



JAARVERANTWOORDING 2023

INHOUD

Deze jaarverantwoording bestaat uit drie delen:

1. Bestuursverslag 2023
2. Jaarverslag Raad van Toezicht 2023
3. Jaarrekening 2023

De onderdelen van deze jaarverantwoording zijn in dit document opgenomen met elk hun eigen titelpagina.

www.tragel.nl



SAMEN doen!

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. ...28/5/2024



BESTUURSVERSLAG 2023

vastgesteld door de Raad van Bestuur op 28 mei 2024
goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 28 mei 2024

www.tragel.nl



SAMEN doen!

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. ...28/5/2024

INHOUD

1	Voorwoord.....	3
2	Over Tragel	3
2.1	Profiel van de organisatie	3
2.2	Tragel in cijfers	3
2.3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	4
3	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen	6
3.1	Beleidsvisie 2021 - 2023: samen verder	6
3.2	Samenwerking.....	7
3.3	Toekomst en risico's.....	7
4	Ondersteuning, zorg en behandeling.....	8
4.1	Algemeen	8
4.2	Kwaliteitsmanagement	11
4.3	Medezeggenschap cliënten en vertegenwoordigers (Wmcz)	13
4.4	Extern toezicht.....	14
5	Personeel	15
5.1	Arbeidsmarktvraagstuk.....	15
5.2	Besturing	16
5.3	In balans	17
5.4	Medezeggenschap personeel	18
5.5	Professionele medezeggenschap	19
6	Bedrijfsvoering	19
6.1	Vastgoed	19
6.2	Duurzaamheid	20
6.3	Digitalisering	21
6.4	Communicatie	22
7	Financiën.....	23
7.1	Financieel kader 2023	23
7.2	Toelichting op de balans	24
7.3	Toelichting op de resultatenrekening	24
7.4	Kasstromen en financieringsbehoeften	24
7.5	Voornaamste risico's en onzekerheden	24
7.6	Financiële instrumenten	25
7.7	Resultaatratio	25
7.8	Solvabiliteit	25
7.9	Giften	25
	Bijlage: samenstelling organen.....	26
	Bijlage: Afkortingen	29

Overal waar staat "cliënt" wordt "bewoner en/of cliënt" bedoeld. Overal waar staat "hij" wordt "hij en/of zij" bedoeld.

VOOR WAARMERKINGS-
DOEL EINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 2 van 29
d.d. 28/5/2024

1 VOORWOORD

Medio 2023 startte ik met mijn werk bij Tragel. Mijn voorganger, Guus Bannenberg, dank ik op deze plaats nogmaals voor zijn inzet en bijdrage aan Tragel in de afgelopen jaren én voor de warme overdracht.

Als je als bestuurder nieuw binnenkomt, valt je van alles op. Ik zag een prachtige organisatie met betrokken medewerkers en ik had mooie en ontroerende momenten met bewoners en cliënten. Maar ik zag ook patronen, werkwijzen en denkrichtingen die onvoldoende effectief zijn en die niet goed meer passen bij de uitdagingen waar de gehandicaptenzorg voor staat. En ik zag de grote zorgen die er zijn als het gaat om voldoende personeel en gezonde exploitatie. Een groot deel van dit alles was bekend en er is in de afgelopen jaren ook al hard aan gewerkt. Maar een doorbraak is nog niet bereikt. De tijd die we hebben om die doorbraak alsnog te bereiken wordt steeds knapper. Dat vraagt om een gedegen strategische heroriëntatie. Daar wil ik samen met alle betrokkenen en belanghebbenden mijn schouders onder zetten: SAMEN Doen!

Hans Biezemans, bestuurder.

2 OVER TRAGEL

2.1 Profiel van de organisatie

Naam rechtspersoon: stichting Tragel

Adres: Sterredreef 50, 4567 BL Clinge

☎ (0114) 38 20 00

✉ info@tragel.nl

💻 www.tragel.nl

Identificatienummer Kamer van Koophandel: 22045081



Tragel biedt ondersteuning, zorg en behandeling aan kwetsbare mensen. De kwetsbaarheid kan ontstaan uit een verstandelijke beperking (verstandelijk gehandicaptenzorg) of anderszins (forensische zorg). Het werkgebied omvat de regio's Zeeuws-Vlaanderen en Walcheren in Zeeland.

De ondersteuning, zorg en behandeling wordt gefinancierd vanuit de Wlz, Wmo, Jeugdwet, het Ministerie van Justitie (divisie Forensische Zorg en Justitiële Jeugdinrichtingen, ForZo/JJI), Zvw en het persoonsvolgend budget van een aantal cliënten uit België.

2.1.1 Organogram ultimo 2023

In het verslagjaar maakte de organisatiestructuur een aantal veranderingen door op geleide van ontwikkelingen in de organisatie. Dit maakt het lastig om een leesbaar organogram te presenteren dat representatief is voor het verslagjaar. We kiezen er daarom voor om te verwijzen naar de beschrijving van de organisatorische ontwikkelingen in de hoofdstukken 3 en 5.

2.2 Tragel in cijfers

Eind 2023 leverde Tragel ondersteuning, zorg en behandeling aan 854 (unieke) bewoners en cliënten. Dat zijn er 16 meer dan eind 2022.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 3 van 29
d.d. 28/5/2024

	2023	2022
Wlz	516	507
Wmo	166	163
Jeugdwet	111	107
PGB en PVB	39	38
forensische zorg	17	19
Zvw	5	4
<i>totaal</i>	<i>854</i>	<i>838</i>

Eind 2023 werkten er 791 (619 FTE) medewerkers bij Tragel. Eind 2022 was dat 868 medewerkers (646 FTE).

	2023	2022
FTE	619	646
aantal medewerkers	791	868

De bedrijfsopbrengsten bedroegen in 2023: € 63.699.542,-. De bedrijfsopbrengsten zijn daarmee met € 4.179.755,- gestegen ten opzichte van 2022. Zie voor de verantwoording de jaarrekening 2023.

	2023 €	2022 €
baten uit zorgverlening	58.244.563	54.626.245
Jeugdwet	3.591.877	3.129.620
andere activiteiten	1.192.651	1.170.113
overige bedrijfsopbrengsten	670.451	593.809
<i>totaal</i>	<i>63.699.542</i>	<i>59.519.787</i>

2.3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Tragel is een stichting met een eenhoofdige raad van bestuur, een raad van toezicht en medezeggenschapsorganen voor bewoners, cliënten en hun vertegenwoordigers én medewerkers. De samenstelling van bestuur, management en medezeggenschap is opgenomen in de bijlage van dit bestuursverslag.

De statuten van Tragel en de Governancecode Zorg 2022 zijn richtinggevend. De principes en bepalingen van de Governancecode Zorg 2022 zijn verankerd in de reglementen van de RvB en RvT ([Publicaties - Tragel](#)). Jaarlijks worden deze herijkt en wanneer nodig bijgesteld.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 4 van 29
d.d. 28/5/2024

Principe	Toepassing
<u>1. Goede zorg</u> De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.	Dit principe is vastgelegd in de statuten van de stichting. Zie voor de uitwerking in de praktijk van dit principe de volgende hoofdstukken van dit bestuursverslag alsmede het jaarverslag van de RvT (<u>Publicaties - Tragel</u>).
<u>2. Waarden en normen</u> De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.	De waarden en normen zijn een leidraad voor de jaarlijkse zelfevaluatie en vormen in de vergaderingen van bestuur en toezicht geregeld een toetssteen. Zie voor de uitwerking in de praktijk van dit principe de volgende hoofdstukken van dit bestuursverslag alsmede het jaarverslag van de RvT (<u>Publicaties - Tragel</u>).
<u>3. Invloed belanghebbenden</u> De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.	Dit principe is leidend voor, onder andere, de formele en informele medezeggenschap van bewoners, cliënten, vertegenwoordigers en medewerkers. Aan de professionele medezeggenschap wordt in 2024 vorm en inhoud gegeven. Zie voor de uitwerking in de praktijk van dit principe de volgende hoofdstukken van dit bestuursverslag alsmede het jaarverslag van de RvT (<u>Publicaties - Tragel</u>).
<u>4. Inrichting governance</u> De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.	Dit komt jaarlijks op meerdere momenten aan de orde, onder andere in de zelfevaluatie en het jaargesprek. Zie ook de toezichtvisie op de website van Tragel (<u>Publicaties - Tragel</u>).
<u>5. Goed bestuur</u> De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.	Dit principe is vastgelegd in de statuten van de stichting. Zie voor de uitwerking in de praktijk van dit principe de volgende hoofdstukken van dit bestuursverslag alsmede het jaarverslag van de RvT (<u>Publicaties - Tragel</u>).
<u>6. Verantwoord toezicht</u> De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.	Dit principe is vastgelegd in de statuten van de stichting. Zie voor de uitwerking in de praktijk van dit principe de volgende hoofdstukken van dit bestuursverslag alsmede het jaarverslag van de RvT (<u>Publicaties - Tragel</u>).
<u>7. Continue ontwikkeling</u> De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.	Zowel voor het bestuur als de RvT zijn er afspraken gemaakt over ontwikkeling van professionaliteit en deskundigheid die ieder jaar herijkt worden.

2.3.1 Bestuurswissel

Met ingang van 1 juli 2023 pensioneerde bestuurder A.F.I. (Guus) Bannenbergh. De heer J.P.H. (Hans) Biezemans volgde hem per diezelfde datum op. Op 29 en 30 juni 2023 is de bestuurswissel gevierd met een symposium voor externe relaties, een feest voor bewoners en cliënten en een personeelsfeest.



3 ALGEMEEN BELEID EN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN

Opnieuw bepaalden de thema's besturing, personeel, financiën, digitalisering en vastgoed voor het overgrote deel de agenda. Op geleide van de dagdagelijkse werkelijkheid hebben besturing, personeel en financiën daarvan de meeste tijd en aandacht gevraagd. Verderop in dit bestuursverslag wordt hier uitgebreid op ingegaan.

3.1 Beleidsvisie 2021 - 2023: samen verder

De strategische koers is vastgelegd in een beleidsvisie met zes thema's: Persoonlijke Groei (bewoners en cliënten), Zelfstandige Teams en Talent Ontwikkelen (medewerkers), Anders Wonen (vastgoed), Duurzaam & Vitaal (milieu, klimaat en gezondheid), Samen Doen (vrijwilligers en vertegenwoordigers). Ook is er in de beleidsvisie een hoofdstuk ingeruimd voor samenwerking.



In het laatste jaar van de strategisch beleidsperiode 2021 – 2023 hebben de themagroepen die nog actief waren de opdrachten uit de Beleidsvisie afgerond. Dit betreft de themagroepen Persoonlijke Groei en Duurzaam & Vitaal. Voor het thema Duurzaam & Vitaal verwijzen we naar de paragrafen 5.3 en 6.2. Het werk van de themagroep Persoonlijke Groei richtte zich op de verdere verankering van Triple-C en is uitgevoerd door de werkgroep die we daarvoor hebben. De themagroep Anders Wonen functioneert al sinds de start van de beleidsperiode als een vaste organisatiecommissie die aan de hand van het Strategisch Vastgoedplan en het daarvan afgeleide planbord de vastgoedontwikkelingen regisseert (zie paragraaf 6.1).

De activiteiten van de themagroepen Zelfstandige Teams en Talent Ontwikkelen zijn begin 2023 overgenomen door de lijn.

Zie hoofdstuk 5 voor de rapportage. De Vrienden van Tragel hebben het nog resterende punt van het thema Samen Doen, Tragel Academie voor vrijwilligers en vertegenwoordigers, in uitvoering genomen.

Het is de bedoeling om eind 2024 te starten met het bepalen van de koers van Tragel voor de komende jaren.

3.2 Samenwerking

Samenwerking is altijd al van cruciaal belang geweest om onze doelen te kunnen halen. De omvang van Tragel is in het licht van alle uitdagingen te klein om alles zelfstandig op te kunnen lossen. We werken daarom zowel landelijk als regionaal met een breed scala aan partijen en op verschillende terreinen samen. Ook intern gaan we uit van samenwerking. Ons motto is niet voor niets al jaren: Samen Doen! In dit bestuursverslag hebben we verwijzingen naar enkele van onze samenwerkingspartners opgenomen.

Nu we op het vlak van personeel en financiën in toenemende mate problemen ondervinden én het duidelijk wordt dat wij ondanks alle inspanningen en maatregelen mogelijk niet komen tot het gewenst resultaat, ligt de vraag op tafel welke keuzes we moeten maken richting toekomst. Die vraag willen we in 2024 beantwoorden.

3.3 Toekomst en risico's

Een bestuurswissel is een natuurlijk moment om de balans op te maken. De nieuwe bestuurder heeft een aantal constatering gedaan die van belang zijn voor de koers en aanpak in de komende jaren. Om die koers op basis van de juiste vertrekpunten te kunnen bepalen, zijn we in de tweede helft van 2023 eerst aan de slag gegaan met het op orde brengen van de randvoorwaarden voor goed leven voor cliënten, trotse medewerkers en gezonde bedrijfsvoering. In 2024 willen we ontdekken in welke mate dat ons lukt, gegeven de context waarin we verkeren.

De strategische opdracht waar Tragel voor staat, wijkt niet af van de opdracht die de (gehandicapten)zorg als geheel heeft. Samengevat komt die hierop neer:

- De complexiteit en zwaarte van zorgvragen neemt toe. Het is nodig om hiervoor voldoende toegerust te zijn.
- Er zijn steeds minder mensen beschikbaar voor het werk dat gedaan moet worden. Er is een passend antwoord nodig op deze ontwikkeling in de arbeidsmarkt.
- Nederland heeft de uitdaging om de zorg voor iedereen toegankelijk en tegelijkertijd betaalbaar te houden. Dat zet de financiering van de zorg onder druk met een effect op de tarieven en financiële speelruimte voor Tragel.

Succesbepalende factoren zijn:

- Voldoende personeel door te komen tot een gezond verzuim en een evenwichtig verloop.
- Gezonde (zorg)exploitatie.
- Richting en nabijheid geven met professioneel leiderschap en managerial leiderschap.
- Een gezonde cultuur waarin we transparant zijn, eigenaarschap tonen en elkaar aanspreken.

De arbeidsmarkt is en blijft krap en Zeeuws-Vlaanderen heeft vanwege de dunne bevolkingsdichtheid en de excentrische ligging een extra handicap. Dat betekent dat we alles in het werk moeten stellen om het arbeidspotentieel dat er is aan ons te binden en vervolgens te behouden. Opvangen van het totale tekort met PNIL, zoals we nu nog doen, is inhoudelijk en financieel te risicovol. En we moeten ook op zoek naar de mogelijkheden van technologie en de inzet van informele zorg aanvullend op die van professionals. We willen in 2024 zicht krijgen op in hoeverre het ons gaat lukken om met deze drie pijlers een duurzame invulling te geven aan onze ondersteuning, zorg en behandeling. Het antwoord op die vraag is immers van belang voor het bepalen van de toekomst van Tragel.

De financiële positie van Tragel levert een buffer voor de komende periode maar deze is niet oneindig. Het is daarom al enige tijd noodzakelijk om de zorgexploitatie op orde te krijgen. Met het sturen op de verschillende maatregelen die we hiervoor inzetten, willen we in 2024 ontdekken in hoeverre het ons lukt om een duurzame ommekeer in onze exploitatie te bewerkstelligen. Ook het antwoord op deze vraag is bepalend voor de toekomst van Tragel.

4 ONDERSTEUNING, ZORG EN BEHANDELING

4.1 Algemeen

Het personeelsvraagstuk in combinatie met de toenemende noodzaak toe te werken naar een gezonde zorgexploitatie heeft tot een aantal keuzes geleid.

4.1.1 Ontwikkelingen locaties

Clusterindeling

Als gevolg van de wijzigingen in het besturingsmodel (zie paragraaf 5.2) zijn we in het begin van het verslagjaar gestart met een nieuwe clusterindeling (groepering van locaties tot een cluster). De indeling is zoveel mogelijk gebaseerd op doelgroepen en zorgprogramma's met als doel meer ruimte voor specialisatie. Voor de acht nieuwe clusters is deels nieuw clustermanagement benoemd. Aan het einde van het jaar kwamen we tot de conclusie dat nog enkele verschuivingen in de clusters nodig zijn om tot het ideale plaatje te komen. Hiermee gaan we in 2024 aan de slag.

Hoevedreef 7CD - Clinge

In februari 2022 startte Tragel mede op verzoek van het Zorgkantoor op locatie Hoevedreef 7CD in Clinge een woongroep met woonzorg en dagbesteding voor kinderen met complexe, intensieve ondersteuningsvragen. De woonzorg en dagbesteding waarin deze woongroep voorziet, is de enige in zijn soort in Zeeland. Vóór de start van de woongroep waren de kinderen voornamelijk aangewezen op locaties buiten de regio. In de woongroep is plaats voor zes kinderen (± 6 tot 13 jaar). De kinderen zijn moeilijk tot zeer moeilijk plaatsbaar op grond van hun algehele problematiek. Vaak zijn de kinderen zowel thuis als op dagbesteding in meer of mindere mate vastgelopen. Zowel ouders als hulpverleners kwalificeren deze vorm van zorg als topsport.

