

Kwaliteits- beeld

2025 – 2026





Inhoud

Inleiding	5
Totstandkoming van het kwaliteitsbeeld	6
Het verhaal van Stichting Humanitas	8
Cliënten en netwerk	12
Medewerkers en vrijwilligers	16
Kwaliteit, veiligheid en innovatie	18
Leren en ontwikkelen	20
Gezonde bedrijfsvoering	22
Terugblik op 2025	24
Reflectie van de medezeggenschap	26
Vooruitblik naar 2026	30
Contact	32

Inleiding

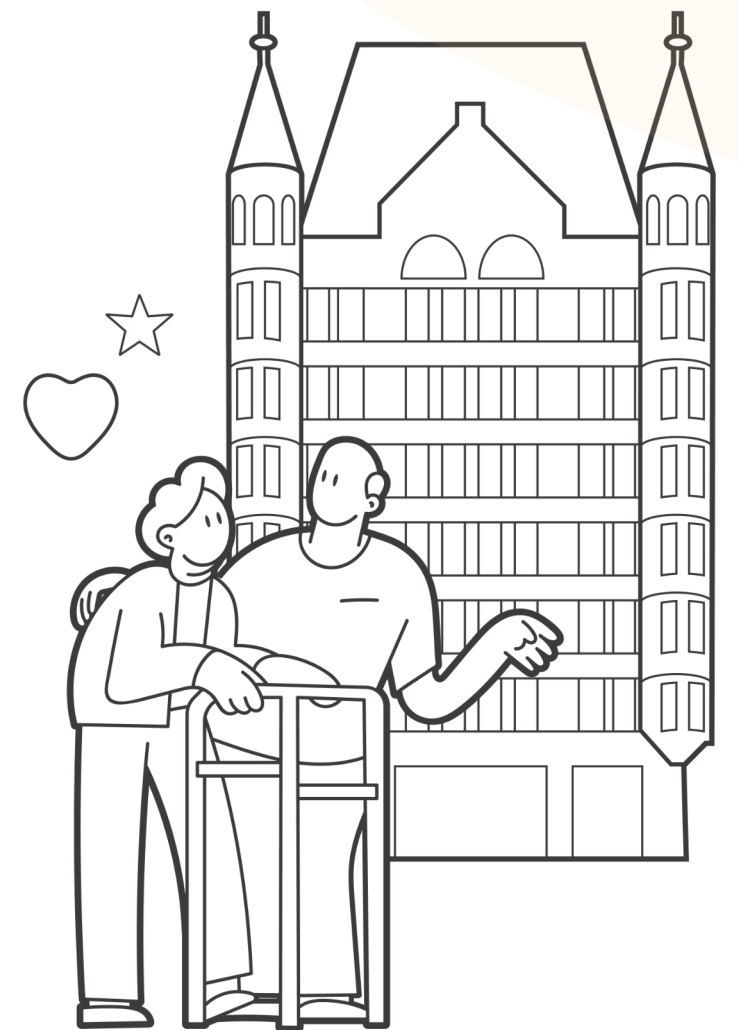
Bij Stichting Humanitas geloven we dat ieder mens, hoe kwetsbaar ook, de regie over zijn eigen leven verdient. Dat is niet veranderd. Wat wél verandert, is de wereld om ons heen: mensen worden ouder, zorgvragen worden complexer en er zijn te weinig mensen om al het werk te doen.

Dat hebben we dit jaar gevoeld. In roosters die soms moeilijk rondkwamen. In een zomer die voor iedereen in de zorg zwaar was. En in de mensen die bij ons aankloppen: mensen zonder vangnet, zonder verzekering, met problemen die zich vaak niet laten vangen in één diagnose of één loket.

Tegelijkertijd hebben we veel neergezet. We vierden ons 80-jarig jubileum met medewerkers en vrijwilligers. Het Herstelpad is niet meer weg te denken uit Rotterdam. Tien verpleegkundigen kwamen vanuit Indonesië bij ons werken. We behaalden het NEN7510-certificaat. En elke dag waren er collega's die er gewoon waren. Die aanklopten, oog hadden voor een ander en niet wegkeken als het zwaar was.

Dit kwaliteitsbeeld is een eerlijke terugblik. We benoemen wat goed gaat en wat beter kan. Als reflectie op onszelf, op onze keuzes, op wat goede ondersteuning werkelijk vraagt. Dat gesprek voeren we niet alleen intern. We nodigen cliënten en naasten, medewerkers en vrijwilligers, partners en toezichthouders uit om met ons mee te kijken en mee te denken.

Jij, maakt wij.



“
Ze weten allemaal dat ik goede, minder goede, slechte en heel slechte dagen heb en houden daar ook rekening mee. Dat is zo fijn dat ik me niet hoeft te schamen.

Totstand- koming van het kwaliteitsbeeld

Dit kwaliteitsbeeld is gebaseerd op de tussenrapportages van de Raad van Bestuur, resultaten uit ons kwaliteitsmanagementsysteem (zoals audits, meldingen en cliënttevredenheidsonderzoek) en de strategische keuzes die Humanitas in 2025 heeft gemaakt.



We richten ons inhoudelijk op de drie organisatiebrede prioriteiten: het Humanitasmodel, rendabel maken en ondernemerschap.

Dit is een reflectief document. Het beschrijft niet alleen wat we doen, maar vraagt ook wat dit betekent voor de kwaliteit van leven van cliënten.

Voor dit kwaliteitsbeeld organiseerden we een reflectiebijeenkomst met vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad (OR), Centrale Cliëntenraad (CCR) en Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR). Samen keken we terug op wat de ingezette koers in de praktijk oplevert, waar spanningen worden ervaren en welke vragen richting 2026 open blijven. Hun inbreng heeft dit kwaliteitsbeeld mede gevormd en is daarnaast terug te vinden in het laatste reflectiehoofdstuk.



“
Ondanks
onderbezetting
konden wij met al
onze vragen terecht
en werd er snel
teruggekoppeld.
cliënt wijkverpleging

Over Stichting Humanitas



Stichting Humanitas (hierna: Humanitas) is er voor iedereen die ondersteuning nodig heeft. Voor mensen met grote en langdurige zorgvragen, maar ook voor degenen die een klein steuntje in de rug kunnen gebruiken.

In de regio Rotterdam werken onze medewerkers en vrijwilligers dagelijks samen met een diverse groep mensen.

Rotterdam is een stad met veel mensen die het niet makkelijk hebben. De mensen die bij ons komen hebben zelden één probleem. Gezondheid, wonen, geld en mentale gezondheid lopen door elkaar. We zien mensen met dementie, psychiatrische problemen, een verslaving of een beperking. Dak- en thuislozen. Slachtoffers van geweld. Maar ook mensen die gewoon even op weg geholpen moeten worden. Daar helpen wij bij. Thuis, in de wijk of in een van onze verpleeghuizen en woonvoorzieningen.

Onze missie is helder: we helpen mensen om hun leven op hun eigen manier te blijven leiden, zo zelfstandig mogelijk. We vullen niet in, we denken mee en kijken naar wat wél mogelijk is. Mantelzorgers,

professionals en vrijwilligers werken samen om de best mogelijke ondersteuning te bieden.

Tachtig jaar Humanitas

In 2025 vierden we ons 80-jarig jubileum. Op 30 mei kwamen medewerkers en vrijwilligers samen om dat te vieren. Tachtig jaar humanistische zorg en ondersteuning in de regio Rotterdam. Tachtig jaar geloven dat ieder mens, hoe kwetsbaar ook, recht heeft op een leven dat van henzelf is.

Strategie en prioriteiten

Om onze missie waar te maken, werken we met vier strategische ambities. Samenredzaam: we versterken de eigen regie van cliënten en hun netwerk. Samen met en in de wijk: we bouwen sterke samenwerkingsverbanden met andere professionals en organisaties. Samen talentvol: we investeren in de ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers.

