorige bezoek, vijf jaar geleden, protocollen van onze diagnostiekafdeling (specifiek voor de longfunctie) aangescherpt en aangepast aan de nieuwste internationale richtlijnen. Tevens zijn drie longfunctieanalisten ingeschreven in het KABIZ Kwaliteitsregister voor Longfunctieanalisten.
- Middels een wervingscampagne zijn in 2025 drie Green Teams geformeerd om actief verbeteringen en suggesties aan te dragen rondom specifieke thema's.

Actiepunten voor 2026

- We gaan de aangescherpte strategie 2025–2028 op een speelse en laagdrempelige manier tot leven brengen, zodat deze breder wordt gedragen binnen de organisatie.
- Het implementeren van de nieuwe leveranciersbeoordeling, gericht op een scherpere beoordeling en beter inzicht in leveranciers en hun prestaties.
- Er is onderzoek gedaan naar de inzet van het acute bed, een project om ziekenhuisopnames bij acuut zieke revaliderende patiënten te voorkomen. Omdat het lijkt dat de behoefte zeer beperkt en sporadisch is, is het project on hold gezet. Eind 2026 wordt de behoefte voor acute bedden opnieuw geëvalueerd om te bepalen of het alsnog relevant is.
- In 2025 zijn op bestuurlijk niveau verkennende gesprekken gevoerd over het intensiveren van de samenwerking tussen het slaapcentrum en Kempenhaeghe. Deze gesprekken krijgen in 2026 een vervolg.
- We gaan bekijken of de inrichting van chronische beademingsbedden binnen Ciro potentie heeft voor een project.
- Periodiek oefenen en evalueren van de crisisorganisatie, om scenario's en crisiscommunicatie continu verder aan te scherpen
- Verdere uitvoering geven aan de professionalisering van de projectenorganisatie.

Highlight

- Op verzoek liep bestuurder Martijn Spruit een dag mee met de verpleging om beter inzicht te krijgen in de dagelijkse praktijk. Hij stelde vragen over werkinhoud en formatie en verdiepte zich in de processen. Dit leidde tot waardevolle gesprekken en versterkte het wederzijds begrip.

People

Goed werkgeverschap

Werkgelegenheid en verhouding tussen werkgever en personeel

We zetten ons in voor zekerheid, stabiliteit en een positieve samenwerking met onze medewerkers. We volgen ontwikkelingen in onze omgeving en de economische situatie nauwgezet, evalueren onze prestaties continu en treden proactief op waar nodig. Onze medewerkers zijn van onmisbare waarde; het waarborgen van werkgelegenheid en het nakomen van onze verplichtingen heeft dan ook prioriteit. We streven naar een respectvolle en open relatie, met passende sociale voorzieningen die het welzijn van medewerkers ondersteunen. Door heldere (contractuele) afspraken, transparante communicatie en maatwerk waar mogelijk creëren we een professionele en plezierige werkomgeving.

Uitdagingen

De uitdaging in de zorgsector is het behouden van zekerheid en stabiliteit, terwijl de sector te maken heeft met aanhoudende personeelstekorten en een hoge werkdruk. Samen groeien is hét vertrekpunt binnen Ciro. Groei en doorontwikkeling van de organisatie vragen continu aandacht voor het duidelijk communiceren van processen, verantwoordelijkheden en afspraken. Tegelijkertijd willen we ervoor zorgen dat medewerkers met passie, professioneel, patiëntgericht en met plezier blijven werken.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Herpositionering afdeling planning
- Introductie nieuwe medewerkers
- AFAS onboarding
- Optimaliseren en moderniseren van de HR processen en personeelsinformatiesysteem (AFAS)
- Professionalisering HR

Resultaten 2025

- De tweede editie van de Samen Groeien-week is georganiseerd met focus op vitaliteit en mentale fitheid. Het diverse aanbod werd zeer goed beoordeeld en de week werd feestelijk afgesloten met een expositie van verschillende collega's. 75% van de medewerkers nam deel aan deze week, tegenover 61% in 2024.
- Onder onze visie Samen Groeien zijn diverse activiteiten door het jaar heen georganiseerd rondom duurzame inzetbaarheid, van laagdrempelig zoals de "vakantie voor je hoofd" sessie tot diepgaander zoals de loopbaanvragensessie. Collega's beoordeelden Samen Groeien met maar liefst een 7.9 (t.o.v. een 7.3 in 2024).
- Er zijn drie HR-processen (indiensttreding, uitdiensttreding, salarisverwerking) overzichtelijk uitgewerkt in flowcharts die houvast bieden in de uitvoering van werkzaamheden wat zorgt voor eenduidigheid, snelheid en minder fouten.
- Het indiensttretingsproces is verbeterd, inclusief vernieuwd VOG beleid, en geautomatiseerd in AFAS, rekening houdend met aspecten vanuit NEN7510 en ISO9001.
- Het introductieprogramma *Welkom bij Ciro* is verder uitgewerkt en operationeel gemaakt. Binnen de hele organisatie doorlopen alle medewerkers dezelfde stappen van het arbeidsvoorwaardengesprek tot de eerste 100 dagen. Dit zorgt voor een warme en

eenduidige landing, versterkt het *wij-gevoel* en voorkomt dat belangrijke zaken in de inwerkperiode worden vergeten.

- In 2025 is het project (Professionalisering HR) om de basis van HR-processen, systemen en informatievoorziening op orde te krijgen definitief afgerond.
- Door de activiteitencommissie zijn twee grotere activiteiten georganiseerd, waaronder een spellenmiddag in juni en een barbecue in september toegankelijk voor alle collega's. Beide activiteiten waren gericht op het op een laagdrempelige, informele en gezellige manier versterken van de onderlinge verbinding.
- In 2025 zijn meerdere lunchwandelingen georganiseerd en er zijn wandel overleggen gestimuleerd. Regelmatig bewegen draagt bij aan minder stress, meer ontspanning en energie, een betere concentratie en creativiteit, en een betere slaap.
- Begin 2025 is na de introductie van het nieuwe Elektronisch Patiëntensysteem intensief gewerkt aan verdere optimalisatie. Als dank voor de gezamenlijke inzet ontving iedere medewerker een opkikker.
- De checklist voor inhuur van derden is opgesteld om risico's, zoals schijnzelfstandigheid of inlenersaansprakelijkheid, inzichtelijk te maken en waar mogelijk te minimaliseren.

Acties 2026.

- Na de eerdere automatisering van de indiensttreding in AFAS in 2025, wordt in 2026 dit de volgende stap richting een moderne, innovatieve en toekomstbestendige HR-applicatie gezet.
- Het uitvoeren van een medewerkertevredenheidsonderzoek waarbij wordt ingezet op een breed aantal thema's, zodat inzichtelijk wordt waar de behoeften liggen en hier de komende jaren gerichte acties op kunnen volgen.
- Vervolgacties worden opgepakt die voort zijn gekomen uit het project professionalisering HR, zoals de verdere uitwerking van HR processen, blijvend aandacht voor een actueel functieboek en meer geautomatiseerd genereren van HR cijfers.
- Naast de derde editie van de Samen Groeien-week staan in 2026 twee mooie evenementen gepland: de open dag in juni, waarin we onze expertise tonen, en in september het bedrijfsfeest als feestelijke afsluiting van de week. Het doel: nog meer verbinding tussen medewerkers.

Highlights:

- Ook in 2025 bracht de Samen Groeien-week collega's samen om te leren, ontdekken en ontwikkelen. Inspirerende workshops, lezingen over slaap, mentaal welzijn en hartcoherentie, én sportieve activiteiten zoals punch for lunch en yoga zorgden voor kennis én werkplezier. Allemaal mét passende hapjes en drankjes van smoothies tot nasi. Een week vol verbinding, energie en inspiratie!

Gezondheid en veiligheid van personeel

We zetten ons in voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers, omwonenden en derden. Dit doen we door veilige werkomstandigheden en gezonde werkplekken te creëren, fysieke en mentale gezondheid te ondersteunen en arbeidsrisico's te minimaliseren via risicoanalyses en protocollen.

