

# Bestuursverslag 2025



in  
Zet

meedoen en  
ondersteunen  
in het hart  
van de wijk



# Inhoudsopgave

- 
1. Terugblik 2025
  2. De inhoud in vogelvlucht
  3. Feiten en cijfers
    - Pijler 1: Domeinoverstijgend samenwerken
    - Pijler 2: Wijkgericht welzijns- en ondersteuningsaanbod
    - Pijler 3: Professionaliseren van de bedrijfsvoering
  4. Dit is inZet
  5. Risico's & onzekerheden
  6. Financieel verslag

# 1. Terugblik 2025

## Verdiepen, verbinden en verstevigen

2025 stond voor inZet in het teken van verdiepen en verstevigen. In een tijd waarin maatschappelijke vraagstukken complexer worden en de druk op het sociaal domein toeneemt, hebben wij bewust gekozen voor meer samenhang, scherpere keuzes en een duidelijke richting.



De wachttijden binnen de GGZ en jeugdzorg, de toenemende druk op de medische zorg en de bredere maatschappelijke ontwikkelingen maken dat het sociaal domein steeds vaker wordt gezien als onderdeel van de oplossing. Daardoor worden de vragen waarmee inwoners zich melden soms zwaarder en complexer. Tegelijkertijd zien wij dat onze groeiende bekendheid in Zoetermeer ertoe

leidt dat inwoners en verwijzers ons steeds beter weten te vinden. Het aantal unieke cliënten steeg met 9,2% naar 2.828. Dat is positief: het onderstreept dat inZet zichtbaar en toegankelijk is, maar het vraagt ook om bewuste keuzes in capaciteit, prioritering en hoe we ons werk organiseren. In 2025 hebben wij daarom gericht geïnvesteerd in drie samenhangende pijlers uit ons koersplan:

- het versterken van domein overstijgende samenwerking
- het uitbreiden van wijkgericht en collectief aanbod
- het professionaliseren van onze bedrijfsvoering

Professionals werken intensief samen met huisartsen, woningcorporaties, scholen en andere partners in de stad. Initiatieven zoals Welzijn op Recept, de inzet van sociaal werkers in huisartsenpraktijken laten zien dat wij ondersteuning steeds meer rondom de inwoner organiseren. Door intensievere gebiedsgerichte samenwerking en de verdere ontwikkeling van groepsgerichte ondersteuning zien dat inwoners sneller passende ondersteuning ontvangen en dat professionals

elkaar beter weten te vinden. Er is een duidelijke verschuiving zichtbaar van langdurige individuele begeleiding naar kortdurende, lichtere ondersteuning en meer groepsaanbod. Tegelijkertijd vraagt deze beweging om investering en doorontwikkeling. Het werken vanuit positieve gezondheid en het collectiever organiseren van ondersteuning vraagt om een verandering in denken en handelen. Dat deze verandering ook door inwoners wordt ervaren, blijkt uit het cliënttevredenheidsonderzoek: zij waarderen onze ondersteuning en voelen zich gezien. Dat blijft de kern van onze opdracht.

Met vertrouwen kijken wij vooruit naar 2026. Door samen te blijven leren, verbeteren en verbinden, bouwen wij verder aan een organisatie die aansluit bij de leefwereld van inwoners en ruimte geeft aan wat écht nodig is.

Dit bestuursverslag laat zien welke stappen in 2025 zijn gezet en hoe wij blijven werken aan passende, toekomstbestendige ondersteuning voor Zoetermeer.

## 2. De inhoud in vogelvlucht

*Samen leren, verbeteren en werken aan passende ondersteuning.*

In dit bestuursverslag geven we een overzicht van belangrijke ontwikkelingen, resultaten en inzichten van het afgelopen jaar.

De opbouw van het verslag volgt onze koers vanuit de praktijk: vanuit de wijk, met oog voor samenhang, organisatieontwikkeling en maatschappelijke impact. De drie pijlers uit het koersplan vormen daarbij het fundament en laten zien hoe inhoud, uitvoering en organisatie elkaar versterken.

### PIJLER 1:

#### Domeinoverstijgend samenwerken

**Hoofdstuk 3:** Door sterker in te zetten op domein overstijgende samenwerking organiseren we ondersteuning rondom de inwoner in plaats van vanuit afzonderlijke systemen. Zorg, welzijn en ondersteuning worden in samenhang benaderd, zodat inwoners sneller passende ondersteuning krijgen en professionals elkaar beter weten te vinden.

### PIJLER 2:

#### Wijkgericht welzijns- en ondersteuningsaanbod

**Hoofdstuk 4:** Met een breed en wijkgericht welzijns- en ondersteuningsaanbod, gebaseerd

op positieve gezondheid, versterken we de eigen regie, veerkracht en sociale netwerken van inwoners. Door meer groepsgericht te ondersteunen verminderen we eenzaamheid en vergroten we de eigen kracht van inwoners en hun omgeving. Tegelijkertijd zetten we ondersteuning preventief in. Hiermee zorgen we dat ondersteuning ook in de toekomst toegankelijk en beschikbaar blijft.



### PIJLER 3

#### Professionaliseren van de bedrijfsvoering

**Hoofdstuk 5:** Deze inhoudelijke ontwikkeling vraagt om een professionele en goed ingerichte organisatie. Door te investeren in duidelijke werkwijzen, ondersteunende systemen en samenwerking creëren we rust en overzicht. Dat geeft professionals ruimte voor directe ondersteuning en helpt ons als organisatie om te blijven leren en verbeteren.

Samen vormen deze drie pijlers één beweging. Ze laten zien hoe we gericht werken aan kwaliteit, samenhang en toekomstbestendigheid. Met deze koers bouwen we verder aan een organisatie die aansluit bij de leefwereld van inwoners en professionals ondersteunt in hun werk.

In de vervolghoofdstukken werken we dit verder uit. We staan stil bij **wie wij zijn** als organisatie en wat ons verbindt, beschrijven de **inrichting** van toezicht en governance, gaan in op de belangrijkste **risico's** en sluiten af met de **financiële resultaten**.

