



ZORGGROEP
Ter Weel



Bestuursverslag 2025

VASTGESTELD – 26 mei 2026

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Profiel van de organisatie	4
1.1 Doelstelling en kernactiviteiten	4
1.2 Missie en visie	4
1.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting	5
2. Beleid en ontwikkelingen	5
2.1 Organisatie	5
2.2 Kwaliteit van zorg en leven	6
2.3 Personeel, cultuur en gedrag	6
2.4 Financiën en vastgoed	7
3. Governance	8
3.1 Lange-termijn-waardecreatie	8
3.2 Wetgeving en gedragscodes	8
3.3 Inspraak en medezeggenschap	9
3.4 Bestuur en toezicht	9
4. Risico's, toekomst en strategie	11
4.1 Risico's en onzekerheden	11
4.2 Risicomanagement	13
4.3 Verwachte ontwikkelingen 2026	13
4.4 Ambities en speerpunten t/m 2030	14
Vaststelling	15
Bijlage 1 Organogram	16
Bijlage 2 Juridische structuur	17

Inleiding

In dit verslag blikken we terug op het jaar 2025. In het kort komt aan bod welke onderwerpen actueel waren en welke bijzondere gebeurtenissen impact hadden op onze bedrijfsvoering. Tevens benoemen we over welke voorgenomen besluiten ik advies en instemming heb gevraagd aan de medezeggenschapsorganen en welke besluiten ik ter goedkeuring heb voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Tot slot kijken we vooruit naar verwachte ontwikkelingen in het jaar 2026. In dit document besteden we uiteraard ook aandacht aan de financiële positie van onze organisatie aan het einde van het boekjaar. Een uitgebreide toelichting op de financiële ontwikkelingen en positie is opgenomen in de jaarrekening 2025. De jaarrekening, het bestuursverslag en het verslag van de Raad van Toezicht vormen samen de jaarverantwoording over 2025. Ontwikkelingen op het gebied van zorg, welzijn en kwaliteit hebben we uitgebreid beschreven in ons [Kwaliteitsbeeld 2025](https://www.terweel.nl) op www.terweel.nl.

Adinda van de Kerkhove
Bestuurder Zorggroep Ter Weel

1. Profiel van de organisatie

1.1 Doelstelling en kernactiviteiten

Zorggroep Ter Weel is een stichting met als doel: “het (doen) verlenen van goede zorg aan ouderen en zorgbehoevenden en alles wat hiermee verband houdt of bevorderlijk kan zijn, direct of indirect en in de ruimste zin van het woord. Onder goede zorg wordt verstaan: zorg die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen, waarbij de behoeftes, wensen, ervaringen en de belangen van cliënten centraal staan en richtinggevend zijn.”

Het aanbod van Zorggroep Ter Weel bestaat uit zorg, welzijnsactiviteiten, begeleiding en/of behandeling voor cliënten met een psychogeriatrische aandoening, somatische aandoening en/of gerontopsychiatrische aandoening. De cliënten verblijven op een locatie van Zorggroep Ter Weel (intramuraal) of ontvangen de zorg in de vorm van Volledig Pakket Thuis (VPT) in hun eigen woning, in de nabijheid van een zorglocatie. Het overgrote deel van onze zorgverlening wordt gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg en een klein deel vanuit de Zorgverzekeringswet. We zijn gespecialiseerd in zorg aan cliënten met een psychiatrische achtergrond en/of verslavingsachtergrond en in de zorg voor en behandeling van mensen met de ziekte van Parkinson. Per jaar bedienen we in totaal ruim duizend unieke cliënten in de gemeenten Reimerswaal en Goes.

Daarnaast bieden we fysiotherapie, ergotherapie en logopedie vanuit het paramedisch centrum. In Reimerswaal kunnen thuiswonende zeventigplussers gebruik maken van de indicatievrije dagbesteding: activiteiten gericht op het bevorderen van vitaliteit, zelfredzaamheid en het langer thuis wonen. Daarnaast bieden we in de gemeenten Reimerswaal, Goes, Borsele en Noord-Beveland maaltijden aan huis, getiteld Maaltijd Thuis.

1.2 Missie en visie

Missie van Zorggroep Ter Weel

Zorggroep Ter Weel is er voor ouderen en chronisch zieken die niet meer geheel zelfstandig kunnen wonen. Een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van iedere unieke cliënt, daar zetten we ons iedere dag voor in!

Zorggroep Ter Weel is er voor ouderen en chronisch zieken die niet meer geheel zelfstandig kunnen wonen. Zij wonen in of naast een van onze negen woonzorgcentra in Reimerswaal of Goes, of ze komen er regelmatig op bezoek. Wij bieden hun hulp en ondersteuning in hun dagelijks leven, in de vorm van aandacht, activiteiten, begeleiding, verzorging, verpleging en/of behandeling. Want voor het welbevinden van onze cliënten is meer nodig dan iemand douchen of medicatie geven. Samen met naasten en andere partijen willen we een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van iedere unieke cliënt. Daar zetten we ons iedere dag voor in!

Al onze medewerkers, waartoe wij ook de vrijwilligers rekenen, staan dag in, dag uit klaar voor het welbevinden van onze cliënten. Wij willen samen een werkomgeving creëren waarin iedereen met plezier zijn werk kan doen en daar voldoening uit haalt. Met aandacht voor elkaar, ruimte voor ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid.

Onze locaties zijn stuk voor stuk aangename en beschutte woonomgevingen met een eigen identiteit. Ze zijn sterk verbonden met de wijk of het dorp waarin ze staan. Daar staat de deur open voor thuiswonende ouderen, buurtbewoners en andere gasten, die van harte welkom zijn om gebruik te maken van de verschillende diensten en voorzieningen.

Samen vormen wij Zorggroep Ter Weel. We staan bekend als een betrouwbare, gastvrije en ondernemende organisatie – en dat willen we ook blijven! We durven risico's te nemen en bepalen onze eigen koers. Maar altijd met oog voor onze omgeving en in samenwerking met andere organisaties in de regio.

1.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

Zorggroep Ter Weel heeft circa 1.250 medewerkers en circa 500 vrijwilligers. De meerderheid van onze medewerkers is direct betrokken bij het welzijn, de ondersteuning, zorg en behandeling van cliënten. Een kleiner deel van de medewerkers is werkzaam in ondersteunende diensten, zoals restaurant, keuken, linnenkamer, technische dienst, administratie, ICT, HRM en communicatie. Samen zorgen zij voor een prettige, veilige verblijfs- en werkomgeving voor cliënten, hun naasten, vrijwilligers, medewerkers en bezoekers.