Uitdagingen

De uitdaging is en blijft het moderniseren van faciliteiten om aan hedendaagse veiligheids- en efficiëntie-eisen te voldoen én een plezierige werkomgeving te bieden. Daarnaast zorgt het bieden van persoonsgerichte ondersteuning op maat dat geen enkele oplossing hetzelfde is.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Verbouwing keuken

Green Deal thema: Gezondheidsbevordering

Resultaten 2025

- De Piramide is voorzien van zonwerende en isolerende coating wat zorgt voor minder opwarming en een lagere binnentemperatuur in de zomer en verbeterd comfort in het gebouw.
- Door de verbouwing van de keuken is meer werkruimte gecreëerd en zijn werkprocessen efficiënter ingericht, wat de werkomstandigheden verbetert.
- De verbouwing van de receptie is gerealiseerd waarmee verbeterd en veiliger werkklimaat is gerealiseerd.
- Ons verzuimpercentage is verder gedaald naar 5,03% in 2025. Daarmee blijft Ciro ruim onder het branchegemiddelde (6,29%) en het zorgbrede gemiddelde (7,97%). Dit bevestigt dat onze aanpak met oprechte aandacht, open communicatie en zorgvuldige begeleiding werkt.
- In 2025 zijn we van Windows 10 naar Windows 11 overgegaan, wat een hogere efficiëntie stimuleert.
- Er is een oproep gedaan voor werkplekchecks om een optimale en veilige inrichting van werkplekken te bevorderen.
- De Arbo-coördinator is formeel benoemd met regie over alle arbozaken. Daarbij is er ook een Arbobeleidsplan opgesteld, inclusief psychosociale arbeidsbelasting, veiligheids- en gezondheidsrisico's en voorlichting. Dit biedt een compleet overzicht van alles wat wij doen op het gebied van arbeidsomstandigheden.
- In de Boskapel zijn diverse aanpassingen in lampen, CV doorgevoerd en plafondventilatoren geplaatst om warmte beter te reguleren, zodat de ruimte geschikt wordt als vergaderruimte en breder inzetbaar is.
- Het Green Team *FutureFood* richt zich op gezonde en duurzame voeding voor patiënten, maar ook voor medewerkers, bijvoorbeeld bij het samenstellen van het luncheon met soep, salade en fruit tijdens de lunch en broodjes tijdens lunchseminars.
- We zijn gestart met de verbouwing van het planningskantoor. Door het verwijderen van de vloerbedekking en het nemen van geluidsmaatregelen realiseren we een zo prettig mogelijk werkklimaat.
- Er is een vernieuwd vaccinatiebeleid opgesteld dat aansluit bij actuele wet- en regelgeving. Voor de uitvoering is gekozen voor een nieuwe samenwerkingspartner.

Actiepunten voor 2026

- In 2026 ontwikkelen we een nieuw strategisch beleid gezond en veilig werken dat richting geeft aan activiteiten en afspraken op dit gebied de aankomende jaren. Dit is mede relevant voor het geplande medewerkerstevredenheidsonderzoek. Afhankelijk van de resultaten vindt

er eventueel een PAGO of PMO plaats. Om deze reden is het PMO in 2025 nog niet doorgezet.

- Vanuit wettelijke verplichting voeren we een aanvullende Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) van de centrale keuken, afwaskeuken en receptie uit. Dit doen we aan de hand van een eerder uitgevoerde RI&E en aandachtspunten en/of een nulmeting.

Opleiding en onderwijs

We creëren een omgeving waarin medewerkers zelf de regie nemen over hun loopbaan. We bieden volop mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, stimuleren leren in teams en voeren ontwikkelgesprekken om groei, inzetbaarheid en welzijn te ondersteunen.

Uitdagingen

Ontwikkelingen in onze omgeving, technologisch, maatschappelijk en organisatorisch, vragen om blijvende wendbaarheid. Daarom stimuleren we de persoonlijke én professionele groei van medewerkers, zodat zij kunnen meebewegen met veranderingen en we als organisatie blijven groeien. Dit vraagt om een toekomstgerichte ontwikkelmogelijkheden, met aandacht voor vakinhoud, digitale vaardigheden, samenwerking en informatiebewustzijn.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Digicoaches
- Leren en ontwikkelen

Green Deal thema: kennis & bewustwording.

Resultaten 2025

- Op 18 maart vond in het kader van de Internationale Dag van de Slaap een interactieve meekijksessie voor collega's plaats in ons Academisch Slaapcentrum. Deze meekijkdag was gericht op meer interne betrokkenheid, kennisdeling en verbinding.
- De digicoaches zijn in 2025 officieel van start gegaan. Zij zijn getraind en ondersteunen zowel medewerkers als patiënten bij het verbeteren van hun digitale vaardigheden.
- In 2025 zijn 12 lunchseminars georganiseerd, waaronder een boeiende sessie van Dr. Roel van Pel (Erasmus MC). Hij gaf een boeiende presentatie over longtransplantatietrajecten, inclusief indicaties, kans op transplantatie, situaties waarin geen transplantatie mogelijk is en de rol van longrevalidatie.
- Er zijn volop scholingsaanvragen ingewilligd en afgestemd op individuele en organisatorische behoeften.
- Onze medewerkers zijn verder geschoold op het gebied van MVO, zoals inkoop en het interne auditteam, om duurzaamheid optimaal te borgen
- De biometrie-afdeling gebruikt Ultimo als platform voor het beheer van alle medische apparatuur van Ciro. Nadat er twee avondscholingen over Ultimo zijn gevolgd, zijn de collega's van de biometrie-afdeling aan de slag gegaan met de herinrichting van Ultimo om werkprocessen efficiënter en eenduidiger te maken.
- Er is een nieuwe regeling die medewerkers ondersteunt om aan de slag te gaan met ontwikkelvragen. Passend binnen ieders persoonlijke of professionele groei.

Acties 2026

- We starten met leiderschapsontwikkeling, waarin we leidinggevenden handvatten bieden om hun leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen en te versterken.
- In 2026 organiseert Ciro weer diverse lunchseminars voor medewerkers en partners, over onder andere longfunctie, nieuwe pensioenregels en de nieuwe voedingsrichtlijnen van *Goede Zorg Proef Je*.
- Verdere scholing inkoopteam op gebied van MVO en inkoop.

Highlight:

- Het strategisch opleidingsplan 2026–2029 is opgesteld, met een duidelijke visie op leren en ontwikkelen. De focus ligt op kennisontwikkeling, leiderschap en een sterk leerklimaat. Hiermee geven we richting aan onze activiteiten en bouwen we aan de groei van collega's én aan een toekomstbestendige organisatie.

Mensenrechten in de waardeketen

Vrijheid van vereniging van collectieve arbeidsvoorwaarden

We respecteren de vrijheid van vereniging en borgen medezeggenschap binnen de organisatie. De ondernemingsraad en cliëntenraad functioneren onafhankelijk en worden betrokken bij besluitvorming. De Cao Ziekenhuizen vormt de basis voor eerlijke en transparante arbeidsvoorwaarden. Door open communicatie en samenwerking dragen we bij aan een positieve werkcultuur en goede zorg.

Uitdagingen:

Als relatief kleine organisatie vergt het extra inspanning om alle afspraken en regelingen tijdig en correct door te voeren. Tegelijkertijd vraagt het een balans tussen formele regels en een flexibele, persoonsgerichte toepassing in de dagelijkse praktijk.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Er lopen geen projecten

Resultaten 2025

- De nieuwe CAO Ziekenhuizen en AMS regeling 2025-2027 is toegepast, inclusief wijzigingen in vergoedingen en inhoudelijke afspraken zoals omkleedvergoeding en balansverlof.
- We hebben een visueel overzicht ontwikkeld dat alle verlofmogelijkheden in één oogopslag inzichtelijk maakt: algemeen verlof, feestdagen, persoonlijke gebeurtenissen, kind & gezin, zorg, rouw en onvoorziene gebeurtenissen.
- De werknemersklachtenregeling is, conform CAO, in 2025 opgesteld; de werknemersklachtencommissie start in 2026 en stelt medewerkers in staat formele klachten in te dienen
- In 2025 zijn verkiezingen gehouden, waarna twee nieuwe leden de ondernemingsraad (OR) versterkten. De OR draagt bij aan een fijne en veilige werkomgeving bij Ciro door te luisteren naar medewerkers, nieuwe ideeën te stimuleren en te zorgen dat iedereen zich gehoord en betrokken voelt.

- De cliëntenraad kwam drie keer bijeen met de raad van bestuur. De raad is actief betrokken bij diverse onderwerpen, zoals het verbeteren van de opnamemap voor patiënten en het instemmen met het vernieuwen van de huis- en gedragsregels. Ook deed de cliëntenraad een enkelvoudige bindende voordracht voor de nieuwe samenstelling van de raad van commissarissen

Acties 2026

- In het kader van de vernieuwde CAO staan nog twee geplande salarisverhogingen (februari en augustus) en verhoging van de reiskostenvergoeding naar 21 cent.

Eerlijk zakendoen

Corruptie en omkoping

We handelen integer en transparant en tolereren geen enkele vorm van corruptie of omkoping. We hebben duidelijke afspraken en procedures om belangenverstrengeling en ongewenst gedrag te voorkomen. Medewerkers worden gestimuleerd om vermoedens van onregelmatigheden te melden. Bij overtredingen treden we passend en zorgvuldig op.

Uitdagingen

Als organisatie werken we met veel externe partners samen. De uitdaging is om integriteit en transparantie structureel te borgen en risico's op belangenverstrengeling of ongewenste beïnvloeding tijdig te signaleren. Dit vraagt om heldere processen, een veilige meldcultuur en continue aandacht voor verantwoordelijk handelen in de dagelijkse praktijk.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Er lopen geen projecten

Resultaten 2025

- De risico's voor fraude zijn in kaart gebracht en maken onderdeel uit van het integraal Ciro Risk Assessment. Hierdoor hebben we beter inzichtelijk waar hoge of lage frauderisico's liggen.

Acties 2026

- We werken de borging verder uit, nemen we het thema op in interne audits en stellen we beleid vast rondom disciplinaire maatregelen.