# Feiten en cijfers



Unieke cliënten  
ondersteuning  
**2.828**



Ondersteuning

Aanmelding voor  
ondersteuning  
**1.257**



**70**  
Training  
inZet  
Beter voor Jezelf

Kinderen bij  
activiteiten  
**460**



**587**  
begeleids-  
momenten  
door 64 bezoek-  
vrouwen- en  
mannen

Aantal  
klachten  
**14**

Aantal deelnemers  
aan welzijnsactiviteiten  
**155.022**

**52**  
dagdelen cursus  
klussen in huis

**913**  
reparaties  
Repair Café



Ouders bij Opvoeden  
Samen Aanpakken  
**517**

Doorverwijzingen  
van huisarts  
of ketenpartners  
**1.043**

**563**  
gerepareerde  
fietsen



**26**  
Sociale  
sportschool  
voor  
Jong & Oud

**Meedoen**



Gemiddeld cijfer  
cliënttevredenheids-  
onderzoek  
**7.7**

Informatie  
& adviesvragen  
**31.963**

## PIJLER 1:

# Domeinoverstijgend samenwerken

*Voor inwoners vormen zorg, welzijn, wonen en gezin één geheel en daar richten wij onze samenwerking op in.*

De vragen waarmee inwoners bij ons aankloppen, worden steeds complexer en raken vaak meerdere leefgebieden tegelijk. Welzijn wordt niet alleen bepaald door zorg, maar ook door wonen, inkomen, onderwijs en ondersteuning voor jeugd en gezinnen. Voor inwoners vormen deze thema's één geheel. Juist daarom is domein overstijgende samenwerking essentieel.

In ons koersplan hebben we daarom bewust gekozen voor het versterken van integraliteit en samenwerking over domeinen heen. Goede ondersteuning ontstaat wanneer zorg, welzijn, wonen en ontwikkeling op elkaar aansluiten en professionals gezamenlijk optrekken rond de inwoner.

In het afgelopen jaar hebben we hierin belangrijke stappen gezet.

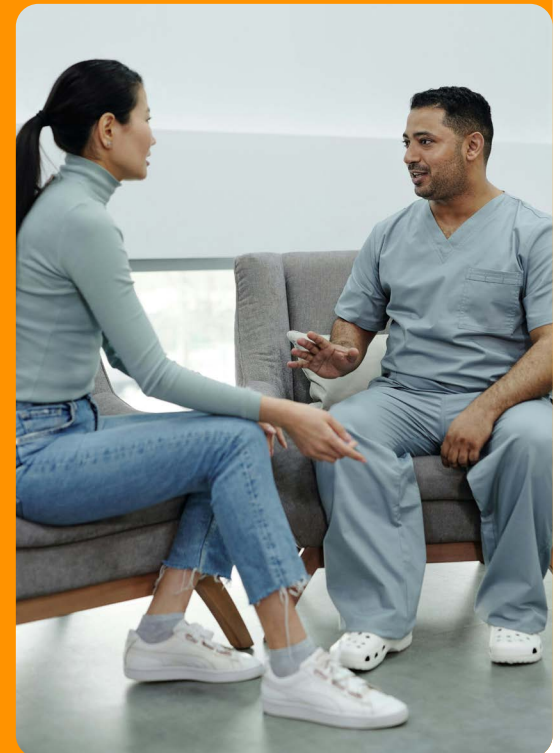
De samenwerking met het medisch domein en de ggz kreeg een nieuwe impuls door het Integraal zorgakkoord (IZA). In 2025 is er hard gewerkt aan het gezamenlijk opstellen van 3 transformatieplannen met daarin diverse actielijnen waarin de focus ligt op betere samenwerking tussen het sociaal en medisch domein rondom de inwoners van Zoetermeer. Dit deden we via Samen ZoeterMeer Gezond, een vereniging van zorg en welzijnspartijen in Zoetermeer.

De doelstelling is om zorg en ondersteuning eerder, dichterbij inwoners en meer in samenhang te organiseren. Initiatieven zoals Welzijn op Recept en de inzet van sociaal werkers in huisartsenpraktijken laten zien hoe vroeg signalering en integrale ondersteuning elkaar versterken. In 2025 zijn hier pilots meegedraaid

in enkele gebieden, in 2026 zullen deze stedelijk worden uitgerold. De projecten uit het transformatieplan Mentale Gezondheidsnetwerken zullen in 2026 starten omdat het plan pas eind 2025 is goedgekeurd door de zorgverzekeraars.

Daarnaast hebben we ingezet op structurele samenwerking met partners die van grote invloed zijn op een stabiele leefomgeving, zoals woningcorporaties en onderwijs. De bestuur uitwisseling via Trading Places met De Goede Woning is hier een concreet voorbeeld van.

Door deze domeinen beter met elkaar te verbinden, weten professionals elkaar beter te vinden en zorgen we voor continuïteit en de juiste zorg op de juiste plek voor de inwoners van Zoetermeer.





Maurits Varekamp, sociaal werker en Amy van Wingerde, POH-GGZ.

### Versterking samenwerking met het medisch domein en de ggz

In 2025 is de samenwerking tussen inZet, huisartsen en praktijkondersteuners (POH's) merkbaar versterkt. Professionals weten elkaar sneller te vinden, verwijzen eenvoudiger door en hebben duidelijker verwachtingen over elkaars rol. Hierdoor ontvangen inwoners eerder en dichterbij huis passende ondersteuning.

Een belangrijke impuls hierin is de inzet van ZorgDomein en **Welzijn op Recept (WoR)**. Via Zorgdomein

kunnen huisartsen inwoners veilig en direct digitaal doorverwijzen naar inZet. Daarnaast biedt WoR een laagdrempelige mogelijkheid om inwoners met psychosociale klachten of lichte ondersteuningsvragen te begeleiden naar passende activiteiten. Dit maakt de samenwerking efficiënter en verkleint de kans dat inwoners tussen wal en schip raken.

Daarnaast zorgt de inzet van sociaal werkers in huisartsenpraktijken voor korte lijnen, vroeg signalering en passende doorgeleiding. Huisartsen ervaren hierdoor ontlasting in hun spreekkamer, terwijl inwoners sneller de juiste ondersteuning ontvangen.

Amy, POH-GGZ, licht toe: "Voorheen moest je soms meerdere stappen zetten om de juiste ondersteuning te regelen. Nu kunnen we in één koffiemoment casuïstiek bespreken, overleggen wat het sociaal domein kan bieden en, als het passend is, direct een gezamenlijk consult plannen."

De zichtbaarheid van inZet binnen de eerstelijnszorg is vergroot, onder andere via narrowcasting in wacht-

kamers en de gezamenlijke nieuwsbrief Samen Vooruit. Hierdoor weten professionals elkaar beter te vinden en spreken zij steeds meer dezelfde taal. Deze samenwerking versterkt ook het preventieve karakter van onze inzet: door vroegsignalering en korte lijnen werken we samen aan welzijn in plaats van zwaardere zorg.

In het **ervaringsverhaal van André** kun je lezen hoe Welzijn op Recept voor hem het verschil heeft gemaakt.

