



JAARVERANTWOORDING 2025

INHOUD

Deze jaarverantwoording bestaat uit drie delen:

1. Bestuursverslag 2025
2. Jaarverslag Raad van Toezicht 2025
3. Jaarrekening 2025

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. 18/05/2026



BESTUURSVERSLAG 2025

VASTGESTELD door de bestuurder op 15 mei 2026
GOEDGEKEURD door de raad van toezicht op 18 mei 2026

SAMEN doen!

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	Over Tragel	4
2.1	Profiel van de organisatie	4
2.2	Tragel in cijfers	5
2.3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	5
3	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen	7
3.1	Strategie	7
3.2	Bijsturingsmaatregelen	8
3.4	Samenwerkingsrelaties	8
3.5	Toekomst en risico's	9
4	Ondersteuning, zorg en behandeling	10
4.1	Versterken leiderschap, teams en zorgkwaliteit	10
4.2	Ontwikkelingen locaties	12
4.3	Medische Dienst	14
4.4	Toekomstbestendige gehandicaptenzorg	15
4.5	Kwaliteitsmanagement	16
4.6	Medezeggenschap cliënten en vertegenwoordigers (Wmcz)	18
4.7	Extern toezicht	21
5	Personeel	22
5.1	Strategisch personeelsbeleid	22
5.2	Besturing	24
5.3	In balans	25
5.4	Medezeggenschap personeel	25
5.5	Cultuur en gedrag - in verbinding	27
6	Bedrijfsvoering	28
6.1	Vastgoed	28
6.2	Duurzaamheid	29
6.3	Digitalisering	30
6.4	Interne en externe communicatie	30
7	Financiën	33
7.1	Financieel kader 2025	33
7.2	Toelichting op de balans	35
7.3	Toelichting op de resultatenrekening	35
7.4	Kasstromen en financieringsbehoeften	36
7.5	Voornaamste risico's en onzekerheden	36
7.6	Financiële instrumenten	36
7.7	Ratio's (uitgelicht en toegelicht)	37
	Bijlage: samenstelling organen	38
	Bijlage: Afkortingen	41

1 Voorwoord

In mijn tweede volledige bestuursjaar worden de eerste vruchten geplukt van de stevige basis die voorafgaand aan 2025 is gelegd. Niet alleen inhoudelijk, maar ook financieel een stevige investering om het herstel mogelijk te maken. Een competent MT en een stevig middenkader van clustermanagers hebben in dit verslagjaar laten zien waar ze toe in staat zijn. Er is geoogst. De eerste krokussen zijn gaan bloeien in 2025 en bloeien nog altijd in het begin van 2026.

Hiermee lijkt de negatieve spiraal waar Tragel zich in bevond definitief gekeerd. Belangrijkste is dat de verbinding terugkeert in de organisatie. Collega's worden weer gezien, in hun creativiteit, hun loyaliteit en dagelijkse uitdagingen die er zijn en zullen blijven. De zorg voor cliënten, met name de meest complexe, krijgt weer een impuls. Het gevolg hiervan is dat het ziekteverzuim voortschrijdend en structureel aan het dalen is, dat de formatie voor het eerst sinds jaren is gegroeid, doordat oud-collega's terugkeren op het Tragel-nest en zij-instromers en Vlamingen Tragel als aantrekkelijke werkgever ontdekken. De PNIL-factor en bijbehorende kosten zijn hierdoor in de laatste periode van het jaar met 50% afgenomen. Deze one-focus operatie in de bedrijfsvoering is geen sinecure geweest, maar heeft wel voor een blijvende omslag gezorgd.

Ook zijn de eerste portfoliokeuzes geëffectueerd, waardoor de forensische unit DOOR per juni 2026 kan worden overgedragen aan een landelijke speler. En hoewel moeizaam, is ook de unit voor complexe kindzorg zo goed als afgebouwd, waarbij Tragel wel de maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt om met andere regionale spelers als 's Heeren Loo Zeeland een kindcentrum in Midden-Zeeland te ontwikkelen.

Nu de eerste krokussen weer bloeien kijkt Tragel verder vooruit. In 2025 zijn twee nieuwbouwlocaties voor geclusterd wonen in, respectievelijk, Terneuzen en Oostburg in gebruik genomen waardoor er ruimte ontstaat om met het vastgoed in Hulst en Clinge aan de slag te gaan. Daarom is er in 2025 een start gemaakt met het ontwikkelen van een strategisch vastgoedplan, dat in het volgend verslagjaar wordt opgeleverd en van waaruit de ontwikkeling ter hand kan worden genomen. Om het verouderde en vaak niet meer functionele vastgoed te kunnen transformeren is samenwerking, kapitaal en een gedegen visie noodzakelijk, hetgeen gaat bijdragen aan de verdere gezondheid van Tragel. Dat vraagt ook om een blijvende strakke bedrijfsvoering en een gezonde zorgexploitatie. Capaciteitsmanagement helpt hierbij. Methodieken zijn verkend in 2025 en worden in 2026 geïmplementeerd. Ook de visie op dagbesteding maakt hier onderdeel van uit. Tragel blijft vernieuwen en verbeteren. Verandering is een gegeven op weg naar verdere gezondheid.

Wederom blijkt ons motto Samen Doen nog altijd van toepassing. Tragel heeft heel wat Samen te Doen, maar de weg naar gezonde bedrijfsvoering is gevonden. Bijzondere aandacht blijft noodzakelijk maar het Tragel-DNA maakt het mogelijk verder op weg te gaan naar een Sterk Tragel, dat haar functie in het mooie Zeeuws Vlaamse werkgebied en daarbuiten meer dan waarmaakt. Moedig voorwaarts! Op naar narcissen en tulpen.



Hans Biezemans, bestuurder.

2 Over Tragel

2.1 Profiel van de organisatie

Naam rechtspersoon: Stichting Tragel (hierna: Tragel)

Adres: Sterredreef 50, 4567 BL Clinge

☎ (0114) 38 20 00

✉ info@tragel.nl

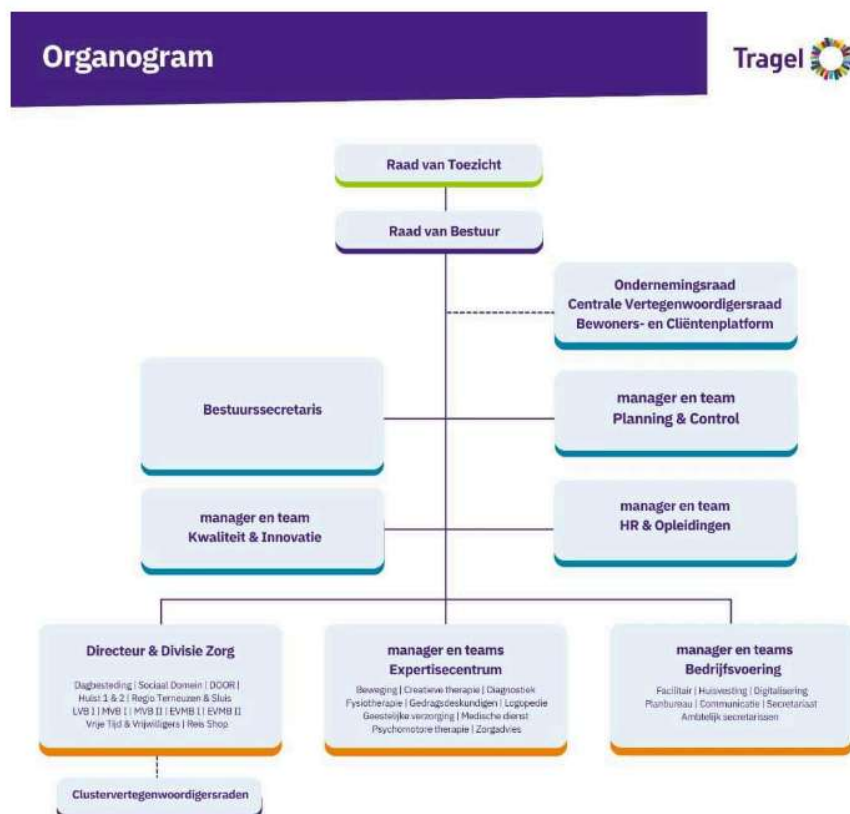
🌐 www.tragel.nl

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, DJI), Zvw en het persoonsvolgend budget (VAPH) van een aantal cliënten uit België.

2.1.1 Organogram ultimo 2025



2.2 Tragel in cijfers

In 2025 leverde Tragel ondersteuning, zorg en behandeling aan 955 (unieke) bewoners en cliënten.

	2025	2024
Wlz	551	550
Wmo	191	189
Jeugdwet	138	143
PGB en PVB	28	27
forensische zorg	29	27
Zvw	17	25
<i>totaal</i>	<i>955</i>	<i>961</i>

Eind 2025 werkten er 798 (603 FTE) medewerkers bij Tragel. Eind 2024 was dat 769 medewerkers (573 FTE).

	2025	2024
FTE	603	573
aantal medewerkers	798	769

De bedrijfsopbrengsten bedroegen in 2025: € 68,4 miljoen. De bedrijfsopbrengsten zijn daarmee met ruim € 2 miljoen gestegen ten opzichte van 2024. Zie voor de verantwoording de jaarrekening 2025.

	2025 €	2024 €
baten uit zorgverlening	63.358.545	61.304.944
Jeugdwet	3.263.431	3.399.418
andere activiteiten	1.156.231	1.182.648
overige bedrijfsopbrengsten	684.129	628.617
<i>totaal</i>	<i>68.462.336</i>	<i>66.515.627</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.

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

3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen



3.1 Strategie

De juiste context creëren voor bewoners en cliënten staat onder druk. Enerzijds komt dat door het effect van historische keuzes. Verbreding van het zorgaanbod heeft in de loop der jaren geleid tot onevenredig hoge PNIL-kosten en het leveren van zorg die niet voldoet aan het gewenste kwaliteitsniveau door gebrek aan schaalgrootte en expertise. Anderzijds heeft een gebrek aan stabiliteit in de organisatie geleid tot hoog verzuim, toegenomen werkdruk en onvoldoende grip op kwaliteit. Externe ontwikkelingen zoals het tekort op de arbeidsmarkt in combinatie met een toenemende verzwaring van zorgvragen versterkten deze ontwikkeling.

We hebben daarom onder begeleiding van een extern adviesbureau een proces doorlopen om te komen tot een toekomstbestendige strategie waarin we ook zorgvuldige afstemming met interne en externe stakeholders hebben gezocht. In het proces hebben we geconstateerd dat we voor de meeste zorgvragen de mogelijkheid zien om die toekomstbestendig in te vullen. Voor een kleine groep lukt dat echter niet. Het gaat dan om zorgvragen waarvoor er geen perspectief is op afbouw van intensieve 1-op-1 zorg. Hiervoor missen we de expertise en schaalgrootte. Deze zorg willen we in samenwerking met de collega's op een centrale plek in de regio gaan organiseren.

De toekomstbestendige strategie houdt ook in dat we actief willen insteken op het versterken van de interne organisatie met inzet op leiderschap, gedrag, verantwoordelijkheid en gerichte aandacht voor de PDCA-cyclus. De situatie in de afgelopen jaren heeft geleid tot een duidelijke behoefte aan nabijheid en richting.

Herijking van de vastgoedportefeuille moet bijdragen aan een betere woon- en werkomgeving voor bewoners, cliënten en medewerkers. En nauwe samenwerking in de regio is noodzakelijk om de verstandelijk gehandicaptenzorg op de lange termijn voor Zeeuws-Vlaanderen te behouden.

In 2026 gaan we deze strategie praktisch verder uitwerken in een richtinggevend uitvoeringsplan voor de komende jaren.

3.1.1 Uitvoering strategie in 2025

Begin 2025 zijn we gestart met het verbeteren van de kwaliteit van zorg door het intern herplaatsen van een aantal cliënten waarmee we onwenselijke woonomstandigheden van individuele cliënten hebben opgeheven en locatie Hoevedreef 7 in Clinge grotendeels leeg is gemaakt.

Het strategietraject leverde medio het verslagjaar al duidelijke kaders voor de exclusiecriteria bij de instroom en wachtlijst van cliënten. Op basis hiervan zijn de zorgproducten gherdefinieerd.

3.2 Bijsturingsmaatregelen

In de ontwikkeling naar een gezonde organisatie bleken extra maatregelen noodzakelijk. We noemden die: bijsturingsmaatregelen. De combinatie van structurele tekorten in de personele formatie, aanhoudend verzuim, een stagnerende opname van nieuwe cliënten en het niet tijdig hierop reageren vroeg om een stevige en daadkrachtige one-focus aanpak.

Er is daarom ingezet op het sturen op gemaakte en hernieuwde (begrote) kaders, waaronder versnelde afbouw van PNIL-inzet. Dit bleef een zorgvuldige balans tussen veilige, verantwoorde zorg en goed werkgeverschap: medewerkers stroomden door naar andere teams of maakten extra uren en stafcollega's boden extra ondersteuning. Met ondersteuning van het Planbureau en onder aansturing van clustermanagers, gedragsdeskundigen en zorgcoördinatoren werd per september een eerste reductie van circa 30% op maandbasis gerealiseerd. Per 31 december 2025 hadden twaalf teams een vastgestelde PNIL-norm; de overige 58 teams vangen roosterverstoringen in principe zelf op. De clustermanagers kregen extra ondersteuning bij het verzuim, dat in tien teams structureel hoog was. Teamontwikkeling werd organisatie breed in kaart gebracht, waarbij zes teams intensieve begeleiding van clustermanagement en HR nodig hadden op het gebied van samenwerking, cultuur en gedrag.

Na de actiegerichte fase van bijsturing rond de zomer is in het najaar gestart met structurele maatregelen gericht op duurzame personele capaciteit en anders organiseren van het werk. Deze veranderingen zijn noodzakelijk, maar vragen veel van medewerkers. Tegelijkertijd bouwt Tragel voort op een stevige ontwikkellijn binnen Planbureau, clustermanagement en MT. Daarmee ontstaat een fundament om te blijven sturen op gezonde resultaten in kwaliteit, medewerkerstevredenheid en bedrijfsvoering.

3.4 Samenwerkingsrelaties

Het verslagjaar kende met betrekking tot samenwerking een aantal accenten.

Hoog complexe zorg

Hoog complexe zorg voor kinderen én voor volwassenen is geen regionaal, maar een provinciaal en landelijk vraagstuk. Het vraagt om gezamenlijke verantwoordelijkheid en intensieve samenwerking tussen aanbieders. Tragel neemt voor Zeeland en eveneens in samenwerking met Zuidwest-Nederland het initiatief voor een conferentie over de organisatie van hoog complexe zorg. Samen met andere zorgaanbieders willen we deze zorg duurzaam en verantwoord organiseren.

De strategische koers kan alleen slagen met gezamenlijk commitment van het hele maatschappelijke veld. Voor de continuïteit van VG-zorg in Zeeuws-Vlaanderen is samenwerking met het zorgkantoor, collega-instellingen en andere partners cruciaal. Het gaat om afspraken over instroombeperking,

interne doorstroom en uitstroom, én om investeringen in vastgoed, domotica en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

1. Zorgkantoor: om samen verantwoordelijkheid te nemen voor een toekomstbestendige context en het vinden van passende plekken voor cliënten die Tragel niet kan blijven ondersteunen.
2. Collega-instellingen in Zuidwest-Nederland: om voor een kleine groep cliënten gespecialiseerde zorg te realiseren.
3. Banken, gemeenten en corporaties: om de noodzakelijke investeringen mogelijk te maken.

Duurzame toekomst VG in Zeeland

De gehandicaptenzorg in Zeeland staat onder druk door versnippering, arbeidsmarktcrisps, financiële uitdagingen en externe eisen. Naast de noodzaak om medisch generalistische zorg regiobreed te organiseren, vraagt het ook om heroverweging van de huidige organisatievormen. We onderzoeken daarom strategische samenwerking met andere zorgorganisaties, waarin thema's als concentratie en specialisatie moeten worden verankerd. Tragel is mede kartrekker van Zeeland Onbeperkt, het Zeeuwse samenwerkingsverband van door CZ gecontracteerde Wlz-aanbieders.

3.5 Toekomst en risico's

We zien een aantal risico's die we met de inzet van gerichte interventies en beleid om willen zetten in kansen. Hoe we daaraan gewerkt hebben in het verslagjaar leest u in de volgende hoofdstukken.

- Voldoende gekwalificeerd personeel in combinatie met verzuim en inzet van PNIL.
- Ontwikkeling van leiderschap om resultaatgericht werken en naleving van afspraken te borgen.
- Gezonde zorgexploitatie.
- Kwaliteit van zorg.
- Aantrekkelijk en functioneel vastgoed.
- Adoptie van de digitale werkplek en digitale vaardigheden.

4 Ondersteuning, zorg en behandeling



4.1 Versterken leiderschap, teams en zorgkwaliteit

In 2025 heeft Tragel gericht geïnvesteerd in het versterken van leiderschap, teamontwikkeling en de verdere professionalisering van de zorg. Vanuit de overtuiging dat sterke teams en helder leiderschap de basis vormen voor kwalitatief verantwoorde zorg, is gewerkt aan het ontwikkelen van vakmanschap, het verbeteren van samenwerking en het vergroten van wendbaarheid in de organisatie. Door gerichte scholing, structurele dialoog en het aanscherpen van processen is een stevige basis gelegd om de kwaliteit van zorg duurzaam te borgen en verder te verbeteren.

4.1.1 Ontwikkeling van het clustermanagement

In 2025 is verder geïnvesteerd in de versterking van het clustermanagement, met als uitgangspunt dat stabiele teams gebaat zijn bij de zichtbare en nabije aanwezigheid van hun clustermanagers. Vanaf maart was het clustermanagement volledig bezet, en vijf managers namen deel aan een management development traject, waarbij zij in mei de leiderschapstraining succesvol afronden. In het najaar voerden de directeur Zorg en de clustermanagers jaargesprekken, op basis waarvan – in samenwerking met de adviseur Opleidingen – vervolgtrajecten en persoonlijke ontwikkelplannen zijn opgesteld.

Helaas nam één clustermanager MD in oktober afscheid. Cluster EVMB II kende in 2025 grote personele uitdagingen. Twee clustermanagers hebben tijdens hun waarneming een eerste aanzet gegeven voor een duurzame toekomstbestendige inrichting van deze teams. Met de start van een nieuwe clustermanager per 1 januari 2026 is een volgende stap gezet in het verder stabiliseren van dit cluster.

Het clustermanagement kwam in 2025 tweewekelijks bijeen, waarbij leren, reflecteren en het gezamenlijk ontwikkelen van sturing en leiderschap centraal stonden. Ter ondersteuning hiervan brachten het CMT en de clustermanagers in mei werkbezoeken aan dagbestedingslocaties en aan de in aanbouw zijnde appartementencomplexen Amberboom en Burghtkwartier. Deze bezoeken stimuleerden het opnieuw doordenken van organisatievormen en de verbinding met keten en doelgroep-plannen. In november stond leiderschap in het teken van executiekracht en het organiseren van tegenkracht in de praktijk. Dit resulteerde in een nieuwe werkvorm die de samenwerking tussen MT en CMT verder versterkt.