Jij, maakt wij.

Een wendbare veer- en daadkrachtige organisatie: we zorgen voor een sterke en flexibele organisatie die meebeweegt met veranderingen in de maatschappij.

Onze strategie vertalen we voor 2025 en 2026 naar drie samenhangende prioriteiten.

- Het Humanitasmodel is ons inhoudelijk kompas. Het helpt iedereen bij Humanitas om te werken vanuit de bedoeling, door steeds te kijken naar: wat heeft deze persoon, op dit moment nodig?
- Rendabel maken is de voorwaarde. Zonder gezonde financiën kunnen we onze missie niet waarmaken. We werken aan een stabiele basis. Door slimmer te roosteren, verzuim terug te dringen en scherpe keuzes te maken over wat we doen en wat niet.
- Ondernemerschap is de beweging vooruit. We spelen in op wat Rotterdam en de samenleving vragen. We zoeken nieuwe samenwerkingen, ontwikkelen nieuwe vormen van zorg en zijn zichtbaar aanwezig in de stad.

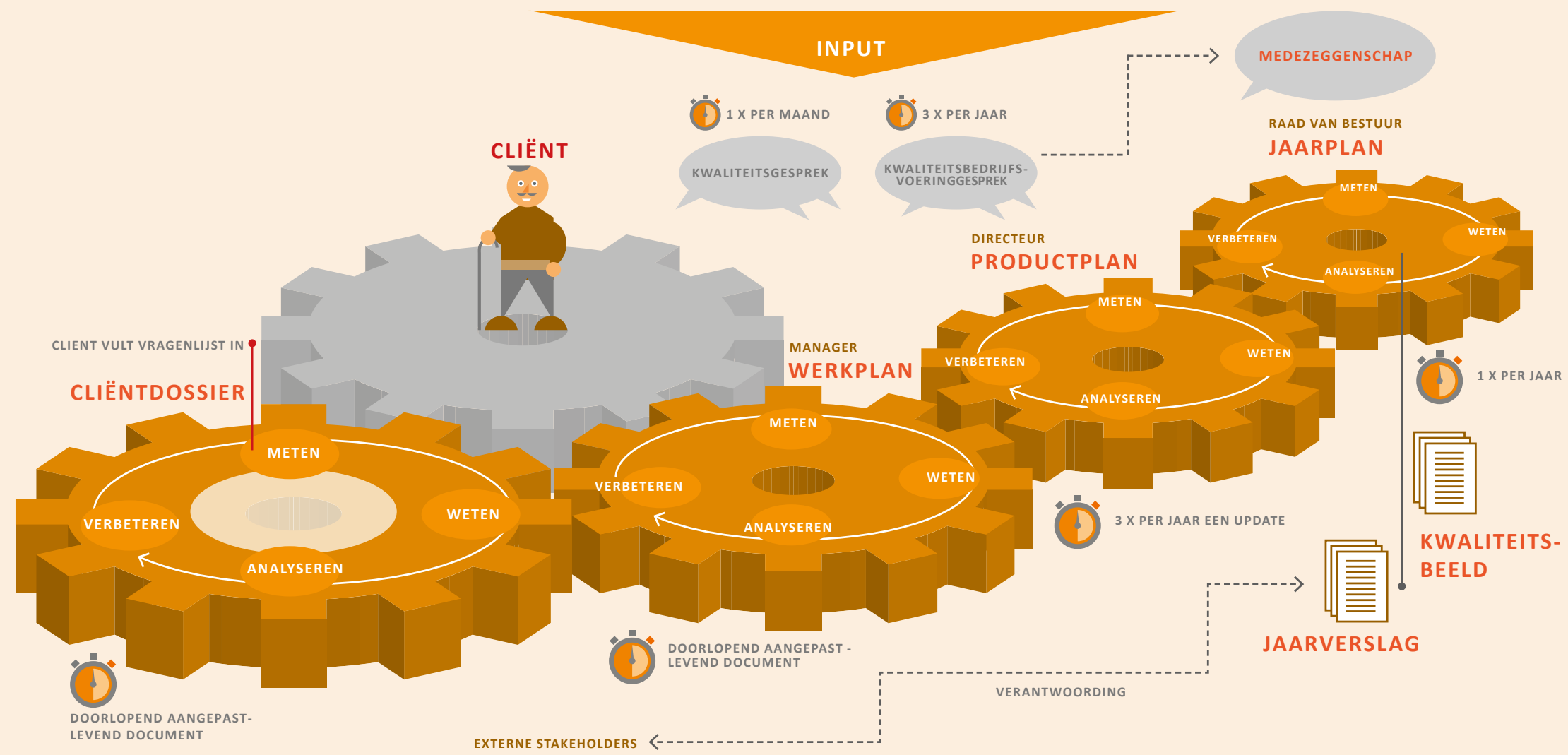
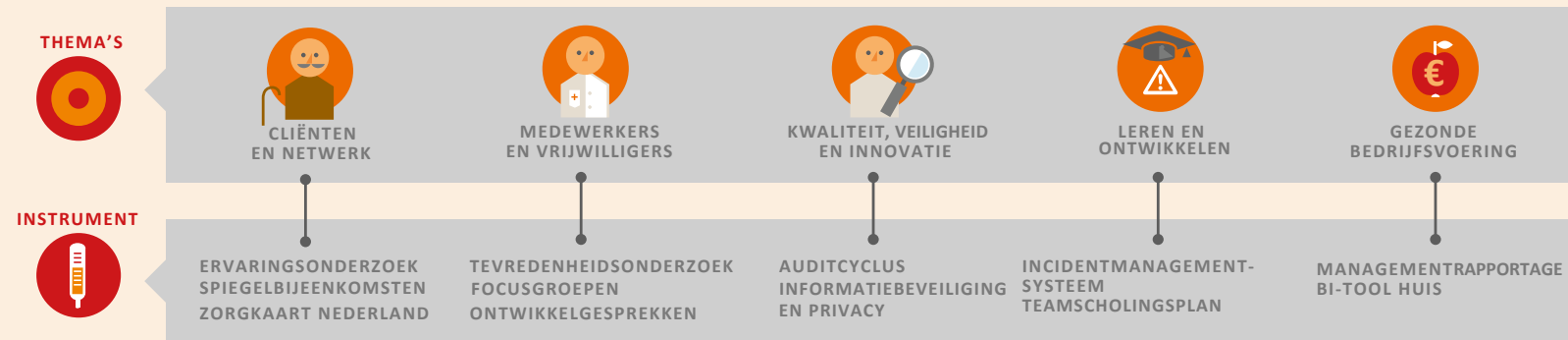
Deze drie horen bij elkaar, ook als de praktijk weerbarstig is. Als ze botsen, nodigt het Humanitasmodel ons uit om te blijven zien wat nodig is, zorgvuldig af te wegen en dan te handelen.

Hoe we kwaliteit bewaken

We werken met ons zelfontwikkelde kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), dat jaarlijks wordt gecertificeerd door het Keurmerkinstituut. Hiermee meten, analyseren en verbeteren we onze zorg continu. Het KMS groeit mee met ontwikkelingen in de zorg en sluit aan op het Generiek Kompas. We onderscheiden vijf kwaliteitsthema's: cliënten en netwerk, medewerkers en vrijwilligers, kwaliteit, veiligheid en innovatie, leren en ontwikkelen en gezonde bedrijfsvoering.



KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM (KMS)



“ Lieve personen. Luisteren goed en zijn zeer behulpzaam. Naaste cliënt wijkverpleging

Cliënt en netwerk

Bij Humanitas staat het dagelijks leven van mensen centraal. Niet de ziekte of de beperking, maar de persoon. Wat vindt iemand belangrijk? Wat heeft hij of zij nodig om goed te kunnen leven? Dat is waar we elke dag mee bezig zijn. Samen met cliënten, hun familie en vrienden, vrijwilligers en organisaties in de buurt.