Begin 2023 blijkt er in de woongroep sprake van een ernstig tekortschietende situatie op de gebieden kwaliteit van zorg, personele bezetting en exploitatie. Een onaangekondigd bezoek dat de IGJ op 31 januari 2023 naar aanleiding van een anonieme melding brengt dit mede aan het licht. De uitkomsten van het bezoek zijn een scherp rapport (in te zien via: [Documenten App - Publicatie \(igj.nl\)](#)). Tragel stelt een plan van aanpak op dat besproken wordt in een bestuursgesprek op 1 juni 2023. Het plan van aanpak bestaat uit vijf thema's: groeien naar een vast team, zorgplannen en beeldvorming, bejegening, relatie met ouders en fysieke leefomgeving. De inspectie spreekt uit dat er vertrouwen is ten aanzien van de ingezette verbeteracties maar dat desondanks het toezicht op Tragel naar aanleiding van het bezoek op 31 januari 2023 aan Hoevedreef 7CD, nog niet wordt losgelaten. De inspectie blijft de ontwikkelingen volgen en zal de resultaten uit het plan van aanpak van Tragel in de toekomst toetsen door middel van vervolgtoezicht.

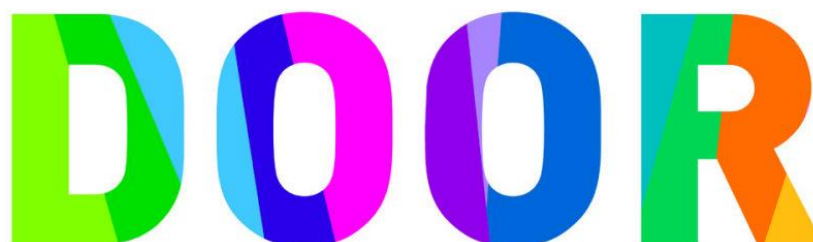
Ondanks dit vertrouwen trekken we in augustus 2023 de conclusie dat de woongroep in de huidige setting niet houdbaar is. Na een jaar van achteruitgang, worden in de kwaliteit van zorg merkbaar kleine stapjes vooruit gezet. Maar op de gebieden personeel (hoog verzuim en traumabegeleiding) en financiën is er geen vooruitgang. Het is duidelijk dat in de huidige setting niet het verschil gemaakt kan worden dat nodig is om te komen tot de benodigde verbetering. Dit beeld wordt door externe deskundigen bevestigd. Voor een onafhankelijke onderzoeken luidt de conclusie dat hoewel er verbeteringen zichtbaar zijn de bestaande situatie te kwetsbaar is om tot volledige verbetering te komen óók als aan alle zorginhoudelijke en procesmatige



voorwaarden voldaan kan worden. Kern van die conclusie is de constatering dat een kleine locatie hoe dan ook kwetsbaar blijft in financiële zin en vanwege de beperkte kritische massa en, daardoor, ontwikkelpotentie. Er is daarom besloten om in het belang van de kinderen, hun ouders en de medewerkers enerzijds door te gaan met de ingezette verbetering van de huidige situatie en anderzijds parallel daaraan duurzame alternatieven te verkennen. Voor deze verkenning is het najaar van 2023 benut. De uitkomst is het voornemen om de complexe, intensieve, intramurale kindzorg op een centrale plek in Zeeland te organiseren. In 2024 wordt dit verder uitgewerkt in samenwerking met 's Heeren Loo Zeeland en het zorgkantoor van CZ.

DOOR – forensische zorg

Sinds enkele jaren maakt de forensisch beschermde woonvorm in Middelburg met bijhorende dagbesteding en ambulante begeleiding deel uit van Tragel onder de merknaam DOOR. De omvang van dit onderdeel



gecombineerd met de andere financiering, specifieke kwaliteitseisen, andere toewijzing en netwerkbenadering maken het voor ons lastig om deze tak van sport tot een succes te maken. Dit frustreert medewerkers en levert een financieel vraagstuk op. We hebben daarom besloten om in 2024 te verkennen hoe de toekomst van DOOR eruit moet komen te zien.

Koningin Julianastraat - Clinge

Locatie Koningin Julianastraat in Clinge voldeed niet meer aan de eisen die wij aan goede huisvesting stellen en was hier ook niet geschikt voor te maken. Daarbij had de locatie al enige tijd een te lage bezetting. Hierdoor was de exploitatie niet meer sluitend. Daarom is de locatie in 2022 leeggemaakt en in 2023 verkocht. Het is gelukt om voor alle bewoners een passende nieuwe woonplek te vinden. Ook de medewerkers konden worden herplaatst.

Legionellabeheer

In de loop van het jaar werd duidelijk dat de werkwijze rond legionellabeheer tekortschiet. De verantwoordelijkheid voor het spoelen en temperaturen op locaties ligt bij de zorgteams en wordt met digitale hulpmiddelen gefaciliteerd. Doordat de teams op meerdere vlakken onder druk staan, lukt het niet overal om hier structureel uitvoering aan te geven. Deze situatie leidt tot een aantal hardnekkige legionellabesmettingen. Weliswaar met beperkte risico's maar aanleiding genoeg om het legionellabeheer te herzien. We hebben onderzocht welke methode het beste past bij onze praktijk. De invoering volgt in 2024. Ook is er gewerkt aan bewustwording bij het management en de zorgcoördinatoren. Ondertussen wordt de opvolging van besmettingen met een gerichte interventie opgepakt.

4.1.2 Passende zorg

Het nieuwe adagium is passende zorg. Het is een aanpak die ervoor zorgt dat iedereen, ook in de toekomst, goede zorg kan krijgen. Het is zorg die werkt en waarbij cliënt en zorgverlener samen beslissen. Het gaat om een ommezwaai in het denken over zorg. Minder focus op ziekte en behandeling en meer inzet op gezondheid en wat iemand wel kan. Ook in de gehandicaptenzorg moeten we hiervan uitgaan. In dit licht is een drietal ontwikkelingen noemenswaardig.

We zetten nog steeds meer dan gemiddeld meerzorg in. De vraag naar arbeid die door de inzet van meerzorg ontstaat, vullen we over het algemeen in met PNIL. Deze situatie kan niet blijven bestaan. Om meer inzicht te krijgen in het waarom van onze behoefte aan meerzorg hebben we in 2022 een analyse uitgevoerd op basis van de uitkomsten daarvan is begin 2023 een beleidsmatige aanpak geformuleerd met als doel meerzorg alleen

nog in te zetten als passende zorg. Per saldo heeft dit nog niet geleid tot afbouw van meerzorg. Wel zijn er successen op individueel niveau en is het automatisme om te denken aan de inzet van meerzorg wanneer de financiële ruimte van het zorgprofiel tekortschiet, verminderd.

In het verslagjaar zijn we begonnen met het in kaart brengen van verlieslatende locaties met als doel gericht te kunnen zoeken naar oplossingen. De aanpak voelde al gauw wat mager aan vanwege de eenzijdige benadering. Met de komst van de nieuwe directeur Zorg begin 2024 is een overzicht gemaakt van locaties waar op meerdere vlakken vraagstukken spelen waaronder financiën, personeel en kwaliteit. Er zijn elf locaties geïdentificeerd. Een taskforce is gestart met de aanpak ervan.

Passende zorg gaat ook over passende tarieven. Eind september diende het kort geding dat brancheorganisatie VGN en 58 zorgaanbieders, waaronder Tragel, in dit kader aanspanden tegen het zorginkoopbeleid 2024 – 2026 van de zorgkantoren. De uitspraak kwam begin oktober en was teleurstellend. De rechter wees vrijwel alle eisen af. De VGN heeft daarna hoger beroep aangetekend tegen de uitspraak waar het de richttarieven die de zorgkantoren willen hanteren voor de jaren 2024 – 2026 betreft. Tragel heeft zich, samen met 53 andere zorgaanbieders, hierbij aangesloten. Dit was wel succesvol. In hoger beroep oordeelde de rechter dat de zorgkantoren de tarieven voor 2024 moeten herberekenen. Welk vervolg de zorgkantoren hieraan gaan geven, is op dit moment nog onduidelijk.

4.1.3 Innovatie & zorgtechnologie

Op verschillende manieren zijn we in de afgelopen jaren bezig geweest met innovatie. In 2024 willen de verschillende ontwikkelingen met elkaar in lijn brengen door een Innovatieprogramma op te zetten. Voorbeelden van ontwikkelingen zijn: domotica in de nacht, aandacht voor gezonde nachtrust, brede inzet van zorgtechnologie en het delen van kennis en middelen en slim incontinentiemateriaal.

4.1.4 Toekomstbestendige gehandicaptenzorg

In februari 2022 hebben Zorgverzekeraars Nederland en brancheorganisatie VGN een akkoord gesloten bedoeld om samen de transitie te maken naar een duurzame, toekomstbestendige en betaalbare gehandicaptenzorg. Geïnspireerd op het VN Verdrag Handicap en in lijn met de visies van VGN en zorgkantoren, zijn in het akkoord vijf inhoudelijke ontwikkelthema's (kanslijnen) opgenomen. Hierover worden in de komende jaren door zorgaanbieders en zorgkantoren afspraken gemaakt. De gemeenschappelijke ambitie is dat de meest kwetsbare mensen met een beperking tijdig betekenisvolle en passende zorg kunnen krijgen.

In samenwerking met de cliëntmedezeggenschap hebben we de afspraak gemaakt werk te maken van kanslijnen 2 en 5. Dit is conform de afspraken in het inkoopkader die uitgaan van inspanningen op twee van de vijf kanslijnen.

- Kanslijn 2: bewezen arbeidsbesparende technologieën worden door alle zorgorganisaties in de eigen zorgpraktijk ingevoerd.
- Kanslijn 5: het eigen netwerk en vrijwilligersnetwerk wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om een rol te spelen in de zorg en ondersteuning.

Met deze kanslijnen zijn in 2023 een voorzichtige start gemaakt.

Kanslijn 2: uit een enquête in 2023 bleek dat medewerkers in de praktijk tegen een aantal dingen aanlopen.

Gezamenlijk is besloten om in eerste instantie aan de slag te gaan met het belangrijkste knelpunt: teveel tijd kwijt zijn aan rapporteren in het ECD. Uit de diepere analyse bleek dat medewerkers vaak geen tijd ervaren om zich goed in te lezen voor de start van een dienst of om de rapportage af te ronden aan het einde van de dienst. Dit gebeurt dan vaak buiten werktijd. In 2024 gaan we aan de slag met oplossingen hiervoor.

Kanslijn 5: een eerste bijeenkomst in oktober 2023 heeft geleid tot het volgende uitgangspunt. Het informele netwerk van de cliënt maakt onderdeel uit van de dagelijkse praktijk. Afhankelijk van de hulpvraag van de cliënt en de mogelijkheden van het netwerk wordt er gezocht naar een match tussen formele en informele zorg. Medewerkers van Tragel zijn de professionals die samenwerken met het informele netwerk van de cliënt in een betekenisvolle daginvulling en praktische ondersteuning van de cliënt. Het primaire proces draait rond de cliënt, de formele en informele zorg zijn daarin structureel gepositioneerd. Afspraken liggen vast in het dossier van de cliënt. In 2024 gaan we hier verder invulling aan geven.

Voor beide kanslijnen hebben we een plan van aanpak gemaakt dat is besproken met het Zorgkantoor.

4.2 Kwaliteitsmanagement

Tragel maakt gebruik van een aantal hulpmiddelen om de kwaliteit te verbeteren, te borgen en te meten.

4.2.1 Kwaliteitskaders Gehandicaptenzorg en Forensische Zorg

De gehandicaptenzorg én de forensische zorg werken beiden met een sectornorm voor kwaliteit: de zogenaamde kwaliteitskaders. Voor de gehandicaptenzorg is dat het Kwaliteitskompas 2023 – 2028 en voor de forensische zorg is dat het Kwaliteitskader Forensische Zorg.

Beide kaders zijn bedoeld om mensen die professionele zorg, ondersteuning of begeleiding krijgen, duidelijkheid te geven over wat zij mogen verwachten van de professionals en de organisaties waar zij wonen en/of waarvan zij zorg en ondersteuning ontvangen. Het helpt professionals en teams om zorg te verbeteren en te blijven leren en reflecteren. Het helpt leidinggevendenden om voorwaarden voor kwaliteit te scheppen. En het biedt zorgaanbieders inzicht in de kwaliteit van de organisatie. Dat levert input op voor het (door ontwikkelen van) beleid en biedt een handvat voor verantwoording naar externe partijen.

Jaarlijks verantwoorden we ons conform deze kaders over onze geleverde kwaliteit. Met de invoering van het Kwaliteitskompas wordt dit het ene jaar een kwaliteitsbeeld en het volgende een voortgangsbericht. In het kwaliteitsbeeld over 2023 gaan we aan de hand van de bouwstenen van de kaders breed in op diverse zorginhoudelijke onderwerpen. Voor de resultaten op dit gebied verwijzen we hier dan ook naar het kwaliteitsbeeld over 2023 dat in juni 2024 gepubliceerd wordt op de website van Tragel. Voorafgaand aan publicatie bespreken we de onderwerpen en resultaten uit het kwaliteitsbeeld op hoofdlijnen in een brede conferentie met bestuur, toezicht, medezeggenschap, management, Expertisecentrum en zorgcoördinatoren. Deze reflectie nemen we op in de rapportage.

4.2.2 Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Tragel is gebaseerd op ISO 9001:2015. In mei 2023 hebben we een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem vastgesteld. De vernieuwing was nodig omdat het oude onvoldoende aansloot op de dagelijkse praktijk. Daarom hebben we het nieuwe systeem juist vanuit de praktijk opgebouwd in samenspraak met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie. We zijn met de invoering gestart bij het management en de zorgcoördinatoren.

In oktober 2023 heeft een reguliere externe audit door DEKRA plaatsgevonden. Tijdens de audit is geconstateerd dat het nieuwe KMS positief bijdraagt aan het kwaliteitsdenken in de organisatie.

De tekortkomingen van de audit uit 2022 zijn afgerond. Bij de audit is een aantal nieuwe tekortkomingen geconstateerd. Deze betreffen: de werkwijze met verschillende automatiseringssystemen in de medische zorg,



het gebruik van geprinte cliëntinformatie en de werkwijze rond retourmedicatie. We gaan ervan uit deze bij de reguliere geplande audit in juli 2024 te kunnen afsluiten.

In het verslagjaar zijn ook interne audits uitgevoerd: proces directiebeoordeling, HACCP, Triple-C, ECD ONS (gekoppeld aan de tekortkoming externe audit), leveranciersbeoordeling, onderaannemer ZorgSaam ([Home - ZorgSaam](#)) en medicatieveiligheid. De opvolging ervan is op locatieniveau opgepakt.

4.2.3 Klachtenregeling

Tragel heeft een klachtenregeling voor cliënten ([Probleem of klacht? - Tragel](#)) met verschillende sporen om onvrede of klachten aan te pakken.

Cliëntvertrouwenspersonen algemeen

De functie cliëntvertrouwenspersoon voor alle cliënten, met uitzondering van de Wzd, wordt ingevuld door Zorgbelang Brabant|Zeeland. Jaarlijks leveren zij een rapportage op die in een jaargesprek met de bestuurder wordt besproken. Op het moment van schrijven van dit bestuursverslag was de rapportage over 2023 nog niet beschikbaar.

Cliëntvertrouwenspersonen Jeugd

De functie cliëntvertrouwenspersoon Jeugd wordt ingevuld door Zorgbelang Brabant|Zeeland. Sinds maart 2023 functionerend onder de naam Jeugdstem. Jaarlijks leveren zij een rapportage op die in een jaargesprek met de bestuurder wordt besproken.

De vertrouwenspersoon heeft regelmatig groepsbezoeken gebracht aan de jeugdhulplocaties en acht jongeren ondersteund met vragen, problemen en klachten. De jongeren hebben meerdere zaken per persoon aangekaart, in totaal 16. Dat is ruim meer dan in 2022 wat mogelijk te verklaren is door het feit dat er in 2022 veel wisselingen in de vertrouwenspersonen zijn geweest waardoor het opbouwen van een band tussen jongeren en vertrouwenspersoon niet mogelijk was. De kwesties in 2023 betroffen de uitvoering van de jeugdhulp, de motivatie van en betrokkenheid bij beslissingen en in een enkel geval grensoverschrijdend gedrag.

De vertrouwenspersoon heeft op de locaties en bij het management enkele signalen afgegeven. Deze betroffen het praten over cliënten in het bijzijn van andere cliënten, medezeggenschap van cliënten op één van de locaties, de aanpak van een individuele verhuizing, de personeelsbezetting op één van de locaties en de bejegening op één van de locaties. De aanpak van een aantal van deze signalen loopt nog door in 2024.

Cliëntvertrouwenspersoon Wzd

Het LSR zorgt voor de invulling van de cliëntvertrouwenspersoon Wzd bij Tragel. De jaarrapportage wordt in een jaargesprek met de bestuurder besproken.

In 2023 heeft de CVP Wzd ondersteuning geboden bij 24 kwesties. Hierbij ging het 14 keer om onvrijwillige zorg en 10 keer om vrijwillige zorg. Het merendeel van de kwesties betroffen uitingen van onvrede. In de overige situaties deden de cliënten een beroep op de CVP Wzd om informatie en/of advies te krijgen. Zeven van de kwesties met betrekking tot onvrijwillige zorg zijn naar tevredenheid opgelost. Eén kwestie kon deels worden opgelost en twee kwesties werden afgesloten doordat het voortgangsgesprek met Tragel niet tot stand kwam. Vier kwesties konden niet in 2023 worden afgerond en hebben een vervolg in 2024. Inhoudelijk betroffen de kwesties onder andere de beperking van de vrijheid om het eigen leven in te richten, beperking van de bewegingsvrijheid, beperking van het recht op ontvangen van bezoek, het uitoefenen van toezicht alsmede onvrijwillige opname. Als algemene aandachtspunten heeft de CVP Wzd het volgende meegegeven:

Klachtenfunctionaris

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 12 van 29
d.d. 28/5/2024

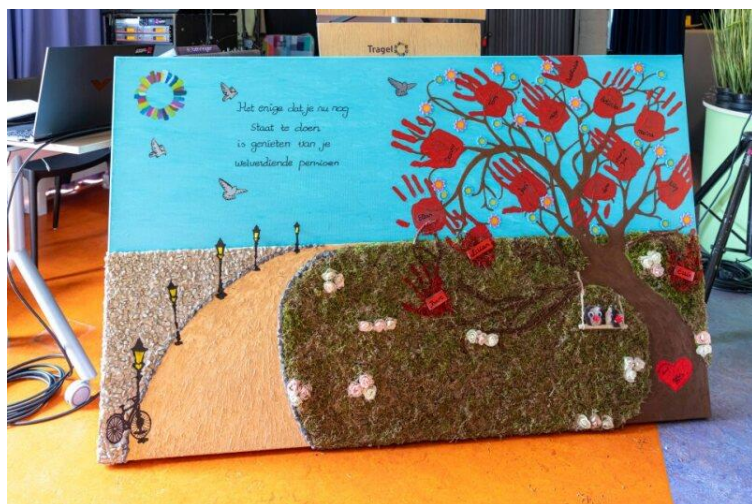
De functie klachtenfunctionaris wordt ingevuld door Zorgbelang Brabant Zeeland. Op het moment van schrijven van dit bestuursverslag was de rapportage over 2023 nog niet beschikbaar.