Zorggroep Ter Weel is een stichting met een beperkt aantal leidinggevende lagen. Teams worden aangestuurd door (locatie)managers of teamcoördinatoren die op hun beurt leiding ontvangen van een directeur of clustermanager die ressorteert onder de Raad van Bestuur. Dit is schematisch weergegeven in het organogram in bijlage 1.

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Zorggroep Ter Weel vormen tevens de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis. Er is sprake van een geconsolideerde jaarrekening. Zie de juridische structuur in bijlage 2.

2. Beleid en ontwikkelingen

2.1 Organisatie

- In 2024 werd een aantal vrijgekomen leidinggevende posities in het directie- en managementteam vacant gelaten of in eerste instantie ad interim ingevuld. In 2025 hebben we de posities in het directieteam ingevuld met de komst van een clustermanager Zorg en Behandeling en een clustermanager HR & Communicatie. Tevens hebben we geïnvesteerd in meer verbinding en samenwerking tussen directieteam en managementteam, onder meer door aanpassing van de overlegstructuur. De locatiemanagers werden in 2025 rechtstreeks aangestuurd door de bestuurder – een bewuste keuze waarbij is uitgesproken om dit in 2026 te evalueren en indien nodig aan te passen. We willen toewerken naar een structuur en inrichting die het primaire proces rondom de cliënt optimaal ondersteunen en tevens ondersteunend zijn aan de veranderopgave waarvoor de zorgsector staat.
- In 2025 hebben we een aantal basale processen op gebied van financiën, HRM en de jaarcyclus verder ontwikkeld en ingericht. De bedoeling is dat deze processen en systemen ons ondersteunen bij het plannen, uitvoeren, monitoren en bijsturen van onze doelen, acties en resultaten. Een andere beweging die we hebben ingezet, is het vroegtijdig betrekken van

medewerkers en medezeggenschapsraden bij de totstandkoming van plannen. We geloven erin dat plannen daardoor kwalitatief beter worden en kunnen rekenen op meer draagvlak.

- In 2025 hebben we verder verkend op welke manieren we laagdrempelig kunnen samenwerken met Stichting Allévo op het gebied van ondersteunende en kwetsbare functies. Dit heeft geleid tot de gezamenlijke aanstelling van een medewerker voor informatiebeveiliging en privacy.
- Zorggroep Ter Weel participeerde ook in 2025 in Zeeland in diverse samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn samen oplossingen te vinden voor regionale knelpunten waar alle zorgorganisaties mee te maken hebben. Samenwerking vindt plaats op gebied van onder meer inzet van technologie, inzet van schaarse professionals, ontwikkeling van nieuwe zorgvormen, langer thuis wonen, en samenwerking tussen instellingen voor verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT); ziekenhuizen; en huisartsen.

2.2 Kwaliteit van zorg en leven

- Zorggroep Ter Weel heeft in 2025 geïnvesteerd in de organisatiebrede invoering van de STIP-methodiek, waarmee we het gedrag van onze cliënten stapsgewijs en integraal leren begrijpen en benaderen met preventieve en passende ondersteuning. Deze methodiek combineren we met het programma Naastenparticipatie in Positieve gezondheid, onder de noemer 'Samen zorgen'. Ook werd spraakgestuurd rapporteren geïntroduceerd, zodat zorgmedewerkers gemakkelijk en snel in het zorgdossier van de client kunnen rapporteren.
- Zorggroep Ter Weel biedt op vier locaties in de gemeente Reimerswaal indicatievrije dagbesteding. In 2025 hebben we gewerkt volgens het gedachtegoed Positieve Gezondheid. Met een divers aanbod aan activiteiten en een brede kijk op gezondheid bereiken we een brede doelgroep. We richten ons specifiek op het bevorderen van de vitaliteit en zelfredzaamheid van deelnemers en het zo lang mogelijk thuis wonen.
- In 2025 behandelde de Raad van Bestuur vijf nieuwe klachten van cliënten/naasten over de verleende zorg. Eén klacht, die eind 2024 gemeld was, werd in 2025 behandeld door de klachtencommissie Zeeland. Daarnaast had de Raad van Bestuur één klacht uit 2017 in behandeling. De klager had de klacht voorgelegd aan de rechter die hierover in januari 2026 uitspraak heeft gedaan.
- In 2025 vonden drie calamiteiten plaats waarbij de kwaliteit van zorg in het geding was. Na melding bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd hebben we een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd op basis van de Prisma-methodiek. Na beoordeling van de rapportages heeft de inspectie de dossiers gesloten.
- Zorggroep Ter Weel werd in 2025 door cliënten/naasten op ZorgkaartNL gewaardeerd met gemiddeld een 8,8. Als tweede instrument voor het meten van cliënttevredenheid hebben we Tante Co ingezet, een interactieve zuil. Daarnaast namen we in 2025 een cliënttevredenheids-onderzoek Gerontopsychiatrie+ af, waarmee Zorggroep Ter Weel aansloot bij het landelijke onderzoek van de Vereniging van Gerontopsychiatrie.
- In 2025 werd Zorggroep Ter Weel niet bezocht door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.
- Ons HKZ-kwaliteitscertificaat is geldig t/m februari 2027. In november 2025 vond een controle-audit plaats, waarbij veel positieve ontwikkelingen en drie niet-kritische bevindingen werden vastgesteld. Een oorzaakanalyse is opgesteld, waarna de uitvoering van het verbeterplan startte.
- We hebben geen activiteiten verricht op het gebied van research & development.

2.3 Personeel, cultuur en gedrag

- Het gemiddeld aantal medewerkers in fulltime equivalenten (fte) steeg licht van 673 fte in 2024 naar 685 fte in 2025, mede doordat we een aantal vacante functies konden invullen. De personele formatie per locatie hielden we kritisch tegen het licht aan de hand van de normen die

de Nza bij de tariefstelling hanteert. Ons doel was de personele inzet beter te laten aansluiten bij het aantal cliënten, hun zorgvragen en zorgzwaarte en de verschillen op dit vlak tussen locaties op te heffen. Vanaf 2026 werken we volgens de nieuwe bezettingsnormen.