Hoe cliënten onze ondersteuning beleven

Eind 2025 vroegen we cliënten hoe zij onze ondersteuning beleven. Dat deden we samen met onderzoeksbureau ZorgfocuZ, voor het eerst via de nieuwe landelijke standaard: het Generiek Kompas. De uitkomsten zijn positief. Cliënten voelen zich goed geholpen en waarderen de manier waarop medewerkers met hen omgaan. Ze voelen zich gezien en met respect behandeld.

Ruim 64% van de cliënten zou Humanitas aanbevelen aan anderen in een vergelijkbare situatie. De wijkverpleging, dagbesteding en individuele begeleiding scoren het hoogst. Wonen met ondersteuning en Welzijn scoort lager, maar ook daar is de algehele beoordeling positief.

Er zijn ook twee verbeterpunten die we serieus nemen. Cliënten zien soms andere medewerkers dan ze kennen. Ook willen ze

meer ruimte voor wat ze zelf nog kunnen, met name bij de huishoudelijke ondersteuning. Dit zijn voor ons belangrijke signalen: vertrouwde gezichten, ruimte voor eigen regie en het gevoel dat je ertoe doet maken het verschil tussen zorg ontvangen en je thuis voelen. Daarom zetten we in 2026 in op meer continuïteit in de inzet van vaste medewerkers en werken we aan een werkwijze waarin de eigen mogelijkheden van cliënten nadrukkelijker het uitgangspunt zijn.

Werken vanuit de bedoeling

In 2025 hebben we verder gewerkt aan het Humanitasmodel. In het voorjaar organiseerden we bijeenkomsten met meer dan honderd medewerkers: verzorgenden, verpleegkundigen, gastvrouwen, teamleiders en behandelaars. De herkenning was groot. Medewerkers weten wat goede zorg is én ze weten ook waar het soms wringt. Die eerlijkheid is waardevol. Het Humanitasmodel is nu klaar als gemeenschappelijk kader. In 2026 vertalen we het naar de dagelijkse praktijk: we introduceren een nieuwe aanpak voor implementatie, starten met pilots op een aantal locaties en werken stap voor stap toe naar een werkwijze waarin het Humanitasmodel zichtbaar is in gesprekken, in keuzes en in hoe we de ondersteuning organiseren.

Aansluiten bij wat cliënten werkelijk nodig hebben

Rotterdam kent mensen die tussen de mazen van het systeem vallen. Geen passende indicatie, geen verzekering, problemen die zich niet laten vangen in één hokje. Voor hen zoeken we nieuwe manieren van hulp.

Een mooi voorbeeld is het Herstelpad op locatie Hannie Dekhuijzen. Een plek voor mensen die extra steun nodig hebben. Niet op basis van een diagnose, maar op basis van wat iemand nodig heeft om verder te

kunnen. Cliënten, verwijzers en partners zoals de Straatdokers en de Pauluskerk zijn enthousiast. Het Herstelpad is inmiddels niet meer weg te denken uit Rotterdam.

In 2025 zijn er meer ontwikkelingen waar we trots op zijn. In De Maja kunnen gezinnen nu ook begeleiding krijgen via de Wmo. En in de Leeuwenhoek zijn extra plekken ingericht voor mensen met een GGZ-achtergrond, met ruimte voor gerichte scholing en een beter leefklimaat.

Tegelijkertijd zien we dat voor mensen zonder verzekering een goede indicatie moeilijk te krijgen is. Dat is een structureel probleem dat Humanitas niet alleen kan oplossen, maar waar we ons wel voor blijven inzetten. Samen met partners in de stad.

De zorgvraag van onze cliënten is de afgelopen jaren zwaarder geworden, maar we hebben als organisatie onvoldoende gebruik gemaakt van de mogelijkheden voor meerzorg. Dat is een gemiste kans en we zeggen dat met zoveel woorden. Waar we meerzorg wél hebben ingezet, zien we direct resultaat: betere ondersteuning voor cliënten én meer ruimte voor medewerkers. We hebben kansen laten liggen in het aanvraagproces en pakken dit in 2026 gericht op.

Wat geeft iemands leven betekenis?

Goede zorg gaat over meer dan veiligheid en lichamelijke verzorging. Het gaat ook over wat iemands dag de moeite waard maakt. Wat iemand blij maakt. Wat hij of zij mist. Waar nog van gedroomd wordt.

In de Roze Salon aan de Bergweg komen mensen samen die soms een groot deel van hun leven niet open konden zijn over wie ze zijn. Dat ze dat nu wél kunnen, maakt verschil. En de Straatkappers trekken door de stad om dak- en thuisloze Rotterdammers een knipbeurt te geven. Even de tijd nemen voor iemand: aandacht, een gesprek, aanwezig zijn. Klein van omvang, maar groot in betekenis.

Vrijheid en veiligheid

Iemand die in een verpleeghuis woont, woont daar. Het is zijn thuis. Dat betekent dat hij ook de vrijheid verdient die bij een thuis hoort: om te komen en te gaan, om risico's te nemen, om zijn eigen keuzes te maken. Tegelijkertijd hebben we een verantwoordelijkheid voor zijn veiligheid. Die spanning vraagt elke dag om zorgvuldige afweging. Het is geen probleem om op te lossen, maar een opdracht om serieus te nemen. De commissie Wet zorg en dwang (WZD) werkt aan bewustwording bij medewerkers en mantelzorgers. Na een rondgang van de cliëntvertrouwenspersoon zijn concrete aanbevelingen gedaan

Clïënt en netwerk

over hoe medewerkers rapporteren.

Deze worden voor april 2026 uitgevoerd. Daarnaast krijgt het open-deurenbeleid de komende periode meer aandacht.

Samenwerken in de wijk

Goede hulp organiseer je niet alleen. Humanitas werkt samen met partners in de wijk: welzijnsorganisaties, huisartsen, de gemeente en vrijwilligers. In Rotterdam werken we samen in Hoek van Holland, Hillegersberg-Schiebroek, Charlois en bij de ThuisPlusFlats. Dat maakt Humanitas zichtbaarder en toegankelijker en zorgt ervoor dat mensen sneller de juiste ondersteuning vinden, dichtbij huis.

Vrijwilligers spelen daarin een grote rol. Met het project Humaatje zoeken we mensen die een cliënt kunnen helpen met praktische dingen, of die er gewoon voor iemand zijn. In 2025 zijn al 35 Humaatjes gevonden. Voor de mensen om wie het gaat, betekent dat veel. Soms is een vertrouwd gezicht precies wat iemand nodig heeft.

Reflectie

Clïënten waarderen hoe medewerkers met hen omgaan. Dat is een sterk fundament en geen vanzelfsprekendheid, zeker niet in een jaar dat voor veel medewerkers veeleisend was.

De scores laten ook zien waar we kunnen groeien. Minder wisselingen in vaste medewerkers en meer ruimte voor eigen regie: dat zijn de signalen die we meenemen naar 2026. Ze raken precies waar het Humanitasmodel over gaat: ondersteuning die aansluit bij wat voor iemand betekenisvol is.

Het Herstelpad laat zien wat er mogelijk is als je vanuit die overtuiging werkt. Dat willen we verder uitbouwen. In 2026 vertalen we het Humanitasmodel naar wat cliënten elke dag merken: dat ze gekend worden, dat ze ertoe doen en dat er ruimte is voor wat hún leven betekenisvol maakt.



“
De casemanager
die bij ons komt
heeft altijd veel
tips en is heel
respectvol.

Naaste cliënt wijkverpleging

Medewerkers en vrijwilligers

Goede zorg begint bij mensen. Bij een medewerker die er is, die iemand kent, die merkt wanneer iets nodig is. Medewerkers en vrijwilligers van Humanitas zetten zich elke dag in voor cliënten. Soms in moeilijke situaties, met veel druk. Dat vraagt aandacht, aanwezigheid en de moed om soms iets anders te doen dan het protocol voorschrijft.