*Lees meer over de kracht van Welzijn op recept*



### Werken vanuit de vraag van inwoners: PIP en Meer voor Meerzicht

Meerzicht is een wijk waar sociale en fysieke opgaven samenkomen. Armoede, kwetsbare gezondheid, beperkte sociale samenhang en een verouderde leefomgeving versterken elkaar. Dat vraagt om een aanpak die verder gaat dan losse interventies.

Binnen het programma Meer voor Meerzicht 2035 werken gemeente, woningcorporaties en maatschappelijke partners waaronder inZet daarom samen aan een toekomstbestendige wijk. De PIP-methodiek (Persoonlijke Integrale Planvorming) helpt daarbij om beter aan te sluiten bij wat inwoners nodig hebben en sluit aan bij het gedachtengoed van Positieve Gezondheid. PIP draait om drie kernvragen: *Wat wil je? Wat kan je? Wat heb je nodig?*

Deze manier van werken vraagt om een andere houding van professionals. Niet direct in oplossingen denken, maar eerst goed onderzoeken wat voor de inwoner belangrijk is. Dit doen we met betrokken professionals gezamenlijk met de inwoner.

Dat kost tijd en vraagt om goede afstemming tussen partners. Tegelijkertijd zien we dat deze aanpak werkt. Inwoners ervaren meer grip op hun situatie en professionals werken vaker vanuit één gezamenlijk plan.

Zoals directeur-bestuurder Bertine Spijkers aangeeft: “Het lijkt heel eenvoudig, maar dat is het voor professionals dus echt niet. Het betekent een gedragsverandering en ook hier geldt dat de kosten qua tijd in eerste instantie voor de baten uitgaan.”

In 2025 hebben we verdere stappen gezet in het toepassen van PIP. Daarbij werd duidelijk dat deze manier van werken vraagt om oefening, onderlinge afstemming en zichtbare aanwezigheid in de wijk. Ook is investeren in vertrouwen belangrijk, juist in een omgeving waar dat niet vanzelfsprekend is. Tegelijkertijd zien we dat professionals signalen eerder oppakken en beter samenwerken vanuit de vraag van de inwoner. In 2026 borgen we deze werkwijze verder door de drie PIP-kernvragen ook op te nemen in Myneva, zodat het

werken vanuit de vraag van de inwoner structureel wordt ondersteund in de praktijk.

### **Trading Places: wisseling van de wacht**

In 2025 kreeg de samenwerking met woningcorporaties een nieuwe impuls via het uitwisselingsprogramma Trading Places. Directeur-bestuurders Bertine Spijkers (inZet) en Mariëtte Heemskerk (De Goede Woning) wisselden tien dagen van rol en werkplek om elkaars werelden beter te leren kennen.

Deze uitwisseling bood een unieke inzicht in elkaars organisatie en werkveld. Door letterlijk mee te draaien in elkaars rol werd zichtbaar hoe besluiten tot stand komen, welke afwegingen daarbij een rol spelen en waar knelpunten en kansen liggen. Dit vergrootte het wederzijds begrip, gaf meer inzicht in de complexiteit van situaties in het sociaal domein en versterkte het besef van de gedeelde verantwoordelijkheid om inwoners stabiliteit en passende ondersteuning te bieden. De ervaringen uit deze periode werken door in de samenwerking,



zowel op strategisch niveau als in de dagelijkse praktijk. Er is meer inzicht in elkaars werkwijze, sneller onderling contact en een sterkere basis om gezamenlijk op te trekken in complexe vraagstukken, zoals wonen, leefbaarheid en ondersteuning.

Mariëtte: “Door te investeren in het contact wordt het voor mensen leuker wonen. Daaraan leveren zowel De Goede Woning als inZet graag een bijdrage.”

De inzichten uit de uitwisseling krijgen ook concreet vorm in de wijk. Een voorbeeld hiervan is het sociaal spreekuur bij het Laveibos, waar bewoners laagdrempelig terecht kunnen met vragen over onder andere wonen, geldzaken en welzijn. Dit soort initiatieven laten zien hoe de samenwerking tussen wonen en sociaal domein steeds dichter bij de leefwereld van inwoners wordt georganiseerd. Meer informatie is te vinden via **Trading Places**.

**PIJLER 2:**

# Wijkgericht welzijns- en ondersteuningsaanbod

*Door te werken vanuit positieve gezondheid en meer collectief aanbod versterken we de eigen kracht van inwoners en de sociale basis in de wijk.*



In ons **koersplan 2025-2028** is het versterken van een breed en wijkgericht welzijns- en ondersteuningsaanbod een belangrijke pijler. We werken hierbij vanuit het gedachtegoed van positieve gezondheid, waarbij de focus ligt op wat voor inwoners belangrijk is in hun dagelijks

leven en wat hen helpt om mee te blijven doen. Niet de beperking, maar de eigen regie, motivatie en veerkracht van de inwoner staan centraal. In 2025 hebben we stappen gezet om dit gedachtegoed verder in ons aanbod te verankeren. Daarbij verschuift de ondersteuning steeds vaker van individueel naar groepsgericht. Inwoners ervaren hierdoor herkenning, vinden sociale steun en leren van elkaar. Dit versterkt hun netwerk en draagt bij aan het verminderen van eenzaamheid. Tegelijkertijd helpt deze manier van werken om de hulpvraag te verduidelijken en ondersteuning gericht in te zetten. Door ondersteuning in groepsverband te organiseren, vergroten we het bereik en blijft ondersteuning toegankelijk voor een bredere groep inwoners.

Deze ontwikkeling is onder meer zichtbaar in ons nieuwe groepsaanbod inZet Beter voor Jezelf en de 'Wat Als'-bijeenkomsten binnen de mantelzorgondersteuning. Ook zijn nieuwe samenwerkingen en projecten gestart die bijdragen aan preventieve en collectieve ondersteuning waaronder het project De Buurvrouw, de training voor

hotelouders en het programma 'Uit je hoofd'.

We blijven gericht inzetten op wijkgericht werken, innovatie en collectief ondersteuningsaanbod. Door meer te werken vanuit preventie en samenwerking bereiken we meer inwoners en versterken we de sociale basis in de wijken van Zoetermeer.



### Positieve gezondheid als leidend principe

Alle professionals van inZet zijn getraind in **positieve gezondheid**. Door vanuit dit gedachtegoed te werken ontstaat ruimte voor een breder gesprek: niet alleen over problemen, maar over zingeving, meedoen, mentaal welbevinden en kwaliteit van leven. Dit versterkt de eigen regie van inwoners en draagt bij aan duurzamere oplossingen. In de wijken zijn sessies georganiseerd om dit gedachtegoed samen met inwoners en partners toe te passen. In 2025 is daarnaast gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het ondersteuningsplan, zodat dit beter aansluit bij het gedachtegoed van positieve gezondheid en professionals meer houvast biedt in het gesprek over de veranderwens van de inwoner. Hierbij zijn ook de drie PIP-kernvragen (Wat wil je? Wat kan je? Wat heb je nodig?) opgenomen, zodat het werken vanuit de vraag van de inwoner expliciet wordt ondersteund. In 2026 wordt het vernieuwde ondersteuningsplan vastgesteld. Vervolgens zetten we de volgende stap door dit structureel te verankeren in het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD), zodat het wordt geborgd in onze werkwijze.