Consumentenaangelegenheden

Gezondheid & veiligheid consumenten en eindgebruikers

We zetten ons in voor patiëntgerichte zorg met een sterke focus op gezondheid, veiligheid, kwaliteit, duurzaamheid en wetenschap en innovatie waarbij we constant proberen te verbeteren. Met strenge protocollen, goede afspraken en inzicht in risico's, borgen we veilige processen en een veilige omgeving. We hechten groot belang aan de bescherming van de privacy van onze patiënten. We nemen alle nodige technische en organisatorische maatregelen om de privacy en de veiligheid van gegevens te waarborgen.

Uitdagingen

De voortdurende verandering in zorgbehoeften vraagt om flexibiliteit en blijvende investeringen in de patiëntenzorg. Het behouden van de hoge patiënttevredenheid en het implementeren van nieuwe systemen en processen vormen belangrijke uitdagingen, vooral op het gebied van samenwerking en communicatie tussen zorgverleners. Ook technologische ontwikkelingen en digitalisering vragen om zorgvuldige toepassing, zodat deze veilig en conform wet- en regelgeving worden ingezet.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- CiroZis (EPIC)
- Verbouwing keuken
- Beeldbellen
- Digicoaches
- STAP (Staying Active Post-rehabilitation)

Green Deal thema's: Gezondheidsbevordering

Resultaten 2025

- De patiënttevredenheid is hoog en ligt met een 9,1 boven de norm.
- De receptie is gerenoveerd, met duidelijker ontvangst en een betere werkplek voor de medewerkers van klantcontact.
- De aanschaf van de trainingsapparatuur is vertraagd vanwege uitgebreide onderzoeken en gesprekken over privacy en informatiebeveiliging van patiënt- en bedrijfsgegevens. De gesprekken zijn nog gaande.
- De verbouwing van de centrale keuken is afgerond en voldoet nu aan de nieuwste HACCP richtlijnen en wet- en regelgeving.
- Fysieke consulten op locatie zijn hervat; we werken toe naar een hybride model omdat beeldbellen alleen onvoldoende blijkt en persoonlijk contact wordt gemist.
- De mobiliteitswerkgroep is nieuw leven geblazen, met multidisciplinaire afspraken over transfers en hulpmiddelen om één lijn in de behandelteams te creëren en de zelfredzaamheid van patiënten te bevorderen.
- Alle disciplines gebruiken nu hetzelfde rapportageformat in Epic, met meer inhoud en context, waardoor resultaten begrijpelijk zijn en iedereen direct kan handelen.
- In samenwerking met het Longfonds zijn binnen Ciro diverse video's opgenomen met onze eigen specialisten, voor praktische tips aan mensen met een longziekte.
- Rond Koningsdag organiseerde een stagiaire een feestelijk beweegmoment voor patiënten, wat de betrokkenheid en het plezier vergrootte.
- Het Green Team *FutureFood* is opgericht en Ciro heeft zich aangesloten bij *Goede Zorg Proef Je*. De komende jaren neemt het Green Team het voortouw in onderzoek, ontwikkeling en innovatie rondom gezonde en duurzame voeding, ter ondersteuning van herstel en een gezonde leefstijl.
- Een werkgroep heeft zich verdiept in antidecubitus en de bijkomende risico's. Doorliggen bij patiënten is een groot risico, vooral bij degenen die langdurig niet of beperkt mobiel zijn en een slechte voedingsstatus hebben. In 2026 volgt de interdisciplinaire uitrol.

- Er zijn patiënt waardekaarten ontwikkeld en in gebruik genomen die patiënten helpen te verhelderen wat voor hen belangrijk is en ondersteunen bij het formuleren van persoonlijke doelen.
- De pilot om maatschappelijk werk structureel onderdeel te maken van de behandeling was succesvol en wordt in 2026 voortgezet. Door in de eerste twee weken een inventariserend gesprek te plannen, werden hulpvragen eerder en vaker gesignaleerd, waardoor we meer proactief konden handelen.
- Voor Wlz-patiënten zijn duidelijke multidisciplinaire afspraken vastgelegd over wie in aanmerking komt, welke aandachtspunten gelden en welke stappen doorlopen moeten worden wanneer terugkeer naar de thuissituatie niet mogelijk is.
- Deelname aan de Dag van de Bewegingsagogie leidde tot nieuwe inzichten en materialen, zoals curling, voor gedifferentieerde oefenstof gericht op balans, valpreventie en het dagelijks functioneren.
- De Computer on Wheels (COW's) zijn geïntroduceerd als mobiel meetstation voor vitale functies. Eind 2025 is met eindgebruikers een behoefteonderzoek uitgevoerd om verbeterpunten en aanvullende wensen in kaart te brengen; in 2026 wordt dit verder uitgewerkt.
- Omdat we met aandacht aan ieder project willen werken, is het project geautomatiseerde patiëntidentificatie vanwege een vol projectportfolio on hold gezet en wordt het later opnieuw beoordeeld.

Acties 2026

- Met oog voor gastvrijheid, professionele uitstraling en veiligheid wordt de draaideur in de Piramide hersteld
- In 2026 streven we met de gekozen leverancier van de trainingsapparatuur naar een duurzame samenwerking, zodat we operationeel aan de slag kunnen binnen Ciro en bij netwerkpartners.
- Door technische problemen lag het project beeldbellen stil. In 2026 wordt het afgerond, zodat beeldbelafspraken vanaf elk Ciro-device met toegang tot Epic kunnen worden gestart.
- Het voedingsaanbod voor patiënten, medewerkers en bezoekers passen we stapsgewijs aan naar een 50/50-verdeling tussen dierlijke en plantaardige eiwitten. Dat is een uitdagende maar belangrijke opgave.
- We onderzoeken of Epic kan worden gekoppeld aan een systeem om patiëntinformatie over voeding, supplementen, diëten en allergieën met de brasserie, privacybewust te delen. Dit bevordert gezonde keuzes en voorkomt incorrecte voeding keuzes.
- Het STAP-project is gestart om een innovatiever apparaat te vinden dat zowel patiënten als zorgverleners inzicht geeft in fysieke activiteit. In 2026 ligt de focus op keuze en pilotimplementatie.
- We zetten acties uit om met het Academisch Slaapcentrum een slaappoli in Horn te realiseren, zodat patiënten uit de omgeving dichterbij behandeld kunnen worden, met minder reistijd en voor een prettigere ervaring.
- We hebben gekeken naar de mobiliteitsafspraken: hoe patiënten binnen Ciro zo zelfstandig mogelijk kunnen bewegen, passend bij hun doelen, zonder te veel hulp van personeel. In 2026 worden verdere ideeën in kaart gebracht en duidelijke afspraken met de patiënten gemaakt.

- Voor Bewegingsagogie ligt de focus op het beter borgen van nazorg vóór ontslag, door nog sterker aan te sluiten op het dagelijks leven van de patiënt.

Highlight

- Ons Academisch Slaapcentrum heeft de slaapdiagnostiek vernieuwd, waarbij de WatchPAT is geïntroduceerd. Dit maakt thuisonderzoek mogelijk, waardoor patiënten niet hoeven te overnachten.
- In 2025 zijn binnen Epic twee grote releases doorgevoerd met verbeteringen en nieuwe functionaliteiten. Ondanks de verdere implementatie en systeemverbeteringen kon de patiëntplanning volledig doorgaan en bleef alle capaciteit beschikbaar. Voor medewerkers zijn de voordelen van de overgang van drie naar één systeem in 2025 duidelijk merkbaar, wat bijdraagt aan betere zorg.

Privacy

Ciro beschermt de privacy van patiënten door persoonlijke gegevens alleen voor medische doeleinden te verwerken, met toestemming en strikte vertrouwelijkheid. We voldoen aan privacywetten, nemen passende beveiligingsmaatregelen en geven patiënten recht op inzage, correctie en verwijdering van hun gegevens.

Uitdagingen

De grootste uitdaging ligt in het creëren van bewustwording bij medewerkers over de cruciale rol van kleine details in het beschermen van privacy, zoals het consequent vergrendelen van computers en afsluiten van deuren. Daarnaast vraagt de voortdurende technologische ontwikkeling om voortdurende aanpassingen in beveiligingsmaatregelen om adequaat gewapend te blijven tegen externe bedreigingen.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Implementeren informatiebeveiligingssysteem.
- Implementatie Windows 11 inclusief privacy compliance.

Resultaten 2025

- Bij de aanschaf van de trainingsapparatuur is onderzoek gedaan naar privacy en informatiebeveiliging, inclusief verwerking van patiënt- en bedrijfsgegevens, waarbij aanvullende acties nodig zijn. Samen met de leverancier wordt gezocht naar een passende oplossing.
- Om veiligheidsrisico's te voorkomen zijn alle werkplekken binnen Ciro zijn succesvol gemigreerd van Windows 10 naar Windows 11, binnen budget en met minimale verstoringen.
- Ciro is positief beoordeeld tijdens een externe audit op basis van de NEN 7510-norm voor informatiebeveiliging.
- Door het uitvoeren van optimalisaties in drie HR-processen is de kans op fouten verminderd waardoor privacy gewaarborgd blijft.
- Inzet van digicoaches om patiënten digitaal vaardiger te maken, zodat ze veilig en zelfstandig hun behandelgegevens kunnen inzien, wat bijdraagt aan verbeterde privacybescherming.