- Tijdens de coronapandemie steeg het verzuim binnen Zorggroep Ter Weel van een gemiddelde van ca. 6,5% naar maandelijkse gemiddelden rond of boven de 10%. In 2024 werd, dankzij diverse maatregelen, een dalende lijn ingezet die zich heeft voortgezet. Dit resulteerde in een voortschrijdend verzuim van 8,06% over 2024 en 7,42% in 2025.
- In 2025 hebben geen bedrijfsongevallen plaatsgevonden die gemeld dienden te worden bij de arbeidsinspectie.
- In november 2025 hebben we de tevredenheid van onze medewerkers gemeten. De respons bedroeg 51%. Medewerkers uitten zich positief over de samenwerking met collega's, de omgang met cliënten en de voldoening die het werk hen geeft. Zorgen hebben ze over de ervaren werkdruk, personeelstekorten en de impact van veranderingen binnen Zorggroep Ter Weel als gevolg van structurele uitdagingen in de ouderenzorgsector.
- De toenemende zorgvraag en het groeiende tekort aan zorgpersoneel dwingen ons ertoe de zorg in de toekomst op andere manieren te organiseren, bijvoorbeeld door het vergroten van naastenparticipatie, meer gebruik te maken van zorgtechnologie, het inzetten van nieuwe disciplines en het samenwerken met andere zorgorganisaties. Dit vereist een transitie in de manier van denken en handelen en dus in cultuur. We zetten diverse interventies in om deze verandering te bevorderen. Zo hebben we in 2025 alle niet-zorgmedewerkers, in navolging van de zorgprofessionals, geschoold in digitale vaardigheden. Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen voor een programma *Cultuur, leiderschap en gedrag* en communicatieacties waarmee we medewerkers meer bewust willen maken van de toekomst van de zorg, de koers van Zorggroep Ter Weel en wat dit voor hun werk betekent.
- Vanwege de hoge kosten en vanwege de handhaving op de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) hebben we in 2025 toegewerkt naar het afbouwen van het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp) binnen Zorggroep Ter Weel. Dit heeft geleid tot circa € 500.000 minder kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL). Continuïteit van zorg voor onze cliënten bleef echter onze hoogste prioriteit. Daar waar dat knelpunten gaf, hebben we maatregelen getroffen passend binnen de wetgeving.

2.4 Financiën en vastgoed

- Het resultaat van Zorggroep Ter Weel over boekjaar 2025 bedraagt € 1.171.688, na een resultaat van € 2.962.119 in 2024. In 2024 droeg de boekwinst à € 2.311.736 van de verkoop van appartementen van Residence 't Gasthuis in belangrijke mate bij aan het resultaat. In 2025 waren de incidentele inkomsten aanzienlijk kleiner. Het genormaliseerde resultaat bedroeg € 920.845 in 2024 en € 1.136.086 in 2025. Het verbeteren van de kamerbezetting en het verlagen van kosten voor personeel niet in loondienst waren belangrijke maatregelen om het genormaliseerd resultaat te verbeteren.
- De liquide middelen bedragen op 31 december 2025 € 14.724.696 en staan vrij ter beschikking. Er was geen aanleiding tot het aangaan van een aanvullende financiering.
- De herontwikkeling van Residence 't Gasthuis verliep conform planning en werd in 2025 afgerond. Voor dit vastgoedproject is een langlopende lening aangegaan bij de BNG Bank, waarvan het laatste contingent in januari 2025 is afgeroepen. Er was geen aanleiding voor het aanvragen van aanvullende financiering.
- In 2025 is de Ebitda-ratio vervangen door een Ebitda-floor van minimaal € 5.600.000. Dit is de belangrijkste ratio voor de bank. De Ebitda-floor komt in 2025 uit op € 6.084.684 en voldoet daarmee aan de norm.

- De solvabiliteit zegt iets over het vermogen om zowel de kortlopende alsook de langlopende schulden te kunnen terugbetalen (eigen vermogen/vreemd vermogen). De solvabiliteitsratio van Zorggroep Ter Weel in 2025 bedraagt 34% en voldoet daarmee ruimschoots aan de norm (BNG: minimaal 20%).
- De debt service coverage ratio (DSCR) wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit van de stichting in verhouding tot de financiële verplichtingen. Deze bedraagt 2,0 in 2025 en voldoet daarmee aan de norm (BNG: minimaal 1,3).
- In 2025 zijn diverse inkooptrajecten doorlopen, onder meer voor de levering van zorgmiddelen en medicatie. De inkooptrajecten waren gericht op het evalueren en aanscherpen van afspraken met bestaande leveranciers of het contracteren van een nieuwe leverancier.

3. Governance

3.1 Lange-termijn-waardecreatie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en lange-termijn-waardecreatie zijn steeds groter wordende onderwerpen van gesprek voor alle organisaties in de samenleving. Het doel is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor de mensen en de omgeving waarin de organisatie actief is. Zorggroep Ter Weel is sterk verbonden met de dorpen en wijken waar de locaties gevestigd zijn. Voor omwonenden zijn die locaties een plaats waar zij terecht kunnen voor ontmoeting, activiteiten en een maaltijd. De verbinding met en betrokkenheid bij de omgeving onderstrepen we onder meer door ons te verbinden aan lokale of regionale initiatieven en/of faciliteiten ter beschikking te stellen.

In 2025 heeft Zorggroep Ter Weel de Bevelandse raamovereenkomst Wonen & Zorg ondertekend, samen met andere zorgorganisaties, woningcorporaties en gemeenten. De deelnemers erkennen dat het versterken van zorgende gemeenschappen één van de gezamenlijke opgaven is. In 2026 willen wij in het kader van deze raamovereenkomst deelnemen aan een proefproject gericht op de ontwikkeling van een zorgzame buurt, waarin zorg, welzijn, inwoners, informele netwerken en wonen elkaar versterken. Doel is een toekomstbestendig model te ontwikkelen dat ouderen ondersteunt om langer zelfstandig te blijven wonen, de druk op zorg vermindert en het vastgoed van alle partijen optimaal benut.

Vanaf 2023 staat verduurzaming prominent op de agenda van Zorggroep Ter Weel. Led-verlichting werd aangebracht, gescheiden afvalinzameling ingevoerd en een deel van het wagenpark vervangen door elektrische auto's. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor het in 2026 te behalen bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg. Het certificatieschema is in lijn met de doelen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3 en helpt om de bedrijfsvoering gestructureerd en blijvend te verduurzamen. Op langere termijn brengt dit financiële voordelen met zich mee, zoals structurele besparingen in energieverbruik. De kosten gaan echter voor de baten uit: verduurzamen vraagt om grote investeringen. Waar mogelijk trekken we hiervoor subsidies aan.