### inZet Beter voor Jezelf: ondersteuning in groepsverband

In 2025 zijn er belangrijke stappen gezet in de vernieuwing van de ondersteuning in de wijk. De training **inZet Beter voor Jezelf** is hierin een belangrijke bouwsteen. Met deze groepsgerichte aanpak bereiken we een bredere doelgroep en maken we ondersteuning duurzamer toegankelijk.

De training bestaat uit acht bijeenkomsten en is gebaseerd op positieve gezondheid. Deelnemers werken aan een eigen plan van aanpak voor hun gezondheid in de breedste zin en onderzoeken samen welke stappen zij zelf kunnen zetten en welke ondersteuning daarbij past. Door ervaringen te delen en samen te werken aan persoonlijke doelen ontstaat een stevige basis voor het versterken van eigen regie.

*Lees meer over de training.*



### Ontmoetingsplek bij De Buurvrouw

In januari 2025 is **De Buurvrouw** geopend: een laagdrempelige ontmoetingsplek voor mensen met beginnende cognitieve problemen of dementie en hun naasten. Voor deelname is geen medische indicatie nodig, iedereen is welkom.



Bij De Buurvrouw werken we vanuit reëlement: een aanpak gericht op het behouden en versterken van eigen regie en zelfredzaamheid. Daarbij richten we ons op het tijdig inspelen op veranderingen en het versterken van het sociale netwerk. Tegelijkertijd biedt deze ontmoetingsplek ondersteuning aan naasten, zodat zij de zorg voor hun dierbare op een manier kunnen vormgeven die past bij hun eigen situatie. Activiteiten worden samen met bezoekers ontwikkeld, met als uitgangspunt

het benutten en herontdekken van talenten en het versterken van zelfstandigheid. Daarmee sluiten we aan bij talenten en mogelijkheden, in plaats van bij beperkingen.

Een vaste bezoeker, die door tremoren niet meer goed kon schilderen, maakte toch een nieuw kunstwerk dat nu als pronkstuk in de ruimte hangt. De trots die dit opleverde bij de deelnemer en de groep laat zien wat er ontstaat wanneer ruimte wordt geboden voor eigen kracht.

Zoals teamleider Marre het verwoordt:

*“Het is een begrip in de wijk De Leyens en een veilige, vertrouwde plek waar iedereen zichzelf kan zijn. De Buurvrouw laat zien hoe preventie, ontmoeting en ondersteuning in groepsverband samen komen en bijdragen aan een sterke sociale basis in de wijk.”*

### Ondersteuning bij eigen regie in het dagelijks leven

In de praktijk zien we dat inwoners, bijvoorbeeld na het wegvallen van een partner, te maken krijgen met nieuwe verantwoordelijkheden zoals administratie en zorg. Dit kan leiden tot onzekerheid en overbelasting. Om inwoners hierin te ondersteunen en de eigen regie te versterken, bieden we verschillende vormen van collectieve ondersteuning. Zo is een training administratie ontwikkeld waarin deelnemers praktische handvatten krijgen, overzicht creëren en het vertrouwen opbouwen om hun administratie weer zelf op te pakken.

Aanvullend hierop worden de bijeenkomsten ‘Wat als...?’ georganiseerd. Deze maandelijkse bijeenkomsten zijn gericht op 55-plussers en behandelen thema’s die samenhangen met ouder worden en voorbereiding op de toekomst. Denk aan vragen zoals: *Wat als je hulp nodig hebt bij jouw administratie? Wat als je gezondheid achteruitgaat? Wat als je kleiner wilt gaan wonen? Wat als*

*jouw gezondheid achteruitgaat?*

Door samen te werken met gast-sprekers uit het netwerk, zoals een financieel adviseur, uitvaartbegeleider, seniorenmakelaar, budgetbeheerder en andere professionals, krijgen deelnemers toegankelijke en relevante informatie. De bijeenkomsten bieden ruimte voor herkenning, vragen en uitwisseling. Deze vormen van ondersteuning helpen inwoners om vooruit te kijken, grip te houden op hun situatie en tijdig passende keuzes te maken.



### Een verhaal uit de praktijk

Een mantelzorger die intensief zorgde voor haar man met dementie, klopte bij inZet aan vanwege overbelasting. In een traject van vier maanden doorliep zij samen met de coördinator mantelzorg de methode BordjeVol. Deze methode helpt mantelzorgers inzicht te krijgen in hun energiebalans en in mogelijkheden om zorg te delen. Tijdens de gesprekken groeide het besef dat goed zorgen voor een ander begint bij goed zorgen voor jezelf. Mevrouw gaf na afloop aan dat zij had geleerd meer los te laten en positiever te blijven, ook wanneer de situatie thuis verslechtert. Zoals zij zelf verwoordde: "Niet treuren, maar vooruit. Zonder mijn gevoel te ontkennen." Zij ervaart meer rust en merkt dat ook haar omgeving dit ziet.



### Uit je hoofd, kunst als uitlaatklep

In samenwerking met Wijck is in 2025 het programma **Uit je hoofd - Kunst als uitlaatklep** gestart. Dit groepsprogramma biedt inwoners een creatieve en laagdrempelige manier om stil te staan bij zichzelf, hun verhaal en hun plek in de samenleving. Door middel van kunstvormen werken deelnemers aan persoonlijke groei, zingeving en verbinding met anderen. In acht bijeenkomsten werken deelnemers met verschillende kunstvormen, zoals zang, muziek en beeldende kunst, aan thema's als grenzen stellen, assertiviteit en zelfexpressie. Het programma wordt begeleid door een speciaal voor dit project geselecteerde kunstenaar, die deelnemers ondersteunt in het creatieve proces. Het traject werd afgesloten met een expositie van de gemaakte kunstwerken, waarin deelnemers lieten zien wat zij tijdens het proces hadden ontwikkeld.



De reacties op het programma zijn erg positief. Deelnemers geven aan dat zij zich vrijer voelen om zich te uiten, meer zelfvertrouwen ervaren en steun vinden in de groep. Het programma laat zien hoe creatieve werkvormen bijdragen aan mentaal welzijn en hoe groepsgerichte ondersteuning ruimte biedt voor groei, herkenning en verbinding. In januari 2026 begint een tweede reeks van dit programma.