- Het aantal gemelde datalekken steeg in 2025 naar zes (tegenover één in 2024), door strengere meldcriteria, invoering van het nieuwe EPD, inzet van een functionaris gegevensbescherming en meerdere bewustwordingsbijeenkomsten (85,4% opkomst) over phishing, spam en datalekken.

Acties 2026

- In 2026 worden alle ruimtes, op basis van de in 2025 toegekende classificering, beveiligd met een elektronisch slotensysteem. Zo borgen we nóg beter de toegang tot ruimtes, middelen en informatie
- Het project digicoaches bevindt zich in de nazorgfase. In 2026 ligt de focus op het vergroten van de herkenbaarheid van de digicoaches onder patiënten.

Planet

Milieu, ecosystemen, circulaire economie en klimaatverandering

Energiebehoefte voor productie & faciliteiten

We streven naar duurzaamheid door efficiënt gebruik van grondstoffen, het verminderen van energieverbruik en CO₂-uitstoot, en verantwoord omgaan met afvalstoffen. We bevorderen een circulaire economie en blijven innoveren om onze ecologische voetafdruk te verkleinen, met als doel een gezonde en duurzame omgeving voor patiënten, medewerkers en de gemeenschap te creëren.

Uitdagingen

De uitdaging is om duurzaam onderhoud te combineren met de bescherming van historische gebouwen, zoals de kapel, terwijl energie-efficiëntie wordt verbeterd. Duurzame technologieën hebben hogere initiële kosten, maar leveren op lange termijn besparingen op. Ook de beperkte beschikbaarheid van circulaire materialen kan vertragingen veroorzaken. Het is van belang dat we inzetten op het betrekken van iedereen binnen de organisatie bij het maken van bewuste keuzes op basis van duurzaamheidscriteria.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Verbouwing keuken
- Vastgoedbeheer

Green Deal thema's: CO₂ reductie

Resultaten 2025

- Door de zonwerende en isolerende coating op de ramen van de Piramide is minder energie nodig om de temperatuur op peil te houden.
- Het project Vastgoedbeheer is doorgeschoven naar 2026. In 2025 is gestart met de inventarisatie van alle installaties, inclusief aanschafdata en gepland meerjarig onderhoud. De installatie van ventilatoren in de kapel, ter vervanging van de gaslampen en voor betere warmteverdeling, is daarmee eveneens doorgeschoven.
- In 2025 zijn Green Teams opgericht, waarvan één team zich volledig richt op energieverbruik en een ander team op afvalscheiding. In 2026 gaat beide teams actief aan de slag met het onderzoeken, bedenken en uitvoeren van duurzame verbeterinitiatieven.
- De vernieuwde keuken, die eind 2025 in gebruik is genomen, maakt gebruik van duurzamere materialen en heeft een verbeterde klimaatbeheersing.
- Met de komst van MijnCiro (MyChart) wordt veel meer informatie digitaal met patiënten gedeeld, waaronder de dagelijkse agenda, waardoor het papiergebruik is verminderd.
- Het aardgasverbruik daalde van 63.590 m³ in 2024 naar 48.140 m³ in 2025, wat wijst op efficiënter energiegebruik en minder CO₂-uitstoot.

Acties 2026

- Het project vastgoedbeheer verder vormgeven zodat onderhoud vereenvoudigd wordt en opvolging van wet- en regelgeving duidelijker is.

- Na de verbouwing van de keuken ligt de focus van de brasserie in 2026 op het tegengaan van voedselverspilling en beter afval scheiden.
- De energiebehoefte wordt beter in kaart gebracht. In 2025 zijn hiervoor tussenmeters geplaatst, zodat het verbruik gerichter kan worden gemonitord en gestuurd.

Biodiversiteit

We bevorderen biodiversiteit door intensief onderhoud zonder chemische bestrijdingsmiddelen en het aanleggen van groene en waterrijke zones. Natuurlijke leefgebieden worden beschermd en we zorgen voor een goede co-existentie tussen zorg en natuur, ten goede van patiënten, medewerkers en de gemeenschap.

Uitdagingen

Een uitdaging is het combineren van onderhoud van groene ruimtes met het bevorderen van biodiversiteit, zonder natuurlijke leefgebieden te verstoren. Daarnaast moet het creëren van nieuwe groene zones zorgvuldig worden gepland vanwege de beperkte ruimte en de noodzaak bestaande faciliteiten niet te verstoren.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Er lopen geen projecten

Green Deal thema's: gezondheidsbevordering

Resultaten 2025

- De bever is sinds 2025 terug in het bos. Dit laat zien dat biodiversiteit alle ruimte krijgt op ons terrein.
- Er zijn extra nestkasjes in het bos geplaatst. Het totale aantal staat nu op 105.
- Er is een jeu de boules-baan aangelegd voor patiënten en medewerkers, als extra buitenactiviteit. Daarbij is direct 100 m² extra groen ingericht

Acties 2026

- Het continueren van het onderhoud van onze werkomgeving én de bossen en het creëren van extra habitats voor fauna, zoals uilen en andere dieren waar nodig.

Highlight:

Ook dit jaar werd een lentewandeling georganiseerd met onze hovenier André. Ondanks het natte weer was de opkomst verrassend goed. Tijdens de wandeling keken collega's met andere ogen naar de werkomgeving van André en kregen zij de bijzondere kans om uiltjes en babyuiltjes van dichtbij te zien, evenals enkele eekhoornennestjes. Een onvergetelijke ervaring vol natuur en verwondering.

Prosperity

Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving

Ciro draagt bij aan het economische systeem door middel van vijf pijlers: wetenschappelijk onderzoek voor medische vooruitgang, het ontwikkelen van duurzame behandelconcepten, wereldwijd kennis delen en evenementen organiseren, intensieve samenwerking in zorgnetwerken, en investeren in scholing voor medewerkers, patiënten en de zorgsector. We werken actief samen met partners uit de buurt om deze doelen te realiseren.

Uitdagingen

Een uitdaging is het vinden van de juiste 'lokale' partners en het realiseren van effectieve samenwerking, terwijl het ontwikkelen van nieuwe concepten voor duurzame behandelresultaten aanvankelijk hogere kosten met zich meebrengt, maar op de lange termijn voordelen oplevert.

Verbeterprojecten in 2025 die aan dit thema bijdragen:

- Behandelduur 6-4.

Green Deal thema's: Gezondheidsbevordering

Resultaten 2025

- De pilot van het behandelprogramma 6-4 is in 2025 afgerond. De beoogde effecten, zoals een 'zachtere landing' en betere overgang naar de thuissituatie, zijn nauwelijks bereikt. Er kondengeen conclusies worden gedaan met betrekking tot het bereiken van meer duurzame behandelresultaten of minder terugkerende behandelingen. De bevindingen vormen de basis voor een vervolgtraject om de behandeling te optimaliseren.
- In totaal zijn vijf longpunten voor patiënten georganiseerd, met onderwerpen als 'acceptatie van een chronische aandoening; omgaan met seksualiteit en intimiteit' en 'nieuwe ontwikkelingen op het gebied van COPD'.
- We organiseerden een meekijkmiddag voor verpleegkundigen, gericht op inzicht in de zorg bij Ciro en het beter kunnen voorlichten en behandelen van patiënten.
- Tweede Kamerlid René Claassen bracht een werkbezoek aan Ciro, met gesprekken met patiënten en een verdiepend gesprek over de uitdagingen en impact van COPD-zorg.
- De jaarlijkse netwerkbijeenkomst met 45 deelnemers stond in het teken van 'Samen Duurzaam'. De focus lag op het onderling delen van strategie en acties,
- Ter gelegenheid van de Dag van de Samenwerking hebben we de behandelaren in onze partnerziekenhuizen in het zonnetje gezet als blijk van waardering
- Het team slaapanalisten bezocht AP2025, het tweejaarlijkse congres van NSWO en SVNL, voor kennisuitwisseling en verdieping in de nieuwste ontwikkelingen in slaapwetenschap en slaapgeneeskunde.
- We namen weer deel aan het European Respiratory Society (ERS) in Amsterdam. Bijzonder en leuk dit jaar: ook het kernteam was mee!
- Tijdens het ERS-congres verzorgden we longtesten voor bezoekers, ter bevordering van bewustwording.
- Omdat het ERS in Nederland plaats vond organiseerden we een Pre ERS symposium. Hiervoor kwamen maar liefst 100 deelnemers van over de hele wereld naar Ciro.

- Collega's bezochten het Radboud UMC om ervaringen met Epic-planning te delen. Het doel was leren van elkaars aanpak, vooral voor assessment en revalidatie, en input te krijgen voor het TPIC-project voor toekomstbestendig plannen bij Ciro.