3.2 Wetgeving en gedragscodes

Zorggroep Ter Weel werkt vanuit de zeven principes van de Governancecode Zorg. De zeven principes zijn geborgd in de statuten van de stichting en de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De juridische vorm van de zorginstelling (stichting) houdt in dat er geen dividend

uitgekeerd wordt en dat bezoldigingen begrensd zijn door de Wet Normering Topinkomens. De lonen van medewerkers zijn geregeld via de CAO VVT. Voor invloed van belanghebbenden volgt Zorggroep Ter Weel de bepalingen uit de hiervoor geldende wetgeving, waaronder de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz), de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), en de Wet op Ondernemingsraden (WOR).

3.3 Inspraak en medezeggenschap

Centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden

Op alle locaties van Zorggroep Ter Weel is een cliëntenraad actief die de gezamenlijke belangen behartigt van de cliënten en hun vertegenwoordigers. Twee locaties, De nieuwe Vliedberg en Hof Cruninghe, vallen gezien hun omvang, onder de cliëntenraad van respectievelijk Ter Weel Krabbendijke en Moerzicht. De voorzitters van de lokale cliëntenraden vormen samen met enkele externe leden de centrale cliëntenraad (CCR). De CCR buigt zich over onderwerpen die alle cliënten of heel de organisatie aangaan. In 2025 heeft de CCR zeven keer vergaderd met de Raad van Bestuur en één keer vergaderd met de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De CCR heeft advies uitgebracht over onder meer het Kwaliteitsbeeld 2024-2025 en ingestemd met onder meer de implementatie van de STIP-methode, de vervanging van de schriftelijke zorgleveringsovereenkomst en de procedure voor beëindiging van zorg.

Professionele adviesraad

De zorg- en welzijnsmedewerkers en (para)medici vormen de grootste groep medewerkers binnen Zorggroep Ter Weel. Om hen vanuit hun expertise meer invloed en inspraak op het beleid te geven, hebben we in 2021 een professionele adviesraad (PAR) ingesteld. In 2025 heeft de PAR zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur en één keer vergaderd met de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De PAR heeft advies uitgebracht over onder meer de implementatie van de STIP-methode en het beleid voor verpleegtechnische handelingen. Daarnaast heeft de PAR ongevraagd advies uitgebracht over de overdracht tussen zorgmedewerkers en over zorgverlening aan cliënten met een combinatie van somatische en psychogeriatrische zorgvragen.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) behartigt de collectieve belangen van medewerkers van Zorggroep Ter Weel. In 2025 heeft de OR zeven keer vergaderd met de Raad van Bestuur en één keer met de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur een deel van de cursusdagen van de OR bijgewoond en vonden er informele overleggen plaats. De OR heeft advies uitgebracht over onder meer de herinrichting van de flexpools en de samenstelling van het directieteam. De OR heeft ingestemd met onder meer de werkwijze voor het meten van medewerkerstevredenheid en de herziening van de leer-arbeidsovereenkomst.

De CCR, PAR en OR waren in 2025 vertegenwoordigd bij twee strategiebijeenkomsten met bestuur, directie en management.

3.4 Bestuur en toezicht

Raad van Bestuur

Zorggroep Ter Weel heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur, die in de besluitvorming geadviseerd wordt door het directieteam en de medezeggenschapsorganen. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De bezoldiging van de bestuurder wordt bepaald aan de hand van de klasse-indeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Bestuurswissel

Sinds 1 november 2024 is Adinda van de Kerkhove bestuurder van Zorggroep Ter Weel. Zij nam het stokje over van Coby Traas, die op eigen verzoek vervroegd met pensioen ging en formeel aftrad per 25 januari 2025. Zodoende was er eind 2024 en begin 2025 tijdelijk sprake van een tweehoofdige Raad van Bestuur en was er voldoende gelegenheid voor kennismaking, overdracht en afronding.

Samenstelling Raad van Bestuur Zorggroep Ter Weel in 2025

Naam	Functie	Nevenfuncties
Mw. drs. A.D.D. van de Kerkhove-Kleinlugtebeld	Voorzitter Raad van Bestuur	• Bestuurder Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Lentekind • Bestuurslid Vereniging voor Gerontopyschiatrie (sinds 8 mei 2025)
Mw. drs. J.A. Traas (t/m 24 januari 2025)	Lid Raad van Bestuur	• Bestuurder Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis (t/m 24 januari 2025) • Lid Raad van Toezicht St. Samenwerkende Zorgboeren Zuid • Lid Commissie Innovatiefonds extramuralisering GGZ Zeeland • Voorzitter Raad van Commissarissen Zeeuwsland • Lid Raad van Commissarissen Alwel • Voorzitter Stichting Landschapspark Borsele

Het directieteam van Zorggroep Ter Weel bestaat uit de Raad van Bestuur, een directeur, twee clustermanagers en een bestuurssecretaris. Gestreefd wordt naar diversiteit in geslacht, leeftijd en achtergrond. De samenstelling van het directieteam in 2025 was: 2 mannen, 3 vrouwen.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. In 2025 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht één keer vergaderd met de OR, CCR en PAR in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Besluiten van de Raad van Bestuur waaraan goedkeuring is verleend door de Raad van Toezicht:

- Vaststelling van de kwartaalrapportages met rolling forecast (kwartaal 4 2024; kwartaal 1, 2 en 3 2025);
- Vaststelling van het bestuursverslag 2024, de jaarrekening 2024 en de bestemming van het resultaat van boekjaar 2024;
- Vaststelling van het organisatiejaarplan 2026 en de begroting 2026;
- Vaststelling van het treasurystatuut;
- Vaststelling van het reglement Raad van Bestuur en de waarnemregeling Raad van Bestuur;
- Vaststelling van de klokkenluidersregeling;
- Vaststelling en ondertekening van de governance-afspraken behorend bij de IZA-gefinancierde projecten vanuit Zeeuwse Zorg Coalitie.

Besluiten van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gezamenlijk:

- Vaststelling van het informatieprotocol Raad van Bestuur - Raad van Toezicht;
- Vaststelling van de conflictregeling Raad van Bestuur - Raad van Toezicht.

4. Risico's, toekomst en strategie

4.1 Risico's en onzekerheden

Deze paragraaf bevat de belangrijkste strategische en operationele risico's en onzekerheden die impact (kunnen) hebben op de continuïteit van onze zorg- en dienstverlening en de bedrijfsvoering.