Klachtencommissie

Voor de afhandeling van klachten door een klachtencommissie is Tragel sinds 1 januari 2023 aangesloten bij de Klachtencommissie Zeeland ([Klachtencommissie Zeeland | Viazorg](#)). Er is één klacht ingediend bij die klachtencommissie. Na zich geïnformeerd te hebben over de aard van de klacht heeft de klachtencommissie geadviseerd om een moreel beraad te houden omdat naar hun mening een uitspraak van de klachtencommissie geen oplossing voor de klacht zou opleveren. Het moreel beraad heeft plaatsgevonden waarna klager aangegeven heeft dat met het beraad en de opvolging ervan de klacht afgerond kon worden.

4.3 Medezeggenschap cliënten en vertegenwoordigers (Wmcz)

Het Bewoners- en Cliëntenplatform (BCP) heeft 4 keer met de bestuurder gesproken waarvan tweemaal met de oude en tweemaal met de nieuwe bestuurder. De bestuurder vertelt de leden dan over de gang van zaken bij Tragel en in het bijzonder de zaken die hen direct raken. Daarnaast heeft het platform vijfmaal vergadert waarbij ook verschillende deskundigen uit de organisatie zijn uitgenodigd. Zo is er onder andere gesproken over de ontwikkeling van de Academie voor Zelfstandigheid als onderdeel van de Tragel Academie, de kosten van deelname aan clubs en activiteiten, vastgoed, de inzet van (slimme) technologie in de zorg, de veiligheid in de omgeving en op locaties en het huisdierenbeleid. De BCP heeft kennisgemaakt met de nieuwe klachtenfunctionaris en meegewerkt aan een klachtenflyer voor bewoners en cliënten. Er is deelgenomen aan een landelijke congres over het Kwaliteitskompas en intern waren ze deelnemer aan de jaarlijkse



kwaliteitsconferentie. Ook hebben ze aandacht gevraagd voor een zorgplan in begrijpelijke taal en duidelijkheid over de verwendagen voor bewoners en cliënten. Ze hebben zich laten informeren over de webshop van Tragel Shop en een aantal van de hier genoemde onderwerpen ook met de CVR besproken. In het selectietraject voor de nieuwe bestuurder heeft het BCP als adviescommissie een gesprek gevoerd met de kandidaat en aan de RvT advies uitgebracht over benoeming. De oud bestuurder hebben zij tijdens zijn afscheidssymposium verrast met een filmpje en een persoonlijk, zelfgemaakt, schilderij.

De oude en de nieuwe bestuurder hebben elk 4 keer formeel overleg gevoerd met de Centrale Vertegenwoordigersraad. In deze overleggen maar ook daarbuiten, is de CVR geïnformeerd over de lopende zaken. Zo was er in de overleggen aandacht voor het brede personele vraagstuk (verloop, verzuim en de kwaliteit en kwantiteit van de inzet PNIL), de opvolging van het bezoek van de IGJ aan de kindwoning in Clinge, vastgoedontwikkelingen, externe samenwerking en het werk aan de kanslijnen uit de transitieagenda gehandicaptenzorg. Het jaarplan en de reguliere managementrapportages zijn gedeeld en besproken. Ook is regelmatig gesproken over de bijstellingen in het besturingsmodel, bijhorende wijzigingen in de organisatiestructuur en de benoemingen van divisiemanagement, clustermanagement en aan het einde van het jaar de benoeming van een directeur Zorg. In het verlengde hiervan heeft de CVR een voorstel uitgewerkt voor de herinrichting van de medezeggenschap dat in de loop van het jaar weer is bijgesteld op geleide van de door de nieuwe bestuurder ingezette wijziging van verantwoordelijkheden in de zorg. Mede in overleg met het BCP

heeft de CVR bij de bestuurders aandacht gevraagd voor de veiligheid in wijk De Sterre, de uitvoering van de verwendagen voor bewoners en cliënten, de opzet van de Academie voor Zelfstandigheid als onderdeel van de Tragel Academie en de maaltijdvergoeding. Ten slotte is met de nieuwe bestuurder indringend gesproken over zijn eerste bevindingen bij Tragel.

De bestuurders hebben de CVR advies gevraagd op hun voornemens het divisiemanagement en clustermanagement te benoemen, de Jaarrekening 2022 vast te stellen, de Kaderbrief 2024 en de begroting 2024 vast te stellen. De CVR gaf op alle aanvragen een positief advies met aandachtspunten waarmee in de uitvoering rekening wordt gehouden. De CVR adviseerde daarnaast nog positief op de Begroting 2023 die eind 2022 was voorgelegd.

De CVR is verder gevraagd in te stemmen met het Tragel Pluspakket 2024. Die instemming werd begin 2024 verkregen. Ook stemde de CVR begin 2023 nog in met het Tragel Pluspakket 2023 dat eind 2022 werd voorgelegd. In beide gevallen zijn op aangeven van de CVR enkele kleine aanpassingen doorgevoerd.

Op uitnodiging van de RvT heeft de CVR advies gegeven over de benoeming van de nieuwe bestuurder. Verder heeft de CVR in goede samenwerking en op bindende voordracht een kandidaat voor benoeming als lid van de RvT voorgedragen.

Ten slotte vroeg de CVR met een initiatiefvoorstel over de inzet van een piketdienst in wijk De Sterre aandacht voor de veiligheid van medewerkers en bewoners. Dit krijgt in 2024 een vervolg. Over de gezondheid van bewoners en het omgaan met zieke cliënten gaf de CVR ongevraagd advies. Deze aandachtspunten zijn opgepakt.

Meer informatie over de medezeggenschap van bewoners, cliënten en vertegenwoordigers:

<https://www.tragel.nl/over-tragel/zeggenschap/>.

4.4 Extern toezicht

4.4.1 Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

Op 31 januari 2023 bracht de IGJ een onaangekondigd bezoek aan locatie Hoevedreef 7CD in Clinge. Aanleiding voor het bezoek was een anonieme melding. Op de locatie wonen drie kinderen met een hoog complexe zorgvraag. De IGJ stelde een uiterst scherp rapport op gecombineerd met een uitnodiging voor een bestuursgesprek in juni 2023. Het plan van aanpak van Tragel en het bestuursgesprek gaven de IGJ voldoende vertrouwen. In november 2023 heeft de nieuwe bestuurder op eigen initiatief een tweede gesprek gevoerd met de IGJ om ze te informeren over de stand van zaken. In februari 2024 is op verzoek van de IGJ nog een schriftelijke update gestuurd. Voor inhoudelijke toelichting op dit dossier: zie paragraaf 4.1.1. Het dossier is door de IGJ nog niet gesloten.

In februari en juli zijn de verplichte halfjaarlijkse gegevens over onvrijwillige zorg aangeleverd. In juni is de analyse over 2022 aangeleverd. Op aanlevering is (nog) geen reactie ontvangen.

Er zijn vijf meldingen bij de IGJ gedaan. Drie meldingen geweld in de zorgrelatie, één melding van een calamiteit en één andere melding (suicide). De meldingen geweld in de zorgrelatie betroffen seksueel grensoverschrijdend gedrag tussen cliënten. Op basis van de onderzoeksrapportages heeft de IGJ twee meldingen afgesloten. Op het onderzoeksrapport van de derde melding is nog geen reactie ontvangen. Ook de melding van de calamiteit is door de IGJ op basis van de rapportage afgesloten. Het onderzoek naar de suicide loopt nog. Dit wordt op verzoek in samenwerking met ketenpartner Emergis uitgevoerd.

De meldingen hebben geleid tot een herijking van visie en beleid met betrekking tot grensoverschrijdend gedrag in de brede zin van het woord. Dit wordt in 2024 uitgevoerd.

4.4.2 Nederlandse Arbeidsinspectie

De Arbeidsinspectie heeft in december een aangekondigd niet handhavend bezoek gebracht. Tragel was samen met 2000 andere werkgevers geselecteerd om deel te nemen aan het monitoronderzoek “Arbo in Bedrijf 2022-2023”. Hiervoor zijn in juli 2023 verschillende documenten opgestuurd waaronder de RI&E en bijhorend plan van aanpak. In december werden de werkomstandigheden op een locatie in Terneuzen bekeken. Hierbij kwamen geen bijzonderheden aan het licht. Er is geen navolging of terugkoppeling vanuit de Arbeidsinspectie op het bezoek gekomen. De OR is geïnformeerd over de toegestuurde documenten en was aanwezig bij het bezoek.

4.4.3 Autoriteit Persoonsgegevens

Er zijn vier datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit heeft niet geleid tot externe maatregelen.

5 PERSONEEL

5.1 Arbeidsmarktvraagstuk

Het behouden van personeel en het vinden en binden van nieuwe medewerkers om de vacatures te vullen, blijft in het centrum van de aandacht staan. We werven in Nederland, Vlaanderen en Spanje en hebben twee BBL-lesgroepen per jaar in onze eigen opleiding.

Voor de interne BBL-opleiding werken we samen met Scalda ([Scalda | Vind de mbo-opleiding die bij je past](#)). In 2023 studeerden 19 BBL-leerlingen af. Per februari 2023 zijn we met instemming van de OR overgestapt op de praktijkopleiding “Zeeuwse Praktijkroute Gehandicaptenzorg” waarbij ook onze collega's aangesloten zijn. Dit was nodig omdat Scalda vanaf het schooljaar 2022 – 2023 het opleidingscurriculum “Maatschappelijke Zorg” afbouwde. Het nieuwe curriculum is nog meer praktijkgericht wat goed aansluit bij de wensen van onze leerlingen.

Hoewel we nieuwe medewerkers hebben mogen verwelkomen en leerlingen afstudeerden was de instroom niet voldoende om de uitstroom te compenseren. We hebben daarom opnieuw een groep van 15 (8 in november 2023 en 7 in januari 2024) Zuid-Europese medewerkers geworven die na een taalopleiding naar Nederland zijn gekomen. Hiervan zijn er op moment van schrijven van dit bestuursverslag nog 10 over. Dit is voorlopig de laatste groep. Evaluatie van deze wervingslijn leverde een aantal inzichten op die we eerst willen adresseren voordat we opnieuw overwegen in het buitenland te gaan werven. Het profiel waarmee we werven sluit goed aan op wat we nodig hebben. Ook het wervingsproces loopt goed. Taal blijft echter een groot struikelblok. Onder andere doordat er nog onvoldoende aandacht is voor vakjargon en specifieke Triple-C terminologie. Ook blijkt het behaalde taalniveau onvoldoende voor de praktijk in Nederland. De taallessen na aankomst in Nederland moeten meer geprofessionaliseerd en deelname daaraan bevorderd worden. Daarnaast is er nog een aantal kleinere aandachtspunten in de begeleiding van de medewerkers na aankomst in Nederland en coaching in het werk.

Al met al zorgt de situatie op de arbeidsmarkt in combinatie met een hoog verzuim ervoor dat de inzet van PNIL blijft groeien. We hebben gezocht naar een manier om de behoefte te verkleinen door met meerdere leveranciers en een andere aanpak te gaan werken. Daarvoor zijn met Randstad, Temporalis, Careflex en

Ammi Zorg¹ afspraken gemaakt in een zogenaamd verkavelingsplan. Met elk van de partijen is afgesproken hoeveel medewerkers zij in welke periode leveren. De afspraken bestonden er verder uit dat betreffende medewerkers na een beperkte uitzendperiode in dienst bij Tragel zouden komen. Zo kan, onder andere, van beide zijden getoetst worden of er sprake is van een goede match. Helaas heeft deze aanpak niet tot het gewenste resultaat geleid omdat partijen niet in staat bleken de beloofde aantallen medewerkers te leveren. Van betreffende partijen is alleen Temporales in staat gebleken een groep buitenlandse medewerkers aan te brengen en is Ammi Zorg de belangrijkste leverancier voor PNIL gebleven.

Een deel van de oplossing ligt mogelijk in de regionale aanpak van flexarbeid. Daarom doen we mee aan de proeftuin regionaal werkgeverschap. In die proeftuin wordt gezocht naar een goede samenwerkingsvorm en opzet voor een regionale flexpool voor Zeeuwse zorg- en welzijnsorganisaties. Voor Tragel heeft dat in het verslagjaar nog niet tot merkbare verandering geleid.

Door de krapte op de arbeidsmarkt blijven we een beroep doen op de flexibiliteit van medewerkers. Randvoorwaarden zoals roosteren zijn dan erg belangrijk voor een goede werk-privé balans. Onderzoek in 2022 leerde dat we daarin nog kunnen verbeteren. Onder de noemer “Gezond Roosteren” zijn we gestart met een project waarin we enerzijds het plannings- en roosterproces verbeteren en anderzijds werken aan een manier van roosteren die recht doet aan de wensen van de medewerkers én die van de organisatie. In 2024 moet dit leiden tot een herzien roosterbeleid.

5.2 Besturing

Sinds 2016 zoeken we naar een besturingsmodel dat recht doet aan de overtuiging dat kwaliteit van leven ontstaat in het dagelijks contact tussen de medewerkers en de cliënt maar ook voldoende handvatten biedt voor een duurzaam gezonde bedrijfsvoering. Dat valt niet mee in een context waarin er sprake is van een tekort aan arbeid, financiële druk en transformatie in de gehandicaptenzorg. Waar het accent in het begin lag op zelfstandigheid van teams verschuift dat nu naar een evenwicht tussen vertrouwen en ruimte voor vakmanschap, nabijheid voor medewerkers, richting geven en sturen op afspraken.

Begin 2023 startten we in de zorg met een nieuwe structuur die we eind 2022 waren overeengekomen. Twee zorgdivisies met integraal verantwoordelijk divisiemanagement en daarbinnen een aantal clusters met clustermanagers. Meer clusters dan de RVE's voorheen én meer clustermanagers met een tactisch-operationele verantwoordelijkheid en meer zorgcoördinatoren. Allemaal bedoeld om een antwoord te geven op de vraag van de zorgteams naar meer nabijheid en ontlasting van het management.

Een deel van het clustermanager heeft een inwerkprogramma doorlopen en er is gestart met een leiderschapsprogramma begeleid door Per4mance ([Trainingen en coaching met impact | Per4mance](#)). Hiermee is de basis gelegd voor het nieuwe middenkader.

Met de komst van de nieuwe bestuurder in juli 2023 veranderde het denken over het besturingsmodel. De nieuwe bestuurder concludeerde na zijn eerste 100 dagen dat er op de gebieden HR, kwaliteit en financiën een stevige aanpak nodig was. Daarvoor was het noodzakelijk om van beleid naar leiderschap te gaan. Er is een voorstel uitgewerkt met als eerste stap het aanpassen van de topstructuur om de goede context voor de benodigde verbeteringen neer te zetten:

- van twee naar één zorgdivisie onder leiding van een directeur Zorg;

¹ [Randstad: het uitzendbureau met banen & vacatures voor iedereen | Randstad | Home \(temporales.com\) | Samen voor betere zorg – Careflex \(careflexzorggroep.nl\) | Ammi Zorg | Ambulante zorg, residentiële zorg, Beveiliging \(ammi-zorg.nl\).](#)

- samenvoegen van een aantal onderdelen van de Bedrijfsondersteuning in een divisie Bedrijfsvoering onder leiding van een directeur Bedrijfsvoering;
- het Beleidsteam omvormen tot een Managementteam.

Deze wijziging kon op breed draagvlak in de organisatie rekenen. De OR heeft positief op de adviesaanvraag gereageerd. Het nieuwe besturingsmodel en de bijbehorende organisatiestructuur is voor de zorgdivisie op 1 januari 2024 ingegaan. Ook het Managementteam is sinds die datum operationeel. De divisie Bedrijfsvoering volgt op 1 april 2024 als de nieuwe directeur Bedrijfsvoering start. Deze wijziging heeft wel als consequentie dat we van een aantal collega's in het management afscheid hebben genomen en dat we in 2024 een aantal nieuwe collega's mogen verwelkomen.

5.3 In balans

Het verzuim is in de volle breedte opnieuw te hoog gebleven. Dat past maar deels in de landelijke trend voor de zorg waar we landelijke een licht dalende beweging zien is die bij ons nog niet zichtbaar. Vooral het langdurig verzuim en de meldingsfrequentie vallen op. De krappe arbeidsmarkt draagt niet bij aan het vormen van complete en stabiele teams. Dit maakt dat het beroep op flexibiliteit onverminderd hoog blijft.