Acties 2026

- De netwerkbijeenkomst in 2026 richt zich op verdieping in kennisdeling binnen long-, hart- en samenwerkingsvraagstukken.
- Het Landelijk Diëtisten Netwerk voor COPD-patiënten vergadert bij Ciro. Dit biedt de kans om Ciro te profileren via een rondleiding, en aansluitend een casusbespreking te houden om kennis en expertise te delen en van elkaar te leren.
- We nemen deel aan de Hartweek in het Catharina Ziekenhuis. Deze gelegenheid biedt tegelijkertijd de kans om te verkennen hoe we elkaar kunnen ondersteunen en samenwerken op het gebied van voedingszaken.
- We nemen deel aan het Nationale Voedingscongres in Ede, waar nieuwe ontwikkelingen op het gebied van voeding worden gedeeld. Daarnaast bezoeken we het AFTER ESPEN-symposium in Den Bosch, met focus op klinische voeding, metabolisme, health economics en ethiek, inclusief de highlights van het ESPEN-congres in Praag.

Highlight

- In 2025 organiseerde Ciro voor het eerst een geaccrediteerde nascholing voor huisartsen samen met Maastricht UMC+. We deelden de nieuwste inzichten in diagnostiek en behandeling van obstructieve slaapapneu, chronisch hartfalen en COPD. De opkomst was groot en de waardering hoog. 91% van de deelnemers beveelt de scholing aan collega's aan. In maart 2026 vindt een nieuwe editie plaats in Zuid-Limburg.

Financiële informatie

Ciro had voor het jaar 2025 een resultaat begroot van € 104.608 positief. Het gerealiseerde resultaat ligt met € 1.809.451 positief ruim boven deze begroting.

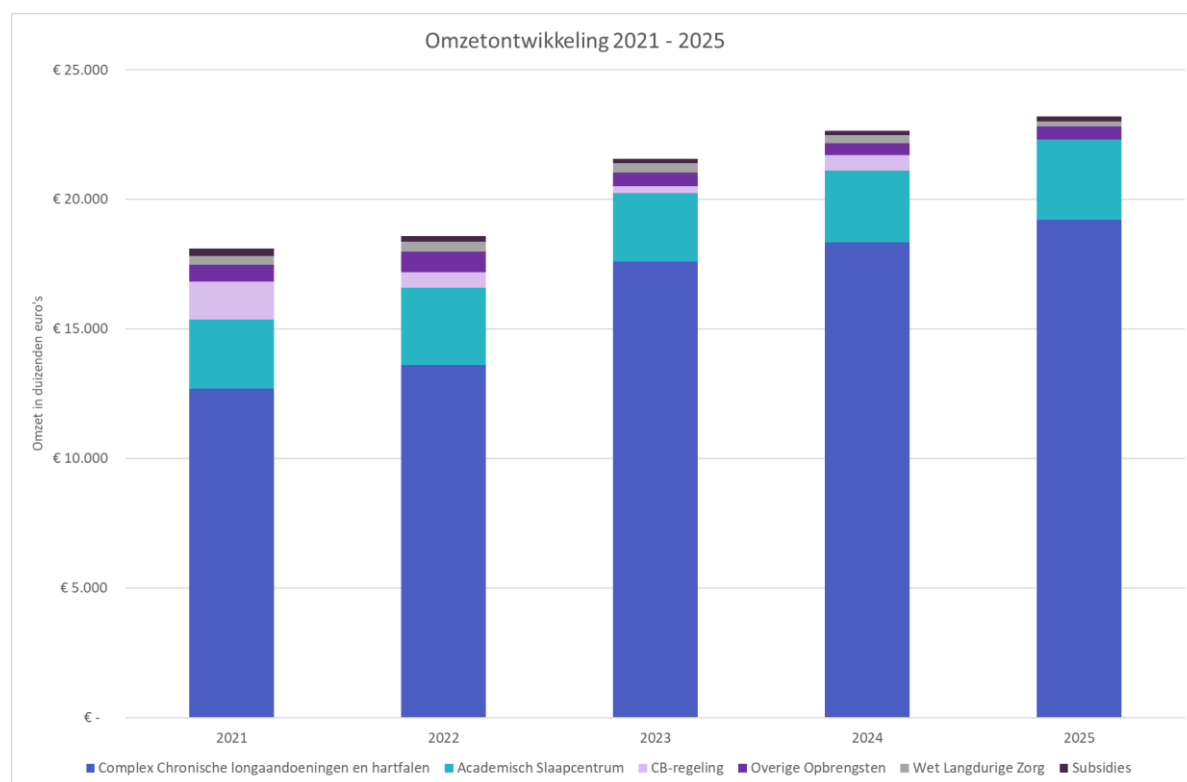
Rendement

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van het rendement over de afgelopen 5 jaren weer. In 2025 is het rendement gestegen ten opzichte van de voorgaande jaren, hetgeen is toe te schrijven aan de toename van het bedrijfsresultaat.

Rendement (bedragen x € 1.000,-)	2021	2022	2023	2024	2025
Bedrijfsresultaat	1.553	1.517	1.765	1.403	1.844
Omzet	18.098	18.593	21.561	22.648	23.212
Rendement	8,6%	8,2%	8,2%	6,2%	7,9%

Opbrengsten

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling weer van de zorgopbrengsten.



In 2025 zijn de opbrengsten gestegen met 2,5% ten opzichte van 2024. Dit komt met name door de indexering die met zorgverzekeraars is overeengekomen ter compensatie van onder andere de CAO stijging.

Nieuw facturatiesysteem

Eind 2024 stapte Ciro over op het nieuwe zorgregistratie- en facturatiesysteem Epic. Begin 2025 bleek het systeem nog niet optimaal, waardoor een achterstand in de facturatie ontstond.

In 2025 zijn gerichte maatregelen genomen: het systeem is technisch en procesmatig geoptimaliseerd, aanvullende controles zijn ingericht en extra administratieve capaciteit ingezet om achterstanden en onjuistheden te corrigeren. Hierdoor is de volledige achterstand ingelopen en is de facturatie per ultimo 2025 weer actueel, betrouwbaar en beheersbaar.

Het onderhanden werk (OHW) wordt voortaan structureel en tijdig maandelijks aangeleverd aan zorgverzekeraars.

Kosten

Loonquote

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de loonquote ratio weer. De loonquote is in 2025 nagenoeg gelijk gebleven. Dit resultaat vloeit voort uit een combinatie van factoren: de loonkosten zijn gestegen door de CAO-indexering, terwijl de voorziening voor langdurig zieken is afgenomen. Tegelijkertijd is de omzet toegenomen, waardoor de verhouding tussen loonkosten en omzet stabiel is gebleven.

Loonkosten t.o.v. omzet (bedragen x € 1.000,-)	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal personeelskosten	10.135	10.910	12.042	13.435	13.788
Totale omzet	18.098	18.593	21.561	22.648	23.212
Loonquote	56%	59%	56%	59%	59%

Algemene kosten

Door de investering in Epic zijn de IT-kosten in de exploitatie gedaald. Uitgaven worden niet langer volledig als operationele kosten verantwoord, maar geactiveerd en via afschrijvingen ten laste van het resultaat gebracht. Hierdoor verschuiven de kosten van de exploitatie naar kapitaallasten, hetgeen leidt tot een structureel andere kostenopbouw binnen de IT-uitgaven.

Daarnaast namen de externe advieskosten in 2025 aanzienlijk af. Door interne kennis en expertise te versterken en processen efficiënter in te richten, kon een groter deel van de werkzaamheden zelfstandig worden uitgevoerd.

Investerings

In 2025 investeerde Ciro €1.597.000 in renovaties, gebouwonderhoud en medische apparatuur. De keuken is vernieuwd tot een moderne, efficiënte en duurzame werkomgeving. Aan het gebouw zijn daklagen vervangen en is schilderwerk uitgevoerd.

Daarnaast is nieuwe medische apparatuur aangeschaft, waaronder een DEXA-scanner, röntgenapparaat, fietsergometers en een reinigings- en desinfectieapparaat. De apparatuur is geïnstalleerd in overleg met de stralingsbeschermingsdeskundige en voldoet aan alle veiligheidseisen, wat bijdraagt aan nauwkeurige diagnostiek en hoogwaardige zorg.

Financiële ratio's

Quick ratio

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de quick ratio weer. Deze ratio geeft de mate aan waarin de kortlopende schulden uit de vlottende activa (kortlopende middelen) kunnen worden betaald. De quick ratio blijft ruim boven de gestelde norm van 1 en op dit moment is er geen extra financieringsbehoefte.

Liquiditeit (bedragen x € 1.000,-)	2021	2022	2023	2024	2025
Vlottende activa - OHW - bekostiging vorderingen	18.303	15.288	15.457	15.236	13.012
Kortlopende schulden - OHW - bekostiging schulden	4.774	5.306	5.894	6.138	5.658
Quick ratio	3,8	2,9	2,6	2,5	2,3

DSCR

Ook wordt ruim voldaan aan de door de bank gestelde norm van 1,2 voor de Debt Service Coverage Ratio (DSCR). Deze ratio geeft aan in hoeverre Ciro vanuit het resultaat kan voldoen aan haar langlopende financiële verplichtingen. Er is voldoende resultaat om rentelasten en aflossingen te betalen. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling met betrekking tot deze ratio weer.