We kunnen het zorgaanbod-, doelgroepen-, en huisvestingsbeleid onvoldoende en/of niet tijdig aanpassen op ontwikkelingen in overheidsbeleid, zorg(vragen) en maatschappij. Mogelijk gevolg: we zijn niet aantrekkelijk als zorgaanbieder, werkgever en samenwerkingspartner en missen hierdoor (potentiële) klanten, medewerkers, inkomsten en samenwerkingsmogelijkheden.

In 2025 hebben we vastgoedproject Residence 't Gasthuis afgerond. Andere vastgoedvraagstukken gaan over panden die binnen enkele jaren hun afschrijvingstermijn bereiken, niet meer voldoen aan hedendaagse richtlijnen en die veelal nog gedeeld sanitair voor cliënten hebben. De vraag 'wat wanneer te herbouwen of renoveren' hangt sterk samen met het zorgaanbod dat we in de toekomst willen leveren en de doelgroepen die we daarmee bedienen. Keuzes daarin zijn afhankelijk van onder meer het beleid van overheid en financiers. Dit brengt onzekerheden met zich mee: wat gaat bijvoorbeeld de voorgenomen wijziging van de Wet langdurige zorg in 2028 concreet betekenen voor de intramurale zorg? De onzekerheid is in 2025 versterkt door landelijke en regionale signalen over intramurale leegstand en de voorzichtigheid waarmee onderzoekers deze onverwachte ontwikkeling verklaren. De hieraan gerelateerde strategische vraagstukken staan in 2026 prominent op de agenda.

We hebben op korte en/of lange termijn te weinig personeel met de juiste competenties voor onze zorg- en dienstverlening. Mogelijk gevolg: we kunnen de afgesproken zorg niet leveren, kunnen de zorg niet leveren conform de normen en/of lopen risico's vanwege de inhuur van PNIL.

In 2025 was de totale uitstroom van personeel in aantal medewerkers groter dan de instroom. Het werven van nieuwe medewerkers, zeker voor specialistische functies, is gezien de arbeidsmarkt geen gemakkelijke opgave. De veranderende visies op zorgverlening, met focus op kwaliteit van leven en 'thuis tenzij', vragen bovendien een andere manier van werken dan voorheen – een heroriëntatie op een vernieuwde taakverdeling tussen cliënten, naasten, vrijwilligers en zorgprofessionals. In 2026 vinden binnen Zorggroep Ter Weel diverse projecten plaats waarmee we de bewustwording onder medewerkers vergroten en deze thema's concretiseren.

We kunnen onvoldoende of niet tijdig voldoen aan eisen en regelgeving van uiteenlopende stakeholders als gevolg van complexiteit en snelheid hiervan en de beperkte middelen hiervoor. Denk aan eisen aan kwaliteit, personele inzet en allerlei vormen van veiligheid zoals medicatie, hygiëne, informatiebeveiliging, en gebouwen. Mogelijk gevolg: we kunnen maatregelen opgelegd krijgen, lopen reputatieschade op en/of overeenkomsten worden beëindigd.

De afgelopen jaren heeft Zorggroep Ter Weel geïnvesteerd in het voldoen aan verplichtingen rondom onder meer vrijheid en veiligheid (Wet zorg en dwang), informatiebeveiliging, privacy, en duurzaamheid. In 2025 hebben we veel aandacht besteed aan personele inzet binnen het kader van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA). De expertise en taken ten aanzien van een dergelijk onderwerp zijn vaak belegd bij slechts één medewerker, die bovendien niet fulltime daaraan kan werken. In 2025 hebben we opnieuw gemerkt hoe kwetsbaar dat is. Door langdurige afwezigheid of vertrek van medewerkers en het niet op korte kunnen invullen van vacatures liepen geplande acties vertraging op of kwamen die zelfs tijdelijk tot stilstand. De omvang van onze organisatie en de krapte op de arbeidsmarkt, zeker voor specialistische functies, maken dat de oplossingen niet eenvoudig en op zijn minst duur zijn. Zo nodig zetten we externe deskundigen in.

Wijzigingen in wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsrelaties, in het bijzonder de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), vormen een belangrijk operationeel en financieel risico voor zorgorganisaties.

Met ingang van 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst op de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA). Dit betekent dat arbeidsrelaties met zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) strenger worden beoordeeld op mogelijke schijnzelfstandigheid. De Belastingdienst kan naheffingen loonheffingen en premies opleggen met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025. Het jaar 2025 geldt als overgangsjaar, waarin het risico op boetes en vergrijpboetes beperkt is. Vanaf 1 januari 2026 scherpert de Belastingdienst het handhavingsregime verder aan en neemt het financiële en fiscale risico van onjuist ingerichte arbeidsrelaties toe. Volgens recente informatie vanuit het kabinet blijft er echter mogelijk sprake van een gefaseerde invoering ('zachte landing'). Zorggroep Ter Weel heeft in 2025 nadrukkelijk maatregelen genomen om de risico's op schijnzelfstandigheid te voorkomen en te mitigeren. Dit betreft onder meer:

- het afbouwen van de inzet van zzp'ers in de directe zorg;
- het aanscherpen van het contract- en inhuurbeleid;
- het intensiveren van interne controles en monitoring op arbeidsrelaties;
- het hanteren van een escalatieprocedure, waarbij zzp'ers ofwel personeel niet in loondienst voor reguliere zorgdiensten uitsluitend wordt ingezet als alle andere mogelijkheden zijn uitgeput en er expliciete goedkeuring is van de Raad van Bestuur.

Ondanks deze maatregelen blijft het risico bestaan dat we, gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de noodzaak om continuïteit van zorg te waarborgen, incidenteel gebruik maken van personeel niet in loondienst. Daarom monitoren we de ontwikkelingen rondom de Wet DBA in 2026 nauwgezet nemen we dit mee in het personeels- en risicomanagement van de organisatie.

We nemen onvoldoende maatregelen ter versterking van de betrouwbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van (persoons)gegevens in digitale systemen en applicaties. Mogelijk gevolg: we handelen op basis van onjuiste of onvolledige informatie, vergroten de kans op nadelig gevolgen voor betrokkenen, voldoen niet aan wet- en regelgeving, en lopen reputatieschade op.

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om onze ICT-omgeving veiliger, efficiënter en toekomstbestendig te maken. De risico-inventarisatie informatiebeveiliging is geactualiseerd, er is een interne audit informatiebeveiliging (NEN 7510) uitgevoerd en een quickscan Network and Information Security (NIS2) gedaan. In 2026 ligt de focus op het versterken van de toegangsbeveiliging, het uitvoeren van leveranciersbeoordelingen en het voorbereiden op verdere automatisering en innovatie.