Hoewel we intensief inzetten op het verminderen van verzuim leidt dat helaas nog niet tot een gezond niveau. De komst van meer managers en zorgcoördinatoren die dichterbij de teams staan, moet hieraan bijdragen maar ook dit leidt nog niet tot de benodigde doorbraak. Daarom is een van de clustermanagers met een goed track record op verzuim deels vrijgemaakt om de collega's met het meest weerbarstige verzuimvraagstuk te ondersteunen. Op individueel niveau heeft dat wel tot een aantal successen geleid. Ook is gestart met de inzet van een verzuimcoach. In 2024 worden hier sessies voor het management aan toegevoegd waarmee de deskundigheid in het omgaan met verzuim wordt verhoogd.

De acties die in preventieve zin worden ondernomen en die bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers zijn voortgezet. Dit betreft de verdere uitbreiding van de providerboog en deelname aan de regionale Fit2Work-sessies ([Fit2Work zorgt als partner, samen met Zeeuwse Organisaties en Professionals, voor een gezond Zeeland! \(fit2workzeeland.nl\)](https://fit2workzeeland.nl)). Vitaliteit is onderdeel van de beleidsvisie van Tragel. De themagroep Duurzaam & Vitaal geeft regelmatig tips die bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers.

De bestaanszekerheid van medewerkers staat onder druk. Dit leidt voor 6 tot 8% van de medewerkers tot financiële zorgen zo leerde een klein onderzoekje van de OR aan het einde van het jaar. Onder andere daarom is aan het einde van het jaar opnieuw de gelegenheid geboden om de meeruren uit te laten betalen met een onbelaste bonus er bovenop. Voor de ambulante medewerkers is een onderzoek gestart naar mogelijkheden om de reiskostenvergoeding beter passend te maken. De uitkomsten daarvan volgen in 2024. Ook willen we het aanbod van een budgetcoach in de providerboog opnemen.

5.3.1 RI&E

In het verslagjaar is het plan van aanpak RI&E positief getoetst en heeft de OR ermee ingestemd. Het plan van aanpak is op organisatieniveau gemaakt. Hierdoor is het besef gegroeid dat de RI&E een belangrijk hulpmiddel is bij het veilig en gezond werken en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In 2024 gaan de teams verder aan de slag met de RI&E op teamniveau om voor henzelf verder invulling te geven aan veilig en gezond werken. De preventiemedewerker heeft op alle locaties uitleg gegeven over het invullen van de medewerkers RI&E en

het maken van verbeteracties naar aanleiding van de risico's die naar voren komen. Zowel het invullen van de medewerkers RI&E als het vastleggen van de verbeteracties gebeurt in TriasWeb.

5.3.2 Kwaliteitsspiegel personeel

We werken met een team van vertrouwenspersonen voor medewerkers. Deze vertrouwenspersonen hebben in het verslagjaar geen signalen afgegeven aan de bestuurder. Ook is er geen gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling.

We hebben geconstateerd dat de huidige invulling van het vertrouwenspersonenwerk en de klachtencommissie personeel onvoldoende voldoet aan wat de organisatie nodig heeft én wat wet- en regelgeving van ons vraagt. We gaan dit daarom in 2024 herijken en verwachten te komen tot een andere inrichting.

In 2023 zijn er geen klachten ingediend bij de Klachtencommissie Personeel.

5.4 Medezeggenschap personeel

De Ondernemingsraad (OR) overlegde 9 keer met de bestuurder waarvan drie keer met de oude bestuurder. Eenmaal betrof het overleg een extra overleg in het kader van de adviesaanvraag van de nieuwe bestuurder voor de herinrichting van de organisatie en de topstructuur.

In de overlegvergadering of het eigen overleg van de OR sluiten regelmatig (divisie)managers en kennishouders aan voor een toelichting op of dialoog over een onderwerp. Daarnaast informeert de bestuurder de OR in ieder overleg over de lopende zaken.

De OR heeft bij de oude bestuurder in het licht van een adviesaanvraag bezwaar gemaakt tegen het takenpakket van één van de nieuwe divisiemanagers als gevolg waarvan dit takenpakket is aangepast. De OR vroeg bij de oude bestuurder verder aandacht voor de vrijblijvendheid van de jaargesprekken. In het verlengde van het initiatiefvoorstel milieu bleef de OR het onderwerp onder de aandacht brengen van beide bestuurders. Het wordt meegenomen in de in 2024 te ontwikkelen duurzaamheidsstrategie. Het initiatiefvoorstel overuren waarin de OR wees op een mogelijk incorrecte omgang met meeruren en overwerk wordt meegenomen in het project Gezond Roosteren waarvan de voortgang ook regelmatig aan de orde kwam. De OR stemde in met de benoeming van de preventiemedewerker begin 2023 en investeerde in de relatie met haar waardoor arbo-gerelateerde vraagstukken weer regelmatig op tafel komen.

De wijzigingen in het besturingsmodel en de inrichting van de organisatie konden op veel aandacht rekenen. De OR heeft de wijzigingen die de nieuwe bestuurder doorvoerde enthousiast ontvangen omdat deze tegemoet kwamen aan de bedenkingen die de OR had bij eerdere wijzigingen. Verder kwamen de personele vraagstukken (verzuim, verlof en de aanpak hiervan) vrijwel ieder overleg ter sprake. Waar nodig ondersteund met reguliere managementrapportages. In het najaar is met de bestuurder gebrainstormd over het onderwerp boeien & binden. Ook vastgoedontwikkelingen en de zorgen rond de ICT-dienstverlening zijn geagendeerd. De OR en de nieuwe bestuurder hebben indringend gesproken over zijn eerste bevindingen bij Tragel.

In 2023 is advies of instemming gevraagd over het voornemen divisiemanagers en clustermanagers te benoemen, de migratie van de personeelsadministratie naar AFAS, de herinrichting van de organisatie en topstructuur per 1 januari 2024, de bijstelling van de reiskostenregeling en het plan van aanpak RI&E. Alle bij de adviezen en instemmingen genoemde aandachtspunten zijn meegenomen in het definitief besluit en de uitvoering ervan.

Overlopend uit 2022 adviseerde de OR positief over de digitale strategie. De OR stemde, ook overlopend uit 2022, in met het scholings- en opleidingsplan 2023, de curriculumwijziging BBL en de benoeming van de preventiemedewerker. Ten slotte adviseerde de OR de RvT positief op de benoeming van de nieuwe bestuurder.

5.5 Professionele medezeggenschap

In het verslagjaar is een eerste verkenning gedaan van professionele medezeggenschap bij Tragel. In 2024 moet dit leiden tot een concreet plan van aanpak.

6 BEDRIJFSVOERING

6.1 Vastgoed

Het thema Anders Wonen richt zich volledig op het realiseren van passende en duurzame huisvesting voor bewoners en cliënten. In het Strategisch Vastgoedplan zijn de kaders opgenomen. Deze zijn uitgewerkt in scenario's voor de verschillende woon-werkzones en vertaald naar concrete stappen in een planbord voor enkele jaren. Nog steeds staan de ontwikkelingen in wijk De Sterre in Clinge en de realisatie van appartementen in Oostburg en Terneuzen daarin centraal.

6.1.1 Gemeente Sluis

Woningcoöperatie Woongoed Zeeuws-Vlaanderen bouwt in het project Burghtkwartier in Oostburg reguliere appartementen, studio's en een dagbesteding voor ons. Bij het ontwerp van de studio's met twee gezamenlijke ruimten en de dagbesteding hebben we een actieve bijdrage kunnen leveren, met als kader dat een en ander ombouwbaar moet zijn tot reguliere appartementen. De nieuwe locatie betekent nieuwbouw met een capaciteit van 30 plaatsen en bijbehorende dagbesteding van circa 325 m². Het Burghtkwartier vervangt de huidige

woonlocaties Poolster 23a, Regulus 2 – 4 en dagbestedingslocatie de Schelp aan de Mariahoevestraat in Oostburg. De financiële afspraken voor de huur zijn in 2022 al gemaakt en er is een aannemer die gaat bouwen. In maart 2024 is de samenwerkingsovereenkomst getekend, verwachte oplevering in 2025.



6.1.2 Gemeente Terneuzen

Met woningcoöperatie Clavis is de samenwerkingsovereenkomst voor de bouw van Amberboom II in 2022 al getekend. Afspraken over het financiële en kwaliteitskader zijn in 2023, vanwege kostenontwikkeling in de bouw, nogmaals bevestigd. Dit project betekent nieuwbouw van appartementen met een capaciteit van 34 plaatsen en bijbehorende foyer van circa 190 m². Hier is de eerste paal begin 2024 geslagen. En ook hier verwachten we de oplevering in 2025.

In de gemeente Terneuzen zal als gevolg van de bouw van Amberboom II een verschuiving tussen locaties plaatsvinden waarvan de uitwerking nog moet plaatsvinden.

Locatie Scheldebalkon staat al enige tijd voor de helft leeg omdat er voor deze locatie geen passende doelgroep is. Er is een onderzoek gestart naar de toekomst van deze locatie dat in 2024 tot stappen moet leiden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 19 van 29
d.d. 28/5/2024

6.1.3 Gemeente Hulst

Locatie Koningin Julianastraat 39 te Clinge stond sinds begin 2023 in de verkoop en is per 5 juli 2023 verkocht aan een particulier. De locatie is uit het vastgoedbestand van Tragel gehaald.

Er is besloten om de huur van de Kreupelstraat in Hulst voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van 6 maanden te verlengen.

In wijk De Sterre in Clinge is groot onderhoud inclusief enkele kleine aanpassingen van de woningen uit 1998 (Hofplein-woningen, Sterredreef 5 - 7, 10 – 12 en 14 - 16) nodig. Dit is een project dat enkele jaren in beslag zal nemen omdat het stapsgewijs wordt uitgevoerd. Er is een besluit genomen over de aanpak maar de uitvoering ervan kent verschillende uitdagingen. Enerzijds is de aangewezen overloopwoning niet in die mate beschikbaar waarvan was uitgegaan omdat deze nog in gebruik is voor andere doeleinden. Anderzijds heeft de nieuwe bestuurder in het licht van het voorkomen van desinvesteringen besloten om geen onderhoudswerkzaamheden en bouwkundige aanpassingen uit te voeren totdat de strategische vastgoedkoers duidelijk is (zie paragraaf 6.1.5). Uiteraard tenzij het vanwege veiligheid of welzijn dringend noodzakelijk is werkzaamheden uit te voeren. In 2024 is een begin gemaakt met de uitvoering passend binnen deze kaders.

In wijk De Sterre bevindt zich ook een groot deel van de kantoorhuisvesting. Deze is verouderd en qua vierkante meters onvoldoende om te voldoen aan de vraag. We hebben verkend hoe we, gegeven de omstandigheden, toch kunnen komen tot een aanvaardbare kantoorhuisvesting. Dit krijgt in 2024 een vervolg.

Oud-bestuurder Bannenberg was met Woongoed Zeeuws-Vlaanderen een verkenning gestart voor het realiseren van hofjes voor ouderen in het nog braakliggende bosperceel aan de Hoevedreef in Clinge. Vooralsnog ging het om verkenningen waarin ook het dorp betrokken werd. Dit heeft voor Tragel na juni 2023 geen vervolg meer gekregen.

6.1.4 Strategisch vastgoedplan

Het strategisch vastgoedplan is aan herijking toe. Extern adviesbureau Aestate ([Ontrafel jouw huisvestingsvraag | Aestate](#)) dat ook voor de visie op wijk de Sterre in 2021/2022 betrokken was, is gestart met de ondersteuning daarvan. Ook de kantoorhuisvesting wordt hierin meegenomen. Realisatie verwachten we medio 2024.

6.2 Duurzaamheid

Tragel is als lid van de VGN medeondertekenaar van de Green Deal 3.0 (duurzame zorg). In de Green Deal Duurzame Zorg zijn concrete en ambitieuze doelen gesteld. Ook wordt het thema duurzaamheid breed benaderd door inzet op gezondheidsbevordering en preventie. En op het vergroten van bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en milieu en andersom. Er zijn vijf thema's: actievere inzet op gezondheidsbevordering, vergroten van kennis en bewustwording, verlagen van CO₂-uitstoot, verminderen van primair grondstoffengebruik en terugbrengen van de milieubelasting door medicatie(gebruik).

Met het thema Duurzaam & Vitaal geven we inhoud aan verduurzaming. Vooralsnog hebben we ons vooral gericht op het in kaart brengen van hetgeen we willen en kunnen doen om de doelen uit de Green Deal te halen. Dit had in 2023 uit moeten monden in een strategische routekaart voor de komende jaren. Dat is helaas nog niet gelukt. De oorzaak daarvan ligt in de indringende personele en financiële problematiek die we het hoofd moeten bieden. Hierdoor is het niet gelukt om voldoende tijd en aandacht aan het thema duurzaamheid te besteden. Maar dat betekent niet dat we niets doen. We vragen regelmatig aandacht voor maatregelen die op de locaties getroffen kunnen worden en werken zo aan bewustwording. We sluiten daarvoor zoveel mogelijk aan bij

ationale acties zoals de week van de Duurzame Zorg in oktober. Concreet verduurzamen we bijvoorbeeld in ons vastgoed en wagenpark op momenten dat er sprake is van onderhoud of vervanging.

We zijn ons bewust van onze verplichting in deze. Niet alleen in de zin van een wettelijke verplichting maar ook in de zin van verantwoordelijkheid voor mens en milieu. In 2024 willen we komen tot een strategisch beleid voor de komende jaren.

6.3 Digitalisering

Na de technische ontvlechting uit de ICT-omgeving van de Carante Groep in 2022 stond Tragel in 2023 sinds lange tijd weer op eigen benen. Als gevolg van de haperende dienstverlening van de nieuwe is dat niet vlekkeloos verlopen.

Na een positief advies van de OR kon de bestuurder begin januari de digitale strategie vaststellen. Daarmee is een basis gelegd voor de verdere ontwikkeling. Belangrijk daarin zijn de doorontwikkeling en adoptie van de nieuwe digitale werkplek en het op orde brengen van de randvoorwaarden daarvoor zoals infrastructuur en inrichting. Ook informatiebeveiliging en privacy, het opnieuw bouwen van een modern datawarehouse (BI) en de mogelijkheid om je eigen device te gebruiken (BYOD) horen bij die ontwikkeling.

6.3.1 IT-Dienstverlening

De serviceorganisatie van Tragel is met de komst van het nieuwe team en manager Digitalisering ingericht maar de serviceorganisatie van de IT-leverancier is onvoldoende in staat gebleken om goede dienstverlening te bieden. Vooral met betrekking tot servicedeskdiensten, infrastructurele diensten en werkplekdiensten. Dit leidt er sinds de livegang in mei 2022 al toe dat gebruikers onvoldoende geholpen worden door de servicedesk van de IT-leverancier en daardoor uitwijken naar het team Digitalisering van Tragel. Die komen vervolgens onvoldoende aan hun eigenlijke taken toe waardoor, onder andere, de ontwikkelagenda onder druk komt te staan. Los daarvan leidt het tekortschieten van de IT-leverancier ook tot continuïteitsrisico's. Dit betreft vooral de continuïteit van de netwerkinfrastructuur (wifi, internet e.d.) die onder andere randvoorwaardelijk is voor het gebruik van apparatuur (waaronder nachtzorgdomotica) en applicaties. Deze is inmiddels deels geborgd omdat de IT-leverancier onder druk van Tragel in juni 2023 het risico op uitval van het belangrijkste onderdeel van de netwerkinfrastructuur gemitigeerd heeft. Voor de overige onderdelen van de netwerkinfrastructuur zijn er inmiddels oplossingen aangeboden om het risico te mitigeren. Dit betreft vooral de netwerkonderdelen die gerelateerd zijn aan locaties van Tragel.

Halverwege 2023 is Tragel gestart met een cyclus van bestuurlijke gesprekken en kwartaaldoelstellingen met als doel de dienstverlening van de IT-leverancier op het niveau van de contractuele afspraken te krijgen. Hierbij is juridisch advies en ondersteuning betrokken. Helaas heeft dit, ondanks beloftes en erkenning van de problematiek van de zijde van de IT-leverancier, nog steeds niet tot de gewenste structurele verbetering geleid. In 2024 wordt het besluit genomen of Tragel doorgaat met de samenwerking met de huidige IT-leverancier of dat de overstap naar een nieuwe leverancier wordt gemaakt.

6.3.2 Informatiebeveiliging en privacy

Sinds januari 2023 heeft Tragel samen met collega organisatie Gors een onafhankelijke Functionaris Gegevensbescherming ([Alexandra Reijerse \(reijerse-advies.nl\)](#)). Het IBP-beleid wordt gezamenlijk ontwikkeld.

In de tweede helft van 2023 heeft M&I Partners ([Strategische ICT-adviesbureau voor overheid en zorg](#)) en [M&I/Partners \(mxi.nl\)](#) voor Tragel een GAP-analyse uitgevoerd naar de stand van zaken van de

informatiebeveiliging. Ook hebben zij een voorstel gedaan voor de stappen die nog gezet moeten worden om te kunnen voldoen aan NEN7510. Daarnaast hebben zij gekeken naar de mate waarin we voldoen aan de AVG. De resultaten daarvan zijn aan het einde van het jaar gepresenteerd. De opvolging ervan vindt in 2024 plaats.

6.3.3 Projecten

In de (hoog)complexe zorg wordt in verband met de veiligheid gebruik gemaakt van portofoons. Na een gedegen voorbereiding waarbij de inbreng van de gebruikers een belangrijke rol speelde zijn nieuwe, modernere, portofoons in gebruik genomen.

Er is een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuw datawarehouse (BI). Dat was nodig omdat het oude datawarehouse niet ontvlochten kon worden uit de omgeving van de Carante Groep. De voorbereidingen en de implementatie van de financiële managementrapportagemodule is gerealiseerd. In de tweede helft van het jaar is gewerkt aan het gefaseerd invoeren van de overige rapportagemodules waaronder de gegevens uit de systemen ONS (ECD), TriasWeb (RI&E), Ortec (roosters) en AFAS HR vanaf januari 2024. Dit wordt in 2024 afgerond.