DSCR (bedragen x € 1.000,-)	2021	2022	2023	2024	2025
netto winst voor belastingen	1.435	1.358	1.686	1.429	1.809
netto rentelasten	118	158	79	-25	34
afschrijvingen & afboekingen (I)MVA	1.264	944	1.451	1.249	1.442
EBITDA	2.817	2.460	3.216	2.652	3.285
Betaalde netto rentelasten	118	158	79	-25	34
Reguliere aflossingen	275	363	450	450	450
	393	521	529	425	484
DSCR	7,2	4,7	6,1	6,2	6,8

Solvabiliteit

De solvabiliteit is gestegen door toevoeging van het positieve resultaat aan het eigen vermogen. De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen. Het percentage ligt ruim boven de door de bank gestelde norm van 25%. Voor gedetailleerde financiële informatie verwijzen we naar de jaarrekening 2025.

Solvabiliteit (bedragen x € 1.000,-)	2021	2022 *)	2023 *)	2024 *)	2025 *)
Eigen vermogen	17.173	18.531	20.217	21.646	23.455
Stille reserves onroerend goed			48	711	502
Immateriële vaste activa		-200	-144	-1.525	-1.423
	17.173	18.332	20.120	20.831	22.534
Totaal vermogen	30.995	32.633	35.558	36.035	35.534
Solvabiliteit	55,4%	56,2%	56,6%	57,8%	63,4%

*) met ingang van jaar 2022 is bij de berekening van de solvabiliteit rekening gehouden met mogelijke stille reserves onroerend goed en Immateriële vaste activa

Vooruitblik

2025-2028

De strategische koers voor 2025–2028 blijft ongewijzigd. In 2025 hebben we verdere stappen gezet in de uitvoering ervan. Een aantal projecten is succesvol afgerond, andere lopen door in 2026 en enkele initiatieven zijn op basis van nieuwe inzichten herijkt of tijdelijk on hold gezet. Daarmee blijven we koersvast, maar wendbaar waar nodig.

2026

De jaarlijkse herbeoordeling van de materiële thema's voor 2026 heeft geleid tot beperkte wijzigingen en biedt opnieuw richting aan onze prioriteiten voor het komende jaar. Voor 2026 ligt de nadruk op integrale sturing en prioritering van projecten en initiatieven, gekoppeld aan deze strategische keuzes en materiële thema's. We versterken de professionele projectaanpak, scherpen de governance rondom besluitvorming en voortgang aan en vergroten de grip op data en dataverwerking als randvoorwaarde voor kwaliteit, efficiëntie en verantwoording. Daarnaast staat 2026 in het teken van ons 105-jarig jubileum. In juni organiseren we een open dag voor bezoekers en partners en in september vieren we samen met collega's dit bijzondere jubileum met een groot feest. Zo bouwen we in 2026 verder aan een toekomstbestendige en maatschappelijk verantwoorde organisatie én vieren we het gezamenlijke succes van Ciro.

Materiële MVO-thema's Ciro 2026

- 
- 1 Behoorlijk bestuur
 - 2 Werkgelegenheid en verhouding tussen werkgever en personeel
 - 3 Gezondheid en veiligheid van personeel
 - 4 Opleiding en onderwijs
 - 13 Corruptie en omkoping
 - 16 Gezondheid en veiligheid van consumenten en eindgebruikers
 - 17 Productinformatie
 - 19 Privacy
 - 20 Grondstoffen
 - 21 Energiebehoefte voor productie en faciliteiten
 - 24 Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen
 - 26 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving

Vooruitblik financiën 2026

De begroting voor 2026 laat een positief resultaat zien van €403.000. In de personeelsformatie is ruimte opgenomen voor plustaken (1,08 fte), zoals deelname aan green teams en interne audits, om organisatiebrede kwaliteits- en duurzaamheidsinitiatieven structureel te borgen. Ook is binnen de medische staf ruimte voor uitbreiding met een verpleegkundig specialist in opleiding, ter versterking van de medische expertise en de verdere ontwikkeling van de verpleegkundige beroepsgroep.

De herinrichting van de IT-organisatie wordt in 2026 voortgezet, waarbij ICT, Informatiemanagement en functioneel beheer van Epic verder worden samengebracht. Binnen de afdeling Planning is, mede door de impact van Epic, de formatie aangepast en wordt gewerkt aan verdere optimalisatie van het planningsproces. De formatie van de afdeling Kwaliteit blijft ongewijzigd. Wel treedt de Chief Information Security Officer (CISO) per 1 januari 2026 in dienst, waarmee de continuïteit en borging van informatiebeveiliging verder wordt versterkt.

Eind 2024 heeft Ciro+ B.V., in samenwerking met een derde partij, een elektronisch patiëntendossier ingevoerd. Op dit moment bestaat nog onzekerheid over de volledige naleving van de geldende privacywet- en regelgeving. Er worden maatregelen uitgewerkt en besproken om dit zo spoedig mogelijk te realiseren.

In 2026 is circa €1,2 miljoen aan investeringen gepland, waaronder de tweede fase van de keukenrenovatie (inclusief omkleedruimtes en lockers) en diverse technische voorzieningen. Op basis van de meerjarenbegroting met verschillende scenario's verwachten we dat Ciro financieel gezond blijft en er geen aanvullende leningen nodig zijn.

3 projecten die impact hebben in 2026

TPIC – Toekomstbestendig Plannen in Ciro

In 2025 draaide Ciro voor het eerst volledig in Epic, waarna het TPIC-project werd gestart om de planning toekomstbestendig te maken. Uit de analyse kwam het advies om de planning in Epic verder te optimaliseren. Dit raakt veel medewerkers en heeft directe impact op de patiëntenzorg. De optimalisatie moet in mei 2026 gereed zijn, met aanpassingen in Epic, procesherzieningen en, waar nodig, afdelingsbeleid, zodat afdelingen beter op elkaar afgestemd zijn.

Echocardiografie

In 2025 is gewerkt aan de voorbereiding van echocardiografie binnen het assessment van Ciro. Omdat patiënten met longziekten vaak ook hartproblematiek hebben, draagt deze uitbreiding bij aan een meer holistische benadering van zorg. In 2025 stonden de gesprekken met de cardiologie van het Maastricht UMC+ centraal, onder andere over technische inrichting, dienstverlening en detachering. De daadwerkelijke implementatie staat gepland voor 2026 en sluit aan bij het bredere project voor optimalisatie van het assessment en intensivering van de samenwerking.

Optimalisatie en modernisering van HR-processen met AFAS

AFAS is in 2019 geïmplementeerd om HR- en financiële processen passend bij de organisatie op dat moment te ondersteunen. Sindsdien is Ciro gegroeid en geprofessionaliseerd, en ook technologische ontwikkelingen staan niet stil. Daarom wordt AFAS verder geoptimaliseerd, zodat het HR-processen efficiënt en effectief ondersteunt en medewerkers meer regie krijgen over zaken die voor hen relevant zijn.

Een concreet voorbeeld is de invoering van de AFAS Pocket App, waarmee medewerkers eenvoudig verlofaanvragen indienen en hun HR-dossier beheren. De doelstelling is dat aan het einde van 2026 een toekomstbestendige applicatie in gebruik is, die medewerkers optimaal ondersteunt en bijdraagt aan een professionele en zelfsturende werkomgeving.

Bijlagen

Bijlage 1: Projectenlijst in verhouding tot de MVO thema's

Project	MVO stap	MVO-thema's volgens MVO Prestatieladder 4.0 (groen = materieel thema in 2025)																								
		MVO 1	MVO 2	MVO 3	MVO 4	MVO 5	MVO 6	MVO 7	MVO 8	MVO 9	MVO 10	MVO 11	MVO 12	MVO 13	MVO 14	MVO 15	MVO 16	MVO 17	MVO 18	MVO 19	MVO 20	MVO 21	MVO 22	MVO 23	MVO 24	MVO 25
Aanschaf trainingsapparatuur Ciro/netwerk	1			J									J	J			J	J		J						
Beeldbellen	2	J	J		J			J									J	J	J	J					J	J
Behandelduur (klinisch icm niet-klinisch) 6-4	3						J	J									J	J			J	J	J		J	J
CiroZIS fase 2	2				J												J			J						
Digicoaches	2	J	J	J	J	J		J									J	J		J						J
Echocardiografie	1	J	J	J	J	J		J					J	J		J	J			J					J	
Focus hoogcomplexere slaapzorg	1		J			J		J					J	J		J										
Green Teams	3	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Herpositionering afdeling Planning	2	J																								
Implementeren Informatiebeveiligingssysteem	2	J																		J						
Implementatie Windows 11	2	J																								
Inrichting acuut bed (vooronderzoek)	2		J	J	J	J		J					J	J		J	J	J	J		J	J	J		J	
Inrichting centrum voor chronische beademing (vooronderzoek)	2		J	J	J	J		J					J	J		J	J	J	J		J	J	J		J	