Een veeleisende zomer

De zomer van 2025 was zwaar. Door personeelstekorten, hoog verzuim en de afbouw van zzp'ers was het op veel locaties moeilijk om roosters rond te krijgen. Medewerkers hebben keihard gewerkt om de zorg voor cliënten door te laten gaan, ook toen dat niet vanzelf ging. Dat verdient erkenning en daar zijn we oprecht dankbaar voor.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bij Humanitas lag in 2025 rond de 11%. Dat is te hoog en we weten dat er ruimte is voor verbetering, ook al speelt de krapte op de arbeidsmarkt en de zwaarte van het werk in de hele zorgsector mee.

Daarom hebben we een nieuw verzuimbeleid ingevoerd. De kern is eenvoudig: vroeg in gesprek gaan, goed letten op signalen en medewerkers snel ondersteunen bij herstel. Per september

2025 is ook een nieuwe arbodienst gestart: Synthra. Synthra werkt vanuit positieve gezondheid en richt zich op wat medewerkers nog wél kunnen, in plaats van primair te sturen op verzuimduur. Dat sluit aan bij de aanpak die Humanitas voorstaat. De ambitie is het verzuim terug te brengen naar onder de 7%. Dat vraagt tijd en doorzettingsvermogen, maar de eerste stappen zijn gezet.

Minder zzp, anders plannen

In 2025 hebben we de inzet van zzp'ers geminimaliseerd. Dat was nodig, zowel financieel als om cliënten vaste medewerkers te kunnen bieden. Vaste medewerkers kennen de cliënten en dat maakt een verschil.

De overgang vroeg aanpassing. Plannen en roosteren moest anders worden ingericht en leidinggevenden kregen een nieuwe tool om binnen begroting te roosteren. Dat is wennen, maar geeft ook meer grip op de bezetting.

Collega's uit Indonesië

In een arbeidsmarkt waar zorgpersoneel schaars is, kozen we er in 2025 bewust voor om tien verpleegkundigen uit Indonesië te verwelkomen op locatie Akropolis. Ze hebben speciaal voor deze stap Nederlands geleerd en wonen ook op de locatie. De eerste ervaringen zijn van beide kanten positief: bewoners waarderen de betrokkenheid van de nieuwe collega's en de collega's zelf zijn enthousiast over de werksfeer en de goede balans tussen werk en privé. Er zijn ook uitdagingen, zoals het wennen aan de Nederlandse cultuur en het verder ontwikkelen van de taalvaardigheid. Maar de start is goed. In 2026 verwelkomen we een tweede groep.

Investeren in mensen

Naast de aanpak van verzuim investeert Humanitas in de ontwikkeling van medewerkers. Met de landelijke MDIEU-subsidie financieren we initiatieven om medewerkers gezond en met plezier te laten werken: loopbaanondersteuning, aandacht voor gezondheid en betere aansluiting van vrijwilligers op de behoeften van cliënten.

In september was er een vitaliteitsweek. Medewerkers konden deelnemen aan workshops over slaap, timemanagement en gezond werken, een Sensory Experience over dementie en praktisch advies over loopbaan en ontwikkeling. Veel activiteiten werden verzorgd door collega's zelf. De reacties waren enthousiast en daarom krijgt de vitaliteitsweek in 2026 een vervolg.

Leidinggeven vanuit de bedoeling

Leidinggeven bij Humanitas is meer dan organiseren en aansturen. Het is ook een menselijke opgave: ruimte maken voor medewerkers om te werken vanuit de bedoeling, ook als de druk hoog is.

Leidinggevenden staan elke dag tussen de waan van de dag en de langere termijn. Dat vraagt om ondersteuning, niet alleen om aansturing. In 2025 is een start gemaakt met het formuleren van een werkgeversvisie. Deze visie sluit direct aan op het Humanitasmodel: dezelfde grondhouding, dezelfde leidende principes, nu toegepast op werkgeverschap. De kern is dat medewerkers geen uitvoerders van systemen zijn, maar professionals die ruimte verdienen om hun werk goed te doen. In 2026 wordt deze visie verder geconcretiseerd, samen met het managementontwikkelprogramma.

Reflectie

De zomer van 2025 heeft laten zien hoe sterk medewerkers zijn als het erop aankomt. Tegelijkertijd nemen we de signalen van medewerkers serieus. Een verzuim van 11% vraagt structurele aandacht en de nieuwe arbodienst en het nieuwe verzuimbeleid zijn daar een eerste antwoord op. Minder zzp en meer vaste medewerkers is een beweging die cliënten al beginnen te merken.

Wat we meenemen naar 2026: investeren in continuïteit, zodat medewerkers dezelfde cliënten zien en echt kunnen werken vanuit de bedoeling. Minder wisselingen, minder druk op roosters, meer ruimte voor het gesprek dat ertoe doet. Een mooi voorbeeld van hoe we ook anders naar bezetting en verbinding kijken is de Steenplaat, waar sinds eind 2025 vier studenten wonen en zich inzetten voor hun oudere medebewoners. Meer contact, meer gezelligheid en echte verbinding.

Kwaliteit, veiligheid en innovatie



Goede zorg is veilige zorg. Maar veiligheid betekent bij Humanitas meer dan het voorkomen van incidenten. Het betekent ook dat mensen zich veilig genoeg voelen om zichzelf te zijn, om risico's te nemen, keuzes te maken en hun leven te leiden op hun eigen manier. Die twee vormen van veiligheid staan soms op gespannen voet. Die spanning proberen we niet weg te organiseren, maar er goed mee om te gaan.

Externe audit: een warme organisatie

In februari 2025 beoordeelden vier externe auditors van het Keurmerkinstituut ons kwaliteitsmanagementsysteem. Ze bezochten locaties, spraken met medewerkers en bekeken dossiers. Hun oordeel: Humanitas is een warme organisatie. Medewerkers ondersteunen elkaar en leren van elkaar. Het KMS is geen doel op zich, maar een hulpmiddel in het werk. Dat is precies wat we willen.

Er waren ook verbeterpunten. Op een bezochte locatie moest de medicatieveiligheid beter. En het veiligheidsbewustzijn kon op een paar punten scherper: een ontbrekende sticker op een brandmelder, een EHBO-tas op de verkeerde plek. Klein, maar belangrijk. We hebben deze punten direct opgepakt en ze zijn naar tevredenheid afgerond.

Toezichtbezoek locatie Skala

In het najaar van 2025 bezocht de WMO-toezichthouder van de gemeente Rotterdam locatie Skala. Het bezoek bracht verbeterpunten aan het licht op het gebied van medicatieveiligheid, rapportage en evaluatie. We hebben deze serieus genomen en direct aangepakt. De verbeteringen zijn inmiddels gerealiseerd.

Melden en leren

Een veilige organisatie begint niet bij een systeem, maar bij een cultuur. Een cultuur waarin mensen durven te zeggen wat er misgaat. Niet omdat het moet, maar omdat ze weten dat er iets mee wordt gedaan.

Bij Humanitas werken we bewust aan die cultuur. Wat gemeld wordt, bespreken we in teams. Zo worden meldingen niet een formaliteit, maar een echte bron van verbetering. In 2025 zijn er 4.315 meldingen gedaan, een lichte stijging ten opzichte van 2024. We analyseren deze meldingen structureel om trends te herkennen en gericht te verbeteren.

Veilige omgang met gegevens

In mei 2025 ontving Humanitas het NEN7510-certificaat: het landelijke keurmerk voor informatiebeveiliging in de zorg. Het laat zien dat we zorgvuldig omgaan met medische en persoonlijke gegevens van cliënten en medewerkers. Hier ging anderhalf jaar hard werken aan vooraf. Eind 2025 is ook de tussentijdse audit succesvol doorlopen. We zijn trots op iedereen die hieraan heeft bijgedragen.