Technisch gezien is er ruimte gemaakt voor het gebruik van privé devices voor werkdoeleinden. Het beleid waarin ook aandacht is voor kosten en werk-privé balans, is nog in ontwikkeling.

Op 1 januari 2024 is de personeelsadministratie succesvol overgegaan van VISMA | Raet naar AFAS. De basisinrichting wordt in 2024 verder uitgebouwd.

De werkplekinstructies bij onboarding zijn ingericht maar de algehele adoptie van de nieuwe werkplek heeft vertraging opgelopen onder andere doordat de volledige overzetting van data naar MSTEams achterloopt op de planning. Dit heeft te maken met de haperende dienstverlening van de IT-leverancier. Om in ieder geval iets ter ondersteuning van medewerkers aan te kunnen bieden, zijn verschillende e-learnings toegevoegd aan het leermanagementsysteem Tragel Academie. De benutting daarvan is echter minimaal geweest.

6.4 Communicatie



Naast advies en ondersteuning bij projecten heeft de arbeidsmarktcommunicatie van Tragel veel aandacht gevraagd. Het team Communicatie heeft het team HR ondersteunt met advies en uitvoering onder andere door het in samenwerking met bureau Focus ([Home - Buro Focus - Dat werkt!](#)) verzorgen van een constante stroom content voor de verschillende social media en werken-bij site van Tragel ([Werken Bij - Tragel](#)).

De Kerstfair voor medewerkers kan gelukkig weer jaarlijks plaatsvinden. Voor het verslagjaar verdienen verder de festiviteiten rond de

bestuurswissel en het kennisfestival in oktober een vermelding. Zowel op het symposium ter gelegenheid van het afscheid van bestuurder Guus Bannenberg als op het interne kennisfestival zijn verschillende onderwerpen en ontwikkelingen met elkaar gedeeld. Enerzijds om te laten zien waar Tragel goed in is en anderzijds om uit te wisselen en te leren.

En ook dit jaar konden we weer een mooie aflevering aan onze kerstserie voor en door bewoners en cliënten toevoegen: [Tragel Kerstfilm 2023 \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=TragelKerstfilm2023).

6.4.1 Tragel in het nieuws 2023

- 17 januari 2023 - PZC: [Dateavond Vinder](#)
- 3 februari 2023 - PZC: [Nieuwe bestuurder Hans Biezemans](#). (Ook verschenen in BN De Stem).
- 20 maart 2023 - Omroep Zeeland: [Spaanse expat Abraham](#)
- 22 maart 2023 - PZC: [Pony kinderboerderij Terneuzen](#). (Ook verschenen in BN De Stem).
- 24 april 2023 - PZC: [Vervolg pony kinderboerderij Terneuzen](#). (Ook verschenen in BN De Stem).
- 7 juni 2023 - Omroep Zeeland: [Tragel Games](#)
- 27 juni 2023 - Omroep Zeeland: [Academie voor cliënten](#)
- 6 september 2023 - PZC: [Rolstoelvriendelijk pad kinderboerderij](#). (Ook verschenen in BN De Stem).
- 2 september 2023 - PZC: [Tragel Boottocht](#). (Ook verschenen in BN De Stem).
- 29 september 2023 - PZC: [Start sloop Amberboom](#). (Ook verschenen in BN De Stem).
- 6 oktober 2023 - Omroep Zeeland: [Bezuinigingen zorgkantoren](#)
- 14 oktober 2023 - PZC: [Ontmoetingsparty Vinder](#). (Ook verschenen in BN De Stem).
- 6 december 2023 - Omroep Zeeland: [Trouwen na datingavond](#)
- 29 december 2023 - PZC: [Spanjaarden in de regio](#). (Ook verschenen in BN De Stem).

7 FINANCIËN

7.1 Financieel kader 2023

Het financieel beleid is erop gericht de continuïteit van de ondersteuning, zorg en behandeling te garanderen. Het was voor Tragel financieel gezien een zwaar jaar dat dan ook met een verlies is geëindigd. Het is 15 jaar geleden dat Tragel een jaar met verlies afsloot. Hoewel deze negatieve ontwikkeling een landelijke trend is, zeker bij instellingen die veel complexe zorg (ZZP's) leveren zullen we in verband met de continuïteit hierop acteren. Acties zijn eind 2023 ingezet. Door de positieve financiële positie, voldoende liquiditeit, hebben we daar ook tijd voor.

In 2023 speelden de volgende zaken die financiële impact hebben en die opvallen in de jaarrekening.

1. In voorgaande hoofdstukken is uitgebreid ingegaan op de personele aangelegenheden die de meeste invloed hadden op de organisatie en daarmee op de kosten: het hoge verzuim en de krapte op de arbeidsmarkt met als gevolg veel inzet van PNIL.
2. De gestegen inflatie vertaalde zich landelijk vooral door gestegen prijzen van de producten en diensten die Tragel inkoopt.
3. De inflatie heeft ook geleid tot een aangepaste CAO. Hierdoor zijn de salarissen extra aangepast, maar die stijging is niet (volledig) in de tarieven gecompenseerd.
4. De ontvlechting uit de Carante Groep heeft veel invloed gehad op de bedrijfsprocessen. Voor de kosten hadden we een voorziening opgenomen die we nu deels gebruiken. Er zijn ook tal van vernieuwingen doorgevoerd wat tot meerkosten geleid heeft. Hier was wel voor begroot. In 2023 is de feitelijke ontmanteling en opheffing van de Carante Groep doorgevoerd. De kosten daarvoor zijn ook opgenomen in de voorziening. Maar daarmee zijn eind 2023 nog niet alle systemen, datawarehouse en onderlinge koppelingen weer op niveau ingericht. Het op orde brengen van de bedrijfsprocessen loopt in 2024 nog door. Tevens levert de hosting provider nog steeds niet conform afspraak. Daarvoor zal in 2024 een oplossing moeten komen. Om genoemde redenen is er in 2023 nog gedoteerd aan de voorziening.



De productiecijfers waren positief. Dit kwam door de stijging van de tarieven in 2023. Het aantal bewoners is in de loop van 2023 iets afgenomen. Bij de andere vormen van zorg (dagbesteding, ambulante begeleiding en behandeling) is de productie in aantal cliënten toegenomen maar die cliënten nemen minder (dagdelen, uren) zorg af.

De investeringen betroffen voor een aanzienlijk deel ICT naast die voor groot onderhoud.

De omzet over 2023 is van € 59,5 miljoen gestegen naar € 63,7 miljoen. Het resultaat is € -/- 811.000,- negatief. Dat is € 1,1 miljoen lager dan begroot.

7.2 Toelichting op de balans

Activa

- De investeringen op de balans, € 1.600.000,-, betreffen investeringen in inventaris, automatisering en groot onderhoud en kleine aanpassingen van gebouwen. In 2023 was er een desinvestering: er is een woning verkocht met boekwinst. Onder inventaris is een aanzienlijk deel ICT-hardware investeringen vanwege de ontvlechting uit de Carante Groep.
 - De nacalculatie van het wettelijk Wlz-budget voor het jaar 2022 is definitief afgewikkeld.
- De liquide middelen zijn afgenomen door aflossingen op leningen en het negatieve resultaat.

Passiva

Het vermogen is afgenomen als gevolg van het negatieve resultaat. De voorzieningen zijn per saldo op hetzelfde peil gebleven.

7.3 Toelichting op de resultatenrekening

Opbrengsten

De opbrengsten zorgprestaties zijn vooral door de indexering van de tarieven gestegen. De subsidies zijn op gelijk peil gebleven. De overige bedrijfsopbrengsten zijn iets gestegen ten opzichte van 2022.

Lasten

Ten opzichte van 2022 zijn de personeelskosten gestegen, vooral door de CAO-loonstijging en het hoge verzuim. De inzet van gespecialiseerde inleenkrachten in de zorg is ook weer toegenomen mede door de afnemende vaste formatie.

De afschrijvingen zijn (exclusief de boekwinst) als gevolg van de investeringen iets gestegen. De materiële kosten zijn flink toegenomen vooral door de inflatie. Dit betreft met name voeding, vervoer, geneesmiddelen, onderhoud en energie.

7.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom is negatief. Er is voor 2024 geen financieringsbehoefte.

7.5 Voornaamste risico's en onzekerheden

- Om de ondersteuning, zorg en behandeling voor de bewoners op een verantwoorde wijze te kunnen continueren is de krapte op de arbeidsmarkt samen met het verzuim en de daardoor benodigde inzet van PNIL het voornaamste risico.
- De zorgexploitatie staat door het vorige punt onder druk wat vervolgens de ruimte voor huisvestingsinitiatieven onder druk zet.
- De bedrijfszekerheid van de ICT systemen is door de ondermaatse service van de hosting partij een risico.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Vertrouwen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 24 van 29
d.d. 28/5/2024

- De liquiditeitspositie is ruim voldoende.

7.6 Financiële instrumenten

Het doel van het Treasury-statuuut is het beheren en bewaken van de financiële positie en het beperken van de financiële risico's. Tragel maakt geen gebruik van financieel afgeleide instrumenten in de vorm van derivaten.

7.7 Resultaatratio

	2023	2022
resultaatratio: resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	-/- 1,3%	0,6%

Resultaatratio: resultaatboekjaar gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten.

7.8 Solvabiliteit

	2023	2022
solvabiliteit (eigen vermogen/totaal opbrengsten)	33,7	37,4%

7.9 Giften

Tragel heeft de ANBI-status. In 2023 zijn geen giften ontvangen door Tragel. De stichting Vrienden van Tragel heeft wel giften ontvangen. Deze zijn bij die stichting opgenomen in de verantwoording van 2023. Zie: [Vrienden van Tragel - Tragel](#).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 25 van 29
d.d. 28/5/2024

BIJLAGE: SAMENSTELLING ORGANEN

Raad van Bestuur

de heer J.P.H. (Hans) Biezemans	
<i>functie</i>	bestuurder vanaf 1 juli 2023

de heer A.F.I. (Guus) Bannenberg	
<i>functie</i>	bestuurder tot 1 juli 2023
<i>nevenfuncties</i>	voorzitter bestuur Stichting Goedleven
	lid bestuursadviescommissie AVA Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
	lid Raad van Advies Reynaert College Hulst
	voorzitter bestuur Stichting Corona Woonzorgalliantie
	voorzitter burgerinitiatief Langer Zelfstandig Leven Oegstgeest
	voorzitter vereniging Oegstgeester Hofjes

Beleidsteam

	<i>functie</i>
de heer G. Bannenberg	bestuurder tot 1 juli 2023
de heer H. Biezemans	bestuurder vanaf 1 juli 2023
mevrouw J. van Drongelen	manager Wonen & Werken Terneuzen & Sluis divisiemanager Samen in de Wijk (tot 1 oktober 2023)
mevrouw P. Elbertsen	bestuurssecretaris
de heer P. le Feber	manager Financiën
mevrouw F. Smits	manager Zorg & Beleving divisiemanager Specialistische Begeleiding (tot 15 november 2023)
de heer G. van de Voorde	manager Facilitair
mevrouw A. Wentzler	manager Digitalisering vanaf 1 juli 2022
mevrouw K. Kas	manager HR & Opleidingen vanaf 1 juli 2023
de heer R. Verkroost	manager HR & Opleidingen a.i. tot 1 juli 2023
mevrouw S. van Beest	secretaresse (verlof vanaf 15 oktober 2023)
mevrouw P. Schelle	secretaresse (vervanging vanaf datum 15 oktober 2023)

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 26 van 29
d.d. 28/5/2024

Samenstelling Bewoners- & Cliëntenplatform ultimo 2023

de heer D. Ras	voorzitter
de heer T. Van Gysel	lid
mevrouw V. Remmers	lid
mevrouw E. de Bruijn	lid
mevrouw M.J. van den Bogaert	lid
de heer T. Neele	lid
de heer B. Mentzjij	lid
mevrouw E. Ras	lid
de heer D. Goor	aspirant lid
mevrouw D. Raes	aspirant lid
de heer J. van der Keelen	aspirant lid
mevrouw N. Wijsevelde	aspirant lid
mevrouw E. Hesselmans - Kouwenberg	begeleider
mevrouw B. Lafeber	begeleider
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris

Samenstelling Centrale Vertegenwoordigersraad ultimo 2023

	<i>functie</i>
de heer L. Phernambucq	voorzitter
de heer J. Kouwijzer	vicevoorzitter
de heer L. Allaerts	lid
de heer. D. Claes	lid
de heer P. Geilleit	lid
mevrouw A. Steglich	lid
de heer A. Kaasjager	lid
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris

Samenstelling Ondernemingsraad ultimo 2023

	<i>functie</i>
mevrouw G. Jacob	voorzitter
de heer R. Goense	vicevoorzitter
mevrouw V. Bayle	secretaris
mevrouw K. Blyweert	lid
de heer S. Costers	lid
mevrouw V. Goossens	lid
mevrouw R. Ireeuw	lid
de heer D. van der Meer	lid
de heer S. Roels	lid
mevrouw A. Tieleman	lid
mevrouw D. Vandeveld	lid
mevrouw E. Verstraeten	lid vanaf 1 april 2022
mevrouw S. de Waal	lid
mevrouw. L. Vane	ambtelijk secretaris

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina 27 van 29
d.d. 28/5/2024

Klachtenfunctionarissen en cliëntvertrouwenspersonen

De klachtenfunctionarissen en cliëntvertrouwenspersonen worden betrokken van Zorgbelang Brabant | Zeeland en het LSR. De actuele bemensing is te vinden op de website van Tragel: [Probleem of klacht? - Tragel](#). Tragel is aangesloten bij de Klachtencommissie Zeeland.

Klachtencommissie personeel

	<i>functie</i>
mevrouw M. (Mariëtte) Kuipers	voorzitter
mevrouw H.M. (Heleen) Hamelink	lid
de heer M. (Martin) Thomaes	lid

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina **28** van **29**
d.d. **28/5/2024**

BIJLAGE: AFKORTINGEN

AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BCP	Bewoners- en Cliëntenplatform
BI	Business Intelligence
BYOD	Bring Your Own Device
CVR	Centrale Vertegenwoordigersraad
ECD	Elektronisch CliëntenDossier
IBP	Informatiebeveiliging en Privacy
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
KMS	Kwaliteitsmanagementsysteem
OR	Ondernemingsraad
PGB	Persoonsgebonden budget
PVB	Persoonsvolgend budget (Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap)
PNIL	Personeel Niet In Loondienst
RvB	Raad van Bestuur
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
RvT	Raad van Toezicht
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wzd	Wet zorg en dwang
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	zorzwartepakket

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Pagina **29** van **29**
d.d. **28/5/2024**



JAARVERSLAG Raad van Toezicht 2023

vastgesteld door de Raad van Toezicht op 16 mei 2024

www.tragel.nl



SAMEN **doen!**

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

INHOUD

1. Voorwoord	2
2. Samenstelling en commissies	2
2.1 Nieuwe leden	2
2.2 Taakverdeling	3
3. Honorering	3
3.1. Onkosten Raad van Bestuur	3
4. Vergaderingen en bijeenkomsten van de Raad van Toezicht	3
4.1. Overleg met de medezeggenschapsorganen	4
5. Aandachtspunten, goedkeuring en besluiten	4
6. Samenwerking met de RvB	6
7. Reflectie	6
Bijlage: samenstelling Raad van Toezicht & rooster van aftreden	8

1. VOORWOORD

De Raad van Toezicht (RvT) heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur, het beleid en de algemene gang van zaken in stichting Tragel. In dit jaarverslag legt de RvT verantwoording af over het handelen en de resultaten daarvan.

De statuten van Tragel en de Governancecode Zorg 2022 zijn richtinggevend voor de vorm en inhoud van het toezicht. De Governancecode Zorg 2022 is gebaseerd op een aantal principes voor bestuur en toezicht die er mede voor zorgen dat de maatschappelijke doelstelling van de organisatie wordt gerealiseerd en dat er sprake kan zijn van maatschappelijk vertrouwen in de organisatie.

De Raad van Toezicht heeft op basis hiervan haar eigen visie op toezicht houden uitgewerkt. Deze toezichtvisie is te lezen op de website van Tragel: [Publicaties - Tragel](#).

2. SAMENSTELLING EN COMMISSIES

De samenstelling van de Raad van Toezicht en het rooster van aftreden is opgenomen in de bijlage van dit jaarverslag. De RvT werkt met drie commissies die uit haar midden zijn samengesteld: de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie Financiën & Vastgoed en de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

2.1 Nieuwe leden

In verband met het statutair vereist vertrek van de heren Verhage en Den Hollander zijn twee nieuwe leden geworven en benoemd.

- De heer J. Hendriks is met ingang van 1 juni 2023 benoemd als lid van de Raad van Toezicht en tevens lid van de Auditcommissie Financiën & Vastgoed.
- De heer M. Vermaak is op bindende voordracht van de Centrale Vertegenwoordigersraad (CVR) met ingang van 1 juni 2023 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht en tevens lid van de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

Bij de werving en selectie van beide nieuwe leden is de RvT begeleid door Leeuwendaal. De profielschetsen zijn mede door Leeuwendaal opgesteld.

De voorbereiding en de werving van het lid met het aandachtsgebied Financiën & Vastgoed vond eind 2022 plaats, de selectie en benoeming in 2023. De Centrale Vertegenwoordigersraad bracht een positief advies uit over de profielschets voor dit lid.