We nemen onvoldoende maatregelen ter voorkoming van onterecht verantwoorde kosten, fraude en corruptie. Mogelijk gevolg: we ondervinden financiële nadelen, voldoen niet aan wet- en regelgeving en lopen reputatieschade op.

In 2025 hebben we de frauderisico-inventarisatie geactualiseerd en verdere maatregelen genomen ter beheersing van de risico's. Betaalbevoegdheden van medewerkers in bankapplicaties zijn aangepast, het vier-ogen-principe voor alle betalingen is ingericht en er zijn afspraken gemaakt over periodieke controle en verificatie van de stamgegevens van crediteuren. Daarnaast hebben we de klokkenluidersregeling geëvalueerd en opnieuw vastgesteld. In 2026 wordt de bevoegdhedenregeling herzien en op basis daarvan worden de systemen ingericht en rechten van medewerkers ingesteld.

We hebben onvoldoende liquide middelen en zijn financieel onvoldoende rendabel doordat uitgaven structureel hoger zijn dan inkomsten. Mogelijk gevolg: we kunnen niet meer voldoen aan onze financiële verplichtingen, geen leningen aantrekken voor noodzakelijke investeringen, de continuïteit van de organisatie niet meer garanderen en lopen reputatieschade op.

Voor de liquiditeit hanteren we een marge van minimaal driemaal onze maandomzet. In 2025 is de liquiditeit op geen enkel moment in het geding gekomen. Aanvankelijk zagen we een goede balans

tussen inkomsten en uitgaven. In het laatste kwartaal toonden de maandcijfers echter een negatieve tendens, veroorzaakt door hoge kosten voor voeding en personeel en enkele onverwachte uitgaven. Dit benadrukt de noodzaak om in 2026 kritisch te blijven op inkomsten versus uitgaven. Verdiepende analyses geven ons inzicht in de grootste knelpunten, zodat we het bewustzijn daarover kunnen vergroten en maatregelen kunnen nemen. Het jaar 2025 sluiten we af met een positief resultaat. We voldoen aan de financiële normen (zie paragraaf 2.4), wat tot tevredenheid leidt bij de banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Gezien onze maatregelen en de rolling forecast voor boekjaar 2026 – en de daaropvolgende jaren – is onze verwachting dat het resultaat van Zorggroep Ter Weel verbetert en we kunnen blijven voldoen aan de gestelde normen. De kasstromen zijn bovendien toereikend om aan de betalingsverplichtingen te blijven voldoen. Op grond hiervan zijn we van mening dat de continuïteit van Zorggroep Ter Weel is gewaarborgd. Echter, vanwege de veranderingen in de sector en de benodigde investeringen op gebied van vastgoed en duurzaamheid, vinden we het noodzakelijk dat ons financieel rendement groter wordt dan de minimale eisen die financiers daaraan stellen. Zie de jaarrekening 2025 voor een uitgebreide financiële verslaglegging van Zorggroep Ter Weel en de berekening van de bankconvenanten.

4.2 Risicomanagement

Het doel van de Raad van Bestuur is de continuïteit van de activiteiten van Zorggroep Ter Weel te waarborgen. Met ons beleid richten we ons op de beheersing van de strategische, operationele en financiële risico's. Sinds enkele jaren werken we met een risicoanalyse. In deze analyse zijn risico's beoordeeld op kans en impact, rekening houdend met de reeds genomen maatregelen, waarna we bepaald hebben of we een risico accepteren, willen verkleinen of minimaliseren. Ons doel was het risicomanagement in 2025 verder te ontwikkelen en de bestaande risico-inventarisatie te actualiseren. Dat hebben we gerealiseerd. De risicoanalyse bevat diverse gebieden en besteedt specifiek aandacht aan fraude- en corruptierisico's met betrekking tot zorgverkoop (declaraties), inkoop en betalingen, cybercrime, verslaggeving, personeels- en salarisadministratie, en personeel en organisatie. De geactualiseerde risicoanalyse vormt mede de basis voor het interne controleprogramma

Monitoring van de risico's en continuïteit van de organisatie vindt plaats door middel van het opstellen van kwartaalrapportages. Daarin combineren we de financiële rolling forecast met inhoudelijke ontwikkelingen en risico's op gebied van cliëntenzorg, medewerkers, bedrijfsvoering, governance en samenwerking. Deze rapportages bespreken we met het management- en directieteam, de medezeggenschapsraden en Raad van Toezicht. Met de komst van de rolling forecast is in het verleden besloten om het opstellen van een begroting achterwege te laten. Afgelopen jaar hebben we geconstateerd dat we beide werkwijzen nodig hebben om een professionele organisatie als Zorggroep Ter Weel te kunnen richten en leiden. Daarom wordt met ingang van 2026 jaarlijks weer een begroting opgesteld. Andere genomen maatregelen zijn toegelicht in voorgaande paragraaf.

4.3 Verwachte ontwikkelingen 2026

We verwachten de volgende impactvolle ontwikkelingen in 2026 en verder:

- De groep zorgbehoevende ouderen in Zeeland wordt steeds groter. Het huidige overheidsbeleid is gericht op het zo lang mogelijk thuis laten wonen van ouderen en het niet verder laten groeien van verpleeghuiscapaciteit. De verwachting is dat de drempel voor intramurale zorg in de toekomst hoger wordt en de verhouding tussen extramurale en intramurale zorg verandert, evenals de verhouding tussen cliënten met somatische zorgvragen en psychogeriatrische zorgvragen in intramurale settingen. Onze strategische plannen, voor onder meer zorgaanbod, samenwerking en de renovatie en (her)ontwikkeling van vastgoed, stemmen we zo veel als mogelijk op deze ontwikkelingen af.