4.1.2 Teamontwikkeling

Tragel bouwt aan vakbekwame en stabiele teams die werken vanuit de waarden en tools van Triple-C. Deze werkwijze versterkt de verbinding tussen medewerkers, cliënten, hun vertegenwoordigers, de driehoek, de organisatie en de samenleving. Systemetrie vormt op teamniveau een belangrijke impuls om methodisch te werken aan verbeteringen en om verantwoordelijkheden te verduidelijken tussen teams, zorgcoördinatoren, gedragsdeskundigen en clustermanagers. Clustermanagers spelen hierbij een directe en zichtbare rol: zij zijn regelmatig op de locaties aanwezig, sluiten aan bij teamoverleggen en voeren individuele jaargesprekken met medewerkers.

Het werken met de doelgroep VG vraagt structurele aandacht voor teamsamenwerking en teamcultuur. De Triple C-benadering ondersteunt teams in het creëren van voorspelbare, veilige en stabiele werkrelaties. In de zomer van 2025 startte bovendien een pilot teamcoaching gericht op het tegengaan van pestgedrag, om teams verder te versterken in hun onderlinge samenwerking.

Weerbaarheid vormt een essentieel onderdeel van de ervaren veiligheid en professionele stevigheid van medewerkers. Daarom werd de coaching en training weerbaarheid in 2025 verder toegesneden op de behoeften in de driehoek en binnen teams. In 2025 volgden 390 unieke medewerkers een weerbaarheidstraining, verdeeld over 55 trainingsmomenten, en 18 medewerkers ontvingen individuele coaching na een incident, op verzoek van de clustermanager of casemanager verzuim.

4.1.3 Ontwikkeling van zorgcoördinatoren

De ontwikkeling van het professioneel leiderschap van zorgcoördinatoren verliep in 2025 conform plan. In drie werkbijeenkomsten, begeleid door clustermanagers en de manager HR, werkten zorgcoördinatoren aan de verdieping van hun professioneel leiderschap. Deze bijeenkomsten fungeerden tevens als platform voor de doorontwikkeling van het zorgplanproces en de zorgprogramma's van Tragel. Daarnaast is de intervisie voor zorgcoördinatoren gestart, onder begeleiding van een intervisor, om structureel te leren van praktijksituaties en het vakmanschap verder te versterken.

4.1.4 Verantwoorde zorg

In juni is de doorstroom van cliënten succesvol gerealiseerd als eerste stap in het optimaliseren van het **woonklimaat**, het waarborgen van veilige woonlocaties en het verbeteren van de cliëntlogistiek. Zo is onder meer locatie Hoevedreef 7 in Clinge gedeeltelijk ontruimd en zijn cliënten geplaatst in of naast een groepslocatie. De vervolgstap richt zich op het plaatsen van nieuwe cliënten en het verder verbeteren van de bezetting.

Strategie, portfolio en wachtlijsten zijn gezamenlijk geanalyseerd en uitgewerkt in plannen om de resultaten structureel te verbeteren door de organisatie van cliëntenzorg per doelgroep en keten anders in te richten, in nauwe samenwerking met de plaatsingscommissie.

We blijven inzetten op het waar mogelijk terugdringen van **meerzorg** als onderdeel van het leveren van kwalitatief verantwoorde zorg. Na de vaststelling van de opdracht "*Meerzorg: niet, tenzij*" in 2024 is in 2025 nieuw beleid ontwikkeld voor het aanvragen en heraanvragen van meerzorg, met nadruk op interne toetsing, advisering en structurele monitoring. Daarnaast is geïnvesteerd in extra ondersteuning en scholing voor gedragsdeskundigen en zorgcoördinatoren, gericht op het zorgvuldig inzetten van meerzorg en het toepassen van de bijbehorende richtlijnen voor afbouw

Team **Vrije Tijd & Vrijwilligers** werkt samen met de medio 2025 benoemde clustermanager aan de verdere ontwikkeling van vrijetijdsbesteding en de coördinatie van vrijwilligers.

De aanbesteding **Jeugdwet** kende diverse uitdagingen door wijzigingen in de aanbestedingsvoorwaarden. De strategische uitgangspunten en de businesscase Jeugdhulp zijn vastgesteld en dienen als kader voor zowel de aanbesteding begin 2026 als de doorontwikkeling van het Sociaal Domein (ambulante begeleiding, opvang en Tjasker). Het projectplan Sociaal Domein wordt in het tweede kwartaal van 2026 opgeleverd.

Daarnaast is in 2025 de managementopdracht **dagbesteding** van start gegaan. Onderzoeksvragen over inhoud en bedrijfsvoering, gecombineerd met werksessies gedurende het jaar, hebben geleid tot uitgangspunten voor het plan dagbesteding. De uitgangspunten, scope en het beoogde management zijn besproken. Het besluitvormingsproces richt zich nu nog op een zorgvuldige start van de transformatie van de dagbesteding in 2026.

4.1.5 Professionalisering van roosteren en capaciteitsmanagement

Sinds mei 2025 verzorgt het Planbureau, na afronding van de pilot *Gezond Roosteren*, de roosters voor alle teams. Clustermanagers en de clusterplanner werken daarbij intensief samen om het roosterbeleid goed uit te voeren, terwijl het Flexbureau ondersteuning biedt bij roosterverstoringen en vacatures. De huidige flexformatie wordt nu nog grotendeels ingevuld met PNIL-medewerkers.

Eind 2025 is de organisatie gestart met een project 'Capaciteitsmanagement', bestaande uit twee deelprojecten. Het gaat hier om het project tactisch sturen en tactisch plannen, welke in Q2 van 2026 live gaan.

4.2 Ontwikkelingen locaties

4.2.1 Sluiting Hoevedreef 7CD en zorg voor kinderen met een zeer complexe zorgvraag

Hoevedreef 7CD in Clinge bood sinds 2022 onderdak aan kinderen met een zeer complexe zorgvraag. Tragel heeft vanaf de start intensief geïnvesteerd in het opbouwen van een vast en deskundig team en in april 2024 is een aparte dagbesteding voor deze doelgroep ingericht. Ondanks deze inspanningen is het Tragel niet gelukt om in de juiste dienstverlening te voorzien en is in 2023 besloten de locatie te sluiten, hetgeen in 2025 ook nog eens bekrachtigd door de IGJ.

Na een inspectiebezoek begin 2023 concludeerde de IGJ dat de basisvoorwaarden voor goede zorg niet op orde waren. Hoewel de inspectie vertrouwen uitsprak in de ingezette verbeteracties en het toezicht handhaafde, trok Tragel in augustus 2023 de conclusie dat de woongroep in deze vorm niet houdbaar was. De kwaliteit van zorg liet kleine verbeteringen zien, maar de hardnekkige problemen op het gebied van personeel en financiën bleven bestaan. Externe deskundigen bevestigden dat in de huidige setting geen structurele verbetering mogelijk was. Daarom werd, naast het voortzetten van verbeteracties, onderzocht hoe de complexe intramurale kindzorg duurzaam op een centrale plek in Zeeland georganiseerd zou kunnen worden. Dit voornemen heeft tot nu toe nog geen concreet resultaat opgeleverd.

In februari 2025 bezocht de IGJ de woning opnieuw, mede op verzoek van Tragel om aandacht te vragen voor de schrijnende situatie. Tragel slaagde er nog steeds niet in voldoende gekwalificeerd

personeel te vinden en bleef afhankelijk van wisselende zzp'ers, wat leidde tot lage kwaliteit van zorg en hoge druk op het kleine vaste team. Structurele verbetering bleek zonder een stabiel, deskundig team niet haalbaar. Tragel benadrukte in gesprekken met de IGJ dat kinderen door gebrek aan stabiliteit cruciale ontwikkelkansen misten. Dit leidde uiteindelijk — met volledige ondersteuning van Tragel — tot een aanwijzing met de opdracht om de zorg op de locatie binnen drie maanden af te bouwen en voor alle cliënten een passende vervolgplek te organiseren.

Eind 2025 was voor twee van de drie kinderen een alternatief gerealiseerd: één kind kon binnen Tragel worden herplaatst en een tweede vond een nieuw thuis bij S&L Zorg in West-Brabant. Voor het derde kind wordt nog gezocht naar een passende plek; in overleg met de IGJ en het zorgkantoor is tijdelijke overbruggingszorg georganiseerd.

4.2.2 DOOR – forensische zorg

Op 1 januari 2019 heeft Tragel de voormalige stichting DOOR overgenomen via een juridische fusie. Deze fusie sloot aan bij de ambitie van Tragel om het destijds beperkte volume aan forensische zorg uit te breiden. Door gespecialiseerde kennis in huis te halen, werd verwacht dat zowel de inhoudelijke kwaliteit als de financiële basis van de forensische tak zou versterken. Ten tijde van de fusie bood Tragel uitsluitend ambulante begeleiding aan voor mensen met een verstandelijke beperking en een strafrechtelijke titel, terwijl stichting DOOR forensisch beschermd wonen verzorgde op een locatie in Middelburg.

Tragel heeft in de afgelopen jaren niet in financiële gezondheid van DOOR kunnen voorzien. De locatie is voor Tragel te ver verwijderd van de dagelijkse bedrijfsvoering, functioneert onder een ander regime en ligt te excentrisch in het werkgebied. Daarom is in 2023 besloten op zoek te gaan naar een organisatie die deze zorg op een duurzame manier kan voortzetten. Dit heeft in 2025 geleid tot een potentiële overnamekandidaat. Er worden nu stappen gezet om in 2026 tot een overdracht van de locatie te komen.

4.2.3 Nieuwe locaties en afscheid van oude

In Oostburg is in 2025 het appartementencomplex **Burghkwartier** opgeleverd als vervanging voor de locaties Poolster 23a, Regulus 2-4 en dagbestedingslocatie De Schelp. De cliënten zijn er in het najaar gaan wonen. Ook in Terneuzen zijn belangrijke stappen gezet: het appartementencomplex **Amberboom II** werd in februari 2025 opgeleverd en vervangt de locaties Iepenlaan en Nassaustraat. De cliënten konden in april verhuizen.

Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de bredere visie op toekomstbestendig vastgoed; zie hiervoor ook de paragraaf "Vastgoed".

Daarnaast werd **Scheldebalcon 2-4** in Terneuzen in april 2025 opnieuw in gebruik genomen als groepswooning voor de doelgroep MVB. Deze locatie was eerder gesloten voor Kind & Jeugd. In Hulst is de locatie **Kreupelstraat** eind augustus 2025 teruggegeven aan de woonstichting. De locatie was in gebruik als trainingshuis, maar bleek hiervoor uiteindelijk niet geschikt. In de verdere ontwikkeling van zowel de zorgportfolio als de vastgoedstrategie wordt onderzocht waar en hoe een passend trainingshuis wél kan worden gerealiseerd.

4.3 Medische Dienst

De samenwerking tussen de medische dienst en de driehoek bevindt zich in een nieuwe ontwikkelfase. Deze beweging wordt enerzijds versterkt door een belangrijke kwaliteitsimpuls, onder meer door de start van de verpleegkundig specialist (VS), en anderzijds door de toenemende medische zorgvraag van een groeiende groep oudere cliënten. Deze ontwikkelingen vragen om nauwere afstemming en een hechtere samenwerking tussen medische dienst en driehoek om zorg, begeleiding, welzijn en gezondheid optimaal op elkaar af te stemmen.

4.3.1 Verpleegkundig specialist

In 2024 heeft de werving van een verpleegkundig specialist (VS) een duidelijk positief effect gehad op de werking van de medische dienst. De VS leverde een belangrijke bijdrage aan de verdere inrichting van de medische dienst, de verbreding van de expertise binnen het verpleegkundig team en de uitrol van de wijkfunctie (zie hieronder).

De inzet van een VS met zowel medische bevoegdheden als een verpleegkundige achtergrond heeft geleid tot een sterkere focus op langdurige begeleiding, functioneren, gedragsobservatie en contextuele zorg. Deze geïntegreerde benadering sluit goed aan bij de zorgbehoeften van de cliënten.

Op basis van deze positieve resultaten is besloten om de formatie verpleegkundig specialisten substantieel uit te breiden door in 2025 een tweede VS aan te stellen, gespecialiseerd in ouderenzorg. Gezien de toenemende vergrijzing binnen onze cliëntpopulatie vormt dit een waardevolle versterking van de deskundigheid binnen de organisatie. Daarnaast zal de tweede VS een belangrijke rol vervullen in de verdere ontwikkeling van de wijkfunctie en het beleid rondom infectiepreventie.

Met deze uitbreiding versterken we de continuïteit, kwaliteit en professionalisering van de medische zorg, waarmee we direct bijdragen aan betere ondersteuning van onze cliënten. Een dergelijke inrichting wordt landelijk gezien als de ontwikkeling van een Nurse-led-clinic.

4.3.2 Wijkfunctie

Van mei tot september 2025 startte vanuit de medische dienst de pilot "wijkfunctie" op. De ontwikkeling van de wijkfunctie beoogt de zichtbaarheid van verpleegkundigen op de woonlocaties te vergroten en iedere woning te voorzien van een vast aanspreekpunt. Hiermee wordt de juiste zorg dichterbij de cliënt georganiseerd en ontstaat een structurele focus op gezondheid in plaats van op ziekte.

Binnen deze wijkgerichte werkwijze ligt de nadruk op vroegtijdige signalering: het tijdig herkennen van wat goed gaat en waar aanvullende ondersteuning nodig is. Door proactief te handelen kan de aandacht worden verlegd naar het bevorderen van gezondheid en het voorkomen van zorgproblemen. Kernelementen in deze aanpak zijn het vergroten van kennis bij medewerkers, het aanbieden van gerichte voorlichting en het waar nodig bijsturen van zorgprocessen.

Daarnaast draagt de wijkfunctie bij aan het vergroten van de toegankelijkheid en laagdrempeligheid van de medische dienst. Het versterken van deskundigheid op verschillende aandachtsgebieden maakt medewerkers beter toegerust om passende ondersteuning te bieden.

Na een positieve evaluatie binnen de medische dienst is besloten de wijkfunctie organisatiebreed in te voeren. De volledige invoering op alle Tragel-locaties wordt afgerond in mei 2026.

4.3.3 Medisch generalistische zorg Zeeland

In opdracht van de regiotafel Zeeland Onbeperkt voor verstandelijk gehandicaptenzorg start in maart 2025 het project MGZ Zeeland. Dit project heeft tot doel de medisch-generalistische zorg voor alle VG-cliënten in Zeeland duurzaam te organiseren. Onder begeleiding van kenniscentrum Vilans voert de projectgroep gesprekken met relevante netwerkpartners. Op basis van deze gesprekken en de al uitgevoerde deskresearch worden verschillende toekomstscenario's ontwikkeld voor de organisatie van de MGZ in de regio.

In het tweede kwartaal van 2026 zullen in gezamenlijkheid maximaal drie scenario's worden uitgewerkt. Deze worden ter besluitvorming voorgelegd aan de regiotafel Zeeland Onbeperkt. Met deze aanpak wordt toegewerkt naar een breed gedragen en toekomstbestendige werkwijze voor het regionaal organiseren van de MGZ.

4.4 Toekomstbestendige gehandicaptenzorg

In 2025 was er specifiek ruimte voor innovatieprojecten uit de kanslijnen van de VGN. Hier is in samenwerking met de regiotafel Zeeland Onbeperkt voornamelijk gewerkt aan het voortzetten van onderstaande projecten.

4.4.1 Kanslijn 2: arbeidsbesparende technologie

Binnen het programma verbetering cliëntgegevens wordt gewerkt aan het vereenvoudigen van zorgregistratie, zodat medewerkers meer tijd overhouden voor directe ondersteuning. Tragel heeft twee projecten aan deze kanslijn gekoppeld:

- *ONS-project*
Om zorgmedewerkers beter te ondersteunen en de kwaliteit van zorg te versterken, is Tragel gestart met het ONS-project. Nedap ONS (ECD) is de belangrijkste zorgapplicatie binnen Tragel. Het ONS-project is gericht op het verminderen van de administratieve belasting, verbetering van de kwaliteit van zorgplannen en zorgen voor een helder, integraal cliëntverhaal met duidelijke doelen. Het project wordt eind 2026 afgerond.

- *24-uurs project*
Het 24-uurs project voerde Tragel in 2025 uit in samenwerking met collega organisatie Gors, namens de Zeeuwse gehandicaptenzorgorganisaties. Het project heeft twee doelen: *het vergroten van de eigen regie van bewoners en het kwalitatief goed inzetten van de capaciteit van medewerkers.*

Binnen vier teams van Tragel, met verschillende doelgroepen, is gestart met het gebruik van een speciale smartphone waarmee medewerkers meldingen ontvangen vanuit verschillende domotica oplossingen die op de woning aanwezig zijn. Op basis van een melding kunnen medewerkers, wanneer dat nodig is, kort de camerabeelden van een kamer bekijken.

In 2026 willen we dit verder uitbreiden door meer teams te laten werken met domotica, ook tijdens de dag. Daarnaast onderzoekt Tragel samen met de regiotafel Zeeland Onbeperkt de manieren waarop Zeeuwse organisaties hierin verder kunnen samenwerken.

4.4.2 Kanslijn 5: versterken van netwerken

In het project Samen 100% werken Tragel en Gors samen aan een gezamenlijke visie op het betrekken en versterken van het netwerk rondom cliënten. Samenwerken met het netwerk gebeurt bij Tragel al, maar we willen dit verder versterken en onderdeel maken van onze standaard werkwijze. Op basis van de dialoogbijeenkomsten in oktober en november 2024 zijn de bouwstenen voor de visie "Samen100%" opgesteld.

Tragel werkt samen met Gors en andere regionale organisaties om deze lessen om te vormen tot een praktische toolkit. Met als doel om medewerkers en organisaties te helpen om netwerkbetrokkenheid effectief te versterken. Eind 2025 is gestart met een beleid op basis van Samen 100%. In 2026 wordt er een toolkit voor de regio ontwikkeld en zal het beleid binnen Tragel verder vorm krijgen. De lessen worden gedeeld via de regiotafel Zeeland Onbeperkt, zodat ook andere organisaties kunnen profiteren.

4.5 Kwaliteitsmanagement

Bij Tragel staan kwaliteit en veiligheid voorop. We willen dat cliënten zich veilig voelen en dat medewerkers hun werk deskundig en verantwoord kunnen uitvoeren. Daarom werken we voortdurend aan duidelijke processen, stabiele en goed opgeleide teams en een omgeving waarin we risico's zo veel mogelijk voorkomen. In 2024 is Tragel gestart met het werken volgens het nieuwe landelijke Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023 - 2028, waarmee gericht invulling geven wordt aan de visie op kwaliteit. Onze werkwijze is gebaseerd op Triple-C, LACCS en ons kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001:2015). Daarbij kijken we niet alleen naar regels en protocollen, maar vooral naar wat in de dagelijkse praktijk nodig is om goede zorg te leveren. Zo bouwen we samen aan een veilige, betrouwbare en lerende organisatie.