Voor het lid met aandachtsgebied Kwaliteit & Veiligheid hield de Centrale Vertegenwoordigersraad vast aan het recht op bindende voordracht. Over de invulling van die voordracht en de samenwerking daarbij tussen CVR en RvT hebben enkele gesprekken plaatsgevonden en is advies ingewonnen bij de governance helpdesk van de NVTZ. Uiteindelijk heeft dit geleid tot goede afspraken en een positief advies op het profiel. De werving, selectie en benoeming vond in 2023 in goede harmonie en tot ieders tevredenheid plaats.

De Ondernemingsraad heeft beide profielschetsen ter informatie gekregen met de gelegenheid erop te reageren. De reacties zijn, voor zover mogelijk, meegenomen in de definitieve profielschets.

2.2 Taakverdeling

Het vertrek van de heren Verhage en Den Hollander leidde tot een herverdeling van taken in de raad.

- De heer Bindels heeft de heer W. Verhage met ingang van 1 juni 2023 opgevolgd als vicevoorzitter RvT en voorzitter van de Auditcommissie. Als vicevoorzitter RvT is hij tevens voorzitter van de Remuneratiecommissie.
- Mevrouw Zeeman heeft de heer Den Hollander met ingang van 1 juni 2023 opgevolgd als voorzitter van de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

3. HONORERING

De leden van de RvT ontvangen een honorarium voor hun werkzaamheden. Jaarlijks wordt het honorarium binnen de geldende wettelijke kaders (WNT) en richtlijnen (NVTZ) vastgesteld. De honoraria worden verantwoord in de jaarrekening ([Publicaties - Tragel](#)).

3.1. Onkosten Raad van Bestuur

Met de bestuurder is overeengekomen dat er geen geschenken worden aangenomen. Geschenken die door de bestuurder desondanks worden ontvangen, zoals relatiegeschenken, worden onder het personeel verloot. De bestuurder aanvaardt bijzondere uitnodigingen zoals studiereizen alleen in overleg met de voorzitter van de RvT. Wanneer nodig consulteert de voorzitter de leden van de RvT.

De onkostenvergoedingen worden per kwartaal door de voorzitter van de RvT beoordeeld en voor akkoord getekend. In 2023 was er sprake van de onderstaande onkosten.

reis- en parkeerkosten	€	502,00
opleidings- en congreskosten	€	912,13
representatiekosten	€	1.430,12
<i>totaal</i>	€	2.844,25

4. VERGADERINGEN EN BIJENKOMSTEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De RvT is zesmaal bijeen geweest in een reguliere vergadering waarvan eenmaal het jaarlijkse “benen-op-tafel-overleg” met de bestuurder. De eerste vergadering in het jaar startte met een sessie waarin het Beleidsteam het jaarplan 2023 presenteerde en er aansluitend een gesprek over plaatsvond met de bestuurder en het Beleidsteam. Op één na vonden de vergaderingen fysiek plaats.

De Auditcommissie Financiën & Vastgoed en de commissie Kwaliteit & Veiligheid vergaderen doorgaans twee weken voorafgaand aan de RvT-vergadering. In de commissies is ruimte voor diepgang op de onderscheiden onderwerpen en worden adviezen voor besluitvorming in de RvT voorbereid. Het overleg van de Remuneratiecommissie richt zich op onderwerpen die het werkgeverschap betreffen en vindt plaats op enkele momenten gedurende het jaar.

- De Auditcommissie is zevenmaal bijeengekomen waarvan één vergadering een ingelast overleg over de concept begroting 2024 betrof.
- De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft ook zevenmaal overlegd.
- De Remuneratiecommissie heeft zoals gebruikelijk geadviseerd over de toepassing van de WNT voor wat betreft de bezoldiging van de bestuurder en de honorering van de leden van de RvT. Ook heeft de commissie de werving, selectie en benoeming van een nieuwe bestuurder en twee nieuwe leden van de RvT geregistreerd. Deze procedures zijn eind 2022 gestart en zijn in 2023 afgerond. Onderdeel hiervan was het arbeidsvoorwaardengesprek met de bestuurder. Ten slotte heeft de commissie als werkgever met de vertrekkend bestuurder gesproken over het functioneren en de behaalde resultaten en is met de nieuwe bestuurder de eerste aanzet hiertoe gedaan.

De vergaderingen van de commissies vonden overwegend deels fysiek (40%) en deels met behulp van MSTeams (60%) plaats.

In de vergaderingen van de RvT of een commissie wordt met enige regelmaat een inhoudsdeskundige en/of een sleutelfunctionaris uit de organisatie uitgenodigd om mee in gesprek te gaan. Dit is een belangrijke en nuttige aanvulling op de informatievoorziening, juist omdat het “verhaal” meer aan de orde komt en er dieper op specifieke onderwerpen kan worden ingegaan. Dit past ook goed bij de verantwoordelijkheid van de RvT zoals verwoord in de Governancecode Zorg 2022. Onderwerpen die op deze manier aan de orde kwamen waren het jaarplan voor 2023, het daarvan afgeleide HR-plan en de eerste bevindingen van de nieuwe manager HR.

4.1. Overleg met de medezeggenschapsorganen

Er is door een afvaardiging van de raad tweemaal met de Ondernemingsraad en tweemaal met de Centrale Vertegenwoordigersraad overlegd over de algemene gang van zaken. Daarnaast hebben leden van de RvT interne beleidsconferenties met bestuurder, management, leden van de Ondernemingsraad en Centrale Vertegenwoordigersraad bijgewoond. Ook heeft de voorzitter van de RvT enkele malen contact gehad met de voorzitter van de OR en de voorzitter en vicevoorzitter van de CVR.

Met de OR is tevens een kwartaaloverleg met de voorzitter RvT in aanwezigheid van de bestuurder gevoerd. Na de komst van de nieuwe bestuurder per juli 2023 is dit overleg afgeschaft. Met de CVR is intensief contact geweest over de werving en selectie op bindende voordracht van een nieuw lid voor de RvT.

5. AANDACHTSPUNTEN, GOEDKEURING EN BESLUITEN

De wisseling in het bestuur van de organisatie en de manifestatie van enkele inhoudelijke, personele en financiële vraagstukken hebben 2023 voor de RvT gekleurd.

- Per 1 juli 2023 pensioneerde de bestuurder. Daarom is in 2022 gestart met de werving van een nieuwe bestuurder met als gevolg dat in januari 2023 de heer H. Biezemans benoemd kon worden tot nieuwe bestuurder van Tragel met ingang van 1 juli 2023. De maanden voorafgaand aan zijn start bij Tragel hebben zowel de voorzitter RvT als de zittend bestuurder enkele keren contact met hem gehad in het kader van overdracht en voorbereiding op een aantal belangrijke dossiers.
- Waar met de oude bestuurder vooral nog gesproken is over de voortgang van de invoering van het in 2022 herijkte besturingsmodel met meer clustermanagement, zorgcoördinatoren en resultaatverantwoordelijk divisie management en het effect ervan op de personele en financiële uitdagingen, is met de nieuwe bestuurder dit gesprek in een ander vaarwater terecht gekomen. Eind augustus heeft de nieuwe bestuurder zijn eerste bevindingen aan de RvT gepresenteerd en op basis daarvan geconcludeerd dat herinrichting van de topstructuur randvoorwaardelijk is voor de aanpak van de door hem geconstateerde aandachtspunten in de kwaliteit van zorg, de kwaliteit van arbeid (personele aandachtspunten waaronder het aanhoudende hoge verzuim, de inzet van PNIL, het hoge

verloop e.d.) en de impact hiervan op de financiën. De RvT heeft in de tweede helft van het jaar daardoor met de nieuwe bestuurder vooral gesproken over de verdere invulling en uitvoering hiervan.

- Een ander belangrijk onderwerp is het onaangekondigd bezoek dat de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in januari 2023 aan locatie Hoevedreef 7CD in Clinge bracht. De IGJ constateerde tekortkomingen waarop een plan van aanpak is opgesteld. Het bezoek heeft verder geleid tot een bestuursgesprek bij de IGJ op kantoor waarbij ook de voorzitter van de commissie Kwaliteit & Veiligheid is aangesloten. De opvolging van het plan van aanpak en punten uit het bestuursgesprek zijn in iedere vergadering van zowel de commissie Kwaliteit & Veiligheid als de voltallige RvT aan de orde geweest. De nieuwe bestuurder heeft geconstateerd dat in de huidige setting de zorg die op Hoevedreef 7CD wordt geleverd niet houdbaar is. Hij is gestart met de verkenning van een duurzaam alternatief. De voortgang hiervan is standaard onderwerp van gesprek. In een kennismakingsgesprek met de IGJ in november 2023, waar ook de voorzitter RvT aanwezig was, is dit ook met de IGJ gedeeld. Daarnaast hebben hierover meerdere gesprekken plaatsgevonden met CZ Zorgkantoor.
- Het strategisch personeelsbeleid in relatie tot de arbeidsmarktontwikkelingen, verzuim, de instroom versus het verloop en de inzet van PNIL bleef een zeer belangrijk bespreekpunt. Hierbij is zowel naar de effecten voor de korte als langere termijn gekeken en zijn de kansen en risico's nadrukkelijk in beeld gebracht. Dit laatste vooral ook in relatie tot de zogenaamde “verkavelingsaanpak” waarvoor met een aantal externe partijen resultaatsafspraken zijn gemaakt over de levering van nieuwe medewerkers. De nieuwe manager HR & Opleiden die medio 2023 aantrad, heeft haar eerste bevindingen gedeeld met de RvT en een aanzet gepresenteerd voor de verdere aanpak van het hardnekkige verzuim- en arbeidsmarktvraagstuk. In dit licht is ook uitgebreid stilgestaan bij het leiderschapsvraagstuk.
- Er is een stevig gesprek gevoerd over de begroting 2024. De bestuurder heeft na een zorgvuldige afweging en gehoord hebbende de adviezen van de Auditcommissie Financiën & Vastgoed besloten om in plaats van een nul-begroting een begroting met een beperkt verlies te presenteren. De RvT heeft in haar decembervergadering de begroting 2024 goedgekeurd.
- Aan het eind van het jaar is met de bestuurder gesproken over het thema externe samenwerking. Dit krijgt in 2024 een vervolg.
- Ook een aantal terugkerende zaken kwam aan de orde:
 - In april 2023 vond het jaarlijks gesprek met de accountant plaats. De Auditcommissie Financiën & Vastgoed heeft in het overleg daaraan voorafgaand ter voorbereiding met de accountant de Jaarrekening en het Accountantsverslag besproken én in het najaar de Managementletter besproken.
 - In het verlengde van de jaarlijkse screening van de statuten en reglementen zijn de waarnemingregeling bestuurder en de reglementen van de Auditcommissie Financiën & Vastgoed en de commissie Kwaliteit & Veiligheid herijkt.
 - Ontwikkelingen en voornemens met betrekking tot vastgoed waaronder verkoop van een woning in Clinge.
 - Het Kwaliteitsrapport 2022, de jaarrekening, het bestuursverslag en het verslag RvT 2022.
 - Risicomanagement is een terugkerend punt bij de besprekingen van de kwartaalrapportages. In het kader van risicobeheersing is de RvT opnieuw vrijwel maandelijks met behulp van een cijfermatig overzicht op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot formatie (kwalitatief en kwantitatief), verzuim en inzet PNIL.
 - De Kaderbrief en Begroting 2024.
 - Het Treasurystatuut is herijkt aan de moderne stand van zaken.
- Ten slotte heeft de benoeming van de nieuwe bestuurder en twee leden RvT de nodige tijd en aandacht gevraagd.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

- De vestiging van opstalrecht nutsvoorzieningen aan kadastraal perceel R nummer 1543-wijk de Sterre in Clinge.
- De vaststelling van het bestuursverslag en de jaarrekening 2022. De RvT heeft daarbij decharge verleend aan de bestuurder voor het gevoerde financiële beleid.



- De vaststelling van het Kwaliteitsrapport 2022.
- De vaststelling van het Treasurystatuut dat het statuut uit 2014 vervangt.
- Vaststelling van de begroting 2024 onder voorbehoud van positief advies van de CVR. De CVR heeft op 8 januari 2024 positief geadviseerd.

De Raad van Toezicht heeft de volgende besluiten genomen:

- Vaststelling van het wervingsprofiel lid RvT aandachtsgebied Kwaliteit & Veiligheid.
- De benoeming van de heer J.P.H. Biezemans als bestuurder van Tragel met ingang van 1 juli 2023.
- Vaststelling van de waarnemregeling bestuurder in lijn met het aangepaste besturingsmodel.
- Benoeming van de heer J. Hendriks met ingang van 1 juni 2023 als lid van de RvT met het aandachtsgebied financiën & vastgoed. De heer Hendriks wordt tevens lid van de Auditcommissie Financiën & Vastgoed.
- Vaststelling van de klassenindeling van Tragel (WNT) en daarmee samenhangend de bezoldiging van de bestuurder en de honorering voor de RvT voor 2023.
- Vaststelling van het jaarverslag van de RvT over het jaar 2022.
- Benoeming van de heer M. Vermaak met ingang van 1 juni 2023 als lid van de RvT met het aandachtsgebied Kwaliteit & Veiligheid. De heer Vermaak wordt tevens lid van de commissie Kwaliteit & Veiligheid. De benoeming vindt plaats op voordracht van de CVR.
- Vaststelling van het herijkte reglement Auditcommissie Financiën & Vastgoed.
- Vaststelling van het herijkte reglement commissie Kwaliteit & Veiligheid.

6. SAMENWERKING MET DE RVB

Voor het verstrekken van informatie zijn afspraken vastgelegd in een informatieprotocol dat jaarlijks herijkt wordt. Daarbuiten worden op geleide van vraagstukken en ontwikkelingen ook afspraken gemaakt. Zo krijgt de RvT naast de reguliere kwartaalrapportage regelmatig inzicht in de ontwikkelingen op een aantal cruciale parameters zoals verzuim, formatie en PNIL.

Een reguliere taak van de Remuneratiecommissie is het mede op basis van de inbreng van de overige leden van de RvT jaarlijks beoordelen van het functioneren van de bestuurder. In dit licht is in het verslagjaar met de vertrekkende bestuurder meerdere keren gesproken over de realisatie van de opdracht voor zijn resterende bestuursperiode (tot 1 juli 2023). Met de nieuwe bestuurder (vanaf 1 juli 2023) is gesproken over zijn eerste bevindingen en de aanpak ervan. In 2024 worden hierover resultaatsafspraken gemaakt die gedurende het jaar worden gemonitord en jaarlijks formeel worden beoordeeld.

De samenwerking tussen de RvT en de heer Bannenberg, bestuurder tot 1 juli 2023, was laagdrempelig en positief kritisch. De voorzitter van de RvT had vrijwel wekelijks contact met de bestuurder over lopende zaken, waarover zo nodig de overige leden van de raad buiten de reguliere vergaderingen op de hoogte werden gebracht.

De samenwerking met de nieuw aangetreden bestuurder, de heer Biezemans, kenmerkt zich door realisme en een gezamenlijk gevoelde urgentie om een aantal zaken op te pakken om Tragel toekomstbestendig te maken. Het wekelijks contact is omgezet in een maandelijks contactmoment met de afspraak om elkaar, indien nodig, tussendoor te spreken.

De belangrijkste thema's, agendasetting en daaruit voortvloeiende dilemma's en verantwoordelijkheden zijn in hoofdstuk 5 beschreven.

7. REFLECTIE

In 2023 heeft geen zelfevaluatie plaatsgevonden. De RvT organiseert dit altijd medio het jaar. Omdat in die periode twee nieuwe leden aantraden én er een bestuurswissel plaatsvond, is ervoor gekozen om elkaar



eerst beter te leren kennen en gezamenlijk “op stoom” te komen. In juli 2024 vindt weer een zelfevaluatie plaats.

De reflectie in het voorliggend jaarverslag vindt plaats aan de hand van de vier rollen van een RvT: de toezichthoudende rol, de adviesrol (strategisch partner), de rol van werkgever en van ambassadeur. Tijdens en na afsluiting van de vergadering van de Raad van Toezicht wordt hier overigens standaard bij “het uitschakelen” expliciet bij stilgestaan.

Toeziethoudende rol

De wisseling van bestuur en wisselingen in de RvT in een context met een fors personeel en financieel vraagstuk zorgden ervoor dat bestuur en toezicht elkaar dicht naderden. Vooral het toezicht op het weerbarstige personele vraagstuk (verzuim en verloop) en het effect ervan op de kwaliteit van zorg en de financiën zorgden voor stevige gesprekken over analyse, aanpak en het opvolgen daarvan. Ook met de accountant is hier indringend over gesproken.

Het kritische gesprek is weliswaar op een goede manier gevoerd maar leidde op enkele momenten ook tot bezinning op elkaars rol. In die zin was de komst van de nieuwe bestuurder verhelderend. Een aantal patronen zoals veelvuldig vergaderen en gedetailleerd informeren is teruggebracht tot een gezonder en genormaliseerd niveau waardoor de RvT en bestuurder weer beter in hun eigen rol komen.

Strategisch partner: de adviesrol

Uit de reflectie op de toezichthoudende rol blijkt al dat het gesprek over de belangrijke strategische vraagstukken intensief gevoerd is. De raad heeft de bestuurder daarin terzijde gestaan met advies en reflectie, soms ook op een praktisch en helpend niveau. De strategische beleidsperiode 2021 – 2023 liep in het verslagjaar af. Met de nieuwe bestuurder is afgesproken in 2024 te komen tot een strategisch kader en dat in 2025 verder te verdiepen met een breder strategietraject gericht op de komende jaren. Belangrijke drijvers voor de strategie blijven kwaliteit van zorg, personele inzet en een gezonde exploitatie.