Technologie die helpt

In 2025 is het hele digitale netwerk van Humanitas vernieuwd en zijn we gestart met de uitrol van nieuwe technologie. Op de woonlocaties wordt de uitrol van optische sensoren en leefcirkels voorbereid. Die maken het mogelijk om 's nachts beter te zien wat er nodig is, zonder bewoners te storen. Bewoners worden niet meer onnodig wakker gemaakt. Ze slapen beter en voelen zich vrijer.

In de thuiszorg is beeldzorg gestart. Via een tablet of smartphone hebben cliënten contact met hun vaste zorgmedewerker voor overleg, medicatie of hulp bij de dagindeling. Daarnaast worden medicijndispensers ingezet, zodat cliënten meer grip krijgen op hun medicatiegebruik en zelfstandiger kunnen leven.

Reflectie

Het NEN7510-certificaat en de positieve externe audit zijn resultaten om trots op te zijn. Ze laten zien dat de basis stevig is. De nieuwe technologie laat zien wat er mogelijk is als systemen goed werken: bewoners die 's nachts niet onnodig worden gestoord, cliënten thuis die meer grip hebben op hun dag.

In 2026 zetten we de volgende stap met de uitrol van optische sensoren en leefcirkels op de woonlocaties. Dat vraagt zorgvuldige voorbereiding, maar de richting is helder: technologie die het werk ondersteunt en ruimte maakt voor de mensen om wie het gaat.

“
Ze vragen altijd hoe het met me gaat en kijken me altijd aan als ze het vragen.
Cliënt wijkverpleging

Leren en ontwikkelen

Een goede organisatie leert, van wat goed gaat, maar ook van wat beter kan. Niet alleen via cursussen of trainingen, maar vooral in gesprekken met collega's, in teams, over moeilijke situaties in het werk. Bij Humanitas is leren en ontwikkelen een gezamenlijke opgave. De vraag wat goede zorg vraagt, voor déze persoon, op dít moment, is een vraag die nooit klaar is.

Van programma's naar de lijn

Vanaf eind 2023 werkte Humanitas met negen programma's, zoals zorgvernieuwing, leiderschap, informele zorg en duurzaamheid. Na twee jaar is gekeken wat de programma's hebben opgeleverd. Het beeld is wisselend: sommige hebben concrete resultaten opgeleverd die nu zijn ingebed in de organisatie, andere sloten te weinig aan bij het dagelijkse werk.

Eind 2025 zijn de programma's afgesloten. De thema's zijn niet verdwenen, maar ondergebracht bij bestaande afdelingen of onderdeel geworden van het Humanitasmodel. Dat maakt de organisatie overzichtelijker en de verantwoordelijkheden duidelijker.

Samen leren in de organisatie

Leren gebeurt niet alleen via scholing. Het gebeurt in een gesprek over een situatie die blijft hangen. Een medewerker die zich afvraagt: wat doe ik als iemand geen

drinken wil, maar ik weet dat hij uitgedroogd raakt? Wat doe ik als het rooster zegt dat ik naar de volgende cliënt moet, maar ik zie dat iemand huilt? Die vragen zijn niet op te lossen met een protocol. Ze vragen om reflectie, om collega's die meedenken, om een leidinggevende die ruimte maakt.

In 2025 zijn medewerkers op verschillende locaties samen in gesprek gegaan over morele dilemma's. Ze maakten zichtbaar waar spanning zit en hielpen elkaar om niet alleen te staan met lastige vragen. Op de MT-strategiedagen is stilgestaan bij hoe Humanitas werkt als organisatie: wat gaat goed, waar lopen we vast, hoe maken we samen keuzes?

In 2024-2025 is ook gestart met een leiderschapsprogramma, waarbij supervisie en intervisie werden aangeboden aan leidinggevenden. De ervaringen waren wisselend: waar leidinggevenden ruimte

ervoeeren om deel te nemen, werd de meerwaarde herkend. Tegelijkertijd bleek de werkdruk vaak te hoog om er structureel aan deel te nemen. Dat nemen we serieus: reflectie en leren organiseren vraagt meer dan een aanbod alleen. In 2026 werken we aan betere randvoorwaarden, zodat leren echt een plek krijgt in het dagelijks werk.

Scholing en ontwikkeling

In 2025 heeft Humanitas moeilijke keuzes gemaakt. Door de financiële situatie was het nodig om de afdeling Mens & Organisatie te reorganiseren en de Humanitas Academie op te heffen. Dat is ingrijpend geweest, voor de mensen die zijn vertrokken en voor de organisatie.

Mens & Organisatie werkt nu met een nieuwe, kleinere structuur waarin scholing en ontwikkeling één van de vier vakgebieden zijn. Via een leermanagementsysteem dat in 2026 wordt ingevoerd, krijgen medewerkers meer eigen regie over hun ontwikkeling. Ze kunnen makkelijker scholing vinden en volgen die aansluit bij wat zij op dat moment nodig hebben.

Continue verbeteren

Leren stopt niet bij een training of een gesprek. Het zit ook in hoe we ons werk organiseren en verbeteren. Daarom investeert Humanitas in LEAN, een manier van werken waarbij we samen kijken naar wat tijd en energie kost zonder dat het cliënten ten goede komt. Tijd die vrijkomt, gaat naar waar het echt om draait. Daarnaast werken we aan het versterken van projectmatig werken (PMC), zodat goede ideeën en verbeterplannen niet halverwege blijven steken maar daadwerkelijk landen in de praktijk.

Leidinggeven als leeropgave

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het leren van de organisatie. Zij staan tussen de waan van de dag en de langere

termijn, nemen medewerkers mee in veranderingen en moeten zelf ook veel nieuwe dingen oppakken. Dat vraagt om een manier van leidinggeven waarbij aandacht voor mensen en verantwoordelijkheid voor een gezonde organisatie hand in hand gaan: warme zakelijkheid. In 2026 wordt het managementontwikkelprogramma verder uitgewerkt, met het Humanitasmodel als uitgangspunt.

Reflectie

2025 laat zien waar leren het sterkst is bij Humanitas: niet in een cursus, maar in een gesprek. In een team dat samen nadenkt over wat een cliënt nodig heeft. In een leidinggevende die ruimte maakt voor reflectie, ook als de werkdruk hoog is. Dat soort leren is moeilijk te vervangen en het vraagt een cultuur en een werkstructuur die het mogelijk maken.

Tegelijkertijd weten we dat informeel leren niet genoeg is. Medewerkers hebben ook vakinhoudelijke kennis nodig, houvast bij complexe zorgvragen en ruimte om zich te blijven ontwikkelen. Met het nieuwe leermanagementsysteem dat in 2026 komt, de doorontwikkeling van het managementontwikkelprogramma en de inzet op LEAN en projectmatig werken bouwen we daarop verder. Leren levend houden, in gesprekken, in processen en in projecten. Dat is de opgave die we meenemen uit 2025.



Gezonde bedrijfsvoering

Goede zorg heeft een gezonde organisatie nodig. Zonder een stevige financiële basis kunnen we onze missie niet waarmaken. In 2025 heeft Humanitas hard gewerkt aan die basis en dat heeft soms scherpe keuzes gevraagd die we niet lichtvaardig hebben genomen.



Financiële basis op orde

De begroting voor 2026 is vastgesteld op een rendement van 2,5%. Dat is nodig om te kunnen blijven investeren in zorg, vastgoed en vernieuwing. Een belangrijk moment daarbij: Humanitas maakt geen gebruik meer van de tijdelijke financiële steunregeling die zorgorganisaties de afgelopen jaren ondersteunde. We staan er op eigen kracht.