4.5.1 Kwaliteitsbeeld Tragel

In 2024 heeft Tragel het nieuwe Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028 omarmd als richtlijn voor het sturen op en verantwoorden van kwaliteit van zorg. Dit landelijke kompas helpt om integraal en in dialoog te kijken naar wat kwaliteit betekent voor mensen met een beperking.

Aan de hand van dit kompas heeft Tragel in 2024 het Kwaliteitsbeeld 2023 opgesteld en levert het op 1 juni 2026 het Kwaliteitsbeeld 2025 aan. Dit beeld kijkt terug op het vorige kwaliteitsbeeld en de periode 2024/2025. Daarnaast werpt het een korte blik op de ambities voor 2026. Het volledige Kwaliteitsbeeld 2025 is beschikbaar op de website van Tragel. Om de ambities 2026 verder te concretiseren en te vertalen naar de praktijk, wordt er een plan van aanpak ontwikkeld. Dit plan vormt de leidraad voor de acties in de periode 2026/2027. Eind 2026 evalueren we de voortgang op de gestelde doelen wat volgend jaar resulteert in een kwaliteitsverslag.

4.5.2 Kwaliteitskeurmerk ISO 9001:2015

In oktober is Tragel door DEKRA opnieuw gecertificeerd voor het ISO 9001-2015 keurmerk. De auditoren spreken hun waardering uit voor de openheid en gastvrijheid bij Tragel. Het is positief dat er geen nieuwe tekortkomingen zijn vastgesteld. Twee tekortkomingen zijn inmiddels afgesloten, terwijl drie nog openstaan en bij de volgende audit opnieuw worden getoetst. Eén van deze tekortkomingen moet aantoonbaar zijn opgelost, omdat deze anders wordt opgewaardeerd van een minor naar een major. De auditoren geven daarom aan dat het cruciaal is om niet te blijven bij plannen, maar daadwerkelijk te implementeren.

De externe audit bevestigt de thema's die ook zichtbaar zijn in interne onderzoeken, incidentanalyses en KPI-monitoring. Dit benadrukt de consistentie van de kwaliteitsinformatie van Tragel en geeft richting aan waar verbeteringen nodig zijn. De toepassing van de PDCA-cyclus en het nakomen van afspraken moeten organisatiebreed worden versterkt. Processen waar verbeteringen nodig zijn, moeten worden aangepast en geborgd, zodat kwaliteit en continuïteit structureel worden gegarandeerd. Dit laatste wordt in 2026 verder ontwikkeld door de afdeling Kwaliteit & Innovatie.

4.5.3 Klachten van cliënten

We werken met een klachtenregeling waarin het uitgangspunt is dat ontevredenheid zo dicht mogelijk bij de bron wordt besproken en opgelost. Wanneer dit niet lukt, kunnen cliënten en hun vertegenwoordigers terecht bij de cliëntvertrouwenspersonen of de klachtenfunctionaris. Pas als we er samen niet (meer) uitkomen, kan een externe klachtencommissie¹ de klacht formeel in behandeling nemen.



Cliëntvertrouwenspersonen

In 2025 hebben minder dan tien cliënten contact opgenomen met de cliëntvertrouwenspersonen algemeen. Vanwege dit geringe aantal en het daarmee samenhangende risico dat informatie herleidbaar kan zijn tot individuele cliënten, heeft Tragel geen rapportage ontvangen over de aard en uitkomsten van deze contacten. De cliëntvertrouwenspersonen algemeen hebben in 2025 geen signalen afgegeven aan de bestuurder of de directeur Zorg.

De cliëntvertrouwenspersoon onvrijwillige zorg (Wzd) heeft in totaal veertien cliënten en vertegenwoordigers ondersteund bij 26 vragen. Deze vragen gingen vooral over beperkingen in bewegingsvrijheid en in de mogelijkheid het eigen leven in te richten; daarnaast was er één kwestie rond medische handelingen. Cliënten gaven regelmatig aan onvoldoende zicht te hebben op hun zorgafspraken en het stappenplan bij onvrijwillige zorg. In elf situaties werd de kwestie naar

¹ [Klachtencommissie Zeeland | Viazorg](#)

tevredenheid opgelost, mede doordat de CVP hielp bij het ordenen van de vraag en het bieden van informatie. Bij enkele contacten die vrijwillige zorg betroffen de vragen vooral onvrede over begeleiding en verblijf, en de behoefte aan onafhankelijk advies. De CVP onderstreept op basis van haar contacten in het verslag jaar het belang van duidelijke communicatie, inzicht in zorgafspraken en toegankelijke ondersteuning.

In 2025 bezocht de cliëntvertrouwenspersoon jeugd de jeugdgroepen 44 keer. De samenwerking met de teams is positief ervaren; de vertrouwenspersoon voelde zich welkom en jongeren weten haar goed te vinden. Vanaf 2026 worden de bezoeken aan locatie Columbuslaan in Hulst afgebouwd naar één keer per maand vanwege het lage aantal jeugdigen. Brinkdreef 5 in Clinge blijft om de twee weken op de agenda.

Zes jeugdcliënten hebben contact gezocht met vragen, problemen of klachten. Deze zijn opgelost via informatie en advies, bemiddeling en gesprekken met betrokken medewerkers. De meest besproken thema's waren woonsituatie, psychisch welzijn en familie/thuis. De meeste klachten gingen over de uitvoering van jeugdhulp, gevolgd door grensoverschrijdend gedrag en bejegening. De meeste vragen betroffen de werkwijze binnen de instelling.

Er zijn drie signalen gegeven:

- Vrijheidsbeperkende maatregelen op Brinkdreef 5 – hierover vond een open gesprek plaats en er kwam duidelijkheid in werkwijze en visie.
- Onvolledige beeldvorming en onjuiste omgangsvormen bij een nieuwe cliënt – Tragel organiseerde intervisie en MDO's om dit te verbeteren.
- Zorgen over passendheid van de woonsituatie van een jeugdige op Brinkdreef 5 – Tragel monitort actief; in de laatste maanden is meer rust ontstaan.

Klachtenfunctionaris en klachtencommissie

Er zijn in 2025 door de externe klachtencommissie geen klachten over Tragel ontvangen.

De klachtenfunctionaris is acht keer betrokken geweest bij de behandeling van een klacht. Omdat het aantal meldingen onder de tien ligt en daarmee het risico op herleidbaarheid toeneemt, is er alleen een beperkte inhoudelijke rapportage ontvangen.

- De belangrijkste klachtonderwerpen betroffen communicatie, behandeling en professionaliteit. Over communicatie wordt geadviseerd om duidelijk en concreet te zijn, zowel schriftelijk als in persoonlijke gesprekken, waarbij medewerkers zich bewust dienen te zijn van het belang van persoonlijke toelichting bij gevoelige boodschappen. Klachten over professionaliteit hadden veelal betrekking op onvrede over inhoudelijke inzichten en handelingen van zorgmedewerkers.

Hoewel de betrokkenheid relatief beperkt was, is de samenwerking in de gevallen waarin ondersteuning nodig was als prettig ervaren. Medewerkers bleken goed op de hoogte van de rol van de klachtenfunctionaris en toonden inzet om gezamenlijk tot passende oplossingen te komen. Er zijn door de klachtenfunctionaris geen signalen afgegeven aan de bestuurder of directeur Zorg.

4.6 Medezeggenschap cliënten en vertegenwoordigers (Wmcz)

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

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

4.6.1 Bewoners en Cliëntenplatform

In 2025 heeft het Bewoners- en Cliëntenplatform (BCP) vijfmaal overleg gevoerd met de bestuurder. Tijdens deze bijeenkomsten informeerde de bestuurder de leden over de ontwikkelingen binnen Tragel, met bijzondere aandacht voor onderwerpen die direct relevant zijn voor bewoners en cliënten. Daarnaast heeft het BCP vijf interne vergaderingen gehouden, waarbij verschillende deskundigen uit de organisatie zijn uitgenodigd om specifieke thema's toe te lichten.

Het platform heeft onder meer gesproken over rookbeleid, de kwaliteit van de wifi, de organisatie van de verwendag, attenties rond Sinterklaas en Kerst, beeldvorming over mensen met een beperking, de Academie voor Zelfstandigheid, informele zorg, de kindwoning en het zorgplan. Er is bijzondere aandacht besteed aan het thema democratie en verkiezingen. Dit heeft geleid tot de realisatie van een inclusief stembureau van de gemeente Hulst op locatie 't Palet in Clinge in maart 2026.

Verder is met de bestuurder van gedachten gewisseld over onderwerpen waarvan het BCP graag ziet dat deze ter advies of instemming aan het platform worden voorgelegd.

Muziekproject

Op initiatief van het BCP en met een gulle financiële bijdrage van de Vrienden van Tragel is het muziekproject *It's a Kind of Magic – Samen Doen* uitgevoerd, gericht op cliënten met een LVB-profiel. In zes zorgvuldig voorbereide sessies kregen zeven deelnemers de ruimte om via muziek, rap en ritme gevoelens te uiten die in gesprekken vaak moeilijk bereikbaar zijn. De bijeenkomsten bleken niet alleen creatief en plezierig, maar droegen aantoonbaar bij aan zelfvertrouwen, zichtbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. Het project werd afgesloten met een succesvolle presentatie voor publiek, waarin deelnemers als makers centraal stonden. De positieve ervaringen onderstrepen de meerwaarde van creatieve projecten binnen de dagbesteding en bieden perspectief voor vervolg in zowel Hulst als Terneuzen.

Rap van Dankbaarheid

Beat aan – luister naar dit geluid
wat begon als een idee groeide langzaam eruit
Mieke zag de kans en de werkgroep stond klaar
samen bouwden zij het fundament voor dit gebaar
Zeven stemmen samen, ieder met zijn eigen stijl
van gedachten in het hoofd naar een podium met profiel
Bram bracht de flow, Marcel de toetsen erbij
Kees hield het stevig – zo groeiden wij
En aan de mensen die gaven, met vertrouwen en hart
jullie steun maakte hier een prachtige start
Dus respect en veel dank voor wat jullie hier deden
want samen maken we muziek
en samen klinkt het leven. 🎵 ✨

Samen Doen

4.6.2 Centrale Vertegenwoordigersraad

De Centrale Vertegenwoordigersraad (CVR) en de bestuurder hadden in 2025 acht keer een overlegvergadering.

De bestuurder legde de volgende instemmingsaanvragen voor:

- Herziening van de Algemene Voorwaarden (voorgelegd in 2024): de Algemene Voorwaarden van Tragel waren verouderd en zijn herzien op basis van de modellen van de VGN.
- Bijstelling ambitie Tragel: in de ontwikkeling van de strategische koers voor de komende jaren zijn portfoliokeuzes gemaakt die invloed hebben op het algemeen beleid over de toelating van cliënten tot de zorgverlening en beëindiging daarvan en de gehele of gedeeltelijke beëindiging van de zorgverlening.
- De benoeming van een nieuwe ambtelijk secretaris voor de cliënt- en vertegenwoordigersmedezeggenschap in verband met pensionering van de ambtelijk secretaris per februari 2026.
- Het overzicht "Wie betaalt wat? 2026". In dit jaarlijkse overzicht is opgenomen welke kosten voor de cliënt zijn en welke voor Tragel. Afgerond in 2026.
- Herziening van de medezeggenschapsregeling. Als gevolg van wijzigingen in de organisatiestructuur is ook de structuur van de medezeggenschap gewijzigd. De Medezeggenschapsregeling is hierop aangepast. Afgerond in 2026.

Het volgende is ter advisering voorgelegd, dan wel afgerond omdat het in 2024 ter advisering was voorgelegd:

- Sluiting van locatie Hoevedreef 7 CD in Clinge (de kindwoning): we kunnen niet voorzien in goede zorg voor kinderen met complexe zorgvragen, daarom is besloten de woning te sluiten en voor de kinderen een betere plaats te zoeken. Zie paragraaf 4.2.1.
- Sluiting van locatie Kreupelstraat in Hulst: de locatie was in gebruik als trainingshuis, maar bleek hiervoor uiteindelijk niet geschikt. Zie paragraaf 4.2.3.
- Tijdelijke invulling van de rol Wzd-functionaris: als gevolg van het vertrek van de Wzd-functionaris was een overbrugging nodig.
- Benoeming van twee nieuwe Wzd-functionarissen: benoeming van twee, interne, vaste Wzd-functionarissen.
- Beëindigen van het gebruik van cliëntervaringsinstrument "Dit vind ik ervan!": het meten van cliëntervaringen is verplicht. Het gebruikte instrumenten daarvoor bleek echter tijdsintensief, relatief duur en leverde onvoldoende resultaten op. Er start een onderzoek naar een nieuwe methodiek waarvan het resultaat te zijner tijd ook weer voorgelegd zal worden aan de CVR.
- Begroting 2026: betreft de jaarlijkse adviesaanvraag over de begroting.

Drie van de aanvragen zijn in 2026 afgerond. In alle gevallen is positief gereageerd en zijn aandachtspunten met betrekking tot de inhoud en/of het proces aangegeven. De aandachtspunten zijn vrijwel allemaal overgenomen door de bestuurder. Waar dat niet direct of volledig kon, is in overleg overeengekomen hoe met het aandachtspunt om te gaan.

De Raad van Toezicht vroeg advies aan de CVR over het wervingsprofiel voor een nieuw lid van de Raad van Toezicht. Enkele opmerkingen van de CVR bij het profiel zijn overgenomen.

4.7 Extern toezicht

4.7.1 Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

In 2025 heeft Tragel vier meldingen gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), waaronder één verzamel melding (met twee aparte IGJ-meldingen) waarin meerdere verdachte situaties zijn samengebracht. Deze is onder leiding van een externe voorzitter van Quasir, samen met een interne onderzoekscommissie, als één onderzoek behandeld. Daarnaast betrof één melding seksueel grensoverschrijdend gedrag tussen twee cliënten en volgde één melding op de ziekenhuisopname van een cliënt. Drie onderzoeken zijn in 2025 afgerond en hebben geleid tot verbetermaatregelen. Eén onderzoek loopt door in 2026.

Daarnaast voerde Tragel één intern onderzoek, drie vooronderzoeken en één onderzoek na brandstichting uit.

4.7.2 RUD

In 2025 heeft de RUD geen inspecties uitgevoerd op de locaties in Zeeuws-Vlaanderen waar wij een zwembad exploiteren. Wel werd de RUD meerdere malen door ons gecontacteerd naar aanleiding van afwijkende meetresultaten van het zwembadwater. Hierdoor zijn beide zwembaden verschillende keren tijdelijk gesloten en zijn de noodzakelijke aanpassings- en herstelwerkzaamheden uitgevoerd.

5 Personeel



5.1 Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid heeft geleid tot een stijgende instroom ten opzichte van voorgaande jaren, terwijl de uitstroom merkbaar is afgenomen. Deze positieve ontwikkeling is deels toe te schrijven aan het versterkte clustermanagement, dat meer nabijheid en ondersteuning heeft geboden aan de teams. Daarnaast zijn diverse strategische maatregelen genomen om het wervingsproces te versterken:

- aanstellen van een recruiter voor gerichte talentacquisitie;
- intensieve social media campagne, eveneens in Vlaanderen, om de zichtbaarheid en aantrekkingskracht van de organisatie te vergroten;
- herinrichting van werkprocessen in AFAS, waardoor de efficiëntie en transparantie in het recruitmentproces zijn verbeterd;
- actievere en gerichtere inzet op diverse brandings- en recruitmentactiviteiten;
- referral- en vakantiekrachtencampagne;
- welkomstbijeenkomst op vaste momenten;
- toepassen van de vergewisplicht en controles daarop;
- vaststellen beleid werving- en selectie.

Deze gecombineerde inspanningen hebben bijgedragen aan een structurele verbetering van onze positie op de arbeidsmarkt.

5.1.1 Leiderschapsontwikkeling en Teamvorming

In 2025 is een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie. Zowel het MT als het CMT zijn dit jaar voor het eerst volledig bemenst, wat heeft bijgedragen aan een stabiele basis voor samenwerking en besluitvorming.

De nieuwe clustermanagers hebben naast de teamvorming als groep ook individuele coaching ontvangen om hun leiderschapsvaardigheden verder te versterken. Daarnaast is de rol van zorgcoördinator, die in 2024 uitgebreid werd geëvalueerd, in 2025 vertaald naar een concreet actieplan. Binnen dit programma werken clustermanagers en zorgcoördinatoren in een werkplaatsvorm samen aan het verbeteren van onderlinge samenwerking en afstemming. Voor 2025 zijn afspraken vastgelegd over:

- meewerken op de groep;

- overlegstructuren en -vormen;
- vrijgestelde uren voor specifieke taken;
- welke taken wel/niet tot de functie zorgcoördinator behoren waardoor eenduidigheid ontstaat in het takenpakket.

Deze aanpak legt een stevige basis voor duurzame leiderschapontwikkeling en versterkte samenwerking binnen de organisatie.

5.1.2 Vitaliteit en verzuim

Het verzuim blijft een aandachtspunt. Daarbij is het van belang te benadrukken dat de verzuimcijfers aanzienlijk verschillen per cluster. Factoren zoals leiderschapsstijl, ervaring en de complexiteit van werkzaamheden spelen hierin een belangrijke rol. In 2024 is de visie op verzuim geactualiseerd, waarna in 2025 gerichte interventies zijn ingezet. Deze maatregelen omvatten onder andere:

- inzet psycholoog voor en tijdens verzuim;
- beperkte vitaliteitsinterventies (o.a. bootcamp);
- trainingen en gerichte coaching;
- inzet van een casemanager verzuim;
- tijdelijke overname van taken door een extra casemanager ter ondersteuning van leidinggevenden
- vaststellen vernieuwde versie van het verzuimbeleid.

Sinds de herfst is een voorzichtige dalende trend zichtbaar in zowel het verzuimpercentage als de meldingsfrequentie. Het verzuim in het tweede jaar van ziekte is substantieel lager dan in voorgaande jaren. Een cruciale factor hierin was de inzet van een dedicated casemanager, die samen met de leidinggevende de begeleiding van arbeidsongeschikte medewerkers heeft verzorgd.

5.1.3 Koesteren & bloeien

In 2025 zijn diverse initiatieven uitgevoerd vanuit HR, het clustermanagement en de vertrouwenspersonen om medewerkers te koesteren en daarmee het werkplezier en de betrokkenheid te vergroten.

- Nieuwe vorm van *jaargesprekken*: er is een vernieuwde aanpak voor het voeren van jaargesprekken ontwikkeld. Deze is in een pilot getest binnen drie teams. Op basis van de resultaten wordt deze nieuwe vorm in 2026 organisatie breed ingevoerd.
- *Analyse van de "tot ziens-gesprekken"* (exit vragenlijsten en gesprekken). Uit de resultaten van 2024 bleek dat leiderschapsstijl en communicatie belangrijke redenen voor vertrek waren. In 2025 is daarom ingezet op het voeren van meer tot ziens-gesprekken om beter inzicht te krijgen in vertrekredenen en verbeterpunten.
- *Loopbaanbegeleiding*: medewerkers kregen de mogelijkheid om loopbaanbegeleidingsgesprekken te voeren, gericht op persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.
- *Vertrouwenspersonen*: er zijn drie gekwalificeerde vertrouwenspersonen beschikbaar gesteld, waarvan één extern. Eind 2025 zijn nieuwe versies vastgesteld van de klachtenregeling, klokkenluidersregeling en een regeling vertrouwenspersonen. Deze voldoen daarmee weer aan wet- en regelgeving.