*Lees meer over onze brede ondersteuning*



### PIJLER 3:

## Professionaliseren van de bedrijfsvoering

***Professionalisering van de bedrijfsvoering is voor ons een middel om professionals ruimte te geven en inwoners beter te ondersteunen.***

De professionalisering van de bedrijfsvoering is een derde belangrijke pijler binnen het koersplan. We werken aan een organisatie met een gedeelde basis en herkenbare werkwijzen, waarin duidelijk is hoe we werken en samenwerken. Door processen te verbeteren en werkwijzen te verduidelijken, creëren we rust en overzicht in de organisatie. Dit geeft professionals meer ruimte om zich te richten op directe ondersteuning aan inwoners. In een groeiende en zich ontwikkelende organisatie is dit noodzakelijk om kwaliteit, samenhang en wendbaarheid te blijven borgen. Hiermee leggen we een stevig fundament onder de verdere ontwikkeling van inZet als professionele en lerende organisatie.

### Koersplan en samen richting geven aan de toekomst

In 2025 is verder gewerkt aan de uitwerking en verankering van het koersplan 2025–2028. Dit strategisch document vormt de leidraad voor de komende jaren en beschrijft hoe we als organisatie wendbaar, toekomstbestendig en betekenisvol blijven voor de inwoners van Zoetermeer. Het koersplan vormt het gezamenlijke kompas voor medewerkers, bestuur en partners en geeft richting aan de verdere ontwikkeling en transformatie van inZet. Het plan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met medewerkers uit alle lagen van de organisatie en sluit aan bij de maatschappelijke opgaven in Zoetermeer. Centraal staan drie hoofdthema's:

- het versterken van integraliteit en domein overstijgende samenwerking;
- het versterken van een breed, wijkgericht welzijns- en ondersteuningsaanbod;
- het professionaliseren van de bedrijfsvoering.

Daarbij ligt de focus op het bouwen aan een toekomstbestendige organisatie, met nadruk op preventie,



collectieve ondersteuning en het versterken van de eigen kracht van bewoners. Tegelijkertijd is het koersplan realistisch over de uitdagingen die voor ons liggen. De druk op het sociaal domein neemt toe, de verwachtingen vanuit gemeente en ketenpartners zijn hoog en de personeelskrachte blijft voelbaar. Juist daarom biedt dit plan houvast: het helpt ons om keuzes te maken, te prioriteren en koers te houden in een dynamische context. Het koers-

plan vormt daarmee het fundament onder de ontwikkelingen die in 2025 zijn ingezet en in 2026 verder worden uitgebouwd. Het plan is in te zien via Koersplan inZet.

### Eén elektronisch cliënten-dossier: betere samenwerking en betrouwbare sturing

Tot 2024 werkte inZet met veertien verschillende registratiesystemen. Deze versnippering bemoeilijkte samenhang, transparantie en

betrouwbare rapportage. Met de implementatie van Myneva als centraal Elektronisch Cliëntendossier (ECD) in 2024 is een belangrijke stap gezet naar één uniforme werkomgeving en een gezamenlijke basis voor registratie en dossiervorming.

De invoering van één ECD maakte ook zichtbaar dat werkprocessen niet altijd eenduidig waren beschreven of uitgevoerd. Veel processen stamden uit de startfase van inZet in 2021 en sloten niet altijd meer aan bij de huidige praktijk. Verschillende interpretaties van werkwijzen hadden invloed op de registratie, waardoor sturingsinformatie in de beginfase nog onvoldoende betrouwbaar was.

In 2025 is daarom een projectleider aangesteld om de verdere ontwikkeling van het ECD en de bijbehorende werkafspraken te versterken. Processen zijn geactualiseerd en eenduidiger vastgelegd in Myneva. Met de introductie van Myneva 2.0 in maart 2026 wordt een volgende stap gezet in het verbeteren van de werkomgeving. In de loop van 2026 volgt daarnaast de implementatie van een BI-tool, waarmee wordt

gewerkt aan betere en betrouwbaardere managementinformatie. Hiermee ontstaat een stabielere basis voor professionals, management en bestuur.

### **Digitale ondersteuning en interne samenwerking**

Naast de ontwikkeling van het ECD is in 2025 ook geïnvesteerd in veilige en toegankelijke informatievoorziening. Zo is veilig mailen geïntroduceerd, waardoor gevoelige informatie op een veilige en AVG-proof manier kan worden gedeeld met inwoners en samenwerkingspartners. Dit draagt bij aan zorgvuldige

communicatie en versterkt het vertrouwen in onze dienstverlening.

Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van een nieuw intranet, dat in januari 2026 live gaat onder de naam inZicht. Deze naam is via een interne poll door medewerkers zelf gekozen. Voorheen was informatie binnen de organisatie versnipperd en niet altijd duidelijk wat actueel was. Met inZicht brengen we informatie, applicaties en werkafspraken samen op één centrale startplek voor het dagelijks werk. Medewerkers kunnen via het platform onderling informatie delen, nieuws volgen en

zelf bijdragen aan berichten. Bovendien kan de startpagina naar eigen wens worden ingericht, bijvoorbeeld met snelkoppelingen naar het ECD, e-mail, openstaande taken of praktische informatie zoals een routeplanner. Dit maakt het werken overzichtelijker en efficiënter. Met inZicht versterken we niet alleen de informatievoorziening, maar ook het werkplezier en de onderlinge verbinding. Door alles samen te brengen in één werkomgeving ontstaat meer overzicht, samenwerking en een gezamenlijk inZet-gevoel. Aanvullend hierop is in 2025 geïnvesteerd in de manier van samenwerken, onder andere door het organiseren van een inZet-dag die in het teken stond van verbinding en ontmoeting. Dit draagt bij aan een gedeelde taal, gezamenlijke normen en meer eenduidigheid in de praktijk.

### **Versterking van processen en de organisatie**

De groei van inZet vraagt om duidelijke werkprocessen, heldere rolverdeling en voorspelbare planning. In 2025 is daarom ingezet op het aanscherpen van zowel primaire als

ondersteunende processen. Veel werkprocessen zijn verder uitgewerkt en het kennis- en handboek is aangevuld. Hierdoor hebben professionals meer houvast in hun dagelijks werk en ontstaat meer eenduidigheid in uitvoering en registratie. Ook is de basis voor sturing verder versterkt. Door processen beter te structureren en informatie consistent vast te leggen, ontstaat meer inzicht in de organisatie en kunnen we beter vooruitkijken en bijsturen. Daarmee is een belangrijke stap gezet in het versterken van de planning- en control cyclus en de voorspelbaarheid van de organisatie.