- De verdere toename van de krapte op de arbeidsmarkt is een feit, evenals de noodzaak om het aantal personeelsleden niet in loondienst te verminderen vanwege de hoge kosten en de aangescherpte fiscale handhaving van de wet DBA. Hierdoor moeten we nog meer investeren in het boeien en behouden van onze huidige medewerkers. Dit vraagt om continuering van (preventieve) maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, werkplezier en werkgeluk. Tegelijkertijd willen én moeten we anders en slimmer gaan werken, bijvoorbeeld door taken anders te verdelen, familie/naasten van cliënten daarbij te betrekken, andere disciplines aan ons medewerkersbestand toe te voegen en meer gebruik te maken van zorgtechnologieën.
- De begroting voor 2026 is opgesteld met een beoogd positief resultaat. De laatste maanden van 2025 hebben ons duidelijk gemaakt dat het resultaat gemakkelijk onder druk kan komen te staan. Dat betekent dat we kritisch en bewust moeten omgaan met onze inkomsten en uitgaven. Onze vastgoed- en duurzaamheidsvraagstukken gaan gepaard met grote investeringen. Het meerjarenhuisvestingsplan, dat momenteel wordt opgesteld, gaat ons inzicht geven in de impact, randvoorwaarden en haalbaarheid van onze ambities.
- Zorggroep Ter Weel is aangesloten bij de regionale netwerken en samenwerkingsverbanden die zijn ontstaan met als doel oplossingen te zoeken voor gezamenlijke knelpunten en uitdagingen. De aard en mate van samenwerking vragen de nodige bestuurlijke aandacht en brengen vraagstukken met zich mee op het gebied van autonomie, verantwoordelijkheden en toezicht. Afstemming daarover vergt, zowel intern als extern, voorbereiding, verbinding en de bereidheid om te redeneren vanuit gezamenlijke belangen en ieders maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is dan belangrijk om te weten waar we als Zorggroep Ter Weel staan en wat strategische kansen en risico's zijn. Daarvan maken we in 2026 een inventarisatie.

4.4 Ambities en speerpunten t/m 2030

De ambities van Zorggroep Ter Weel voor de periode t/m 2030 zijn samengevat in zeven richtinggevende punten:

- Van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van leven;
- Intramurale zorg behouden; welzijn, dagbesteding en Volledig Pakket Thuis uitbreiden; specialisaties versterken;
- Medewerkers waarderen en inzetbaarheid vergroten;
- Zelforganisatie en persoonlijke en professionele ontwikkeling faciliteren;
- Investeren in nieuwe werkwijzen en het gebruik van (zorg)technologie;
- Samenwerken met andere partijen vanwege expertise en efficiëntie;
- Een goede, toekomstbestendige basis op het gebied van ICT, duurzaamheid, vastgoed en financiën.

Bovenstaande ambities zijn opgesteld in 2022/2023 en worden in 2026 herijkt, in het licht van nieuwe ontwikkelingen en inzichten. Specifieke speerpunten in 2026 zijn:

- **Ontwikkelingen in welzijn, zorg en behandeling**
We richten ons primaire proces – welzijn, zorg en behandeling – zo in dat het aansluit bij de veranderingen in de ouderenzorg in Nederland. Dit doen we onder andere door middel van de STIP-methode, het programma Samen Zorgen en een proeftuin op locatie Moerzicht.
- **Werkplezier en duurzame inzetbaarheid**
We willen dat medewerkers met plezier werken, zich gezien en gewaardeerd voelen en hun werk langdurig kunnen blijven doen. We verbeteren dit op basis van de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en een analyse van het personeelsverloop.
- **Samenwerking en verbinding versterken**
Goede zorg leveren kunnen we alleen samen. Daarom investeren we in sterke samenwerking

tussen medewerkers binnen en tussen onze locaties, onder meer door het ontwikkelen en uitvoeren van een organisatiebreed programma voor cultuur, leiderschap en gedrag.

- **Meer comfort voor cliënten, zonder extra werkdruk**

We willen het comfort van cliënten vergroten zonder dat dit leidt tot meer werkbelasting voor medewerkers. Daarom benutten we bestaande (zorg)technologie beter en voeren we spraakgestuurd rapporteren in binnen de hele organisatie.

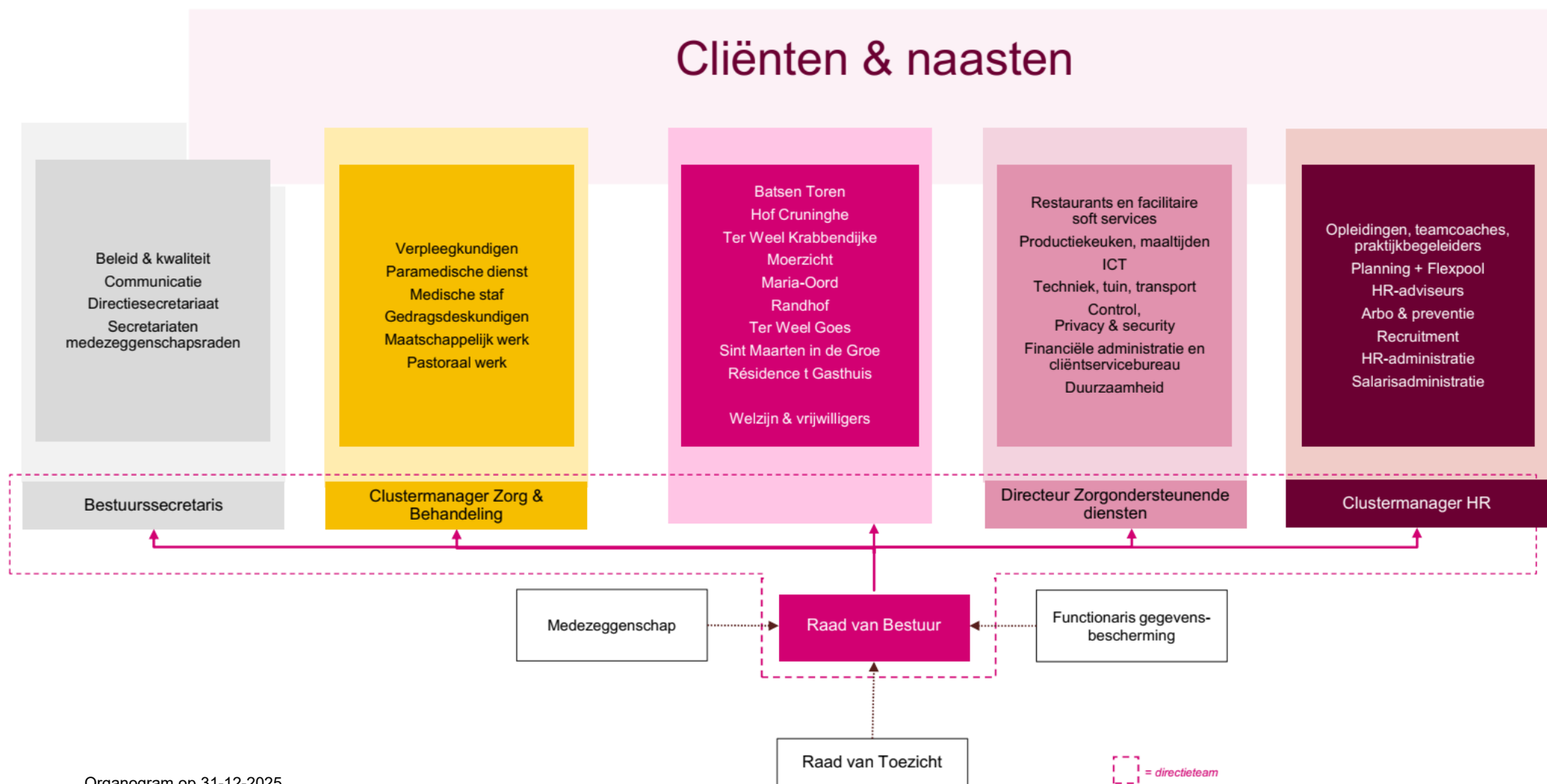
- **Financiële balans en toekomstbestendigheid**