Uit een benchmarkonderzoek van Berenschot blijkt dat Humanitas relatief veel uit geeft aan ondersteunende diensten vergeleken met andere zorgorganisaties. Dat geld kan maar één keer worden uitgegeven en daarom zijn er in 2025 keuzes gemaakt.

Fundamentele keuzes

In 2025 heeft Humanitas kritisch gekeken naar het hele aanbod aan diensten. Wat past bij onze grondhouding? Wat kunnen we financieel volhouden? En waar kunnen we beter samenwerken met andere organisaties?

Dat heeft geleid tot fundamentele keuzes. Wijkverpleging bieden we in de toekomst alleen nog aan rond onze eigen locaties. Voor mensen in andere delen van de stad betekent dit dat ze voor wijkverpleging naar een andere aanbieder gaan. We zorgen waar mogelijk voor een warme overdracht. Huishoudelijke ondersteuning blijft wel in de hele stad beschikbaar.

Een aantal vrijwilligersprojecten stopt, omdat de financiering wegvalt of omdat ze niet meer passen bij de focus van Humanitas, zoals thuisadministratie en de jongerenkampen onder de naam Frisse Lucht. Voor de mensen die daarvan gebruik maakten en voor de medewerkers en vrijwilligers die er met hart en ziel aan hebben gewerkt, is dit een concreet verlies. Ook hier zorgen we voor een warme overdracht.

Rendabel maken begint bij de basis

Rendabel maken gaat niet alleen over bezuinigen. Het gaat ook over beter benutten wat er al is. Bij locatie Hannie Dekhuijzen bleek het registratie- en declaratieproces bij de geriatrische revalidatiezorg niet op orde: zorg die wel werd geleverd, werd niet goed vastgelegd en dus niet vergoed. Toen dat verbeterde, zagen we direct resultaat: meer financiële ruimte, maar ook een betere werkbeleving en hogere kwaliteit van zorg.

Daarnaast hebben we in 2025 stichtingsbreed ingezet op herindicaties. Dat laat zien hoe sterk bedrijfsvoering en zorgkwaliteit met elkaar samenhangen: als de geleverde zorg goed wordt vastgelegd en passend wordt geïndiceerd, komen de middelen terecht waar ze horen, bij de cliënt.

Systemen die het werk nog belasten

Technologie helpt en we zien ook waar het nog beter kan. Teamleiders en managers geven aan dat dagelijkse systemen zoals

Nedap en AFAS nog veel frustratie geven. Trage schermen, onduidelijke processen, dingen die niet goed op elkaar aansluiten. Dat nemen we serieus. Tijd die opgaat aan trage systemen is tijd die niet naar cliënten gaat. Via het project 4-LinQ werken we aan een oplossing. In 2026 moet dit merkbaar verbeteren.

Investeren in goede woonomgeving

Een goede woonomgeving draagt bij aan de kwaliteit van leven van bewoners en daar investeren we in. In 2025 is de eerste vernieuwde afdeling van De Wetering opgeleverd: twaalf moderne kamers. Bewoners zijn verhuisd naar een lichtere, prettiger ingerichte omgeving. Voor mensen die hier wonen is dit meer dan een renovatie: het is een betere plek om thuis te zijn. Een concreet resultaat waar we trots op zijn.

Ook zijn de voorbereidingen voor project Kristal in volle gang, met de eerste bouwwerkzaamheden gepland voor begin 2026. Voor project Bergweg zijn stappen gezet richting de realisatie van 27 nieuwe woonzorgunits. Project Lemairehof loopt vertraging op door milieuregelgeving waar Humanitas weinig invloed op heeft. Het huidige gebouw Bertus Blik blijft daardoor langer in gebruik. We kijken wat nodig is om dat gebouw leefbaar en werkbaar te houden.

Eind 2025 is een nieuw concept-vastgoedplan opgeleverd. Daarin schetst Humanitas hoe goede woonomgevingen er in de toekomst uit zien: geconcentreerde woonzorgzones in de stad waar verschillende vormen van zorg en ondersteuning samenkomen. Dit sluit direct aan op onze missie en geeft richting aan de keuzes die we de komende jaren maken in ons vastgoed.

Reflectie

In tachtig jaar heeft Humanitas een breed aanbod opgebouwd. Dat aanbod is dit jaar tegen het licht gehouden. Niet omdat de bedoeling is veranderd, maar omdat we alleen kunnen doen wat we doen als de organisatie er financieel gezond voor staat.

De renovatie van De Wetering laat zien wat er mogelijk is als er wél geïnvesteerd kan worden. Moderne kamers, een betere woonomgeving. Bewoners merken dat direct. Dat is waar we naartoe werken: een organisatie die financieel gezond genoeg is om te blijven bouwen aan goede plekken voor de mensen om wie het gaat. Onderdeel daarvan is ook het verbeteren van de systemen die het dagelijks werk ondersteunen. Zolang medewerkers tijd kwijt zijn aan trage systemen, gaat dat ten koste van hun aandacht voor cliënten. Met 4-LinQ zetten we daar in 2026 concrete stappen in.

Terugblik op 2025

Als we terugkijken op 2025, zien we een jaar dat veel heeft gevraagd en ook veel heeft opgeleverd. Van mensen die er elke dag voor anderen waren, ook als het moeilijk was. En van een organisatie die tegelijkertijd moest bouwen en loslaten.

We hebben dingen afgemaakt en neergezet. Het NEN7510-certificaat is behaald, na anderhalf jaar hard werken door velen. Het digitale netwerk is volledig vernieuwd. Tien verpleegkundigen kwamen vanuit Indonesië bij ons werken en een tweede groep staat klaar. De negen programma's zijn geëvalueerd en een groot deel van de inhoud is geborgd in de lijn. En met het Humanitasmodel hebben we een gedeeld kompas dat er daarvoor niet was. Dit zijn geen kleine dingen. Ze laten zien dat de organisatie ook onder druk in beweging blijft.

Continuïteit als opgave

Cliënten die elke dag een ander gezicht zien voelen zich minder gekend en minder gezien. Dat heeft een oorzaak: hoog verzuim, wisselende medewerkers en roosters die moeilijk rondkwamen. De zomer van 2025 maakte dat zichtbaar. We stonden daarin niet alleen. In de hele Rotterdamse zorg was het een uitzonderlijk zwaar seizoen.

We hebben stappen gezet. De inzet van zzp'ers is flink verminderd, een nieuw verzuimbeleid is ingevoerd en een nieuwe arbodienst gestart. Het effect moet nog verder komen, maar de richting is helder. Continuïteit blijft voor 2026 een belangrijke opgave. Als voorwaarde voor goede zorg en voor medewerkers die met plezier werken.

Balans tussen bedoeling en bedrijfsvoering

In 2025 lag de nadruk sterk op rendabel maken. Dat was nodig. De financiële basis moest steviger. Tegelijkertijd was dit het jaar waarin het Humanitasmodel zijn definitieve vorm kreeg, als gedeeld kompas voor hoe we werken.

Die twee dingen stonden soms op gespannen voet. Niet omdat ze elkaar uitsluiten, maar omdat ze allebei aandacht vragen. In 2026 vertalen we het Humanitasmodel naar de dagelijkse praktijk, eerst binnen WOW en de behandeldienst, daarna verder. Dat vraagt,



steeds opnieuw, om zorgvuldig te kijken naar de balans tussen de drie prioriteiten.

Groeiende complexiteit van de zorgvraag

De mensen die bij ons aankloppen hebben zelden één probleem. Gezondheid, wonen, geld en mentale gezondheid lopen door elkaar. Ze passen niet altijd in bestaande kaders. Het Herstelpad laat zien wat mogelijk is als je die kaders durft los te laten en dat Humanitas die beweging wil maken.

Rotterdam voegt daar een extra laag aan toe. De stad kent relatief veel armoede, laaggeletterdheid en een grote groep anderstaligen. Dit heeft directe invloed op onze cliëntenpopulatie én op het werk van onze medewerkers. Het vraagt meer tijd, meer uitleg en soms extra maatregelen. Dat is de realiteit waarin wij werken.