Daarnaast is de staf uitgebreid met extra administratieve ondersteuning, waardoor processen beter worden geborgd. Door werkwijzen te verduidelijken en verwachtingen explicieter te maken, ontstaat meer rust, duidelijkheid en bestuurbaarheid binnen de organisatie. In 2026 wordt daarnaast een manager geworven, gericht op het versterken van de samenwerking binnen het managementteam en het verder borgen en door ontwikkelen van de ingezette verbeteringen.



Quote cliënt tevredenheidsonderzoek:  
"Iedereen verdient ondersteuning als het  
even niet lekker gaat in je leven. Ik hoop dat  
dit soort begeleiding voor iedereen blijft  
bestaan. Ga zo door!"



## 4. Dit is inZet

### *Dit doen wij*

inZet is de organisatie voor ondersteuning en welzijn in Zoetermeer. Met ruim 150 professionals werken we samen om de inwoners van Zoetermeer de ondersteuning te bieden die zij nodig hebben. Van kortdurende ondersteuning tot een intensieve zorg of verandere wens, samen kijken we naar wat kan en wat zelf lukt.

[Lees meer over onze organisatie en de missie en visie.](#)

### *Ons profiel*

inZet is een coöperatie waarvan de Algemene Ledenvergadering bestaat uit acht leden die worden vertegenwoordigd door de directeuren en of bestuurders van de leden. Per januari 2025 is Vierstroom uitgetreden als lid van de coöperatie. De dienstverlening is volledig ondergebracht bij een van de andere leden, Palet Welzijn.

Personeel: 4,0 fte

Omzet: € 16.899.922

[Lees meer over ons profiel, de leden en het bestuur](#)

## Verlag Raad van Commissarissen RvC

### Professionalisering, Governance en Activiteiten

#### Vooraf

In 2025 stond inZet volop in het teken van verdere professionalisering. De organisatie heeft belangrijke stappen gezet om zowel de inhoudelijke koers als de bedrijfsvoering te versterken. Door het opstellen van heldere visie- en koersdocumenten, het hantieren van een uniforme kostprijs en het tijdig vaststellen van de begroting, is een stevige basis gelegd. Deze basis vergroot de grip op de organisatie, verhoogt de voorspelbaarheid en ondersteunt de opdracht om de dienstverlening binnen de Wmo en de preventieve jeugdzorg duurzaam en toekomstbestendig te organiseren.

#### Governance

De samenwerking tussen de verschillende gremia binnen inZet verliep in 2025 constructief en zorgvuldig. De rolverdeling binnen de organisatie is helder: de directeur-bestuurder voert het bestuur, de Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht en adviseert, en de Algemene Ledenvergadering (ALV) opereert op gepaste afstand. Gedurende het jaar is er gewerkt aan het verder verduidelijken van de koers en de manier waarop toezicht wordt gehouden. Het in 2025 vastgestelde koersplan biedt richting aan de inhoudelijke en strategische ontwikkeling van inZet. Daarnaast heeft de RvC haar toezichtvisie vastgesteld, waarin de uitgangspunten voor toezicht en de invulling van de rollen

toezichthouder, werkgever, adviseur en ambassadeur zijn vastgelegd. De RvC legt verantwoording af over haar functioneren aan de ALV.

In 2025 kwam de ALV vier keer regulier bijeen en was er daarnaast een extra inhoudelijke bijeenkomst met de gemeente Zoetermeer. Tijdens deze bijeenkomst vond er een open en gelijkwaardige dialoog plaats tussen de leden van de coöperatie, de gemeente, de directeur-bestuurder en de RvC over de gezamenlijke opgaven voor de toekomst van inZet. De RvC kijkt positief terug op deze bijeenkomst en beschouwt deze als een waardevolle aanvulling op de reguliere governance.

#### Activiteiten op hoofdlijnen

In haar toezichthoudende rol heeft de RvC in 2025 onder meer besluiten genomen over de jaarstukken, de begrotingen voor 2025 en 2026, het koersplan 2025–2028 en het jaarplan 2025–2026. Een belangrijk aandachtspunt was het versterken van de mate waarin de organisatie 'in control' is. Dit kwam onder andere tot uitdrukking in het tijdig vaststellen van de begroting voorafgaand aan het nieuwe jaar, hetgeen bijdraagt aan meer rust, duidelijkheid en bestuurbaarheid. Verder is er een zelfevaluatie van de RvC uitgevoerd onder externe begeleiding, die waardevolle inzichten heeft opgeleverd en heeft bijgedragen aan de verdere professionalisering van het toezicht.

Daarnaast heeft de RvC in 2025 een werkbezoek gebracht aan de organisatie. Dit werd als zeer waardevol ervaren, omdat het de mogelijkheid bood om in direct contact met medewerkers en de praktijk van de uitvoering een beter beeld te krijgen van de maatschappelijke opgave en de dagelijkse werkzaamheden van inZet.

Tenslotte is de voorzitter eind 2025 gestart met "een informeel rondje" langs de leden waarin de algemene gang van zaken aan de orde kwam, alsmede de onderlinge verhoudingen en suggesties voor verbetering van het functioneren van inZet.

De RvC is in 2025 in totaal zes keer bijeengekomen, waarvan één bijeenkomst specifiek gewijd was aan de bespreking van de jaarstukken met de accountant.

#### Samenstelling RvC

In de samenstelling van de RvC heeft in 2025 geen verandering plaatsgevonden. De RvC bestaat uit drie leden: voorzitter B.J. Pluijmers, lid R.J.W. de Bruijn en lid E. Nuninga. De voorzitter van de RvC is tevens voorzitter van de ALV. Alle zittende leden zijn in 2025 herbenoemd, met het oog op continuïteit en stabiliteit in het toezicht. Ter voorbereiding daarvan zijn de profielen van de RvC als geheel en die van de individuele leden herijkt en getoetst.

## 5. Risico's & onzekerheden

De ontwikkeling van inZet vindt plaats in een dynamische en veranderende context. Als jonge organisatie hebben wij in de afgelopen jaren een stevige basis neergezet. Tegelijkertijd blijven er risico's en onzekerheden die invloed kunnen hebben op de continuïteit, kwaliteit en uitvoerbaarheid van onze opdracht. In dit hoofdstuk lichten wij de belangrijkste ontwikkelingen toe en geven wij aan hoe wij hierop anticiperen.