- Het bieden van een *reiskostenregeling* waarmee tegemoetgekomen wordt aan de uitzonderlijke ligging van Tragel en waarin ruimer dan de CAO vergoed wordt.
- Het *arbeidsvoorwaardenbeleid voor leerlingen* is vastgesteld waarmee een aantrekkelijk marktconform aanbod is vastgesteld.
- Organiseren van *pensioenbijeenkomsten* voor medewerkers.
- Begeleiden van meerder teams in het verbeteren van de *samenwerking*.
- Organiseren van *tapas met teams* waarin medewerkers in gesprek kunnen met de bestuurder.
- *Overzicht* van beschikbare *functies en functiebeschrijvingen*.
- Inrichten van een "*Mijn Tragel*" op intranet zodat medewerkers op een vaste plek informatie kunnen vinden voor zichzelf als medewerker.

5.1.4 Wet DBA, inzet PNIL

In 2024 is de situatie bij Tragel getoetst aan het Fiscaal Kompas Zorg. Dit onderzoek resulteerde in een actieplan en een nieuw beleid voor het inlenen van personeel, met duidelijke doelstellingen. Het doel is om volledig te voldoen aan de Wet DBA.

In de zomer van 2025 werd vastgesteld dat het aandeel PNIL nog te hoog was. Naar aanleiding hiervan zijn aanvullende bijsturingsmaatregelen genomen, wat heeft geleid tot een aanzienlijke reductie van PNIL. Daarnaast zet Tragel actief in op het aanbieden van vaste dienstverbanden aan zelfstandige zorgprofessionals of het voortzetten van samenwerking via uitzendconstructies. Deze aanpak zal in 2026 verder worden doorgevoerd.

5.1.5 Systemen - AFAS

In het tweede jaar nadat AFAS is ingevoerd, kunnen we constateren dat het goed functioneert en de aandacht vooral ligt op de adoptie en verder verfijnen van de werkprocessen. HR support is geprofessionaliseerd doordat alle werkprocessen zijn beschreven en het team zich heeft bekwaamd in de toepassing daarvan. Controle vindt plaats op de meest cruciale werkprocessen.

5.1.6 Opleidingen

In 2025 zijn 25 leerlingen gestart. We zien een groei in het aantal leerlingen. Zozeer dat er uitgeweken is naar een locatie buiten Tragel om de leerlingen te kunnen opleiden. Leerlingen blijven een belangrijke bron voor nieuwe instroom. Als gevolg van de financiële situatie is er in 2025 voor gekozen alle niet verplichte scholingen te annuleren. Alleen verplichte scholingen als BHV, weerbaarheid en Triple-C hebben wel doorgang gevonden. Voor weerbaarheid is een nieuw aanbod ontwikkeld waarin geschoold wordt in groepen en in de praktijk.

5.2 Besturing

Begin 2025 is de vacature directeur Bedrijfsvoering opgevuld met een manager Bedrijfsvoering ad interim als overgangperiode naar opnieuw een aanstelling van een directeur Bedrijfsvoering. Naar verwachting zal dat in 2026 geburen.

Medio 2025 is constructieve tegenspraak doorgevoerd in de organisatie met als doel de zorgexploitatie te verbeteren. De portefeuille directeur Zorg kreeg hiermee een volledige focus op het clustermanagement en de zorgteams. De onderdelen Zorgadvies en Plan- & flexbureau zijn naar respectievelijk de manager Expertisecentrum en de manager Bedrijfsvoering gegaan.

5.3 In balans

5.3.1 RI&E

Op basis van de uitkomsten van de (medewerkers) RI&E zijn belangrijke fundamenten gelegd voor een intensievere samenwerking rondom diverse Arbo gerelateerde onderwerpen. Het betreft thema's die in de Tragel-brede RI&E als hoog risico zijn geassocieerd, waaronder:

- fysieke belasting;
- PSA / werkdruk / grensoverschrijdend gedrag;
- BHV.

Fysieke belasting

Fysieke belasting blijft een belangrijk, vaak onderschat risico. Omdat dit thema moeilijk onder de aandacht te brengen bleek, is in samenwerking met de ergocoaches gekozen voor een nieuwe, meer gecentraliseerde en uniforme, werkwijze met een grotere zichtbaarheid in de organisatie. De effecten hiervan worden eind 2026 verwacht. Verdere acties zijn daarom uitgesteld tot na de evaluatie.

PSA, werkdruk en grensoverschrijdend gedrag

In 2025 is stevig ingezet op het actualiseren en ontwikkelen van beleid, protocollen en processen binnen dit thema. Belangrijke onderdelen hierin waren de doorontwikkeling van de klokkenluidersregeling, de actualisatie van de klachtenregeling voor medewerkers en vernieuwd beleid rondom de vertrouwenspersoon.

BHV

In 2025 zijn in het thema BHV belangrijke stappen gezet. Er is een nieuwe aanbieder geselecteerd voor BHV-trainingen en ontruimingsoefeningen. Daarnaast is een standaard evaluatie-enquête ingevoerd na iedere training of oefening, waarmee beter inzicht wordt verkregen in de behoeften van medewerkers en verdere optimalisatie van trainingen mogelijk wordt.

5.3.2 Klachten personeel

Er zijn drie gekwalificeerde vertrouwenspersonen, waarvan één extern. Ongeveer 40 medewerkers hebben gebruik gemaakt van deze ondersteuning. De contacten betroffen intimidatie, onheuse bejegening, de-escalatie, pestgedrag, roddelen en communicatie. Mede naar aanleiding hiervan is "cultuur" een van de pijlers van de strategische koers van Tragel geworden.

De klachtencommissie heeft in het verslagjaar geen klachten ontvangen.

5.4 Medezeggenschap personeel

De bestuurder heeft in 2025 negenmaal overlegd met de OR in een overlegvergadering. Daarnaast is er in mei en oktober een overlegvergadering in de zin van artikel 24 lid 1 WOR georganiseerd, waarin de algemene gang van zaken tussen bestuur, vertegenwoordiging van de raad van toezicht en de OR is besproken. Naast de officiële overlegmomenten zijn er ook informele afstemmingsmomenten en is verder geïnvesteerd in een constructieve samenwerking tussen OR en bestuur.

De OR rondde de volgende instemmingsaanvragen af en de bestuurder legde de volgende instemmingsaanvragen voor:

- Beleid tot ziens-gesprekken (2024): het structureel voeren van exitgesprekken met een bijhorende vragenlijst die op verzoek van de OR meer toegesneden is op Tragel.
- Herplaatsingsbeleid (2024): eenduidig vastleggen van de afspraken rond herplaatsing.
- Beleid vergewisplicht (2024): beleid en werkwijze voor het uitvoeren van de vergewisplicht van nieuwe vaste medewerkers en inleenkrachten.
- Reiskostenregeling 2025: jaarlijkse herziening van de reiskostenregeling.
- Scholings- en opleidingsplan 2025: jaarlijkse vaststelling van het scholings- en opleidingsplan voor het lopende jaar.
- Beleid arbeidsvoorwaarden BBL: vernieuwing van de arbeidsvoorwaarden zodat ze meer marktconform zijn.
- Attentieregeling "Blij met jou!": herijking van de attentieregeling voor medewerkers.
- Slaapdiensten leerlingen: vastleggen van afspraken over de inzet van leerlingen voor slaapdiensten.
- Kolfruimtes: vastleggen van afspraken en werkwijze voor kolfruimtes.
- Roosterbeleid: herziening van het roosterbeleid als gevolg van het professionaliseren van het roosteren. Zie paragraaf 4.1.6
- Beleid vertrouwenspersoon: herziening en professionalisering van het beleid en de inzet van vertrouwenspersonen. Zie paragraaf 5.1.3.
- Klachtenregeling medewerkers: actualiseren van de klachtenregeling voor medewerkers.
- Klokkenluidersregeling: actualiseren van de klokkenluidersregeling.
- Aanschaf en vergoeding beeldschermbril: vastleggen van eenduidige afspraken.
- Beleid werving & selectie : een strategisch maatregel om de instroom te versterken.
- Verzuimbeleid: vernieuwing en actualisering van het verzuimbeleid.
- Aanstelling bedrijfsarts en praktijkondersteuner bedrijfsarts (afgerond in 2026): in verband met het vertrek van de voormalig bedrijfsarts en praktijkondersteuner.
- Reiskostenregeling 2026: jaarlijkse herziening van de regeling.

Het volgende is ter advisering voorgelegd, dan wel afgerond omdat het in 2024 ter advisering was voorgelegd:

- Sluiting van locatie Hoevedreef 7 CD in Clinge (de kindwoning): we kunnen niet voorzien in goede zorg voor kinderen met complexe zorgvragen, daarom is besloten de woning te sluiten en voor de kinderen een betere plaats te zoeken. Zie paragraaf 4.2.1.
- Sluiting van locatie Kreupelstraat in Hulst: de locatie was in gebruik als trainingshuis, maar bleek hiervoor uiteindelijk niet geschikt. Zie paragraaf 4.2.3.
- Beleid inzet externe professional: beleid om te voldoen aan de wet- en regelgeving op het gebied van inleen, teven bedoel om regie te hebben op de inzet en contractering.
- Bijstelling ambitie Tragel: in de ontwikkeling van de strategische koers voor de komende jaren zijn portfoliokeuzes gemaakt die invloed hebben op het algemeen beleid over de toelating van cliënten tot de zorgverlening en beëindiging daarvan en de gehele of gedeeltelijke beëindiging van de zorgverlening.

Het beleid bereikbaarheidsdienst dat ter instemming was aangeboden, is ingetrokken omdat dit nu afdoende in de CAO is geregeld. Het beleid gewenst en grensoverschrijdend gedrag dat integraal opgesteld was voor zowel cliënten als medewerkers, wordt op verzoek van de OR in twee delen opgesplitst en in 2026 opnieuw aangeboden.

De Raad van Toezicht heeft het wervingsprofiel voor een nieuw lid gedeeld met de OR. En de bestuurder heeft de begroting 2026 ter informatie gedeeld. Opmerkingen naar aanleiding van beiden zijn ter harte genomen.

Drie van de aanvragen zijn in 2026 afgerond. In alle gevallen is positief gereageerd en zijn aandachtspunten met betrekking tot de inhoud en/of het proces aangegeven. De aandachtspunten zijn vrijwel allemaal overgenomen door de bestuurder. Waar dat niet direct of volledig kon, is in overleg overeengekomen hoe met het aandachtspunt om te gaan.

In 2025 zijn door de OR opnieuw verkiezingen uitgeschreven. Uiteindelijk waren er geen verkiezingen nodig en konden alle beschikbaar gestelde kandidaten worden aangesteld. De nieuwe OR heeft uit hun midden een nieuw Dagelijks Bestuur benoemd.

5.5 Cultuur en gedrag - in verbinding

Aan teamfase en –ontwikkeling wordt gewerkt op basis van Triple-C. De systemetrie wordt structureel gebruikt. De driehoek (clustermanager – gedragsdeskundige – zorgcoördinator) waardeert het team en stelt een verbeterplan op in samenwerking met het team. In 2025 hebben de zorgcoördinatoren het gebruik van de methodiek systemetrie geoefend.

Er is een positief effect van de herinrichting van de clusters en het clustermanagement in 2024 merkbaar. De span of attention is genormaliseerd (circa 70 medewerkers per clustermanager) waardoor er meer nabijheid voor de teams is. Alle individuele medewerker hebben kennismakings- en jaargesprekken. De voorwaarden voor heldere kaders, aanspreekcultuur, aandacht en stabiele vakbekwame teams zijn hiermee voor een groot deel gerealiseerd.

6 Bedrijfsvoering



Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten in de bedrijfsvoering van Tragel. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de voortgang in vastgoedbeheer, duurzaamheid, digitalisering en de uitvoering van het strategisch vastgoedplan.

6.1 Vastgoed

6.1.1 Gemeente Sluis

Woningcoöperatie Woongoed Zeeuws-Vlaanderen heeft het Burghtkwartier in Oostburg gebouwd met 32 plaatsen (16 appartementen en 12 studio's) en een dagbestedingsruimte van circa 325 m². Deze nieuwbouw vervangt de voormalige locaties Poolster 23a, Regulus 2-4 en de dagbestedingslocatie De Schelp in Oostburg. De oplevering en inhuizing vond plaats in het vierde kwartaal van 2025. De huurlocaties Poolster 23a en Regulus 2-4 zijn teruggegeven aan Woongoed Zeeuws-Vlaanderen.

6.1.2 Gemeente Terneuzen

Wooncoöperatie Clavis heeft Amberboom II gebouwd, met 33 plaatsen (27 appartementen) en een ontmoetingsruimte van ca. 190 m². De eerste paal is begin 2024 geslagen en de oplevering vond plaats in februari 2025. Diverse appartementen zijn als VPT (Volledig Pakket Thuis) verhuurd in het kader van het scheiden van wonen en zorg.

Scheldebalkon 2-4 is in april 2025 weer in gebruik genomen als groepswoning. Locaties Nassaustraat 10 en 12 zijn in Q4 2025 verkocht en overgedragen aan de nieuwe eigenaren.

6.1.3 Gemeente Hulst

De huur van de Kreupelstraat in Hulst is per 1 februari 2025 opgezegd en de locatie is op 31 augustus 2025 teruggegeven aan Woonstichting Hulst.

In wijk De Sterre in Clinge was groot onderhoud nodig aan woningen uit 1998. In 2024 zijn de locaties Hofplein 3-5 en Sterredreef 10-12 aangepakt. Verdere werkzaamheden zijn on hold gezet in afwachting van uitvoering van het strategisch vastgoedplan, tenzij veiligheid of welzijn dringende aanpassingen vereisten.

De kantoorhuisvesting in wijk De Sterre is verouderd en qua vierkante meters krap bemeten. Er wordt in 2026 verder gestuurd op een optimale benutting van het beschikbare aanbod en inrichting, in afwachting van het strategisch vastgoedplan.

6.1.4 Strategisch vastgoedplan

Het strategisch vastgoedplan (SVP) is herijkt met ondersteuning van een extern adviesbureau, dat ook volledig op de hoogte is van de algemene organisatiestrategie. Alle vastgoedonderdelen (wijk De Sterre en de regio) zijn hierin meegenomen. De afronding van het SVP wordt verwacht in 2026.

6.2 Duurzaamheid

In 2025 is verdere invulling gegeven aan het inzichtelijk maken van het gebruik van energie, water en overige grondstoffen, en aan de CO₂-uitstoot van de organisatie. Hoewel verduurzaming zich nog in een ontwikkelfase bevindt, geven de beschikbare gegevens een representatief beeld van de belangrijkste ontwikkelingen.

Het totale elektriciteitsverbruik (klein en groot zakelijk gezamenlijk) bedroeg ongeveer 1.565.000 kWh. Ten opzichte van 2024 is sprake van een stijging, die voornamelijk wordt verklaard door intensiever gebruik van locaties en uitbreiding van activiteiten (twee nieuwe locaties). Tegelijkertijd is binnen de organisatie blijvend aandacht voor energiebesparing, onder andere door het toepassen van energiezuinige verlichting en bewustwording rondom energiegebruik.

Het aardgasverbruik voor brandstof en warmte is verder gedaald tot ongeveer 426.990 m³. Deze daling sluit aan bij de ingezette verduurzamingsmaatregelen, waaronder optimalisatie van verwarmingsinstallaties en efficiënter stookgedrag.

Het waterverbruik bedroeg ongeveer 32.030 m³ drinkwater. Ten opzichte van het voorgaande jaar is sprake van een lichte toename. Fluctuaties in het waterverbruik hangen samen met de bezettingsgraad van locaties en het gebruik van voorzieningen. Binnen de organisatie blijft aandacht bestaan voor bewust omgaan met water.

Het aantal zakelijke kilometers is in 2025 toegenomen tot 235.252 gedeclareerde kilometers. De toename wordt grotendeels verklaard door het verplaatsten van onze BBL-opleiding (meer kilometers). Tegelijkertijd wordt ingezet op het beperken van reisbewegingen door digitaal overleg.

Het verbruik van kantoorpapier (uitsluitend de kantooromgeving) daalde verder naar 500 kg. Deze afname is het resultaat van voortgaande digitalisering van werkprocessen, waaronder digitaal ondertekenen en digitaal archiveren, en het beperken van standaard printinstellingen.

Het restafval kwam in 2025 uit op ongeveer 290 ton, wat een lichte daling betekent ten opzichte van 2024.

De totale CO₂-uitstoot van de organisatie bedroeg 289,97 ton CO₂. Zowel het energieverbruik als het afval is meegenomen in deze berekening, in overeenstemming met de gehanteerde rekenmethodiek.

Voor 2026 is voorzien in het uitvoeren van een nieuwe nulmeting met betrekking tot duurzaamheid. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor een gefaseerd stappenplan gericht op verdere verduurzaming.

6.3 Digitalisering

6.3.1 IT-Dienstverlening

In 2025 is de transitie naar de nieuwe IT-leverancier Altronic succesvol afgerond. Daarnaast is Tragel organisatie breed voorzien van een toekomstbestendig wifi-netwerk en zijn op alle locaties nieuwe printers/scanners in gebruik genomen die voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. In het eerste kwartaal van 2026 wordt, na het vertrek van een medewerker servicemanagement, de taakverdeling binnen de afdeling herzien in afstemming met de IT-leverancier.

6.3.2 Informatiebeveiliging en privacy

Er is een nieuwe functionaris gegevensbescherming aangesteld die toeziet op de naleving van de privacywetgeving en de zorgvuldige omgang met persoonsgegevens. In 2026 ligt de nadruk op het versterken van IT-security, gericht op het realiseren van voor Tragel toepasselijke onderdelen van ISO7510 en naleving van de NIS2-richtlijn.

6.3.3 Projecten

De belangrijkste dataprojecten gericht op het veilig uitwisselen en verwerken van cliëntdata en bedrijfsgegevens worden hieronder toegelicht.

- *Werkplek van de toekomst*: Innovatieve verkenning om met smartphones spraak gestuurd te rapporteren en een digitale werkplek te combineren. Uitrol gepland Q4 2026.

6.4 Interne en externe communicatie

In 2025 zijn opnieuw stappen gezet voor de positieve en eerlijke weergave van Tragel naar buiten toe en intern.

6.4.1 Interne communicatie

We gingen het nieuwe jaar in met een doorontwikkeld intranet voor onze medewerkers: de digitale werkplek. Het doel: een doeltreffende, heldere en verbindende communicatie naar én tussen medewerkers. Intranet is ondersteunend ingezet voor het presenteren en motiveren van de nieuwe strategie, die verder richting heeft gekregen.

Ook zijn er voor team communicatie van Tragel specifiek een visie en missie geformuleerd. Nadruk is daarbij gelegd op de activerende, positieve en sfeer scheppende rol in alle communicatiemiddelen van Tragel.