Voor mensen zonder verzekering, zonder vangnet, zonder duidelijke indicatie blijft dit een kwetsbaar terrein. Humanitas blijft

zich inzetten om ook voor hen een weg te vinden, samen met partners in de stad.

Leren in beweging houden

De reorganisatie van Mens & Organisatie was ingrijpend. We vragen veel van medewerkers in een tijd van verandering en we weten dat de ondersteuning daarvoor anders is ingericht dan voorheen. Dat nemen we serieus.

Tegelijkertijd laat 2025 zien waar leren het sterkst is: in het gesprek, in het team, in de leidinggevende die ruimte maakt voor reflectie. In 2026 bouwen we verder aan de randvoorwaarden die leren mogelijk maken, voor medewerkers, leidinggevendenden en de organisatie als geheel.

Reflectie van de medezeggenschap

De ontwikkelingen binnen Humanitas raken niet alleen de organisatie, maar ook medewerkers, cliënten en netwerkpartners. De Ondernemingsraad (OR), Centrale Cliëntenraad (CCR) en Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) spelen hierin een belangrijke rol. In deze paragraaf geven we ruimte aan hun reflecties: wat gaat goed, welke thema's vragen extra aandacht en waar zien zij ruimte voor verbetering?

Ondernemingsraad

Humanitas ondergaat al een aantal jaar een transformatie. Via verschillende wegen hebben we geproefd wat het beste bij ons past en wat ons verder brengt. Het afgelopen jaar zien we dat er meer keuzes worden gemaakt, meer structuur wordt aangebracht en prioriteiten worden gesteld. In 2025 is gewerkt aan drie nieuwe prioriteiten: het Humanitasmodel, Ondernemerschap en Rendabel maken.

Er is een grote intrinsieke motivatie om te veranderen en de zorg- en dienstverlening aan de cliënt anders vorm te geven. Dit is weergegeven in onze grondhouding en het Plan voor de Toekomst en wordt nu concreter gemaakt via het Humanitasmodel. Ondernemerschap sluit daar goed bij aan: kansen en mogelijkheden onderzoeken om het beter, slimmer en anders te doen. Daar tegenover staat rendabel maken, waarbij verzuim, productiviteit en bedbezetting belangrijke onderwerpen zijn. Drie thema's die goed naast elkaar kunnen bestaan, maar ook lijnrecht tegenover elkaar kunnen staan. In de praktijk zien we dat deze balans nog wel eens lastig is. We zien dat besluiten in

gedachten onze visie voor de toekomst nastreven maar dat in de praktijk toch vaak de bedrijfsvoering de overhand heeft.

Het middenkader staat voor een grote uitdaging. De combinatie van de waan van de dag en wat we met elkaar als belangrijk hebben benoemd, zoals verzuimgesprekken, jaargesprekken, collega's meenemen in de toekomstvisie, schuurt en vraagt veel van deze groep. Soms ontbreekt het daar aan goede ondersteuning en faciliteiten.

Het ziekteverzuim blijft hoog, ondanks de inspanningen via de nieuwe arbodienst, het nieuwe verzuimbeleid en alle betrokken medewerkers.

We zien wel steeds meer eenduidigheid in werkwijzen en er wordt hard gewerkt om het merk Humanitas binnen en buiten de muren voelbaar en zichtbaar te maken. Het renoveren van ons vastgoed heeft een aantrekkelijke werking op cliënten, medewerkers en mantelzorgers. Dit een mooie ontwikkeling die laat zien dat we er financieel steeds wat beter voor staan.

De samenwerking tussen de Ondernemingsraad en het bestuur verloopt goed. We worden meestal vroegtijdig betrokken bij organisatieontwikkelingen. In enkele gevallen schuurt dit. Daarover gaan we dan met elkaar in gesprek. De Ondernemingsraad blijft het bestuur kritisch bevragen, zodat er een goede balans ontstaat tussen de gekozen prioriteiten, het organisatiebelang en het medewerkersbelang.

We hebben het afgelopen jaar veel mooie momenten gezien binnen teams en tussen cliënten en medewerkers. Daar waar het moeilijk is, weet men elkaar te vinden.

Centrale Cliëntenraad

De CCR ziet en ondersteunt de ontwikkelingen die Humanitas het

afgelopen jaar heeft ingezet. Daarbij geeft de CCR aan dat er voortdurend gekeken moet worden naar de vraag waarom een ontwikkeling ingezet wordt. Nog te vaak ligt het accent op de uitvoering en lijken we soms uit het oog te verliezen of en hoe de cliënt hier beter van wordt. Ook de veelheid van ontwikkelingen maakt dat het overzicht snel verloren kan gaan. De CCR benadrukt dat zij liever minder projecten ziet die dan wel in de afgesproken tijd tot een goed einde worden gebracht. De CCR vindt in de Raad van Bestuur een goede gesprekspartner. Er is aandacht voor de onderwerpen die de CCR inbrengt en voor de adviezen die uitgebracht worden. In 2026 willen we dit verbreden door ook het overleg met de directies (m.n. WOW, LTH, en BICK) erbij te betrekken.

De medezeggenschap op de locaties heeft zeker de aandacht nodig van de managers en teamleiders. De LCR'en zijn kwetsbaar in hun bezetting en niet op alle locaties aanwezig. Dit willen we graag met het management van de locaties oppakken.

Het belangrijkste onderwerp van de CCR is en blijft de kwaliteit van zorg. De CCR heeft in november 2025 een ongevraagd advies uitgebracht waarin zij haar zorgen heeft geuit over de kwaliteit van de zorgverlening. We zien dat medewerkers, vrijwilligers en familieleden zich elke dag weer inspannen om de cliënten een goede dag te bezorgen. Zoals in dit kwaliteitsbeeld te lezen valt lukt dat gelukkig ook. Maar tegelijk zien wij dat bezetting op de afdelingen vaak problematisch is. Afdelingen zijn regelmatig onderbezet, het ontbreekt aan vaste gezichten en het opleidingsniveau van de medewerkers sluit niet altijd aan bij de zorgvraag van de cliënten. Ook in 2026 zal dit de volle aandacht van de organisatie nodig hebben.

De CCR volgt met belangstelling de inzet van technologie op de locaties. Sensoren en camera's worden ingezet om de cliënten meer vrijheid te geven en zich tegelijkertijd veiliger te voelen. Met de organisatie zal de CCR zich inzetten voor een goed en juist gebruik van technologie.

De CCR ondersteunt van harte de koers die de organisatie heeft ingezet en de ontwikkelingen die in 2025 gestart zijn. Wel pleit zij voor "minder is meer" en scherpe keuzes in het belang van de cliënten.

Verzorgende en verpleegkundige adviesraad

Als VVAR zien wij dat er overall ontzettend hard gewerkt wordt. De druk op collega's is groot, door personeelskrapte, verzuim en openstaande vacatures. Dat leidt tot morele dilemma's: situaties waarin je als professional ziet dat er iets anders of meer nodig is, maar waarin de omgeving dat niet mogelijk maakt door tijdgebrek



Jij, maakt wij.

of te weinig mensen. Deze morele dilemma's staan binnen de organisatie, gelukkig steeds vaker op de agenda. In het afgelopen jaar is er op verschillende plekken expliciet bij stilgestaan. Hoe hiermee om te gaan in de praktijk en hoe we er als organisatie van kunnen leren, bijvoorbeeld door werkprocessen aan te passen.

Als VVAR hebben we het afgelopen jaar ook gezocht naar thema's die het werk makkelijker en slimmer maken. Daarover hebben we het bestuur geadviseerd. Die olievlek mag bekender worden binnen de organisatie, zodat verbeteracties actief worden onderzocht en opgepakt. Daarnaast mag het bestuur, de directie, het management en de staf vaker een beroep doen op de expertise van de VVAR. Als informatiebron, klankbord en toets voor alles wat het werk van verpleegkundigen en verzorgenden raakt.