### **Toenemende druk op het sociaal domein**

De druk op het sociaal domein neemt zichtbaar toe. Landelijk wordt het sociaal domein steeds

vaker gezien als onderdeel van de oplossing voor maatschappelijke vraagstukken, zoals wachttijden in de ggz, druk op de jeugdzorg en de toenemende belasting van de medische zorg. Van gemeenten wordt verwacht dat zij een grotere rol nemen in preventie, vroegsignalering en het voorkomen van zwaardere zorg. Deze ontwikkeling sluit aan bij onze koers, maar brengt ook risico's met zich mee. De problematiek waarmee inwoners zich melden wordt zwaarder en complexer, terwijl de instroom toeneemt. Ook onze groeiende bekendheid in Zoetermeer draagt bij aan het bereik van ondersteuning, maar vergroot de druk op de capaciteit.

Dit vraagt om professionals die toegerust zijn om met de veranderende hulpvraag en complexiteit om te gaan, terwijl de toegankelijkheid behouden blijft. Voor inZet betekent dit dat wij wendbaar moeten blijven en tijdig anticiperen op veranderingen, terwijl we tegelijkertijd bouwen aan een stabiele basis in een krappe arbeidsmarkt. Het blijft daarom noodzakelijk om te investeren in collectieve ondersteuning, samenwerking met het medisch domein en zorgvuldig verwachtingsmanagement richting samenwerkingspartners en opdrachtgever, zodat ondersteuning passend en uitvoerbaar blijft.

Daarnaast wordt inZet in toenemende mate betrokken bij projectgroepen, werkgroepen en samenwerkingsinitiatieven, variërend van het Integraal Zorgakkoord (IZA) tot gebiedsprogramma's en lokale projecten. Deze betrokkenheid is waardevol en noodzakelijk voor de gezamenlijke opgave, maar vraagt ook tijd, afstemming en organisatiekracht.

Om de toenemende complexiteit duurzaam te kunnen blijven dragen zal er in 2026 een tactisch manager worden aangesteld. De aanstelling zorgt voor een betere afstemming, duidelijke prioritering en versterking van de interne samenhang. Bij de Directeur-Bestuurder ontstaat er hierdoor meer ruimte voor besturing op hoofdlijnen, strategische ontwikkeling en externe profilering.



### **Betrouwbare sturingsinformatie en technologische ontwikkeling**

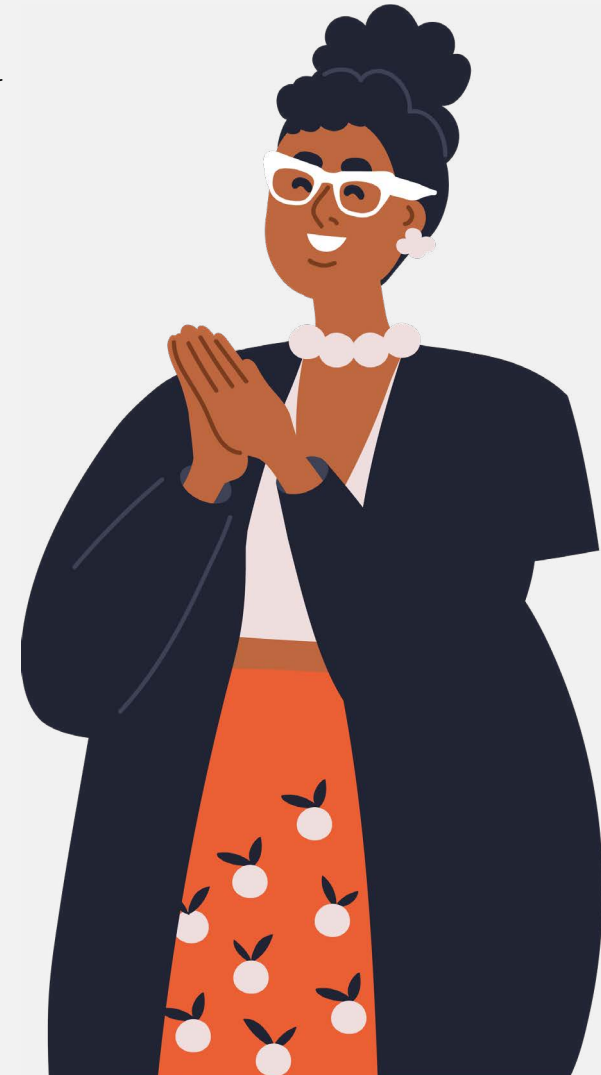
Met de invoering van één centraal Elektronisch Cliëntendossier (Myneva) in 2024 is een belangrijke stap gezet richting meer samenhang en transparantie. Tegelijkertijd werd zichtbaar dat verschillen in registratie en interpretatie van werkprocessen invloed hadden op de betrouwbaarheid van managementinformatie. Wanneer informatie niet eenduidig wordt vastgelegd, ontstaat het risico dat sturingsinformatie onvoldoende bruikbaar is voor tijdige bijsturing. In 2025 zijn daarom gerichte stappen gezet om registraties te uniformeren en verwachtingen rondom vastlegging te verduidelijken. Hiermee is de basis voor betrouwbare rapportages versterkt. Betrouwbare data biedt daarnaast kansen om ontwikkelingen eerder te signaleren, gericht te sturen op maatschappelijke resultaten en de impact van ondersteuning beter inzichtelijk te maken. In 2026 wordt deze lijn voortgezet met verdere optimalisatie van de structuur en de introductie van Myneva 2.0. In combinatie met de ontwikkeling van een Business Intelligence (BI)-dashboard dat inzicht biedt in trends, resultaten en prestaties ontstaat daarmee een steviger fundament voor structurele en betrouwbare sturing.

Tegelijkertijd volgen technologische ontwikkelingen, waaronder de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI), elkaar in hoog tempo op. Deze bieden kansen voor het verbeteren van ondersteuning en bedrijfs-

voering, maar brengen ook onzekerheden met zich mee. Voor bestaande organisaties is het al een uitdaging om deze ontwikkelingen bij te houden. Voor een relatief jonge organisatie als inZet vraagt dit extra aandacht, omdat naast de verdere opbouw van de organisatie ook ruimte moet worden gemaakt voor innovatie en ontwikkeling. Dit vraagt om bewuste keuzes in prioritering en inzet van capaciteit. Niet alles kan tegelijkertijd worden ontwikkeld, terwijl op meerdere vlakken vernieuwing noodzakelijk is. Het blijft daarom belangrijk om gericht te investeren in toepassingen die daadwerkelijk bijdragen aan kwaliteit, efficiëntie en ondersteuning van professionals.

### **Social Return On Investment (SROI)**

In de overeenkomst met de gemeente Zoetermeer is een Social Return On Investment (SROI) verplichting opgenomen. Dit betekent dat leden van de coöperatie en onderaannemers 5% van de aanneemsom inzetten om werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Denk hierbij aan het aanbieden van stageplaatsen of het in dienst nemen van mensen die langer dan drie maanden niet actief zijn geweest op de arbeidsmarkt. In de periode mei 2021 tot en met mei 2024 is niet volledig voldaan aan deze verplichting in overleg met de gemeente is hierover afstemming geweest en is de gerealiseerde waarde van 3% geaccepteerd. De norm van 5%, zoals opgenomen in de overeenkomst blijft voor de toekomst van kracht.