Intern is onder andere veel inspanning geleverd voor het opschonen van Wegwijzer, het documentensysteem van Tragel, zodat een overzichtelijke databank beschikbaar is. Ook is er aandacht gegaan naar het ontwikkelen van nieuwe werkinstructies in Selfguide: een handleidingentool.

6.4.2 Externe communicatie

Extern lag de focus eveneens op een positieve en authentieke profilering van Tragel. Sociale media, en een consistente aanwezigheid op deze kanalen, spelen daarbij een sleutelrol. De inhoud van de berichten is doorgaans gevarieerd en gericht op het creëren van sfeer en beleving. Mede daardoor houden we de aandacht vast, ook voor het werven van nieuwe collega's.

Mede daardoor
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

In 2025 ging er bovendien veel aandacht uit naar de relatie met de pers. Dit resulteerde in een goede samenwerking, waarbij Tragel met regelmaat in het regionale nieuws voorbijkwam. Een voorwaarde voor bekendheid in de regio, de broedplaats voor nieuwe medewerkers en veelal de thuisbasis van onze ambassadeurs: de medewerkers die al bij Tragel werken.

6.4.3 Tragel in het nieuws

De ene keer zoeken we de pers actief op met aantrekkelijke nieuwsfeiten, de andere keer weet de pers ons te vinden. We hebben een goede band met de regionale nieuwsmedia. Naast de regionale kranten, is er aandacht van radio en tv door de regionale Omroep Zeeland en lokale RTV Zeeuws-Vlaanderen. Ook is de wekelijkse huis-aan-huiskrant het Advertentieblad vaak bereid berichtgeving over Tragel te delen.

Een opsomming van de nieuwsitems uit het afgelopen jaar:

PZC/BN/De Stem

februari 2025: [Zorgen om vermiste bewoner Jurgen](#)
februari 2025: [Jurgen terecht](#)
april 2025: [Lintje voor vrijwilligster Tragel](#)
mei 2025: [Martijn woont vanaf nu zelfstandig \(Amberboomstraat II\)](#)
juni 2025: [Zorglocatie sluit in Clinge](#)
mei 2025: [Weer Truckroll sinds 2019](#)
mei 2025: [Graauwrock for specials](#)
juni 2025: [Nieuw thuis voor Roy zoektocht](#)
juli 2025: [Ezel kinderboerderij Clinge](#)
augustus 2025: [In actie voor maatje ezel Bert](#)
augustus 2025: [Inbraken kinderboerderijen Terneuzen en Clinge](#)
september 2025: [Roy blijft nog bij Tragel](#)
september 2025: [Nieuwe woning voor Roy](#) oktober 2025: [Nieuw maatje voor ezel Bert](#)
november 2025: [Eerste bewoners in Burghtkwartier](#)
december 2025: [Kunstwerk door Nathalie](#)

Omroep Zeeland

februari 2025: [Vermiste bewoner Jurgen](#)
februari 2025: [Jurgen terecht](#)
maart 2025: [Enikö op Special Olympics](#)
juni 2025: [Zorglocatie sluit in Clinge](#)
juni 2025: [Nicky woont vanaf nu zelfstandig \(Amberboomstraat II\)](#)
augustus 2025: [In actie voor maatje ezel Bert](#)
augustus 2025: [Ezel Bert](#)
september 2025: [Ride for Tragel in Clinge](#)
november 2025: [Kunstwerk door Nathalie](#)

Zeeuws-Vlaams Advertentieblad

januari 2025: [Tragel: steun bij een goed leven](#)
april 2025: [Enikö Special Olympics krijgt Walk of Fame-tegel](#)
april 2025: [Benefietdiner gulle gevers voor Tragel](#)
april 2025: [Eigen huisje voor Sabrina \(Amberboomstraat II\)](#)

mei 2025: [Nieuwe digitale mogelijkheden voor begeleiding](#)
mei 2025: [Oproep Tragel Games](#)
juni 2025: [Tragel Games](#)
juli 2025: [Houtenkwartier Hulst bakt wafels voor goede doel](#)
augustus 2025: [Actie voor ezel](#)
september 2025: [Ride for Tragel geslaagd](#)
oktober 2025: [Week van de Positieve Gezondheid bij Tragel](#)
oktober 2025: [50 jaar De Dagboog](#)
oktober 2025: [Zeehondenrondvaart uitje bewoners Tragel](#)
november 2025: [Kunstwerk door Nathalie](#)
december 2025: [Sleutels Burghtkwartier uitgereikt](#)

Omroep Zeeuws-Vlaanderen

februari 2025: [Vermissing](#)
juli 2025: [Brand in Clinge in woning](#)
augustus 2025: [Special Day motorcross](#)
augustus 2025: [Actie voor ezel](#)
september 2025: [Lintje voor penningmeester Wies \(kinderboerderij\)](#)
september 2025: [Eigen WK veldrijden voor Tragel \(Ride for Tragel\)](#)
november 2025: [Sleutels Burchtkwartier](#)
november 2025: [Eerste nieuwe bewoners Burchtkwartier](#)

7 Financiën



7.1 Financieel kader 2025

Het financiële beleid is erop gericht de continuïteit van ondersteuning, zorg en behandeling te waarborgen.

Eind 2023 is een koerswijziging ingezet, met een aangepaste besturingsstructuur en wijzigingen in het management. Ook is het strategietraject gestart, waarvan de resultaten in 2025 werden verwacht. De eerste prognoses over 2025 gaven echter aanleiding om deze interne ontwikkelingen te versnellen.

In de tweede helft van het derde kwartaal leidde dit tot een afname van de inzet van extern personeel met ongeveer 50% en daarnaast zette vanaf dat moment een duidelijke daling van het verzuim in. Ondanks deze positieve bewegingen heeft 2025 toch geresulteerd in een negatief financieel resultaat. Dankzij de solide financiële positie en voldoende liquiditeit kon Tragel dit resultaat opvangen. Voor 2026 is het essentieel om de ingezette lijn voort te zetten en verdere verbetering van het resultaat te realiseren.

In 2025 speelden de volgende ontwikkelingen die financiële impact hadden en duidelijk zichtbaar zijn in de jaarrekening:

1. *Hogere inzet van extern personeel*

De kosten voor externe inhuur lagen hoger dan begroot. Door tijdig ingrijpen is in de tweede helft van het derde kwartaal een forse daling gerealiseerd: de inzet nam met ongeveer 50% af. Daarnaast steeg het verzuim tot en met het derde kwartaal, waarna het voortschrijdend verzuim aantoonbaar daalde. Door enkele incidentele gebeurtenissen was het noodzakelijk tijdelijk externe expertise in te zetten voor specifieke functies.

2. *Productieontwikkeling*

De productiecijfers over de eerste vier maanden van 2025 bleven achter bij de verwachting. In het derde kwartaal trad verbetering op, onder andere door de opening van twee nieuwe locaties en de herplaatsing van de afdeling Zorgadvies, wat de operationele capaciteit en efficiency positief beïnvloedde.

3. *Strategietraject en strategisch vastgoedbeleid*

In 2025 is enerzijds gewerkt aan de afronding van het strategietraject en anderzijds aan de start en bijna volledige afronding van het strategisch vastgoedbeleid. Beide trajecten brachten eenmalige kosten met zich mee die in de jaarrekening van 2024 en 2025 zichtbaar zijn.

4. In 2025 is een locatie verkocht, wat heeft geleid tot een eenmalige boekwinst. Deze opbrengst heeft een positief effect gehad op het resultaat over het verslagjaar.

Algemene toelichting jaarrekening

De afgelopen jaren heeft Tragel een negatief financieel resultaat laten zien. Dit negatieve resultaat was mede het gevolg van bewuste keuzes en maakte onderdeel uit van een bredere ontwikkeling om de organisatie op een rustige en geordende manier weer financieel gezond te krijgen. In deze periode is ervoor gekozen om niet abrupt in te grijpen, maar stap voor stap te werken aan verbetering, met blijvende aandacht voor continuïteit van zorg, kwaliteit en het welzijn van cliënten en medewerkers.

De financiële cijfers over de eerste maanden van 2025 gaven echter aanleiding om deze koers te versnellen. De ontwikkelingen maakten duidelijk dat aanvullende en versnelde maatregelen noodzakelijk waren om Tragel duurzaam te verbeteren en toekomstbestendig te maken. Op basis hiervan is besloten om een aantal gerichte maatregelen door te voeren, zowel binnen de zorg als in de bedrijfsvoering.

Een belangrijk onderdeel van deze versnelling betrof de inzet van extern personeel (PNIL) binnen de zorg. In de tweede helft van 2025 is deze inzet gehalveerd. Dit is mogelijk geworden door gerichte sturing op formatie, het verbeteren van de personele stabiliteit en het vergroten van de inzetbaarheid van eigen medewerkers. Tegelijkertijd is zichtbaar dat het (voortschrijdend) verzuim is gedaald en dat het personeelsverloop een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt en inmiddels is gedaald. Deze ontwikkelingen dragen niet alleen bij aan de financiële verbetering van de organisatie, maar versterken ook de continuïteit en kwaliteit van zorg.

Deze positieve lijn wordt in 2026 voortgezet, met als doel toe te werken naar een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie. Daarbij wordt nadrukkelijk ingezet op het bestendigen van de ingezette verbeteringen en het verder versterken van de basis van Tragel.

Naast de maatregelen binnen de zorg wordt in versneld tempo gewerkt aan het gezond maken van de bedrijfsvoering. Een belangrijke stap hierin is de start met capaciteitsmanagement, waarbij zowel tactisch sturen als tactisch plannen structureel wordt ingericht. Hiermee wordt beter inzicht verkregen in de relatie tussen zorgvraag, beschikbare capaciteit en kosten, en kan gerichter worden gestuurd op een evenwichtige inzet van middelen.

De eerste resultaten over 2026 laten een verdere daling van de PNIL-inzet zien, waarbij sprake is van stabilisatie op een lager niveau. Het voortschrijdend verzuim en de meldingsfrequentie blijven eveneens dalen, wat duidt op een structurele verbetering van de inzetbaarheid en personele continuïteit. De eerste maandcijfers vallen beter uit dan begroot en de liquiditeitspositie sluit aan bij de balans per eind 2025. Deze ontwikkelingen leiden tot een stabiel kostenbeeld en versterken het vertrouwen in de continuïteit van de bedrijfsvoering. Tragel beschikt over een robuuste financiële positie, met voldoende solvabiliteit en liquiditeit om eventuele tegenvallers op te vangen.

Verder is gestart met het opzetten van risicomanagement. Door risico's tijdig te identificeren, te analyseren en te beheersen, wordt de organisatie versterkt in haar bestuurbaarheid en wendbaarheid.

Dit draagt bij aan een meer voorspelbare en beheersbare bedrijfsvoering in een complexe en veranderende omgeving.

Parallel hieraan wordt gewerkt aan het herschrijven van de missie, visie en strategie van Tragel. Deze herijking vormt een belangrijk fundament voor de komende jaren en zorgt voor een duidelijke gezamenlijke koers, waarin zorginhoudelijke ambities, medewerkersbeleid en financiële duurzaamheid met elkaar in balans worden gebracht.

Alles overziend bevindt Tragel zich in een fase waarin bewust gekozen maatregelen hun eerste positieve effecten laten zien. De ingezette versnelling in 2025 en de voortzetting daarvan in 2026 dragen bij aan het herstel van de financiële positie en aan het duurzaam versterken van de organisatie, passend bij de maatschappelijke opgave en schaal van Tragel.

7.2 Toelichting op de balans

Activa

De investeringen in 2025 bedroegen ongeveer € 2.700.000,- en hadden betrekking op de ingebruikname van twee nieuwe locaties, groot onderhoud en diverse bouwkundige aanpassingen, evenals investeringen in inventaris en automatisering. Daarnaast zijn de liquide middelen afgenomen door aflossingen op leningen, de gedane investeringen en het negatieve resultaat over het verslagjaar.

Passiva

Het vermogen is afgenomen als gevolg van het negatieve resultaat. De voorzieningen zijn ook afgenomen door onttrekkingen ten behoeve van de hiervoor genoemde ontwikkeling van de bedrijfsprocessen en door afname van de pensioenvoorziening.

7.3 Toelichting op de resultatenrekening

Opbrengsten

In 2025 zijn de totale bedrijfsopbrengsten gestegen naar € 68,5 miljoen, tegenover € 66,5 miljoen in 2024. De Wlz-opbrengsten vormen opnieuw de grootste inkomstenstroom en laten een duidelijke groei zien (voornamelijk door indexering). De opbrengsten uit forensische zorg zijn licht gedaald, terwijl de baten uit onderaanneming stabiel zijn gebleven. De netto-omzet nam toe tot € 63,4 miljoen, mede door hogere overige baten binnen de zorgverlening. De Jeugdwetopbrengsten daalden licht, maar dit werd gecompenseerd door stijgingen in andere activiteiten. Overige bedrijfsopbrengsten bleven vrijwel gelijk aan het voorgaande jaar.

Lasten

Ten opzichte van 2024 zijn de personeelskosten, inclusief personeel niet in loondienst, verder toegenomen, voornamelijk door hoger verzuim en openstaande vacatures. De kosten uitbesteed werk en overige externe kosten daalden licht (€ 10,7 miljoen naar € 9,7 miljoen), maar de loon- en salarislasten stegen van 31,2 miljoen naar € 33,6 miljoen. De sociale lasten en pensioenlasten namen eveneens toe

Dit sluit aan bij de groei van ziekteverzuim en vacaturedruk.

Door de verkoop van een locatie zijn de afschrijvingskosten gedaald naar € 1,45 miljoen. Exclusief deze de boekwinst liggen de afschrijvingskosten in lijn met 2024. De overige bedrijfskosten bleven nagenoeg stabiel, maar staan onder invloed van inflatie en hogere (eenmalige) advies- en ondersteuningskosten. Als geheel is de som der bedrijfslasten gestegen naar € 69,4 miljoen, tegenover € 68,1 miljoen in 2024.

7.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom over 2025 is negatief (ad. -/- € 2,95 miljoen). De liquiditeitsratio is 1,3 en hiermee als voldoende te kwalificeren (branche: 1,3). In 2025 is er € 190.000,- extra afgelost op de lening van de Rabobank in verband met de verkoop van een locatie. Er is in 2026 geen noodzaak tot additionele middelen.

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 is door het vorige punt negatief wat vervolgens de ruimte voor huisvestingsinitiatieven onder druk zet.
- De sturing van de organisatie bleek in 2025 eveneens een risicofactor. In het tweede kwartaal is de besturingsstructuur aangepast. Het is van belang om deze ingezette lijn verder te versterken en te continueren.

7.6 Financiële instrumenten

Het doel van het Treasurystatuut 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 Ratio's

Benchmark	Tragel		GHZ-sector (omzetklasse > € 50 mln.)	
	2025	2024	2024	2023
Solvabiliteit				
Eigen vermogen / bedrijfsopbrengsten	28,6%	30,6%	30,7%	30,6%
Eigen vermogen / totaal activa	52,6%	50,6%	44,9%	43,5%
Financiering en Liquiditeit				
Loan-to-value	11,8%	15,3%	35,1%	36,9%
Schulddekkingsratio (DSCR)*	1,95	0,75	3,58	2,6
Liquiditeitsratio	1,3	1,4	1,3	1,2
Rentabiliteit				
Resultaat / bedrijfsopbrengsten	-1,1%	-1,6%	2,4%	0,7%
Resultaat / eigen vermogen	-3,9%	-5,3%	7,7%	2,4%
EBITDA / bedrijfsopbrengsten	0,7%	0,7%	6,1%	4,8%
Personeel				
Loonkosten / zorgopbrengsten	62,5%	58,9%	61,8%	62,2%
Uitbesteed werk / zorgopbrengsten	14,4%	16,1%	9,5%	9,7%
Totale personeelskosten / zorgopbrengsten	76,9%	75,0%	71,3%	72,0%
Verzuim (exclusief zwangerschap)	9,5%	11,6%	7,3%	7,0%

Bijlage: samenstelling organen

Raad van Toezicht

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

Raad van Bestuur

de heer drs. J.P.H. Biezemans	
<i>functie</i>	bestuurder

Managementteam

	<i>functie</i>
de heer drs. J.P.H. Biezemans	bestuurder
mevrouw P.C.T. Elbertsen MBA-H	bestuurssecretaris
mevrouw mr H.R. Sollie	bestuurssecretaris a.i. (20 maart t/m 17 december)
de heer S.F.J.P. Plasschaert LLM MSc. RC	manager Financiën
mevrouw G. van Cappellen	directeur Zorg
mevrouw K.I.G. Boes – Hamelink MA	manager Kwaliteit & Innovatie
de heer C. Verhagen	manager Bedrijfsvoering a.i.
mevrouw drs. C.D.A. Kas	manager HR & Opleidingen

Samenstelling Bewoners- & Cliëntenplatform

	<i>Functie</i>
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	lid
mevrouw D. Raes	lid
de heer J. van der Keelen	lid
mevrouw K. van de Broecke	lid vanaf 9 december 2025
mevrouw E. Hesselmans - Kouwenberg	begeleider
mevrouw B. Lafeber	begeleider
mevrouw TM. Goossens	ambtelijk secretaris

Samenstelling Centrale Vertegenwoordigersraad

	<i>Functie</i>
de heer L. Phernambucq	voorzitter tot 1 juli 2026
mevrouw H. Jansen	voorzitter vanaf 1 juli 2026
de heer J. Kouwijzer	vicevoorzitter
de heer L. Allaerts	lid
de heer. D. Claes	lid
de heer P. Geilleit	lid tot 1 juli 2025
mevrouw A. Steglich	lid
de heer A. Kaasjager	lid
De heer L. Fermont	lid vanaf 1 augustus 2025
De heer A. Boone	lid vanaf 1 juni 2025
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris

Samenstelling Ondernemingsraad

	functie	
DB tot en met 30 september 2025		
Greet Jacob	voorzitter	
Robbert Goense	vicevoorzitter	tot en met 31 maart 2025
Sven Costers	secretaris	
DB vanaf 1 oktober 2025		
Jan-Martijn van Eenennaam	voorzitter	
Vicky Goossens	vicevoorzitter	
Ellen Bleyaert	secretaris	
Leden		
Greet Jacob	lid	vanaf 1 oktober 2025
Annemieke Tieleman	lid	
Sven Costers	lid	vanaf 1 oktober 2025
Ellen Bleyaert	lid	tot en met 30 september 2025
Erwin de Bruijn	lid	
Vicky Goossens	lid	tot en met 30 september 2025
Nancy Hultermans	lid	
Irma Kruithof	lid	tot en met 31 maart 2025
Dick v.d. Meer	lid	tot en met 31 maart 2025
Sigi Roels	lid	
Dominique v.d. Velde	lid	
Sharon de Waal	lid	tot en met 31 maart 2025
Jan-Martijn van Eenennaam	lid	vanaf 1 april 2025
Anja Kusters	lid	vanaf 1 april 2025
Bianca Roegiers	lid	vanaf 1 april 2025
Esther Zinger	lid	vanaf 1 april 2025
Lianne Vane	ambtelijk secretaris	

Klachtenfunctionarissen en cliëntvertrouwenspersonen

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

Klachtencommissie personeel

	functie
mevrouw M. (Mariëtte) Kuipers	voorzitter
mevrouw H.M. (Heleen) Hamelink	lid
de heer M. (Martin) Thomaes	lid
de heer J. (Jeroen) van Laar	lid

Bijlage: Afkortingen

BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BCP	Bewoners- en Cliëntenplatform
BHV	Bedrijfshulpverlening
CMT	Clustermanagementteam
CVR	Centrale Vertegenwoordigersraad
ECD	Elektronisch Cliënten Dossier
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
MGZ	Medisch Generalistische Zorg
MT	Managementteam
OR	Ondernemingsraad
PGB	Persoonsgebonden budget
PVB	Persoonsvolgend budget (Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap)
PNIL	Personeel Niet In Loondienst
PSA	Psychosociale arbeidsbelasting op de werkvloer
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
SVP	Strategische Vastgoedplan
VAPH	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
VG	verstandelijk gehandicapt
VS	Verpleegkundig Specialist
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wzd	Wet zorg en dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	ZorgZwaartePakket
ZZP'er	Zelfstandige Zonder Personeel



JAARVERSLAG Raad van Toezicht 2025

vastgesteld in de Raad van Toezicht op 7 mei 2026

www.tragel.nl



SAMEN

doen!