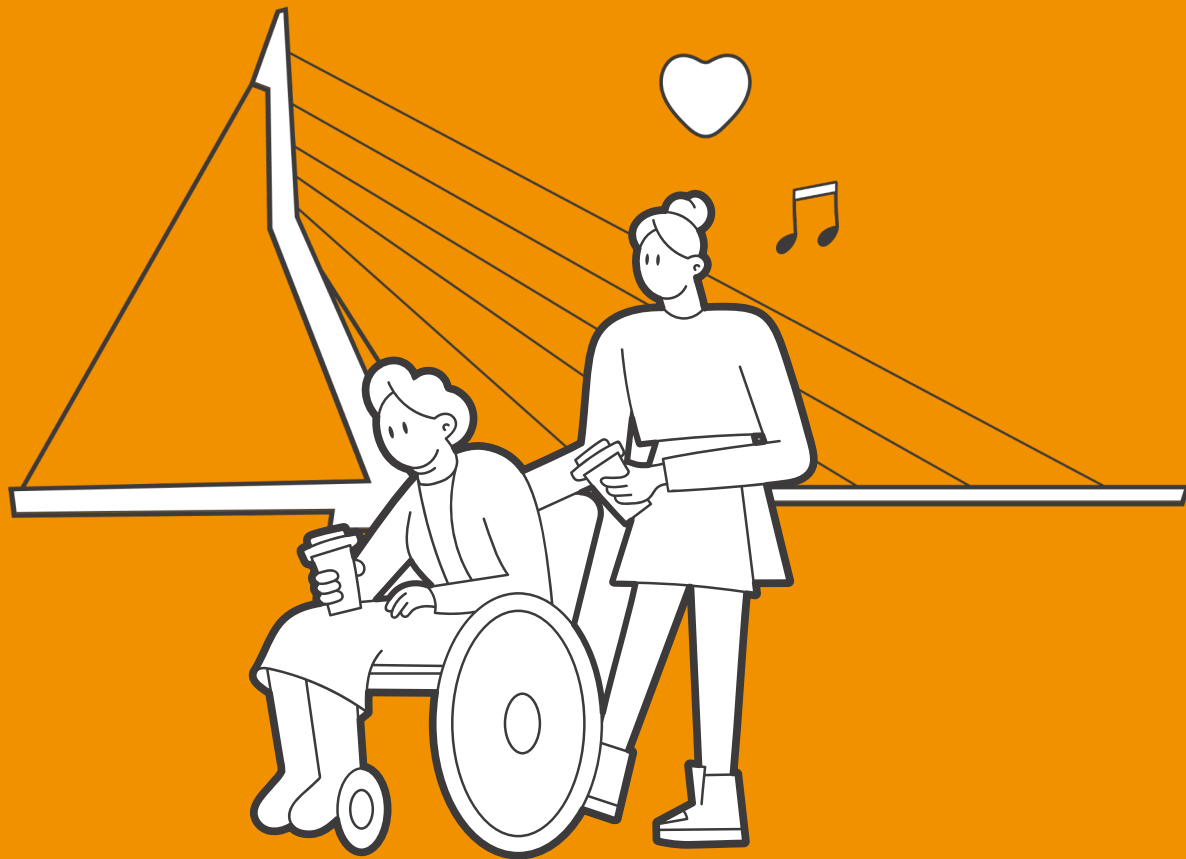
Doordat we gedwongen worden anders te kijken naar zorg en ondersteuning, zijn in het afgelopen jaar prioriteiten gesteld die focus aanbrengen. Het inhoudelijke gesprek hierover vindt nu vooral plaats op bestuurs- en directieniveau. We hopen dat dit gesprek zich in 2026 verplaatst naar de collega's die dagelijks voor cliënten zorgen. Zij moeten de strategische keuzes in de praktijk brengen. Alleen daar kan worden gekeken of de nieuwe werkwijze ook echt werkbaar is en waar bijstelling nodig is.

De VVAR volgt de ontwikkelingen binnen de organisatie nauwgezet en adviseert het bestuur gevraagd én ongevraagd.

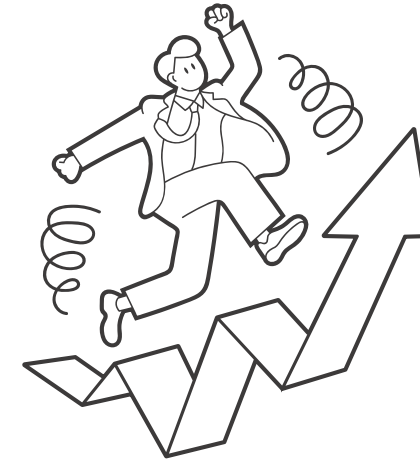
“
Ondanks alle problemen op de arbeidsmarkt en hoge werkdruk merken wij de betrokkenheid van alle zorgverleners. Dank daarvoor.

**Naaste cliënt
verpleeghuiszorg**

Vooruitblik naar 2026

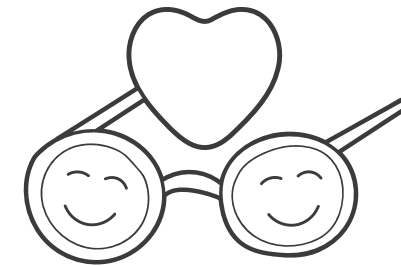


Humanitas staat er anders voor dan een jaar geleden. De financiële basis is steviger, nieuwe vormen van zorg zijn gestart en we weten nu beter wie we zijn en wat ons drijft. Het Humanitasmodel geeft daar woorden en richting aan, als gedeeld kompas voor iedereen die bij Humanitas werkt. Bij dat kompas horen de leidende principes die in 2026 verder worden uitgedragen en beleefd in de hele organisatie.



Het Humanitas model

Het Humanitasmodel wordt in 2026 zichtbaar in de dagelijkse praktijk, te beginnen bij WOW en de behandeldienst. Meer continuïteit, meer ruimte voor eigen regie en het gevoel dat je gekend wordt. Dat zijn de dingen die het verschil maken voor cliënten. Onze collega's zijn daarin onmisbaar. Investeren in hun ontwikkeling, werkplezier en continuïteit is dan ook een prioriteit voor de komende jaren.



Rendabel maken

Rendabel maken blijft een belangrijke voorwaarde, omdat alleen een gezonde organisatie haar bedoeling kan waarmaken. Dat betekent scherp blijven op verzuim, inhuur en overhead. En op registratie en declaratie, zodat de zorg die we leveren ook daadwerkelijk wordt vergoed.



Ondernemerschap

Ondernemerschap betekent dat we bewuste keuzes maken over wie we zijn en voor wie we er zijn. Rotterdam is een complexe stad. We blijven onderzoeken wat die complexiteit vraagt van onze dienstverlening en spelen daar gericht op in. We bouwen aan een nieuw woonzorgconcept, zoeken nieuwe samenwerkingen en kijken naar GGZ als gebied waar Humanitas zich verder kan ontwikkelen.

En als de drie prioriteiten botsen – en dat zal soms zo zijn – gaan we terug naar waar het bij Humanitas altijd om draait: wat hebben deze mensen, op dit moment, werkelijk nodig?



Neem contact met ons op



Contact opnemen?

We staan voor je klaar.

Hoofdkantoor

Mail
info@stichtinghumanitas.nl

Telefoon
010 2173 800

Adres
Achillesstraat 290
3054 RL Rotterdam

Verwijslijn

Mail
verwijslijn@stichtinghumanitas.nl

Telefoon
010 2173 777

Adres
Achillesstraat 290
3054 RL Rotterdam

stichtinghumanitas.nl