Project	MVO stap	MVO-thema's volgens MVO Prestatieladder 4.0 (groen = materieel thema in 2025)																								
		MVO 1	MVO 2	MVO 3	MVO 4	MVO 5	MVO 6	MVO 7	MVO 8	MVO 9	MVO 10	MVO 11	MVO 12	MVO 13	MVO 14	MVO 15	MVO 16	MVO 17	MVO 18	MVO 19	MVO 20	MVO 21	MVO 22	MVO 23	MVO 24	MVO 25
Introductie nieuwe medewerkers	2		J	J	J	J											J									
Leren en ontwikkelen	3				J																					
Optimaliseren en moderniseren van de HR-processen en personeelsinformatiesysteem (AFAS)	1		J																							
Ontwikkelen nieuwe website	2	J																J								
Optimalisatie assessment	3																J	J								
Optimalisering inrichting en beschrijven processen ondersteunende diensten	3	J		J																						
Optimalisatie proces Planning	1	J																								
Podcast	2																	J								
Positionering slaapcentrum	2	J	J	J		J							J	J		J	J				J	J	J		J	J
Professionalisering HR	1	J	J						J																	
STAP (Staying Active Post-rehabilitation)	1																J									
Tpic (Toekomstbestedig plannen in Ciro)	2		J	J					J								J			J						
Verbouwing keuken	2			J									J	J			J				J	J	J		J	
VIPP5	1																J			J						

Bijlage 2: MVO kengetallen en indicatoren

MVO-dashboard 2025

Legenda status:
● Resultaat volgens ambitie niveau of beter > Geen actie nodig
● Resultaat net onder ambitie niveau > Opletten
● Resultaat ver beneden ambitie niveau > Aandacht nodig

3P's Kernthema MVO-thema Indicator	Ambitie	2023	2024	2025	Status ● ● ●	Verskil tov voorgaand jaar
Algemeen						
I Behoorlijk bestuur						
1 Behoorlijk bestuur (materieel)						
Aantoonbare controle en advies door een onafhankelijk orgaan (RvC en AvA)	100%	100%	100%	100%	●	0%
Aantal major afwijkingen bij externe audits (ISO 9001, MVO Prestatieladder, NEN 7510)	0	0	0	0	●	0
Realisatie intern auditprogramma	≥ 90%	100%	60%	94%	●	34%
Publicatie jaarverslag	100%	100%	100%	100%	●	0%
MVOI (Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen) - deel van de inkooptrajecten waarin relevante MVO-criteria zijn meegenomen in de selectie	2024: > 80%	Niet gemeten	66%	100%	●	34%
People						
II Goed werkgeverschap						
2 Werkgelegenheid en verhouding tussen werkgever en personeel (materieel thema)						
Aantal FTE	147,8 (begroting 2025)	138	143	144	●	1
Aantal medewerkers	nvt	173	179	180	●	5
Verhouding medewerkers in loondienst/niet in loondienst (o.b.v. personeelskosten) - niet in loondienst (PNIL)	nvt	21%	27%	25%	●	-3%
Aantal jubilarissen	nvt	18	7	7	●	0
Aantal medewerkers instroom	nvt	35	23	16	●	-7
Aantal medewerkers uitstroom	nvt	22	23	11	●	-12
Percentage TFO's beschikbaar	100%	100%	95%	93%	●	-2%
Aantal medewerkers niet in loondienst	nvt	37	48	45	●	-3

Aantal meldingen constructies schijnzelfstandigheid	nvt	0	0	0	●	0
3 Gezondheid en veiligheid van personeel (materieel thema)						
Percentage ziekteverzuim	≤ 5%	5,7%	5,9%	5,0%	●	-0,9%
Aantal Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM)	trend bewaken	62	39	38	●	-1
Medewerkerstevredenheid 'Samen Groeien'	≥ 7,5 op een schaal 1-10	6,6	7,3	7,9	●	0,6
Percentage deelname BHV-training	≥ 95%	nb	88%	93%	●	5%
4 Opleiding en onderwijs (materieel thema)						
Aantal medewerkers doorstroom	nvt	11	4	11	●	6
Percentage investering scholingen t.o.v. loonsom	≥ 3%	4,3%	2,9%	3,0%	●	0,1%
Percentage scholing voldaan aan verwachtingen (medewerkerstevredenheid scholing t.a.v. verwachtingen)	≥ 80%	97%	96%	95%	●	-1%
Percentage scholing toepasbaar in de praktijk (medewerkerstevredenheid scholing t.a.v. toepasbaarheid in de praktijk)	≥ 80%	76%	74%	78%	●	4%
Percentage kennisoverdracht n.a.v. scholing in de organisatie	≥ 80%	52%	63%	66%	●	3%
Percentage deelname 'Samen Groeien' week	nog te bepalen	-	-	73%	●	nvt
Aantal goedgekeurde scholingsaanvragen t.o.v. totaal aantal scholingsaanvragen	≥ 90%	94%	95%	95%	●	0%
5 Diversiteit en kansen (niet-materieel thema)						
Verhouding man/vrouw in management - vrouw (RvB + management bedrijfsvoering)	nvt	50%	33%	33%	●	0%
Gemiddelde leeftijd medewerkers (jaren)	nvt	44,2	44	44	●	0
Leeftijdsopbouw (jaren)	nvt	< 24: 7% 25-34: 17% 35-44: 24% 45-54: 27% 55-59: 11% > 60: 14%	< 24: 6% 25-34: 23% 35-44: 21% 45-54: 26% 55-59: 10% > 60: 14%	< 24: 4% 25-34: 25% 35-44: 21% 45-54: 22% 55-59: 13% > 60: 15%	●	< 24: 1% 25-34: -1% 35-44: 1% 45-54: -5% 55-59: 3% > 60: 1%
Gemiddelde deeltijdfactor	nvt	0,81	0,82	0,81	●	-0,01
Verhouding man/vrouw medewerkers - vrouw	nvt	81%	80%	81%	●	0%
Inzet aantal personen met afstand tot de arbeidsmarkt (in loondienst Ciro)	nvt	4	4	3	●	-1

Inzet aantal vrijwilligers	nvt	5	5	3	●	-2
Aantal studenten/stagiairs/artsen in opleiding	nvt	9	13	12	●	-1
Aantal meldingen ongelijke behandeling (medewerkers)	trend bewaken	2	0	0	●	0
III Mensenrechten in de waardeketen						
6 Mensenrechten van werkenden in de waardeketen (niet-materieel thema)						
Gemiddelde wachttijd beginassessment Complex Chronisch Longfalen - klinische indicatie (dagen)	≤ 49	116	50	53	●	3
Gemiddelde wachttijd beginassessment Complex Chronisch Longfalen - niet-klinische indicatie (dagen)	≤ 49	29	22	38	●	16
Gemiddelde wachttijd klinische behandeling Complex Chronisch Longfalen (dagen)	≤ 42	31	26	34	●	8
Gemiddelde wachttijd poli Academisch Slaapcentrum (dagen)	≤ 21	23	29	25	●	-4
Gemiddelde wachttijd diagnostiek Academisch Slaapcentrum (dagen)	≤ 28	54	31	56	●	25
Gemiddelde wachttijd kliniek Academisch Slaapcentrum (dagen)	≤ 35	54	31	38	●	7
PEM - Patiënttevredenheid t.a.v. tijd op wachtlijst (PEM ID 26)	≥ 85%	63%	77%	80%	●	3%
PEM - Patiënttevredenheid t.a.v. samen beslissen (PEM ID 12)	≥ 85%	81%	88%	88%	●	0%
PEM - Patiënttevredenheid t.a.v. respect (PEM ID 36)	≥ 85%	89%	95%	94%	●	-1%
7 Gelijke behandeling van kwetsbare groepen (niet-materieel thema)						
Aantal meldingen ongelijke behandeling (totaal patiënten en medewerkers)	trend bewaken	3	0	0	●	0
8 Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen (materieel thema)						
Aantal bijeenkomsten Ondernemingsraad	nvt	29	28	30	●	2
Aantal bijeenkomsten Cliëntenraad	≥ 8	15	15	11	●	-4
Naleving Cao Ziekenhuizen	100%	100%	100%	100%	●	0%
9 Kinderarbeid in de waardeketen (niet-materieel thema)						
Zero tolerance beleid kinderarbeid t.a.v. leveranciers	100%	100%	100%	100%	●	0%
10 Gedwongen en verplichte arbeid in de waardeketen (niet-materieel thema)						

Zero tolerance beleid gedwongen en verplichte arbeid t.a.v leveranciers	100%	100%	100%	100%		0%
11 Rechten van getroffen gemeenschappen (niet-materieel thema)						
Niet van toepassing	-	-	-	-	-	-
IV Eerlijk zaken doen						
12 Eigendomsrecht en betalingen (niet-materieel thema)						
Aantal meldingen onvrede omwonenden	0	0	0	0		0
13 Corruptie en omkoping (materieel thema)						
Aantal meldingen integriteitsincidenten	0	0	0	0		0
14 Publiek beleid (niet-materieel thema)						
Niet van toepassing	-	-	-	-	-	-
15 Concurrentiebelemmerend gedrag (niet-materieel thema)						
Aantal doorverwijzingen Complex Chronische Longaandoeningen	nvt	599	481	650		169
Aantal doorverwijzingen Complex Chronisch Hartfalen	nvt	79	68	94		26
Aantal doorverwijzingen Academisch Slaapcentrum	nvt	1225	1061	1228		167
Jaarlijkse netwerkbijeenkomst Ciro	100%	100%	0	100%		100%
Evaluatiegesprekken/momenten netwerkpartners	nvt	3	4	3		-1
Aantal meldingen onvrede patiënten t.a.v. zorgbehandelingen op locaties netwerkpartners	trend bewaken	3	0	2		2
Aantal events Ciro Academy	nvt	4	2	2		0
Aantal lunchseminars	nvt	12	16	12		-4
Aantal deelnemers Ciro Academy	nvt	169	465	939		474
Deelnemerstevredenheid Ciro Academy	> 8,0	8,3	7,9	7,7		-0,2
Behandelde patiënten die aantoonbaar voldoen aan afbakeningscriteria Complex Chronisch Longfalen	> 80%	88%	88%	nb		nb
V Consumentenaangelegenheden						
16 Gezondheid en veiligheid van consumenten en eindgebruikers (materieel thema)						
PEM - Patiënttevredenheid algemeen (PEM Totaal)	> 8,5	8,8	8,7	9,1		0,4