Werkgever

Met de bestuurder wordt regelmatig gesproken over de opdracht die er ligt en de resultaten die bestuurder en de raad willen zien. Deze resultaten en het functioneren van de bestuurder in het behalen ervan zijn gekoppeld aan de afspraken over bezoldiging. Functioneren wordt uitgedrukt in competenties en leiderschap. Feedback daarop komt niet alleen uit de raad maar wordt ook opgehaald in de organisatie. De bestuurder is transparant over de invulling van sleutelposities in de organisatie. Medewerkers die deze posities invullen worden bij aanstelling ter kennismaking en later als specialist op een onderwerp uitgenodigd in de raad dan wel een commissie van de raad. Op deze manier krijgt de raad een goed beeld van de kwaliteit van de top van de organisatie.

Ambassadeur

De raad wordt door de bestuurder goed geïnformeerd over de interne en externe belanghebbenden van de organisatie in relatie tot de opgaven die er liggen. Niet alleen onderwerpen die in de relatie met belanghebbenden aan de orde komen, worden gedeeld maar ook kenmerken van de relatie worden besproken. De raad stelt zich in het contact met externe belanghebbenden terughoudend op omdat dit vooral bij de rol van de bestuurder hoort. Waar nodig wordt die rol wel versterkt. Een voorbeeld daarvan is de deelname van de voorzitter van de commissie Kwaliteit & Veiligheid aan het bestuursgesprek bij de IGJ in juni 2023 en aanwezigheid van de voorzitter van de raad bij de kennismaking van de nieuwe bestuurder met de IGJ in november 2023.

Namens de Raad van Toezicht,
A. Beukman - Zuure, voorzitter en M. Bindels, vicevoorzitter.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024⁷

BIJLAGE: SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT & ROOSTER VAN AFTREDEN**Samenstelling Raad van Toezicht**

	<i>Functie</i>
mevrouw A.M.A.T. Beukman-Zuure	voorzitter
	vicevoorzitter Remuneratiecommissie
de heer M. Bindels	lid tot 1 juni 2023
	lid Auditcommissie tot 1 juni 2023
	vicevoorzitter vanaf 1 juni 2023
	voorzitter Auditcommissie Financiën & Vastgoed vanaf 1 juni 2023
	voorzitter Remuneratiecommissie vanaf 1 juni 2023
de heer J. Hendriks	lid vanaf 1 juni 2023
	lid Auditcommissie Financiën & Vastgoed vanaf 1 juni 2023
de heer M. Vermaak	lid vanaf 1 juni 2023
	lid commissie Kwaliteit & Veiligheid vanaf 1 juni 2023
mevrouw E. Zeeman-Reuvers	lid
	lid commissie Kwaliteit & Veiligheid tot 1 juni 2023
	voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid vanaf 1 juni 2023

Afgetreden in 2023

	<i>Functie</i>
de heer drs. W. Verhage	vicevoorzitter tot 1 juni 2023
	voorzitter Auditcommissie tot 1 juni 2023
	voorzitter Remuneratiecommissie tot 1 juni 2023
de heer R. de Hollander	lid tot 1 juni 2023
	voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid tot 1 juni 2023

(Neven)functies Raad van Toezicht

	<i>(Neven)functies</i>
A.M.A.T. Beukman - Zuure	voorzitter Raad van Commissarissen De Zellingen
M. Bindels	DGA (50%) Impact Management Consulting bv
	lid Raad van Toezicht Revant voorzitter Auditcommissie Financiën & Vastgoed
	vicevoorzitter Raad van Toezicht Rivas Zorggroep voorzitter Auditcommissie Financiën & Vastgoed
	lid Raad van Commissarissen Habitat Lekker Leven BV
	lid Raad van Commissarissen Groenhuysen vanaf 1 april 2023 voorzitter Raad van Commissarissen Groenhuysen vanaf 1 juni 2023
J. Hendriks	DGA Somi Advies B.V.
	lid Raad van Toezicht Stichting Thuiszorg West-Brabant
	bestuurslid / penningmeester Stichting Samen Op Reis
M. Vermaak	arts VG bij Novicare
	zelfstandig arts VG bij "Dokter Michiel"
E. Zeeman	directeur HR Human Total Care

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

Rooster van aan- en aftreden

naam	aanvang	eerste herbenoeming	datum aftreden
A. Beukman- Zuure	1-1-2018	1-1-2022	1-1-2026
M. Bindels	1-1-2022	1-1-2026	
J. Hendriks	1-6-2023	1-6-2027	
M. Vermaak	1-6-2023	1-6-2027	
E. Zeeman - Reuvers	1-1-2021	1-1-2025	
R. den Hollander	1-6-2015	1-6-2019	1-6-2023
W. Verhage	1-6-2015	1-6-2019	1-6-2023

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024⁹

JAARREKENING 2023

STICHTING TRAGEL

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARREKENING

1	Balans per 31 december 2023	7
2	Winst-en-verliesrekening over 2023	8
3	Kasstroomoverzicht over 2023	10
4	Grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling	12
5	Toelichting op de balans per 31 december 2023	20
6	Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2023	36
7	WNT-verantwoording 2023 Stichting Tragel	40
8	Vaststelling en goedkeuring	45

OVERIGE GEGEVENS

1	Statutaire regeling winstbestemming	48
2	Verwerking van het verlies 2023	48
3	Controleverklaring	48

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

JAARREKENING

Balans per 31 december 2023
Winst-en-verliesrekening over 2023
Kasstroomoverzicht 2023
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
Toelichting op de balans per 31 december 2023
Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2023
Overige toelichtingen

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

	31 december 2023		31 december 2022	
	€	€	€	€
PASSIVA				
Eigen vermogen (4)				
Kapitaal	179		179	
Bestemmingsfondsen	21.235.304		22.050.845	
Algemene en overige reserves	205.005		200.985	
Totaal eigen vermogen		21.440.488		22.252.009
Voorzieningen (5)				
Voorziening verlieslatende contracten	1.275.231		1.163.704	
Voorziening arbeidsongeschiktheid	540.640		656.834	
Voorziening uitgestelde beloningen	842.264		874.864	
		2.658.135		2.695.402
Langlopende schulden (6)				
Schulden aan banken		3.584.217		4.117.608
Kortlopende schulden (7)				
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	533.391		1.726.833	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.839.261		2.526.035	
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	1.918.772		1.863.447	
Schulden terzake van pensioenen	930.033		1.393.330	
Overige schulden en overlopende passiva	7.401.478		6.536.427	
		13.622.935		14.046.072
		<u>41.305.775</u>		<u>43.111.091</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2023

		2023		2022	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	(10)				
Zorgverzekeringswet		26.933		37.333	
Wet langdurige zorg		55.641.926		51.877.535	
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		351.984		325.404	
Forensische zorg		1.044.229		1.171.736	
Baten uit onderaanneming		93.386		31.133	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.179.491		1.214.237	
			58.337.949		54.657.378
Opbrengsten Jeugdwet	(11)		3.591.877		3.129.620
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	(12)		1.192.651		1.170.113
Netto omzet			63.122.477		58.957.111
Overige bedrijfsopbrengsten	(13)		577.065		562.676
Som der bedrijfsopbrengsten			63.699.542		59.519.787
Kosten					
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	(14)	8.258.975		5.133.472	
Lonen en salarissen	(15)	31.123.080		30.184.627	
Sociale lasten	(16)	5.136.954		4.959.281	
Pensioenlasten	(17)	2.573.836		2.596.278	
Overige personeelskosten		1.993.105		2.353.168	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(18)	1.762.788		1.890.615	
Overige waardeveranderingen van vaste activa	(19)	-		7.807	
Overige bedrijfskosten	(20)	13.720.082		11.839.340	
			64.568.820		58.964.588
Bedrijfsresultaat			-869.278		555.199

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(21)	152.281	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	(22)	-94.524	-210.853
Financiële baten en lasten		<u>57.757</u>	<u>-210.853</u>
Resultaat		<u><u>-811.521</u></u>	<u><u>344.346</u></u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2023		2022	
	€	€	€	€
Toevoeging/(onttrekking):				
Bestemmingsfondsen	-815.541		344.346	
Algemene reserve	<u>4.020</u>		<u>-</u>	
		<u><u>-811.521</u></u>		<u><u>344.346</u></u>



3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2023		2022	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	-869.278		555.199	
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	2.045.923		1.890.615	
-mutaties voorzieningen	-37.267		-179.730	
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	-97.883		107.469	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	279.190		-170.154	
- kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen)	682.800		2.681.147	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		2.003.485		4.884.546
Ontvangen interest	152.281		-	
Betaalde interest	-94.524		-210.852	
		57.757		-210.852
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		2.061.242		4.673.694
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-1.645.447		-1.644.086	
Desinvesteringen materiële vaste activa	94.365		7.807	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.551.082		-1.636.279
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende schulden		-1.726.833		-2.822.540
		-1.216.673		214.875
Samenstelling geldmiddelen				
	2023		2022	
	€	€	€	€
Liquide middelen per 1 januari	22.211.864		21.996.989	
Stand geldmiddelen per 31 december	20.995.191		22.211.864	
Mutatie geldmiddelen		-1.216.673		214.875

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Algemene gegevens

Zorginstelling Stichting Tragel is statutair (en feitelijk) gevestigd in de gemeente Hulst, op het adres Sterredreef 50, 4567 BL te Clinge en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder dossiernummer 22045081.

Tragel ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking bij wonen, werken, leren en recreëren. Tragel heeft diverse locaties voor wonen en dagbesteding (leer-werkbedrijven en activering) in Zeeuws-Vlaanderen en is met ambulante begeleiding actief in de gemeenten Hulst, Terneuzen, Sluis en op de Bevelanden en Walcheren.

Het hulpaanbod in Middelburg omvat ook forensisch beschermd wonen met begeleiding en dagbesteding. Het aanbod van Tragel wordt o.a. gefinancierd uit de Wet langdurige zorg (Wlz), Jeugdwet, Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), Ministerie van Justitie & Veiligheid (DJI), Beschermd Wonen en Zorgverzekeringswet (Zvw).

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt.

Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Tragel, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. ...28/5/2024

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende:

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen; en
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering.

Tragel hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten, waarbij nog kan worden opgemerkt dat deze voortdurend worden beoordeeld.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en de directe realiseerbare waarde.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur van het vast actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

Groot onderhoud:

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

De terugverdien mogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren, of indien deze hoger is, de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde.

Tragel heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023. De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa waarvan het voornemen bestaat deze te verkopen, zijn ontleend aan taxaties door onafhankelijke externe taxateurs, uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en voorzieningen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is zodanig gepresenteerd dat daaruit blijkt welk gedeelte vrij besteedbaar is en welk gedeelte is vastgelegd. Indien aan een deel van het eigen vermogen een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven, dan gezien de doelstelling van de organisatie zou zijn toegestaan, is dit deel verantwoord als vastgelegd vermogen. Deze beperking in het bestedingsdoel kan door het bestuur zijn opgelegd. Indien de beperking door het bestuur is aangebracht, wordt het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. In de toelichting worden het bedrag en de beperkte doelstelling van iedere bestemmingsreserve vermeld. Ook het feit dat het bestuur deze beperking heeft aangebracht wordt vermeld.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Zie de toelichting op de balans, Eigen Vermogen, Bestemmingsfondsen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante of nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening uitgestelde beloningen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%.

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Op grond van RJ 271 is een voorziening opgenomen voor de toekomstige kosten van medewerkers die ultimo het verslagjaar langdurig ziek zijn en waarvan er geen of slechts gedeeltelijk herstel wordt verwacht. Tevens is in deze voorziening rekening gehouden met letselschade.

Deze voorziening is tegen de nominale waarde opgenomen i.v.m. de korte looptijd.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

Voorziening verlieslatende contracten

Deze voorziening heeft betrekking op gehuurde panden, waarbij de toekomstige kosten de toekomstige inkomsten volgens de huidige bekostigingssystematiek overschrijdt, danwel waar een verplichting geldt tot teruglevering in originele staat. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de onvermijdbare kosten. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.



GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande boekjaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting Tragel zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van Stichting Tragel voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.



Pensioenen

Stichting Trigel heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Trigel. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Trigel betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkings-grad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2023 was de actuele dekkingsgraad 106,3% en daarmee boven de ondergrens van 90% die vastgesteld is als grens waaronder er moet worden verlaagd. Er is voor de aangesloten instellingen geen noodzaak om extra storting te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Trigel heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Trigel heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

GRONDSLAGEN VOOR GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

GRONDSLAGEN WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Trigel zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels (WNT ZORGINSTELLINGEN). De WNT- verantwoording inzake Stichting Trigel is opgenomen in de toelichting op de resultatenrekening.

5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	20.077.449	20.331.788
Bij: investeringen	1.645.449	1.644.085
Af: afschrijvingen	-2.045.923	-1.890.615
Af: desinvesteringen	-94.365	-7.807
Boekwaarde per 31 december	19.582.610	20.077.451

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Inventaris incl. automatisering	Vervoer- middelen	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2023</i>					
- aanschafwaarde	37.385.440	8.357.798	10.787.722	180.311	56.711.271
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-23.042.756	-5.838.431	-7.584.821	-167.814	-36.633.822
	<u>14.342.684</u>	<u>2.519.367</u>	<u>3.202.901</u>	<u>12.497</u>	<u>20.077.449</u>
<i>Mutaties</i>					
Bij: investeringen	853.521	85.383	706.545	-	1.645.449
Af: desinvesteringen	-157.516	-	-	-	-157.516
Afschrijving desinvesteringen	63.151	-	-	-	63.151
Afschrijvingen	-1.077.904	-224.469	-734.092	-9.458	-2.045.923
	<u>-318.748</u>	<u>-139.086</u>	<u>-27.547</u>	<u>-9.458</u>	<u>-494.839</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Inventaris incl. automatisering	Vervoer- middelen	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 31 december 2023</i>					
- aanschafwaarde	38.081.445	8.443.181	11.494.267	180.311	58.199.204
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-24.057.509	-6.062.900	-8.318.913	-177.272	-38.616.594
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>14.023.936</u>	<u>2.380.281</u>	<u>3.175.354</u>	<u>3.039</u>	<u>19.582.610</u>

Afschrijvingspercentages

	%
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.3%-10%
Machines en installaties	5.0 %
Inventaris incl. automatisering en vervoermiddelen	10.0%-20.0%

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen.

De materiële vaste activa dienen geheel als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen en als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Stichting Tragel heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting Tragel zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

In 2023 heeft de verkoop van een pand plaatsgevonden. De verkoop van dit pand heeft geresulteerd in een desinvestering van € 94.365 en een boekwinst van € 283.135.

Toelichting analyse bijzondere waardevermindering:

Tragel beschikt over vastgoed waar zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge de WLZ. Dit vastgoed met een lange levensduur dient te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de realiseerbare waarde, de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde betreft de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. De directe opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Tragel heeft in 2023, in het kader van de jaarrekening 2023, de contante waarde van het verschil tussen de toekomstige kapitaalslastenvergoeding en de toekomstige kapitaalslasten van haar zorgvastgoed berekend. Er zijn op organisatieniveau verschillende scenario's doorgerekend.

Belangrijke veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de benadering van de contante waarde van de kasstromen zijn:

- o Kasstromen omvatten de kasstromen louter betrekking hebbend op kapitaalslasten,
- o Een gebruiksduur van gemiddeld 30 jaar,
- o Restwaarden voor woningen in wijk De Sterre te Clinge is nul,
- o Restwaarden op overige woningen van 50% van de actuele WOZ-waarde,
- o Disconteringsvoet van 4,4%,
- o De uit de meerjarenbegroting afgeleide kasstromen betreffen het jaar 2023, en de genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2024 t/m 2032,
- o Vervangingsinvesteringen tot het niveau dat noodzakelijk wordt geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde van de levensduur in gebruik te houden.

In het eerste scenario is het uitgangspunt de ultimo 2023 in bezit zijnde en reeds bekende en geplande projecten voor bouw / verbouw van de eigen panden en de geplande huur- en renteverplichtingen. Daarbij is de berekening uitgevoerd met als basis het prijspeil 2024 en de begrote bezetting 2024. Er is vanaf 2024 geen indexering toegepast. De contante waarde van het verschil tussen de toekomstige kapitaalsopbrengsten en kapitaalslasten over de komende 10 jaar bedraagt dan € 17,2 miljoen positief.

In het tweede scenario is t.o.v. het eerste scenario het uitgangspunt dat de opbrengsten gelijk blijven maar de bedrijfskosten met 2,5% dalen (beleid is een positief zorgresultaat). Voor het overige geen indexering. Daaruit kwam naar voren dat het gemiddelde totale resultaat (zorg en kapitaalslasten) over de periode 2024-2032 0,4% positief blijft. Het resultaat op de kapitaalslasten blijft over dezelfde periode eveneens positief. Daarbij is er geen rekening gehouden met het effect van het besluit om de korting 2024 op de NHC terug te draaien.

Daarnaast heeft Tragel ultimo 2023 opnieuw per gebouw getoetst, overeenkomstig RJ 121, of er triggers zijn voor impairment. Getoetst is of de toekomstige kapitaalslasten nog kunnen worden gerealiseerd uit de toekomstige kapitaalsopbrengsten. Dit was het geval.

Op grond van bovenstaande zijn geen (nieuwe) bijzondere waardeverminderingen verantwoord.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VLOTTENDE ACTIVA

2. Debiteuren en overige vorderingen

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Handelsdebiteuren		
Vorderingen op debiteuren	357.516	214.131
Overige vorderingen		
Overige vorderingen	151.945	437.538
Overlopende activa	218.513	170.107
	370.458	607.645

Onder de overige schulden zijn de schulden uit hoofde van financieringstekort WLZ opgenomen. Zie de specificatie hieronder.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot Wlz

	2022	2023	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	191.685		191.685
Financieringsverschil boekjaar		-87.505	-87.505
Correcties voorgaande jaren	82.244		82.244
Betalingen/ontvangsten	-273.929		-273.929
Subtotaal mutatie boekjaar	-191.685	-87.505	-279.190
Saldo per 31 december	-	-87.505	-87.505

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot

31-12-2023	31-12-2022
€	€

-	191.685
87.505	
VOOR WAARMERKINGS-	
-87.505	191.685
VERLEIDEN	



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

	2023	2022
	€	€
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	55.559.682	51.744.848
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-55.647.187	-51.553.164
Totaal financieringsverschil	-87.505	191.684
	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
3. Liquide middelen		
ABN AMRO Bank N.V.	3.381.945	5.677.642
Rabobank	17.595.448	16.519.854
Kas	17.798	14.368
	20.995.191	22.211.864

Alle liquide middelen zijn ter vrije beschikking.