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants

INHOUD

1.	Voorwoord	3
2.	Samenstelling en commissies	3
2.1	Taakverdeling	3
3.	Honorering	3
3.1	Onkosten Raad van Bestuur	3
4.	Vergaderingen en bijeenkomsten van de Raad van Toezicht.....	4
4.1	Overleg met de medezeggenschapsorganen	4
5.	Aandachtspunten, goedkeuring en besluiten	4
5.1	Aandachtspunten	4
5.2	Goedkeuring	5
5.3	Besluiten	5
6.	Samenwerking met de RvB	6
7.	Reflectie.....	6
	Bijlage: samenstelling Raad van Toezicht & rooster van aftreden	8
	Samenstelling Raad van Toezicht ultimo 2025.....	8
	(Neven)functies Raad van Toezicht.....	8
	Rooster van aan- en aftreden	8

1. VOORWOORD

De Raad van Toezicht (hierna RvT) heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur, het beleid en de algemene gang van zaken van de 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 RvT 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 RvT 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 en Governance commissie (hierna ook Remuneratiecommissie), de Auditcommissie Financiën & Vastgoed (hierna: ook auditcommissie) en de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

2.1 Taakverdeling

- De heer Bindels is met ingang van 1 juli 2024 benoemd tot voorzitter van de RvT en per 1 januari 2026 herbenoemd als voorzitter voor een periode van vier jaar.
- Mevrouw Beukman heeft per 1 januari 2026 afscheid genomen als lid van de RvT in verband met het verstrijken van haar tweede zittingstermijn.
- Mevrouw Zeeman is met ingang van 1 januari 2026 benoemd tot voorzitter van de Remuneratiecommissie en hiermee als vicevoorzitter van de RvT.
- De heer Hendriks is per 1 januari 2026 benoemd als voorzitter van de auditcommissie.
- Mevrouw Springvloet Dubbeld – van de Schraaf is per 1 januari 2026 benoemd als lid van de RvT en als lid van de auditcommissie.

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](#).

Op 2 december 2025 is het beleid onkosten geschenken en uitnodigingen RvT vastgesteld.

3.1 Onkosten Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur declareert kosten met gepaste soberheid. Op 2 december 2025 is het beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen Raad van Bestuur vastgesteld. Zo zijn de afspraken over het aannemen van geschenken en uitnodiging van externe relaties nader uitgewerkt. In de gevallen waarin het beleid niet voorziet beslist de voorzitter van de RvT. Het onkostenbeleid is per 1 januari 2026 openbaar gemaakt op de website van Tragel: [Publicaties - Tragel](#).

De onkostenvergoedingen worden per kwartaal door de voorzitter van de RvT beoordeeld en voor akkoord getekend. In 2025 was er sprake van de onderstaande onkosten.

Reis- en parkeerkosten	€	1.248,92
Opleidings- en congreskosten	€	0
Contributies & Abonnementen	€	749,55
Representatiekosten	€	2.949,19
<i>totaal</i>	€	4.947,66

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants

4. VERGADERINGEN EN BIJENKOMSTEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De RvT is vier keer (februari, mei, oktober en december) bijeengewoest in een reguliere vergadering. Het zelfevaluatiemoment in augustus is gecombineerd met het jaarlijkse “benen-op-tafel-overleg” met de bestuurder. Aansluitend aan de zelfevaluatie heeft de RvT in een extra vergadering het strategietraject ‘Tragel werkt aan de Toekomst’ geformaliseerd. Daarnaast is er in 2025 nog een tweetal extra bestuurlijke overleggen ingelast.

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 vier keer (februari, april, oktober en november) bijeengekomen. Er is in juni een extra overleg ingepland over de Managementrapportage P1 en in december een extra overleg over de begroting 2026.
- De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft vier keer (februari, april, oktober en december) overlegd. Er is in juni een extra overleg ingepland over de Managementrapportage P1. De commissie heeft in juni een reflectie bezoek afgelegd aan de taskforce-locaties in Clinge.
- De naamgeving van de Remuneratiecommissie is gewijzigd in de Remuneratie en Governance commissie. De commissie 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. De commissie heeft twee keer, in augustus en december, met de bestuurder gesproken over de voortgang van het bestuurlijke afsprakenkader 2025 en de ambities voor 2026.

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.

4.1 Overleg met de medezeggenschapsorganen

Er is door een afvaardiging van de RvT tweemaal met de Ondernemingsraad en tweemaal met de Centrale Vertegenwoordigersraad overlegd over de algemene gang van zaken.

5. AANDACHTSPUNTEN, GOEDKEURING EN BESLUITEN

5.1 Aandachtspunten

Belangrijke aandachtspunten waarover de RvT in 2025 heeft vergaderd, zijn:

- **Strategietraject & toekomstvisie**
In 2025 stond het strategietraject ‘Tragel werkt aan de Toekomst’ centraal. In augustus verleende de RvT goedkeuring aan het voorgenomen bestuursbesluit tot bijstelling van de ambitie. Daarbij is het belang benadrukt van realistische planning, zorgvuldige communicatie en periodieke herijking van de voortgang.
- **Gezonde Toekomst & bijsturingsmaatregelen**
De voortgang van de financiële en organisatorische bijsturingsmaatregelen is frequent besproken. De RvT heeft het belang benadrukt van structurele monitoring, maandelijkse rapportages en heldere (financiële en niet-financiële) KPI's waaronder formatie, verzuim, verloop, PNIL-inzet en productie. Daarbij is expliciet aandacht besteed aan de executiekracht in de organisatie en het onderscheid tussen 'run' en 'change'.

- **Jaarrekening, begroting & décharge**

De jaarrekening 2024 werd vastgesteld en de bestuurder werd décharge verleend voor het gevoerde financiële beleid. Daarnaast is de begroting 2026 goedgekeurd. Het belang van tijdige signalering van financiële risico's is daarbij aangegeven.

- **Personeel Niet In Loondienst (PNIL)**

De beheersing en afbouw van PNIL was een belangrijk aandachtspunt vanwege de impact op kwaliteit van zorg, exploitatie en organisatiecultuur. De RvT heeft zich laten informeren over voortgang, kaders en dilemma's, waarbij de samenhang met leiderschap, capaciteitsmanagement en cultuur nadrukkelijk is betrokken.

- **Financiën & exploitatie**

Naast reguliere managementrapportages is aandacht besteed aan de financiële positie van Tragel en de relatie met externe financiers en toezichthouders.

- **Vastgoedontwikkeling**

De RvT is betrokken geweest bij besluiten over vastgoed, waaronder de verkoop van panden.

- **Kwaliteit, Veiligheid van zorg**

Kwaliteit en veiligheid van zorg vormden een structureel aandachtspunt, met specifiek aandacht voor de Wet zorg en dwang, toezicht door de IGJ, de kindwoning en het versterken van sturing en aanspreekcultuur binnen de organisatie.

- **Zelfevaluatie RvT**

De RvT hield op 28 augustus een extern begeleide zelfevaluatie. De uitkomsten zijn benut om het samenspel binnen de RvT, het rolbewustzijn en de samenwerking met de bestuurder verder te versterken.

- **Bezoldiging & Honorering**

De RvT stelde de WNT-klasse, bezoldiging van de bestuurder en eigen honorering vast.

- **Toezicht & Governance**

Er is gewerkt aan verdere professionalisering van toezicht, governance en vergaderstructuur.

5.2 Goedkeuring

De RvT heeft **goedkeuring** verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

- De vaststelling van de jaarrekening en het bestuursverslag 2024. De RvT heeft daarbij décharge verleend aan de bestuurder voor het gevoerde financiële beleid.
- De begroting 2026 werd goedgekeurd onder voorbehoud van positief advies van de CVR. De CVR heeft op 11 december 2025 positief geadviseerd.
- Het voorgenomen bestuursbesluit tot bijstelling van de ambitie van Tragel waarbij de organisatie werkt met exclusiecriteria voor cliënten waarbij sprake is van, onafhankelijk van de context, intensieve zorg (permanente meerzorg, 1-op-1 zorg) en waar gebleken is dat deze niet structureel meer af te bouwen is. Dit als onderdeel van het Strategietraject 'Tragel werkt aan de Toekomst.'
- Het voorstel van de bestuurder met betrekking tot de verkoop van de twee panden (Nassaulaan 10 en 12) in Terneuzen.

5.3 Besluiten

De RvT heeft de volgende **besluiten** genomen:

- Vaststelling van het jaarverslag van de RvT over het jaar 2024.
- Vaststelling van de Toezichtvisie Tragel 2025.
- Vaststelling van de volgende (her)benoemingen en ontslagen per 1 januari 2026:
 - De herbenoeming van de heer Bindels als voorzitter RvT.
 - Het afscheid van mevrouw Beukman als lid RvT.
 - De benoeming van mevrouw Zeeman als voorzitter van de Remuneratiecommissie en in die hoedanigheid als vicevoorzitter RvT.
 - De benoeming van de heer Hendriks als voorzitter van de auditcommissie.

- De benoeming van mevrouw Springvloet Dubbeld – van de Schraaf als lid RvT en lid auditcommissie.
- Vaststelling van het beleid onkosten geschenken en uitnodigingen RvT.
- Vaststelling van het beleid onkosten geschenken en uitnodigingen RvB.
- Ingestemd met het voorstel van de bestuurder om de maandelijkse updates m.b.t. financiële monitoring voort te zetten.

De klassenindeling van Tragel (WNT) en daarmee samenhangend de bezoldiging van de bestuurder en de honorering voor de RvT voor 2026 is in februari 2026 vastgesteld.

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 managementrapportage regelmatig inzicht in de ontwikkelingen op een aantal cruciale parameters zoals verzuim, formatie en PNIL.

Naar aanleiding van de zelfevaluatie in augustus 2025 is afgesproken om ter versterking van de werkgeversrol een planning op te stellen rondom de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder. Deze planning is door de Remuneratiecommissie toegevoegd aan de jaarplanning als bijlage bij het reglement Remuneratie en Governance commissie. Dit reglement is in december in de RvT besproken en in februari 2026 door de RvT vastgesteld. Het reglement vervangt het reglement uit 2012. 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. Andere aandachtsgebieden van de commissie zijn onder meer de naleving van de Governancecode Zorg en de werving en selectie en benoeming van de leden van de RvT en de RvB. De naamgeving van de commissie is hierop aangepast.

De samenwerking tussen de RvT en de bestuurder, is laagdrempelig en positief kritisch. De voorzitter van de RvT heeft (tenminste) maandelijks overleg met de bestuurder over lopende zaken, waarover zo nodig de overige leden van de RvT buiten de reguliere vergaderingen op de hoogte werden gebracht.

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

7. REFLECTIE

In augustus 2025 heeft de RvT een externe zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een externe procesbegeleider. Doel van deze evaluatie was het verdiepen van inzicht in het eigen functioneren van de raad, het samenspel binnen de RvT en de samenwerking met de bestuurder. De evaluatie vond plaats tegen de achtergrond van een organisatie in transitie en een RvT die in de afgelopen periode te maken had met wisselingen in samenstelling en rolverdeling.

De zelfevaluatie bevestigt het beeld van een betrokken en constructieve RvT, die door bestuurder en leden wordt ervaren als steunend en toegankelijk. De RvT heeft in het verslagjaar nadrukkelijker nabijheid gezocht, onder meer door intensief contact tussen voorzitter en bestuurder en door een actieve klankbordrol vanuit de commissies. Tegelijkertijd is kritisch gereflecteerd op de eigen rolopvatting en is vastgesteld dat verdere scherpte wenselijk is in het bewaken van de balans tussen aandacht voor incidenten en focus op strategische ontwikkeling en realisatiekracht op de langere termijn.

Educatie en ontwikkeling

De RvT heeft ook in 2025 geïnvesteerd in scholing via onder meer de leergangen van de NVTZ. Deze aanpak wordt als waardevol ervaren en gecontinueerd. In het kader van professionalisering is daarnaast vastgesteld dat het wenselijk is te beschikken over een gestructureerd inwerkprogramma voor nieuwe leden, waarin zowel inhoudelijke informatie als kennismaking met sleutelpersonen een plaats krijgen. Hiermee beoogt de RvT de continuïteit en effectiviteit van het toezicht verder te versterken.

Toekomstgerichtheid

De RvT vindt het belangrijk om de toezichtvisie te verbinden aan de actuele opgaven van Tragel, waaronder de strategische transitie, de borging van verbeteringen en de toekomstbestendigheid van de organisatie. Deze herijking zal in 2026 verder worden uitgewerkt.

Namens de Raad van Toezicht,
M.C.M. Bindels, voorzitter en E. Zeeman, vicevoorzitter.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants

BIJLAGE: SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT & ROOSTER VAN AFTREDEN

Samenstelling Raad van Toezicht ultimo 2025

	<i>Functie</i>
de heer M.C.M. Bindels	voorzitter
	lid Remuneratiecommissie
mevrouw E. Zeeman-Reuvers	vicevoorzitter vanaf 1 januari 2026
	voorzitter Remuneratiecommissie vanaf 1 januari 2026
mevrouw A.M.A.T. Beukman - Zuure	voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid
	vicevoorzitter tot 1 januari 2026
	voorzitter Remuneratiecommissie tot 1 januari 2026
de heer J. Hendrixx	voorzitter Auditcommissie Financiën & Vastgoed tot 1 januari 2026
	lid
de heer M.P. Vermaak	voorzitter Auditcommissie Financiën & Vastgoed vanaf 1 januari 2026
	lid
	lid commissie Kwaliteit & Veiligheid

(Neven)functies Raad van Toezicht

	<i>(Neven)functies</i>
A.M.A.T. Beukman - Zuure	voorzitter Raad van Commissarissen De Zellingen
	voorzitter Raad van Toezicht Amarijn
M.C.M. Bindels	DGA (50%) Impact Management Consulting bv
	vicevoorzitter Raad van Toezicht Rivas Zorggroep voorzitter Auditcommissie Financiën & Vastgoed
	voorzitter Raad van Commissarissen Groenhuysen
J. Hendrixx	DGA Somi Advies B.V.
	lid Raad van Toezicht Stichting Thuiszorg West-Brabant
	bestuurslid / penningmeester Stichting Samen Op Reis
M.P. Vermaak	arts VG bij Novicare
	zelfstandig arts VG bij "Dokter Michiel"
	directeur stichting Stepped Care
E. Zeeman – Reuvers	directeur HR Human Total Care

Rooster van aan- en aftreden

naam	aanvang	eerste herbenoeming	datum aftreden
A.M.A.T. Beukman- Zuure	1-1-2018	1-1-2022	1-1-2026
E. Zeeman - Reuvers	1-1-2021	1-1-2025	1-1-2029
M.C.M. Bindels	1-1-2022	1-1-2026	1-1-2030
J. Hendrixx	1-6-2023	1-6-2027	
M.P. Vermaak	1-6-2023	1-6-2027	
J. Springvloet Dubbeld – van de Schraaf	1-1-2026	1-1-2030	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

**Stichting Tragel
gevestigd te Clinge**

Jaarrekening 2025

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Jaarrekening	
1.1 Balans per 31 december 2025	3
1.2 Winst-en-verliesrekening over 2025	5
1.3 Kasstroomoverzicht over 2025	7
1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	8
1.5 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht	14
1.6 Toelichting op de balans	15
1.7 Toelichting op de winst-en-verliesrekening	29
1.8 Overige toelichtingen	34
1.9 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	40
2. Overige gegevens	
2.1 Verwijzing naar de accountantsverklaring	41
2.2 Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	41
2.3 Nevenvestigingen	41
Bijlagen	
1. Nevenvestigingen	43

Stichting Tragel
Clinge

1. Jaarrekening

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen² accountants

Stichting Tragel
Clinge

1.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Activa					
Vaste activa					
<i>Materiële vaste activa</i>	1				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		14.280.027		14.127.724	
Machines en installaties		2.375.465		2.376.709	
Inventarissen		2.843.462		3.077.593	
Vervoermiddelen		206.707		84.637	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen		71.438		266.951	
			19.777.099		19.933.614
Vlottende activa					
<i>Vorderingen</i>					
Handelsdebiteuren	2	320.595		271.085	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3	13.217		-	
Overige rekening-courant	4	-		41.760	
Overige vorderingen	5	149.436		241.730	
Overlopende activa	6	234.413		100.525	
			717.661		655.100
<i>Liquide middelen</i>	7		16.715.980		19.670.323
			<u>37.210.740</u>		<u>40.259.037</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants³

Stichting Tragel
Clinge

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Passiva					
Eigen vermogen	8				
Stichtingskapitaal	9		179		179
Bestemmingsfondsen	10	19.365.649		20.142.321	
Overige reserves	11		215.378		211.155
			19.581.206		20.353.655
Vorzieningen	12		1.594.561		2.053.289
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	13				
Schulden aan banken	14		2.326.976		3.050.826
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
Schulden aan banken	15	533.391		533.391	
Schulden aan leveranciers	16	1.681.842		3.509.087	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	17		2.180.743		1.953.118
Schulden ter zake van pensioenen	18	1.107.245		1.034.832	
Overige schulden	19	320.084		425.440	
Overlopende passiva	20		7.884.692		7.345.399
			13.707.997		14.801.267
			<u>37.210.740</u>		<u>40.259.037</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants

1.2 Winst-en-verliesrekening over 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening	21				
Zorgverzekeringswet	22		22.339		21.064
Wet langdurige zorg			60.642.314		58.744.832
VWS- en/of Wlz-subsidies			358.566		256.069
Forensische zorg	23		884.283		1.031.550
Baten uit zorgverlening in onderaanneming			151.844		152.528
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	24		1.299.199		1.098.901
			<u>63.358.545</u>		<u>61.304.944</u>
Netto-omzet					
Opbrengsten Jeugdwet		3.263.431		3.399.418	
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	25		1.156.231		1.182.648
			<u>4.419.662</u>		<u>4.582.066</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	26		684.129		628.617
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			5.103.791		5.210.683
			<u>68.462.336</u>		<u>66.515.627</u>
Som der bedrijfsopbrengsten					
Lasten					
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	27		9.730.736		10.712.654
Lonen en salarissen	28		33.605.637		31.194.363
Sociale lasten			5.789.129		5.292.047
Pensioenlasten			2.970.159		2.815.172
Afschrijvingen op vaste activa	29		1.446.429		2.082.447
Overige bedrijfskosten	30		15.898.080		16.037.630
			<u>69.440.170</u>		<u>68.134.313</u>
Som der bedrijfslasten					
Bedrijfsresultaat			-977.834		-1.618.686
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31		283.019		616.718
Rentelasten en soortgelijke kosten	32		-77.634		-84.865
			<u>205.385</u>		<u>531.853</u>
Financiële baten en lasten					
Netto resultaat			<u>-772.449</u>		<u>-1.086.833</u>

Stichting Tragel
Clinge

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Resultaatbestemming		
Bestemmingsreserve	-776.672	-1.092.983
Overige reserves	<u>4.223</u>	<u>6.150</u>
	<u><u>-772.449</u></u>	<u><u>-1.086.833</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

		2025	2024
		€	€
1.3 Kasstroomoverzicht over 2025			
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-977.834	-1.618.686
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen	29	2.166.749	2.084.648
Toename (afname) van de voorzieningen	12	-458.728	-604.846
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>			
Vorderingen		-62.561	193.314
Kortlopende schulden	15	-1.093.270	1.057.886
		<u>-1.155.831</u>	<u>1.251.200</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-425.644	1.112.316
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31	283.019	616.718
Rentelasten en soortgelijke kosten	32	-77.634	-84.865
		<u>205.385</u>	<u>531.853</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		-220.259	1.644.169
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	1	-2.731.078	-2.441.938
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	720.844	6.289
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.010.234	-2.435.649
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Uitgaven ter aflossing van leningen	14	-723.850	-533.391
Mutatie van geldmiddelen		-2.954.343	-1.324.871
Verloop geldmiddelen			
Saldo aan het begin van de periode		19.670.323	20.995.194
Mutatie		-2.954.343	-1.324.871
Saldo aan het einde van de periode		<u>16.715.980</u>	<u>19.670.323</u>

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Stichting Tragel is feitelijk en statutair gevestigd op Sterredreef 50, 4567 BL te Clinge en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 22045081.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

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 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Informatieverschaffing over continuïteit

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.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en diens nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

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 gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering.