Om dit alles mogelijk te maken, zorgen we voor een gezonde balans tussen inkomsten en uitgaven. We werken volgens de afgesproken dienstroosters en formatieplaatsenplannen. Ondertussen investeren we in ICT en behalen we voor duurzaamheid het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg. We werken nauw samen met andere partijen ter versterking van een toekomstbestendig doelgroepgericht zorgaanbod. Zo blijven we onze maatschappelijke rol vervullen en dragen we bij aan het beschikbaar en toegankelijk houden van de zorg in Zeeland.

Vaststelling

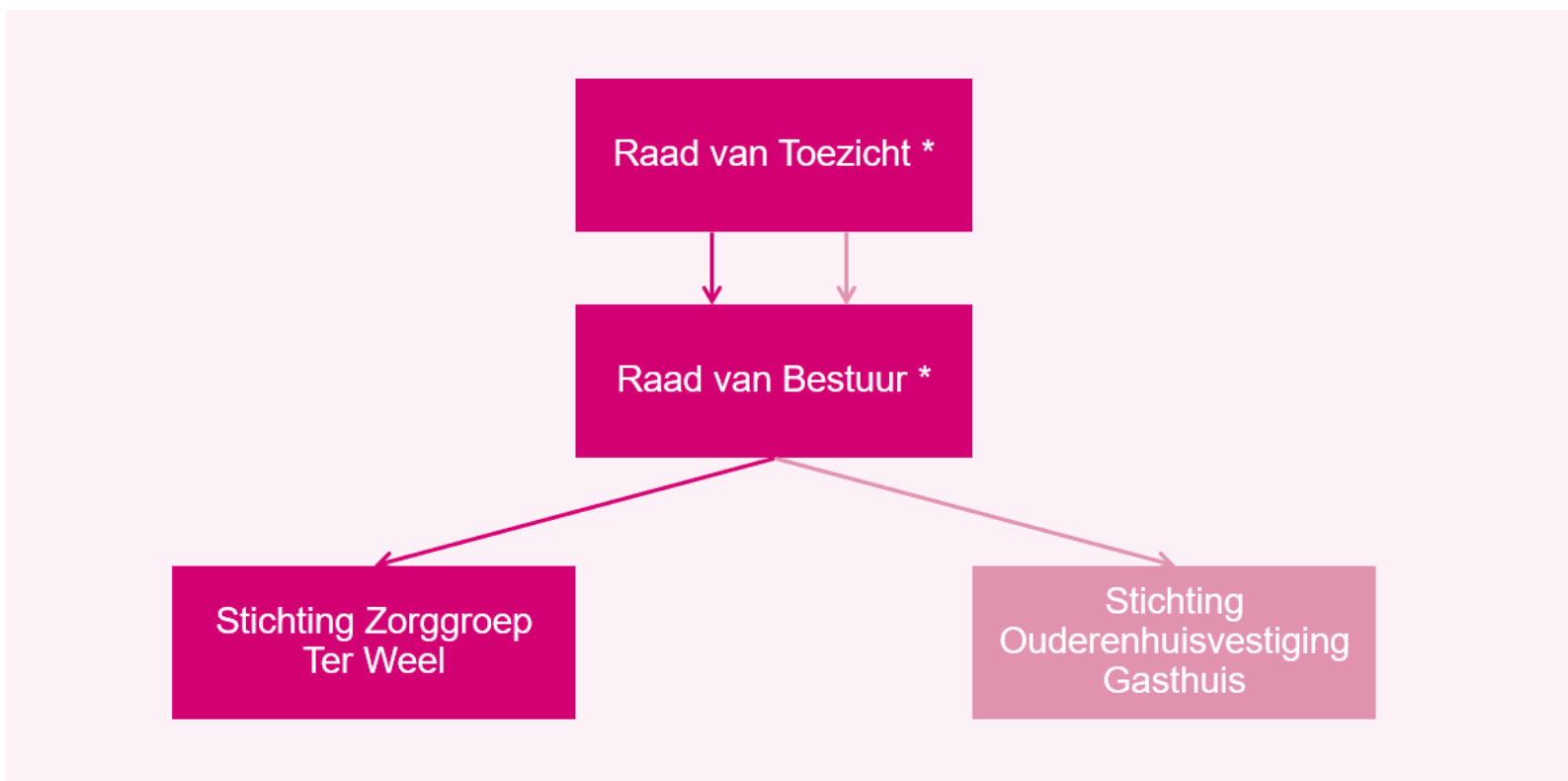
Dit bestuursverslag 2025 is vastgesteld op 26 mei 2026 te Goes door Adinda van de Kerkhove-Kleinlugtebeld, bestuurder van Zorggroep Ter Weel, met positief advies van de Centrale Cliëntenraad en goedkeuring van de Raad van Toezicht.

Bijlage 1 Organogram



Organogram op 31-12-2025

Bijlage 2 Juridische structuur



* Conform de statuten bestaat de Raad van Toezicht van Stichting Ouderenhuisvesting Gasthuis uit evenveel en tevens dezelfde leden als de Raad van Toezicht van Stichting Zorggroep Ter Weel. Hoewel het dus dezelfde functionarissen betreft, zijn het feitelijk gezien zijn twee aparte toezichthoudende organen. Voor de visualisatie en het inzicht in de verbondenheid zijn ze weergegeven als één orgaan. Voor de Raad van Bestuur geldt hetzelfde.