PEM - Respons patiënttevredenheid algemeen (PEM Totaal)	> 70% (2023/2024) ≥ 50% (m.i.v. 2025)	72%	70%	46%		nvt
PEM - Patiënttevredenheid t.a.v. veiligheid (PEM ID 37)	≥ 85%	93%	95%	97%		2%
Aantal meldingen onvrede patiënten (totaal)	trend bewaken	111	68	82		14
Aantal meldingen onvrede patiënten t.a.v. veiligheid	trend bewaken	1	0	2		2
Aantal meldingen onvrede patiënten t.a.v. ongewenst of onethisch gedrag	trend bewaken	0	0	0		0
Aantal meldingen onvrede patiënten t.a.v. voeding	trend bewaken	0	0	4		4
Patiënttevredenheid t.a.v. slaapmeting thuis	> 8,5	8,6	nb	nb		nb
Aantal Meldingen Incidenten Patiënten (MIP)	trend bewaken	114	59	61		2
Aantal meldingen calamiteiten IGJ	trend bewaken	0	0	0		0
Aantal meldingen ongelijke behandeling (patiënten)	trend bewaken	1	0	0		0
Aantal digicoaches	2025: 5	0	5	5		0
Aantal NTA 8009 major non-conformities	0	0	0	0		0
17 Productinformatie (niet-materieel thema)						
PEM - Patiënttevredenheid t.a.v. productinformatie (PEM ID 14 + 15 + 33 + 35)	> 85%	ID 14 = 80% ID 15 = 63% ID 33 = 71% ID 35 = 88% Gemiddeld: 76%	ID 14 = 87% ID 15 = 73% ID 33 = 83% ID 35 = 88% Gemiddeld: 83%	ID 14 = 92% ID 15 = 83% ID 33 = 84% ID 35 = 88% Gemiddeld: 87%		ID 14 = 5% ID 15 = 10% ID 33 = 1% ID 35 = 0% Gemiddeld: 4%
18 Marketing en communicatie (niet-materieel thema)						
Aantal bezoekers website	2024: 2023 + > 25%	58.128	20.400	17.403		-15%
Aantal paginaweergaven	nvt	123.024	79.428	69.867		-9.561
Bounce-percentage website	2024: < 40% 2025: ?	59%	40%	45%		5%
Communicatie patiënten op taalniveau B1	≥ 80%	70%	80%	80%		0%
Aantal volgers social media	nvt	LinkedIn: 1.700 Facebook: 1.439 Instagram: 318	LinkedIn: 1873 Facebook: 1547 Instagram: 355	LinkedIn: 2042 Facebook: 1656 Instagram: 455		LinkedIn: 169 Facebook: 109 Instagram: 100
Aantal meldingen onvrede patiënten t.a.v. communicatie	trend bewaken	43	21	26		5

19 Privacy (materieel thema)						
Eénpersoonskamers t.o.v. totaal aantal kamers	100%	100%	100%	100%	●	0%
Informatiebeveiliging conform NEN 7510	2025: 100%	Niet gemeten	Managementsysteem 95% gereed, beheersmaatregelen in uitvoering	Positieve toets door een onafhankelijke	●	5%
Aantal meldingen onvrede patiënten t.a.v. informatiebeveiliging/privacy	trend bewaken	1	1	0	●	-1
Aantal meldingen datalekken bij AP	0	0	1	6	●	5
Deelname medewerkers aan informatiebeveiliging en privacy bewustwordingsbijeenkomsten	≥ 90%	90%	47% van de bijeenkomsten (7/15) uitgevoerd met een opkomst van 43% (81/189 medewerkers).	85,4%	●	nb
Planet						
VI Milieu, ecosysteem, circulaire economie en klimaatverandering						
20 Grondstoffen (niet-materieel thema)						
Reductie primair grondstoffenverbruik	Green Deal: 2030: 50% t.o.v. 2016 2050: maximaal circulair	niet gemeten	niet gemeten	niet gemeten	●	nb
Herbruikbare medische hulpmiddelen t.o.v. totaal medische hulpmiddelen	Green Deal: 2026: > 20%	niet gemeten	niet gemeten	niet gemeten	●	nb
21 Energiebehoefte voor productie en faciliteiten (materieel thema)						
Aardgasverbruik (m3)	Zie reductie CO ₂ -uitstoot voor vastgoed en energie t.o.v. 2018	194.833	63.590	48.140	●	-15.450
Elektriciteitsverbruik (kWh)	Zie reductie CO ₂ -uitstoot voor vastgoed en energie t.o.v. 2018	147.898	206.745	122.420	●	-84.325
Energielabel		A+	A+	A+	●	0
22 Water (niet-materieel thema)						
Waterverbruik (m3)	nvt	11.405	10.565	5.489	●	nvt
23 Biodiversiteit (materieel thema)						

Behoud biodiversiteit	100%	100%	100%	100%	●	0%
Aantal nestkastjes	nvt	90	95	105	●	0%
Zero tolerance beleid chemische onkruidbestrijding	100%	100%	100%	100%	●	0%
Nieuwe groenaanleg	nvt	1.280m2 beplanting 12.000m2 gazon	12m2	100m2	●	0%
Investering groenonderhoud	nvt	€ 119.474	€ 104.918	€ 82.581	●	€ -22.337
24 Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen (niet-materieel thema)						
Reductie CO ₂ -uitstoot voor vastgoed en energie t.o.v. 2018	Green Deal: 2026: 30% t.o.v. 2018 2030: 55% t.o.v. 2018 2050: klimaatneutraal	-33%	niet apart gemeten	niet apart gemeten	●	nb
Reductie CO ₂ -uitstoot voor vastgoed en energie t.o.v. vorig jaar	Green Deal: 2026: 30% t.o.v. 2018 2030: 55% t.o.v. 2018 2050: klimaatneutraal	-25%	niet gemeten	niet gemeten	●	nb
CO ₂ -uitstoot vastgoed en energie (kg)	Green Deal: 2026: 30% t.o.v. 2018 2030: 55% t.o.v. 2018 2050: klimaatneutraal	485.000	niet gemeten	niet gemeten	●	nb
Restafval (ongesorteerd) t.o.v. totaal afval	Green Deal: 2030: < 25%	niet gemeten	niet gemeten	niet gemeten	●	nb
Afvalstroom: rest (ton)	Green Deal: 2026: 2018 - 25%	18,3	14,02 (t/m 1/12/2024)	14,32	●	0,30
Afvalstroom: papier (ledigingen)	inzichtelijk te maken ipv aantallen ledigingen	52	104 ledigingen van 1100 liter	104 ledigingen van 1100 liter	●	0
Afvalstroom: PMD (ledigingen)	inzichtelijk te maken ipv aantallen ledigingen	10	52 ledigingen	52 ledigingen	●	0
Afvalstroom: glas (ledigingen)	inzichtelijk te maken ipv aantallen ledigingen	26 ledigingen	26 ledigingen	26 ledigingen	●	0
Afvalstroom: medicatie	inzichtelijk te maken ipv aantallen ledigingen	niet gemeten	niet gemeten	niet gemeten	●	nb
Afvalstroom: ziekenhuis specifiek afval (60 liter vaten)	inzichtelijk te maken ipv aantallen ledigingen	30	25	16	●	-9
25 Transport (niet-materieel thema)						
Elektrificatie wagenpark	2030: 100%	0%	0%	0%	●	0%

Aantal laadpalen	nvt	4	4	4	●	0
Profit/Prosperity						
VII Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving						
26 Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving (materieel thema)						
Aantal events Longpunt	2025: 6 gepland	5	4	5	●	1
Aantal publicaties	nvt	62	56	42	●	-14
Inkoop F&B (afstand/omzet)		< 10km = 50% 10 - 25km = 7% 26 - 50km = 43% > 50km = 0%	< 10km = 52% 10 - 25km = 7% 26 - 50km = 41% > 50km = 0%	< 10km = 56% 10 - 25km = 9% 26 - 50km = 35% > 50km = 0%	●	< 10km = 4% 10 - 25km = 2% 26-50km = -6% > 50km = 0%
Aantal behandelde patiënten Complex Chronisch Longfalen en Complex Chronisch Hartfalen	nvt	743	701	727	●	26
Aantal behandelde patiënten Academisch Slaapcentrum	nvt	1.985	2.013	2.026	●	13

Contactgegevens

Postadres

Postbus 4009

6080 AA Haelen

Bezoekadres

Hornerheide 1

6085 NM Horn

Telefoonnummer: +31(0)475 587 600

Website: www.ciro-horn.nl