Stichting Tragel
Clinge

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

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening 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.

De verschillen en redenen die tot herziening van de indeling en bedragen ten opzichte van voorgaand jaar hebben geleid

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

- Herrubricering vergelijkende cijfers.

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

Operationele leases

De stichting heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants

Grondslagen

Materiële vaste activa

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. 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.

Investeringsubsidies

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.

Groot onderhoud

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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 2025. 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.

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 verrichtingen 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.

Bestemmingsreserves

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 zijn tegen nominale waarde zijn gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

a. 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%.

b. 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.

c. 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.

Langlopende 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 (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. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

De bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Subsidiebaten

Subsidies 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.

Baten

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.

Stichting Tragel
Clinge

Omzetverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles 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 vooralsnog 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 nauwkeuring 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

Pensioenlasten

Stichting Tragel 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 Tragel. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Tragel 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 (meest recent circa 126%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Stichting Tragel 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 Tragel heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

1.5 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

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 Tragel zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT-verantwoording inzake Stichting Tragel is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening.

Vpb plicht jeugdzorg

Ten aanzien van de mogelijke vennootschapsbelastingplicht inzake de geleverde jeugdzorg maakt Stichting Tragel gebruik van de regeling vrijstelling voor zorginstellingen. Deze zorgvrijstelling houdt in dat Stichting Tragel zich uitsluitend of nagenoeg uitsluitend, dat wil zeggen voor tenminste 90%, bezig houdt met het genezen, verplegen of verzorgen van zieken, kraamvrouwen, mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, wezen of ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen (Artikel 5, eerste lid, onderdeel c, ten eerste, van de Wet op de vennootschapsbelasting 1969). Dit standpunt is besproken met de Belastingdienst en akkoord bevonden.

1.6 Toelichting op de balans

Vaste activa

1 Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Inventarissen	Vervoer- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en voorstelbeta- lingen
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	39.335.675	8.631.413	12.119.461	213.922	266.951
Cumulatieve afschrijvingen	-25.207.951	-6.254.704	-9.041.868	-129.285	-
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>14.127.724</u>	<u>2.376.709</u>	<u>3.077.593</u>	<u>84.637</u>	<u>266.951</u>
<i>Mutaties</i>					
Investerings	1.742.926	207.134	536.498	173.082	71.438
Afschrijvingen	-1.208.313	-208.074	-699.350	-51.012	-
Desinvesteringen	-732.640	-32.944	-218.203	-	-266.951
Afschrijvingen op desinvestering- en	350.330	32.640	146.924	-	-
Saldo mutaties	<u>152.303</u>	<u>-1.244</u>	<u>-234.131</u>	<u>122.070</u>	<u>-195.513</u>
Stand per 31 december 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	40.345.961	8.805.603	12.437.756	387.004	71.438
Cumulatieve afschrijvingen	-26.065.934	-6.430.138	-9.594.294	-180.297	-
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>14.280.027</u>	<u>2.375.465</u>	<u>2.843.462</u>	<u>206.707</u>	<u>71.438</u>

Stichting Tragel
Clinge

	Totaal materiële vaste activa
	€
Stand per 1 januari 2025	
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	60.567.422
Cumulatieve afschrijvingen	-40.633.808
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>19.933.614</u>
<i>Mutaties</i>	
Investeringen	2.731.078
Afschrijvingen	-2.166.749
Desinvesteringen	-1.250.738
Afschrijvingen op desinvestering- en	<u>529.894</u>
Saldo mutaties	<u>-156.515</u>
Stand per 31 december 2025	
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	62.047.762
Cumulatieve afschrijvingen	-42.270.663
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>19.777.099</u>

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.

De WOZ-waarde van de bedrijfsgebouwen en -terreinen bedragen € 27.770.000 (waarde peildatum 1 januari 2024).

Toelichtingen:

Bedrijfsgebouwen en -terreinen

In 2025 is er onder andere geïnvesteerd in de verbouwing van de locaties Amberboom 2 te Terneuzen en het Burghtkwartier te Oostburg.

In 2025 zijn de panden aan de Nassastraat 10 en 12 in Terneuzen verkocht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 16
Versteegen accountants

Stichting Tragel
Clinge

Machines en installaties

In 2025 is er onder andere geïnvesteerd in een brandmeldinstallatie en ontruimingsalarminstallatie aan de locatie Amberboom 2 te Terneuzen.

Inventarissen

In 2025 is er onder andere geïnvesteerd in vitrage en meubilair voor de locaties Amberboom 2 te Terneuzen en het Burghtkwartier te Oostburg en keukenapparatuur voor het Palet.

Vervoermiddelen

In 2025 is er onder andere geïnvesteerd in twee rolstoelbussen.

Vooruitbetalingen

Onder andere aanbetalingen voor regelkasten voor de locatie De Sterre.

Materiële vaste activa: Economische levensduur

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmid- delen	Materiële vas- te bedrijfsacti- va in uitvoer- ing en voor- uitbetalingen op materiële vaste activa
Afschrijvingspercentage	-	5,00	-	-
Begin van de reeks van het afschrijvingspercentage	-	-	10,00	-
Einde van de reeks van het afschrijvingspercentage	10,00	-	20,00	-

Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa

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 terugdienmogelijkheid 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 2025, in het kader van de jaarrekening 2025, 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 2025, en de genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2026 t/m 2035;

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

17
Verstegen accountants

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 2025 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 2026 en de begrote bezetting 2026. Het uitgangspunt is dat de opbrengsten gelijk blijven, de huurkosten met 3% per jaar stijgen en de overige kapitaalslasten met 2% per jaar stijgen. De contante waarde van het verschil tussen de toekomstige kapitaalsopbrengsten en kapitaalslasten over de komende 10 jaar bedraagt dan € 21,1 miljoen positief.

In het tweede scenario is t.o.v. het eerste scenario het uitgangspunt dat de opbrengsten met 1% per jaar stijgen. De contante waarde van het verschil tussen de toekomstige kapitaalsopbrengsten en kapitaalslasten over de komende 10 jaar bedraagt dan € 24,0 miljoen positief.

Daarnaast heeft Tragel ultimo 2025 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.

Vorderingen

Vorderingen > 1 jaar

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>2 Handelsdebiteuren</i>		
Handelsdebiteuren	321.647	285.583
Voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren	<u>-1.052</u>	<u>-14.498</u>
	<u>320.595</u>	<u>271.085</u>
<i>3 Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Omzetbelasting	<u>13.217</u>	<u>-</u>
<i>4 Overige rekening-courant</i>		
Rekening-courant Stichting Vrienden van Tragel	<u>-</u>	<u>41.760</u>
<i>5 Overige vorderingen</i>		
Te ontvangen gelden Forensische Zorg	87.132	92.104
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort Wlz	32.172	-
Te ontvangen gelden Jeugdwet	<u>30.132</u>	<u>149.626</u>
	<u>149.436</u>	<u>241.730</u>

Stichting Tragel
Clinge

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

	2025	2024	Totaal
Saldo per 1 januari	-	-207.945	-207.945
Financieringsverschil boekjaar	32.172	-	32.172
Correcties voorgaande jaren	-	-70.759	-70.759
Betalingen/ontvangsten	-	278.704	278.704
Saldo per 31 december	32.172	-	32.172

Stadium van vaststelling:

2024: definitieve vaststelling NZa

2025: interne berekening

	2025	2024
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	32.172	-
- overige schulden	-	207.945
Totaal	32.172	207.945

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Werkelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	60.601.737	58.710.881
Af: vergoedingen ter dekking van het werkelijk budget	-60.569.565	-58.918.826
Totaal financieringsverschil	32.172	-207.945

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
6 Overlopende activa		
Overige vorderingen en overlopende activa	230.758	96.870
Waarborgsommen	3.655	3.655
	234.413	100.525

7 Liquide middelen

Kas	21.215	16.138
Overlopende kruisposten	-	4.122
ABN-AMRO bank	293.831	292.531
Rabobank	16.400.934	19.357.532
	16.715.980	19.670.323

Alle liquide middelen zijn ter vrije beschikking.

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

8 Eigen vermogen

In onderstaand overzicht is het verloop van het eigen vermogen weergegeven:

	Stichtingska- pitaal	Bestem- mingsfondse n	Overige re- serves	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	179	20.142.321	211.155	20.353.655
Mutatie uit resultaatverdeling	-	-776.672	-	-776.672
Toevoeging resultaat	-	-	4.223	4.223
Stand per 31 december 2025	179	19.365.649	215.378	19.581.206

	2025	2024
	€	€
<i>9 Stichtingskapitaal</i>		
Stand per 1 januari	179	179
Mutaties	-	-
Stand per 31 december	179	179

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>10 Bestemmingsfondsen</i>		
Bestemmingsreserve	19.365.649	20.142.321

	2025	2024
	€	€
Bestemmingsreserve		
Stand per 1 januari	20.142.321	21.235.304
Resultaatverdeling	-776.672	-1.092.983
Stand per 31 december	19.365.649	20.142.321

Informatieverschaffing over bestemmingsreserves

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.

	2025	2024
	€	€
<i>11 Overige reserves</i>		
Stand per 1 januari	211.155	205.005
Toevoeging resultaat	4.223	6.150
Stand per 31 december	215.378	211.155

12 Voorzieningen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>Overige voorzieningen</i>		
Voorziening verlieslatende contracten	681.895	866.196
Voorziening arbeidsongeschiktheid	382.366	342.262
Voorziening uitgestelde beloningen	530.300	844.831
	<u>1.594.561</u>	<u>2.053.289</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening verlieslatende contracten</u>		
Stand per 1 januari	866.196	1.275.231
Dotatie / vrijval ten laste van resultaat	-84.138	272.014
	<u>782.058</u>	<u>1.547.245</u>
Onttrekking	-100.163	-681.049
Stand per 31 december	<u>681.895</u>	<u>866.196</u>

Deze voorziening heeft, voor ultimo 2025 voor een bedrag van € 452.058, 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 2025 voor een bedrag van € 229.837. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde. Contant maken van de voorziening heeft geen materieel effect vanwege de looptijd.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening arbeidsongeschiktheid</u>		
Stand per 1 januari	342.262	540.640
Dotatie ten laste van resultaat	353.616	315.322
	<u>695.878</u>	<u>855.962</u>
Onttrekking	-230.336	-401.945
Vrijval ten gunste van het resultaat	-83.176	-111.755
Stand per 31 december	<u>382.366</u>	<u>342.262</u>

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

Stichting Tragel
Clinge

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening uitgestelde beloningen</u>		
Stand per 1 januari	844.831	842.264
Dotatie ten laste van resultaat	<u>105.275</u>	<u>97.880</u>
	950.106	940.144
Onttrekking	-35.821	-15.856
Vrijval ten gunste van het resultaat	<u>-383.985</u>	<u>-79.457</u>
Stand per 31 december	<u><u>530.300</u></u>	<u><u>844.831</u></u>

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%.

In de voorziening is onder andere de jubileumvoorziening opgenomen. In deze voorziening is een bedrag opgenomen voor pensioengratificaties. Volgens nieuwe RJ-uitingen valt het onderdeel pensioengratificaties niet onder de voorwaarden waarvoor een voorziening gevormd mag worden. Er dienen bijzondere voorwaarden verbonden te zijn zoals een dienstjareneis om rechten te mogen opbouwen. Dit is bij pensioengratificaties niet het geval en dient derhalve de voorziening volgens de RJ-uitingen per 1 januari 2025 vrij te vallen. Derhalve is de voorziening wat ziet op de pensioengratificaties voor een bedrag van € 323.527 in 2025 ten gunste van het resultaat vrij gevallen.

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.

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

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	1.104.242	926.402
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	490.319	1.126.887
Hiervan langer dan 5 jaar	343.996	557.288

13 Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

	Stand per 31 december 2025	Aflossings- verplichting	Resterende looptijd > 1 jaar
	€	€	€
Totaal	<u><u>2.860.367</u></u>	<u><u>533.391</u></u>	<u><u>2.326.976</u></u>

Resterende looptijd > 5 jaar

€ 1.168.415

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 22
Verstegen accountants

Stichting Tragel
Clinge

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>14 Schulden aan banken</i>		
Leningen o/g	<u>2.326.976</u>	<u>3.050.826</u>
<i>Leningen o/g</i>		
Lening o/g Rabobank	249.589	495.044
Lening o/g BNG	777.908	855.699
Lening o/g BNG	777.908	855.699
Lening o/g ASN Bank	225.000	525.000
Lening o/g NWB	296.571	319.384
	<u>2.326.976</u>	<u>3.050.826</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Lening o/g Rabobank</u>		
Stand per 1 januari		
Schulden aan banken	1.100.000	1.100.000
Cumulatieve aflossing	<u>-549.960</u>	<u>-494.964</u>
Saldo per 1 januari	<u>550.040</u>	<u>605.036</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-245.455</u>	<u>-54.996</u>
Stand per 31 december		
Schulden aan banken	1.100.000	1.100.000
Cumulatieve aflossing	-795.415	-549.960
Kortlopend deel	<u>-54.996</u>	<u>-54.996</u>
Saldo per 31 december	<u>249.589</u>	<u>495.044</u>
Rentepercentage	4,05%	4,05%
Looptijd in jaren	20	20
Reserende looptijd in jaren	6	11

Gestelde zekerheden: hypothecaire zekerheid en pandrecht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Lening o/g BNG</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	2.722.681	2.722.681
Cumulatieve aflossing	-1.789.191	-1.711.400
Saldo per 1 januari	<u>933.490</u>	<u>1.011.281</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-77.791</u>	<u>-77.791</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	2.722.681	2.722.681
Cumulatieve aflossing	-1.866.982	-1.789.191
Kortlopend deel	-77.791	-77.791
Saldo per 31 december	<u>777.908</u>	<u>855.699</u>
Rentepercentage	1,42%	1,42%
Looptijd in jaren	35	35
Reserende looptijd in jaren	11	12

Gestelde zekerheden: WFZ.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Lening o/g BNG</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	2.722.681	2.722.681
Cumulatieve aflossing	-1.789.191	-1.711.400
Saldo per 1 januari	<u>933.490</u>	<u>1.011.281</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-77.791</u>	<u>-77.791</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	2.722.681	2.722.681
Cumulatieve aflossing	-1.866.982	-1.789.191
Kortlopend deel	-77.791	-77.791
Saldo per 31 december	<u>777.908</u>	<u>855.699</u>
Rentepercentage	0,25%	0,25%
Looptijd in jaren	35	35
Reserende looptijd in jaren	11	12

Gestelde zekerheden: WFZ.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Lening o/g ASN Bank</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	6.000.000	6.000.000
Cumulatieve aflossing	-5.175.000	-4.875.000
Saldo per 1 januari	<u>825.000</u>	<u>1.125.000</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-300.000</u>	<u>-300.000</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	6.000.000	6.000.000
Cumulatieve aflossing	-5.475.000	-5.175.000
Kortlopend deel	-300.000	-300.000
Saldo per 31 december	<u>225.000</u>	<u>525.000</u>
Rentepercentage	4,71%	4,71%
Looptijd in jaren	20	20
Reserende looptijd in jaren	2	3

Gestelde zekerheden: WFZ.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Lening o/g NWB</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	3.532.472	3.532.472
Cumulatieve aflossing	-3.190.275	-3.167.462
Saldo per 1 januari	<u>342.197</u>	<u>365.010</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-22.813</u>	<u>-22.813</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	3.532.472	3.532.472
Cumulatieve aflossing	-3.213.088	-3.190.275
Kortlopend deel	-22.813	-22.813
Saldo per 31 december	<u>296.571</u>	<u>319.384</u>
Rentepercentage	2,77%	2,77%
Looptijd in jaren	29	29
Reserende looptijd in jaren	13	14

Gestelde zekerheden: WFZ.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>15 Schulden aan banken</i>		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar leningen o/g	<u>533.391</u>	<u>533.391</u>
<i>16 Schulden aan leveranciers</i>		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	<u>1.681.842</u>	<u>3.509.087</u>
<i>17 Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
Loonheffing en omzetbelasting	<u>2.180.743</u>	<u>1.953.118</u>
<i>18 Schulden ter zake van pensioenen</i>		
Overige kortlopende schulden ter zake van pensioenen	<u>1.107.245</u>	<u>1.034.832</u>
<i>19 Overige schulden</i>		
Nog te betalen salarissen	210.263	179.133
Te betalen gelden WMO	96.188	22.802
Te betalen rente leningen o/g	13.313	15.560
Overige rekening-courant	320	-
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot Wlz	-	207.945
	<u>320.084</u>	<u>425.440</u>
<u>Overige rekening-courant</u>		
Rekening-courant Vrienden van Tragel	<u>320</u>	<u>-</u>
<i>20 Overlopende passiva</i>		
Vakantiegeld (inclusief sociale lasten)	1.448.719	1.325.127
Vakantiedagen (inclusief sociale lasten)	4.991.204	4.904.204
Overige schulden en overlopende passiva	<u>1.444.769</u>	<u>1.116.068</u>
	<u>7.884.692</u>	<u>7.345.399</u>

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Schijnzelfstandigheid:

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals in hieronder beschreven, heeft Stichting Tragel in 2024 en 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers.