Tragel heeft een rekening courant bij de Rabobank en bij de ABN-AMRO bank.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

PASSIVA

4. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Kapitaal	179	179
Bestemmingsfondsen	21.235.304	22.050.845
Algemene en overige reserves	205.005	200.985
	<u>21.440.488</u>	<u>22.252.009</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2023
	€	€	€	€
Kapitaal	<u>179</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>179</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2023
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten	<u>22.050.845</u>	<u>-815.541</u>	<u>-</u>	<u>21.235.304</u>

Bestemmingsfondsen worden gevormd voor posten waar een externe verplichting op rust, bijvoorbeeld om deze reserve uitsluitend aan een bepaald doel te mogen besteden. Naar aanleiding van overleg met partijen is besloten dat de reserve aanvaardbare kosten (RAK) kwalificeert als bestemmingsfonds.

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2023
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserves	200.985	4.020	-	205.005

5. Voorzieningen

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening verlieslatende contracten	1.275.231	1.163.704
Voorziening arbeidsongeschiktheid	540.640	656.834
Voorziening uitgestelde beloningen	842.264	874.864
	<u>2.658.135</u>	<u>2.695.402</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31 december 2023
	€	€	€	€	€
Voorziening verlieslatende contracten	1.163.704	693.634	-582.107	-	1.275.231
Voorziening arbeidsongeschiktheid	656.834	419.364	-360.688	-174.870	540.640
Voorziening uitgestelde beloningen	874.864	77.411	-55.874	-54.137	842.264
Totaal voorzieningen	<u>2.695.402</u>	<u>1.190.409</u>	<u>-998.669</u>	<u>-229.007</u>	<u>2.658.135</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de voorziening (< 1 jaar)	1.483.480
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	1.174.656
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	555.512

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening verlieslatende contracten

Deze voorziening heeft, voor ultimo 2023 voor een bedrag van € 686.231, betrekking op gehuurde panden, waarbij de toekomstige kosten de toekomstige inkomsten volgens de huidige bekostigingssystematiek overschrijdt, danwel waar een verplichting geldt tot teruglevering in originele staat. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de onvermijdbare kosten.

Voor de overgang van de ICT systemen en diensten van de Carante Groep naar een eigen (gehoste) ICT omgeving zijn de kosten, van de contracten die nog doorlopen en waar geen prestaties meer tegenover staan, hier opgenomen. Dit ultimo 2023 voor een bedrag van € 589.000. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde. Contant maken van de voorziening heeft geen materieel effect vanwege de looptijd.

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Op grond van RJ 271 is een voorziening opgenomen voor de toekomstige kosten van medewerkers die ultimo het verslagjaar langdurig ziek zijn en waarvan er geen of slechts gedeeltelijk herstel wordt verwacht. Tevens is in deze voorziening rekening gehouden met letselschade.

Deze voorziening is tegen de nominale waarde opgenomen i.v.m. de korte looptijd.

Voorziening uitgestelde beloningen

RJ 271 Personeelsbeloningen bepaalt dat voor uitgestelde beloningen een verplichting in de jaarrekening moet worden opgenomen. De verplichting wordt berekend als zijnde de contante waarde van de toekomstige uitkeringen of aanspraken, rekening houdend met de (achterliggende) diensttijd, de leeftijden en het verwachte verloop op basis van de blijfkansen van het huidige personeelsbestand. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,0%.

Onder deze voorziening is ook de regeling Afbouw Carrière opgenomen. Deze geeft de werknemer de mogelijkheid om voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende een periode van maximaal 3 jaar minder te gaan werken, ten einde mentaal en fysiek in balans te blijven en van waarde te blijven voor de organisatie en collega's.

6. Langlopende schulden

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Schulden aan banken		
Leningen o/g	3.584.217	4.117.608

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€	€
Stand per 1 januari	5.844.441	8.666.980
Af: aflossingen	-1.726.833	-2.822.539
Stand per 31 december	4.117.608	5.844.441
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-533.391	-1.726.833
Stand langlopende schulden per 31 december	3.584.217	4.117.608

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	2023	2022
	€	€
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	533.391	1.726.833
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.)	3.584.217	4.117.608
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.825.657	2.059.048

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de specificatie hierna:

Overzicht langlopende schulden ultimo 2023.

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij de Coöperatieve Rabobank U.A. en de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines en installaties.

De reële waarde van de leningen benadert de boekwaarde ervan.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossings- wijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Rabobank	29-12-2014	1.100.000	20	Onderhandse lening	3,85	660.032	-	54.996	605.036	330.056	12	Lineair	54.996	Hypotheek en Pandrecht
BNG	28-12-2001	2.722.681	35	Onderh.Lening	1,42	1.089.072	-	77.791	1.011.281	622.328	13	Lineair	77.791	WFZ
BNG	28-12-2001	2.722.681	35	Onderh.Lening	0,25	1.089.072	-	77.791	1.011.281	622.328	13	Lineair	77.791	WFZ
ASN Bank	29-08-2007	6.000.000	20	Onderh.Lening	4,71	1.425.000	-	300.000	1.125.000	-	4	Lineair	300.000	WFZ
NWB	21-12-2009	3.532.472	29	Onderh.Lening	-0,01	1.581.265	-	1.216.255	365.010	250.945	15	Overig	22.813	WFZ
TOTAAL						5.844.441	-	1.726.833	4.117.608	1.825.657			533.391	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

7. Kortlopende schulden

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen		
Financieringen	533.391	1.726.833
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	2.839.261	2.526.035
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	-921	-18.387
Loonheffing	1.919.693	1.881.834
	1.918.772	1.863.447
De loonheffing betreft de nog te betalen loonheffing van december.		
Schulden terzake van pensioenen		
Schulden terzake van pensioenen	930.033	1.393.330
Schulden terzake van pensioenen waren in 2022 hoog door een nog niet vervallen nota pensioenfonds tm november 2022 van € 866.468.		
Overige schulden		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	87.505	-
Subsidie Zorgbonus	-	240.152
	87.505	240.152

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Overlopende passiva		
Vakantiegeld (inclusief sociale lasten)	1.280.480	1.241.342
Vakantiedagen (inclusief sociale lasten)	4.671.269	4.092.190
Nog te betalen interest langlopende leningen	17.460	19.693
Nog te betalen salarissen	264.990	365.221
Overige schulden	1.079.774	577.829
	<u>7.313.973</u>	<u>6.296.275</u>

8. Financiële instrumenten

Algemeen

Tragel maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Tragel handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Kredietrisico

De vorderingen zijn voor het grootste deel geconcentreerd bij het zorgkantoor en gemeenten. De kredietrisico's zijn beperkt.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaaarde van opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een lange rentevastperiode vaak tot einde looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Valutarisico

Tragel is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valuta risico.

9. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Toelichting:

De deelname aan het Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz) houdt in dat er een obligo verplichting rust op de boekwaarde van de geborgde leningen van maximaal 3%. De maximale latente verplichting is € 105.377.

(Meerjarige) financiële verplichtingen

Verder zijn er huur- en lease overeenkomsten die niet uit de balans blijken:

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leaseovereenkomsten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

	betalbaar binnen 1 jaar	betalbaar binnen 1 - 5 jaar	betalbaar na 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Huur- en lease overeenkomsten	1.367.849	1.271.967	379.832	3.019.648

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële na controles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker. Tragel verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning, en de verleende subsidie. Bij deze inschatting is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Ook hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Tragel verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2023

	2023	2022
	€	€
10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	26.933	37.333
Wet langdurige zorg	55.641.926	51.877.535
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	351.984	325.404
Forensische zorg	1.044.229	1.171.736
Baten uit onderaanneming	93.386	31.133
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.179.491	1.214.237
	<u>58.337.949</u>	<u>54.657.378</u>

De baten vanuit de Wet langdurige zorg zijn met name gestegen door indexering van de NZA tarieven.

Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	164.780	143.155
Overige Rijkssubsidies	187.204	182.249
	<u>351.984</u>	<u>325.404</u>

Baten uit onderaanneming

Baten uit onderaanneming	<u>93.386</u>	<u>31.133</u>
--------------------------	---------------	---------------

11. Opbrengsten Jeugdwet

Opbrengsten Jeugdwet	<u>3.591.877</u>	<u>3.129.620</u>
----------------------	------------------	------------------

12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)	<u>1.192.651</u>	<u>1.170.113</u>
--	------------------	------------------

13. Overige bedrijfsopbrengsten

Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	54.033	63.743
Doorberekende dienstverlening	167.209	141.975
Doorberekende waskosten	151.774	144.653
Doorberekende kapitaalslasten	4.602	2.775
Overige opbrengsten	199.447	209.530
	<u>577.065</u>	<u>562.676</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

	2023	2022
	€	€
14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	8.258.975	5.133.472
Personeelskosten		
15. Lonen en salarissen		
Bruto lonen	31.123.080	30.184.627
16. Sociale lasten		
Premies sociale verzekeringswetten	5.136.954	4.959.281
De salariskosten zijn, ondanks daling van het aantal FTE's, gestegen door CAO aanpassingen.		
17. Pensioenlasten		
Pensioenlasten	2.573.836	2.596.278
Het gemiddelde aantal personeelsleden o.b.v full-time eenheden (fte's) is voor 2023 641 fte. (2022: 662 fte).		
18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
Materiële vaste activa	2.045.923	1.890.615
Boekresultaat	-283.135	-
	1.762.788	1.890.615
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1.077.904	985.210
Machines en installaties	224.469	223.757
Inventaris incl. automatisering en vervoermiddelen	743.550	681.648
Boekresultaat	-283.135	-
	1.762.788	1.890.615
<i>Boekresultaat</i>		
Boekwinst verkoop pand	-283.135	-
19. Overige waardeveranderingen van vaste activa		
Inventaris incl. automatisering en vervoermiddelen	-	7.807

	2023	2022
	€	€
20. Overige bedrijfskosten		
Onderhoud en energiekosten	3.533.846	2.583.129
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.449.919	2.217.431
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.158.106	1.050.832
Vervoerskosten	1.016.669	852.915
Algemene kosten	3.585.473	3.678.154
Huur en leasing	1.837.980	1.793.636
Dotaties en vrijval voorzieningen materiële kosten	138.089	-336.757
	<u>13.720.082</u>	<u>11.839.340</u>

De overige bedrijfskosten zijn in 2023 vooral gestegen door de landelijke stijging van de energiekosten voor gas en elektra. Dit veroorzaakte gemiddeld een stijging van 37% op deze energiekosten.

Financiële baten en lasten

21. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten	<u>152.281</u>	<u>-</u>
------------	----------------	----------

De rentebaten zijn door de gestegen rente toegenomen.

22. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	<u>-94.524</u>	<u>-210.853</u>
-------------	----------------	-----------------

De rentelasten zijn gedaald door aflossing van leningen eind 2022 en eind 2023.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

7 WNT-VERANTWOORDING 2023 STICHTING TRAGEL

WNT SECTOR ZORGINSTELLINGEN

Leidinggevende topfunctionarissen met bezoldiging boven € 1.900,-



Gegevens 2023

	A.F.I. Bannenberg	J.P.H. Biezemans
Bedragen x € 1		
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Voorzitter RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01-31/06	01/07-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	90.030	87.430
Beloningen betaalbaar op termijn	-	7.535
<i>Subtotaal</i>	90.030	94.965
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	101.658	103.342
.	-	-
Bezoldiging	90.030	94.965

Gegevens 2022

Functiegegevens	Voorzitter RvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12	
Omvang dienstverband 2022 (in fte)	1,0	
Dienstbetrekking	Ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	165.539	-
Beloningen betaalbaar op termijn	11.604	-
<i>Subtotaal</i>	177.143	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	199.000	-
Bezoldiging	177.143	-

Dhr. A.F.I. Bannenberg, voorzitter Raad van Bestuur, is in dienst vanaf 1 mei 2015 tot en met 30 juni 2023.
Dhr. J.P.H. Biezemans, voorzitter Raad van Bestuur is in dienst vanaf 1 juli 2023 tot heden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023

Bedragen x € 1	A.M.A.T. Beukman- Zuure	W. Verhage	R. den Hollander
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Vice-voorzitter RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01-31/12	01/01-31/05	01/01-31/05
Bezoldiging			
Bezoldiging	22.800	6.333	6.333
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.750	8.481	8.481
.	-	-	-
Bezoldiging	<u>22.800</u>	<u>6.333</u>	<u>6.333</u>
	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022

Bedragen x € 1	A.M.A.T. Beukman- Zuure	W. Verhage	R. den Hollander
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Vice-voorzitter RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	21.630	14.490	14.490
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.850	19.900	19.900

Mevr. A.M.A.T. Beukman-Zuure is in dienst vanaf 1 januari 2018 en voorzitter Raad van Toezicht vanaf 1 januari 2021.

Dhr. W. Verhage was in dienst vanaf 1 juni 2015 en vice-voorzitter vanaf 1 januari 2022 tot en met 31 mei 2023.

Dhr. R. den Hollander, lid Raad van Toezicht, was in dienst vanaf 1 januari 2022 tot en met 31 mei 2023.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

Gegevens 2023

Bedragen x € 1	E. Zeeman-Reuvers	M.C.M. Bindels	J.C.S.E. Hendriks	M.P. Vermaak
Functiegegevens	Lid RvT	Vice-voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01-31/12	01/01-31/12	01/06 - 31/12	01/06 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	15.200	15.200	8.867	8.867
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	12.019	12.019
.	-	-	-	-
Bezoldiging	<u>15.200</u>	<u>15.200</u>	<u>8.867</u>	<u>8.867</u>

Gegevens 2022

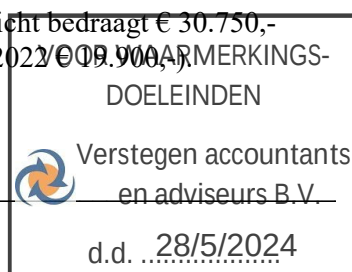
Bedragen x € 1	E. Zeeman-Reuvers	M.C.M. Bindels		
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12	01/01-31/12		
Bezoldiging				
Bezoldiging	14.490	14.490	-	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900	19.900	-	-

Mevr. E. Zeeman-Reuvers, lid Raad van Toezicht, is in dienst vanaf 1 januari 2021 tot heden.
De heer M.C.M. Bindels, vice-voorzitter Raad van Toezicht, is in dienst vanaf 1 januari 2022 tot heden en vice voorzitter vanaf 1 juni 2023.
De heer J.C.S.E. Hendriks, lid Raad van Toezicht, is in dienst vanaf 1 juni 2023 tot heden.
De heer M.P. Vermaak, lid Raad van Toezicht, is in dienst vanaf 1 juni 2023 tot heden.

Toelichting:

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Tragel een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klasse indeling betreft IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 205.000,- (2022 € 199.000,-). Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.750,- (2022 € 29.850,-) en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 20.500,- (2022 € 19.900,-). Deze maxima worden niet overschreden.



23. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:

	2023	2022
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	69.454	53.579
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	9.438	8.821
4. Niet-controlediensten	6.108	7.600
Totaal honoraria accountant	85.000	70.000

Toelichting:

De vermelde accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening hebben betrekking op de afzonderlijk genoemde boekjaren.

24. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen onder punt 18.

8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Tragel heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 maart 2024.

De raad van toezicht van Stichting Tragel heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 28 mei 2024.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

Voorzitter Raad van Bestuur 28 mei 2024
dhr. J.P.H. Biezemans

W.G.

Voorzitter Raad van Toezicht 28 mei 2024
mw. A.M.A.T. Beukman-Zuure

W.G.

Lid Raad van Toezicht 28 mei 2024
dhr. J.C.S.E. Hendriks

W.G.

Lid Raad van Toezicht 28 mei 2024
dhr. M.C.M. Bindels

W.G.

Lid Raad van Toezicht 28 mei 2024
dhr. M.P. Vermaak

W.G.

Lid Raad van Toezicht 28 mei 2024
mw. E. Zeeman-Reuvers

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/5/2024

OVERIGE GEGEVENS

1 Statutaire regeling winstbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 8, dat besluiten van de Raad van Bestuur over de vaststelling van de jaarrekening en de resultaatbestemming aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht zijn onderworpen.

2 Verwerking van het verlies 2023

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen is het verlies ad € 811.521 over 2023 als volgt verwerkt:
Er is € 4.020 toegevoegd aan de Algemene reserve en € 815.541 in mindering gebracht op de bestemmingsfondsen. Dit is reeds in de jaarrekening verwerkt.

3 CONTROLEVERKLARING

.

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

.

.



Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van Stichting Tragel

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Tragel te Hulst gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Tragel op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de winst- en verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol WNT 2023* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Tragel zoals vereist in de *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO)* en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)*.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de *Regeling Controleprotocol WNT 2023* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in *artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT*, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2023 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag
- het jaarverslag van de raad van toezicht
- de overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* en de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG*.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *WNT*. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die



gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de *Nederlandse controlestandaarden*, de *Regeling Controleprotocol WNT 2023*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht, 28 mei 2024

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
drs. J.A. Walhout RA