Voor 2026 worden leden en onderaannemers uitgenodigd voor een informatie- en inspiratie-bijeenkomst, georganiseerd door inZet in samenwerking met Team Werk, een van de onderaannemers. Daarnaast vindt één-op-één afstemming plaats met De Binnenbaan over vragen rondom SROI en de mogelijkheden voor maatwerkafspraken. Ondanks deze inspanningen blijft het realiseren van de 5%-doelstelling binnen de opdracht van inZet een uitdaging. Dit hangt samen met de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de aard van de doelgroep waaraan ondersteuning wordt geboden. In veel gevallen betreft dit mensen in een kwetsbare positie, bijvoorbeeld met psychische problematiek. Dit vraagt om extra zorgvuldigheid bij inzet in de uitvoering en brengt aanvullende risico's met zich mee.

SROI wordt daarnaast structureel viermaal per jaar geagendeerd in het accountoverleg. Hiermee werken we toe naar een aanpak die recht doet aan de maatschappelijke impact én uitvoerbaar is in de praktijk.

### Continuïteit

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit. De huidige overeenkomst met de gemeente Zoetermeer wordt telkens voor een jaar gecontinueerd en loopt momenteel tot 1 mei 2027. Rekening houdende



met de vigerende aanbestedingsregels heeft de Gemeente Zoetermeer de intentie uitgesproken om duurzaam met inZet samen te werken. Uiterlijk zes maanden voor afloop van de looptijd wordt in beginsel duidelijkheid gegeven over verlenging. Tot op heden (in 2026) is nog geen bericht van beëindiging ontvangen, waardoor naar verwachting ook de financiering tot 1 mei 2028 gecontinueerd zal worden. De verlenging van de overeenkomst is van cruciaal belang. Inherent blijft de organisatie in haar voortbestaan afhankelijk van het ter beschikking stellen van middelen door de gemeente die op haar beurt een zorgplicht heeft jegens de inwoners voor het aanbieden van onze diensten. De organisatie

heeft het volste vertrouwen in de continuïteit van de overeenkomst en daarmee in het voortzetten van de huidige maatschappelijke taak.

Wel heeft inZet aangegeven te verwachten dat het toegekende budget voor 2026 niet meer passend is voor onze taak. Vanuit het eerder in 2023 onafhankelijke ontwikkelde rekenmodel, wat als instrument wordt gebruikt om te komen tot een passende lumpsumfinanciering voor inZet, is dit ook te onderbouwen. inZet en de gemeente gaan daarom opnieuw met elkaar in gesprek. Deze gesprekken bieden kansen om vanuit

gezamenlijk partnerschap de opdracht zodanig vorm te geven dat ondersteuning ook binnen de beschikbare middelen passend en uitvoerbaar blijft.

Dit geeft voor 2026 een zekere mate van onzekerheid ten aanzien van de te verwachten opbrengsten. Daarnaast worden er vanaf 2025 ook kosten gemaakt die gefinancierd worden vanuit de Spuk-transformatiemiddelen. Aan deze middelen zitten prestatie gebonden afspraken wat een financieel risico met zich meebrengt. Voor beide risico's geldt echter dat deze ruimschoots door het eigen vermogen kan worden opgevangen. Derhalve is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteit veronderstelling.

# 6. Financieel verslag

## Transacties met verbonden partijen onder normale marktvoorwaarden

Aan de leden is een vergoeding voor ingezette medewerkers en overig gemaakte kosten over het jaar 2025 uitbetaald van totaal € 12.413.863.

## Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen	
Ipse de Bruggen Maatwerk B.V.	€ 685.728
Stichting LIMOR	€ 1.108.910
Impegno begeleiding B.V.	€ 346.045
RIBW Fonteynenburg	€ 1.811.089
Palet Welzijn B.V.	€ 3.062.806
Stichting Kwadraad	€ 2.463.274
Stichting MEE Zuid Holland Noord	€ 1.761.886
Stichting Piëzo	€ 1.174.125
<b>Totaal</b>	<b>€ 12.413.863</b>

## Ontwikkeling gedurende het boekjaar

Gedurende het boekjaar 2025 is er geconstateerd dat het budget voor de Integrale Vroeghulpsignalering niet was opgenomen in de lumpsumfinanciering. Er is overleg gevoerd met de gemeente Zoetermeer over de bijstelling van het budget. Dit heeft geresulteerd in een ophoging van het oorspronkelijke budget met €125.000 naar een bedrag van € 16.336.009.

## Behaalde omzet en resultaten

inZet sluit het boekjaar 2025 af met een negatief resultaat. De gerealiseerde omzet in 2025 (€16.899.922) is €185.763 hoger ten opzichte van 2024 (€16.714.159). Deze stijging wordt naast de hierboven genoemde ophoging veroorzaakt door indexering, autonome groei van het aantal cliënten en de uitvoering van nieuwe projecten. Voor een deel van de opbrengsten (€70.000,-) geldt een onzekerheid vanwege nog te behalen resultaatverplichtingen waarvan de beoordelingsdatum in 2026 ligt. Deze opbrengsten zijn niet meegenomen in het boekjaar 2025.

	Jaar 2025	Jaar 2024
<b>Resultaat na belastingen</b>	€ 44.239	€ 410.834
<b>Percentage van de omzet</b>	-0,3%	2,5%

Naast de kosten die aan de leden zijn vergoed (€ 12.413.863) is er over 2025 een bedrag van € 3.129.255 aan onderaannemers uitbetaald. De totale kosten voor uitbesteed werk komen hiermee op €15.543.118.

## Situatie per balansdatum

	31-12-2025	31-12-2024
<b>Eigen vermogen</b>	€ 636.542	€ 680.783
<b>Liquide middelen</b>	€ 1.342.240	€ 880.286
<b>Solvabiliteit</b>	47,42%	77,34%

## Kasstroom en financieringsbehoeften

De current-ratio per 31-12-2025 is 1,27 (per 31-12-2024: 1,62) en geeft aan dat de coöperatie over voldoende liquiditeit beschikt om aan de kortlopende schulden te voldoen. Bovendien wordt er voortdurend met de gemeente Zoetermeer afgestemd welke mogelijkheden er zijn om de te ontvangen gelden tijdig te betalen aan de coöperatie zodat het liquiditeitsrisico tot een minimum kan worden beperkt.