Het risico op een vergrijpboete wordt door Stichting Tragel als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat.

Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

Maatregelen:

- * In 2024 is de situatie van Tragel afgezet tegen het Fiscaal Kompas Zorg Dat heeft geleid tot het
- * Uitvoeringsplan reductie PNIL
- * Beleid inzet externe professional

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument:

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers. Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Obligoverplichting:

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 € 76.674.

Stichting Tragel
Clinge

	<u>Verplichting</u>	<u>Omvang verplichting 2-5 jaar</u>	<u>Omvang verplichting > 5 jaar</u>
	€	€	€
Overige verplichtingen			
Huurverplichtingen	1.682.679	372.683	125.018
Leaseverplichtingen	32.289	11.602	9.645
	<u>1.714.968</u>	<u>384.285</u>	<u>134.663</u>

Van de huur- en leaseverplichtingen is € 1.196.020 betaalbaar binnen 1 jaar.

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

1.7 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

	2025	2024
	€	€
21 Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	22.339	21.064
Wet langdurige zorg	60.642.314	58.744.832
VWS- en/of Wlz-subsidies	358.566	256.069
Forensische zorg	884.283	1.031.550
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	151.844	152.528
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.299.199	1.098.901
	<u>63.358.545</u>	<u>61.304.944</u>

De baten vanuit de Wet langdurige zorg zijn met name gestegen door indexering en aanpassing 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.

	2025	2024
	€	€
VWS- en/of Wlz-subsidies		
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	228.914	107.976
Overige Rijkssubsidies	129.652	148.093
	<u>358.566</u>	<u>256.069</u>

24 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsm. zorgverl.	1.299.199	1.098.901
	<u>1.299.199</u>	<u>1.098.901</u>

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

25 Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
Wijziging in voorraden gereed product	1.156.231	1.182.648
	<u>1.156.231</u>	<u>1.182.648</u>

26 Overige bedrijfsopbrengsten		
Subsidies provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	72.904	48.121
Verhuuropbrengsten	26.232	43.384
Doorberekende dienstverlening	198.001	155.259
Doorberekende waskosten	178.781	169.719
Overige opbrengsten	208.211	212.134
	<u>684.129</u>	<u>628.617</u>

27 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	9.730.736	10.712.654
	<u>9.730.736</u>	<u>10.712.654</u>

28 Lonen en salarissen

Het gemiddelde aantal personeelsleden o.b.v full-time eenheden (fte's) is voor 2025 608 fte (2024: 601 fte).

Stichting Tragel
Clinge

	2025	2024
	€	€
29 Afschrijvingen op vaste activa		
Afschrijvingen materiële vaste activa	1.446.429	2.082.447
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>		
Gebouwen en -terreinen	1.208.313	1.150.444
Afschrijvingskosten installaties	208.074	191.805
Inventarissen	699.350	729.460
Vervoermiddelen	51.012	12.939
	2.166.749	2.084.648
Boekwinst gebouwen	-720.320	-2.201
	1.446.429	2.082.447
30 Overige bedrijfskosten		
Overige personeelskosten	1.943.812	2.069.942
Onderhoud en energiekosten	3.848.116	4.145.790
Huur en leasing	2.153.266	1.894.501
Autokosten	994.473	971.239
Kantoorkosten	2.302.200	1.887.953
Algemene kosten	1.777.574	1.790.395
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.235.366	1.255.267
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.727.411	1.750.529
Dotaties en vrijval voorzieningen materiële kosten	-84.138	272.014
	15.898.080	16.037.630
<i>Overige personeelskosten</i>		
Personeelsvereniging	6.600	6.600
Wervingskosten	297.496	274.956
Werkkleding	3.320	3.505
Reiskostenvergoeding woon-werk	524.595	641.026
Autokostenvergoeding	162.479	173.817
Studie- en opleidingskosten	267.870	370.356
Overige kostenvergoedingen	89.931	105.091
Arbodienst	421.659	402.713
Overige personeelskosten	169.862	91.878
	1.943.812	2.069.942

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Onderhoud en energiekosten</i>		
Gas, water en elektra	1.135.466	1.376.733
Onderhoud gebouwen	820.964	799.521
Huurdersonderhoud	543.183	643.266
Onderhoud terreinen	299.718	279.117
Vaste lasten	240.595	275.105
Afvalverwijdering	105.929	94.302
Interne verhuizingen	73.602	30.575
Klein inventaris	65.049	89.784
Cliëntbewakingsinstallaties	54.526	28.483
Onderhoud zwembaden	31.354	13.856
Klein onderhoud	28.188	17.450
Overige huisvestingskosten	449.542	497.598
	<u>3.848.116</u>	<u>4.145.790</u>
<i>Huur en leasing</i>		
Huur gebouwen	1.941.712	1.675.828
Operational leasing inventaris en ICT	211.554	218.673
	<u>2.153.266</u>	<u>1.894.501</u>
<i>Autokosten</i>		
Vervoerskosten cliënten	950.043	916.634
Brandstofkosten auto's	23.808	39.475
Assurantiepremie auto's	20.622	15.130
	<u>994.473</u>	<u>971.239</u>
<i>Kantoorkosten</i>		
Kosten automatisering	2.054.269	1.634.819
Telefoonkosten	107.679	99.000
Assurantiepremie	96.493	91.689
Vakliteratuur	20.964	14.969
Porti	16.300	20.671
Kantoorbenodigdheden	8.071	6.568
Overige kantoorkosten	-1.576	20.237
	<u>2.302.200</u>	<u>1.887.953</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Algemene kosten</i>		
Advieskosten	784.815	1.014.205
Abonnementen en contributies	191.392	252.717
Kosten Raad van Toezicht	127.010	111.311
Kosten salarisadministratie	112.335	103.893
Accountantskosten	85.000	102.545
Vergoeding kinderboerderij	36.159	35.072
Kosten ondernemersraad	35.587	31.733
Reis- en verblijfkosten	34.639	41.991
Kosten cliëntberaad	27.395	21.104
Marketing- en communicatiekosten	21.519	30.829
Bankkosten	13.125	14.691
Representatiekosten	11.733	4.867
Conferenties	4.383	9.309
Overige algemene kosten	292.482	16.128
	<u>1.777.574</u>	<u>1.790.395</u>
<i>Patiënt- en bewonersgebonden kosten</i>		
Kosten geneesmiddelen	596.262	614.267
Kosten behoeftigheden activiteiten dagbesteding	201.574	251.169
Kosten incontinentiemateriaal	142.072	143.913
Laboratorium onderzoekskosten	132.173	137.397
Kosten medische behoeftigheden	107.115	118.896
Kosten instrumenten / apparatuur	101.522	94.982
Kosten ontspanning / beweging	88.344	59.107
Persoonlijke voorzieningen cliënten	78.303	84.143
Kosten uitbestede diensten zorgondersteuning	17.572	16.743
Kosten onderzoeken door derden	12.947	22.360
Tandartskosten	4.291	6.202
Overig	34	-
	<u>1.482.209</u>	<u>1.549.179</u>
Interne inkoop	-246.843	-293.912
	<u>1.235.366</u>	<u>1.255.267</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
31 Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentebaten	<u>283.019</u>	<u>616.718</u>
<p>De rentebaten zijn onder andere gedaald door de daling van het rentepercentage van de Rabobank. Per 31 december 2023 was het rentepercentage 3,28%, per 31 december 2024 2,31% en per 31 december 2025 1,32%.</p>		
32 Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rente lasten	<u>77.634</u>	<u>84.865</u>

Stichting Tragel
Clinge

1.8 Overige toelichtingen

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Naam van topfunctionaris

J.P.H. Biezemans

Functie(s)

Voorzitter Raad van Bestuur

Aanvang functievervulling	1-1-2025
Einde functievervulling	31-12-2025
Omvang van het dienstverband uitgedrukt als deeltijdfactor in FTE	1,00
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.498
Beloningen betaalbaar op termijn	16.051
Subtotaal	<u>225.549</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	226.000
Bezoldiging	225.578

Naam van topfunctionaris

J.P.H. Biezemans

Functie(s)

Voorzitter Raad van Bestuur

Aanvang functievervulling	1-1-2024
Einde functievervulling	31-12-2024
Omvang van het dienstverband uitgedrukt als deeltijdfactor in FTE	1,00
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	187.217
Beloningen betaalbaar op termijn	16.083
Subtotaal	<u>203.300</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000
Bezoldiging	203.300

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 34
Verstegen accountants

Stichting Tragel
Clinge

Naam van toezichthoudende topfunctionaris

M.C.M. Bindels

Functie(s)

Voorzitter Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2025
Einde functievervulling	31-12-2025
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	27.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.900
Bezoldiging	27.120

Naam van toezichthoudende topfunctionaris

M.C.M. Bindels

Functie(s)

Voorzitter Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2024
Einde functievervulling	31-12-2024
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	22.365
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.779
Bezoldiging	22.365

Naam van toezichthoudende topfunctionaris

A.M.A.T. Beukman-Zuure

Functie(s)

Vice-Voorzitter Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2025
Einde functievervulling	31-12-2025
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	22.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.600
Bezoldiging	22.600

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

Naam van toezichhoudende topfunctionaris

A.M.A.T. Beukman-Zuure

Functie(s)

Vice-Voorzitter Raad van Bestuur

Aanvang functievervulling	1-1-2024
Einde functievervulling	31-12-2024
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	22.365
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.721
Bezoldiging	22.365

Naam van toezichhoudende topfunctionaris

J.C.S.E. Hendrixx

Functie(s)

Lid Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2025
Einde functievervulling	31-12-2025
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.600
Bezoldiging	18.080

Naam van toezichhoudende topfunctionaris

J.C.S.E. Hendrixx

Functie(s)

Lid Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2024
Einde functievervulling	31-12-2024
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	16.270
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400
Bezoldiging	16.270

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

Naam van toezichthoudende topfunctionaris

M.P. Vermaak

Functie(s)

Lid Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2025
Einde functievervulling	31-12-2025
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.600
Bezoldiging	18.080

Naam van toezichthoudende topfunctionaris

M.P. Vermaak

Functie(s)

Lid Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2024
Einde functievervulling	31-12-2024
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	16.270
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400
Bezoldiging	16.270

Naam van toezichthoudende topfunctionaris

E. Zeeman-Reuvers

Functie(s)

Lid Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2025
Einde functievervulling	31-12-2025
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.600
Bezoldiging	18.080

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

Naam van toezichthoudende topfunctionaris

E. Zeeman-Reuvers

Functie(s)

Lid Raad van Toezicht

Aanvang functievervulling	1-1-2024
Einde functievervulling	31-12-2024
Bezoldiging inclusief onverschuldigde betalingen	16.270
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400
Bezoldiging	16.270

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 klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

Accountantshonoraria

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Accountantshonoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	67.433	64.601
Accountantshonoraria voor andere controleopdrachten	<u>17.567</u>	<u>37.944</u>
Totaal van accountantshonoraria	<u>85.000</u>	<u>102.545</u>

Overige toelichtingen

Informatieverschaffing over afwijkingen van de voorschriften op basis van het inzichtvereiste

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 toezichhouders is opgenomen onder de overige toelichtingen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Stichting Tragel
Clinge

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 7 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

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

Clinge, 18 mei 2026
Stichting Tragel

W.G.
Voorzitter Raad van Bestuur

dhr. J.P.H. Biezemans

W.G.
Voorzitter Raad van Toezicht

dhr. M.C.M. Bindels

W.G.
Vice-Voorzitter Raad van
Toezicht
mw. E. Zeeman-Reuvers

W.G.
Lid Raad van Toezicht
dhr. J.C.S.E. Hendriks

W.G.
Lid Raad van Toezicht
dhr. M.P. Vermaak

W.G.
Lid Raad van Toezicht
mw. J. Springvloed Dubbeld-van
de Schraaf

Stichting Tragel
Clinge

2. Overige gegevens

2.1 Verwijzing naar de accountantsverklaring

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen als bijlage.

2.2 Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

In de statuten is bepaald, conform artikel 8, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Tragel.

2.3 Nevenvestigingen

Stichting Tragel werkt vanuit de volgende nevenvestigingen en onder de volgende handelsnamen:

Handelsnamen:

Stichting Tragel
Tragel Zorg

Nevenvestigingen:

Zie bijlage.

Stichting Tragel
Clinge

Bijlagen

Stichting Tragel
Clinge

Bijlage 1 Nevenvestingen

Alexander de Grotestraat 23

Alexander de Grotestraat 23
4562 BJ Hulst Nederland

Amberboom 3

Amberboomstraat 3-61
4537 XA Terneuzen Nederland

Amberboom 14

Amberboomstraat 2-60
4537 XB Terneuzen Nederland

Asschepoort 2

Asschepoort 2
4561 DZ Hulst Nederland

Assestraat 2

Assestraat 2
4561 GV Hulst Nederland

Assestraat 4

Assestraat 4
4561 GV Hulst Nederland

Assestraat 6

Assestraat 6
4561 GV Hulst Nederland

Assestraat 7

Assestraat 7
4561 GV Hulst Nederland

Assestraat 43

Assestraat 43
4561 GV Hulst Nederland

Atelier De Schelp

Raadhuisplein 9
4501 BG Oostburg Nederland

Babbelaar en 't Proat'uis

Hofplein 1
4567 EB Clinge Nederland

Basaltpromenade 6

Basaltpromenade 6
4533 CB Terneuzen Nederland

Basaltpromenade 8

Basaltpromenade 8
4533 CB Terneuzen Nederland

Boerderij Cantecleerhoeve

Hoevedreef 2A
4567 EC Clinge Nederland

Boerderij Terneuzen

Evertsenlaan 88
4535 AD Terneuzen Nederland

Brinkdreef 5

Brinkdreef 5
4567 EA Clinge Nederland

Stichting Tragel
Clinge

Brinkdreef 10

Brinkdreef 10
4567 EA Clinge Nederland

Brinkdreef 12

Brinkdreef 12
4567 EA Clinge Nederland

Burghtkwartier

Schouwborgstraat 58
4501 BP Oostburg Nederland

Columbuslaan 9

Columbuslaan 9
4562 AM Hulst Nederland

Columbuslaan 11

Columbuslaan 11
4562 AM Hulst Nederland

Columbuslaan 12

Columbuslaan 12
4562 AM Hulst Nederland

Dagboog

Zuidlandstraat 25
4532 CH Terneuzen Nederland

De Leest

Aziëweg 6
4561 PC Hulst Nederland

De Sluys Kreek 2A

De Sluys Kreek 2A
4561 DT Hulst Nederland

De Tjasker

Molenstraat 1
4543 CN Zaamslag Nederland

DOOR

Golsteinseweg 4
4333 RA Middelburg Nederland

Eeckenstein

Visserijstraat 1
4564 BK Sint-Jansteen Nederland

Hoevedreef 4

Hoevedreef 4
4567 EC Clinge Nederland

Hoevedreef 5A

Hoevedreef 5A
4567 EC Clinge Nederland

Hoevedreef 5B

Hoevedreef 5B
4567 EC Clinge Nederland

Hoevedreef 7 (A, B, C, D, E, G en H)

Hoevedreef 7A
4567 EC Clinge Nederland

Stichting Tragel
Clinge

Hofplein 2-4

Hofplein 2
4567 EB Clinge Nederland

Hofplein 3-5

Hofplein 3
4567 EB Clinge Nederland

Hofplein 6-8

Hofplein 6
4567 EB Clinge Nederland

Houtatelier

Stationsstraat 7
4571 LA Axel Nederland

Houtenkwartier 9

Houtenkwartier 9
4561 AA Hulst Nederland

Houtenkwartier 41

Houtenkwartier 41
4561 AA Hulst Nederland

Kapelledreef 15

Kapelledreef 15
4567 BK Clinge Nederland

Kas Groen

Hoevedreef 2B
4567 EC Clinge Nederland

Kerkstraat 44 en 46

Kerkstraat 44
4567 CK Clinge Nederland

Labyrint 1, 2, 3, 4, 5 en 6

Hoevedreef 1
4567 EC Clinge Nederland

Pallapper Koolwitje en Dagpauwoog

Sterredreef 27
4567 BL Clinge Nederland

Paardenmarkt 24

Paardenmarkt 24
4561 CW Hulst Nederland

Polderzicht 1, 2 en 3

Hoevedreef 5
4567 EC Clinge Nederland

Reis Shop

's-Gravenstraat 181
4567 AD Clinge Terneuzen

Scanshop

Zuidlandstraat 25
4532 CH Terneuzen Nederland

Scheldebalkon 2

Scheldebalkon 2
4533 CA Terneuzen Nederland

Stichting Tragel
Clinge

Scheldebalkon 4

Scheldebalkon 4
4533 CA Terneuzen Nederland

Sterredreef 13

Sterredreef 13
4567 BL Clinge Nederland

Stanleystraat 13

Stanleystraat 13
4562 AT Hulst Nederland

Sterredreef 14

Sterredreef 14
4567 BL Clinge Nederland

Stanleystraat 15

Stanleystraat 15
4562 AT Hulst Nederland

Sterredreef 16

Sterredreef 16
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 5

Sterredreef 5
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 21

Sterredreef 21
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 7

Sterredreef 7
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 25

Sterredreef 25
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 10

Sterredreef 10
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 29

Sterredreef 29
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 11

Sterredreef 11
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 31

Sterredreef 31
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 12

Sterredreef 12
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 33

Sterredreef 33
4567 BL Clinge Nederland

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants

Stichting Tragel
Clinge

Sterredreef 35

Sterredreef 35
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 37

Sterredreef 37
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 38

Sterredreef 38
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 39

Sterredreef 39
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 50

(Hoofdgebouw, Restaurant 't Palet (horeca) en
nachtzorg Clinge (nachtdienst))

Sterredreef 50
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 56

Sterredreef 56
4567 BL Clinge Nederland

Sterredreef 58 – VIC 1 VIC 2

Sterredreef 58
4567 BL Clinge Nederland

Van Hovestraat 24

Van Hovestraat 10 - 40
4564 XA Sint-Jansteen Nederland

Vijverzicht

Brinkdreef 2
4567 EA Clinge Nederland

Weekend-vakantiegroep

Brinkdreef 1
4567 EA Clinge Nederland

Zomerstraat 16

Zomerstraat 16
4561 CE Hulst Nederland

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Tragel te Hulst gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Tragel op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst- en verliesrekening over 2025; 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 2025vallen. 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 2025 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 2025 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag 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 van 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 gereede 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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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 2025, 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 fraude of fouten, 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 gereede 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; en
- 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,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Marco Walhout
18 mei 2026 22:33 +02:00

drs. J.A. (Marco) Walhout RA

