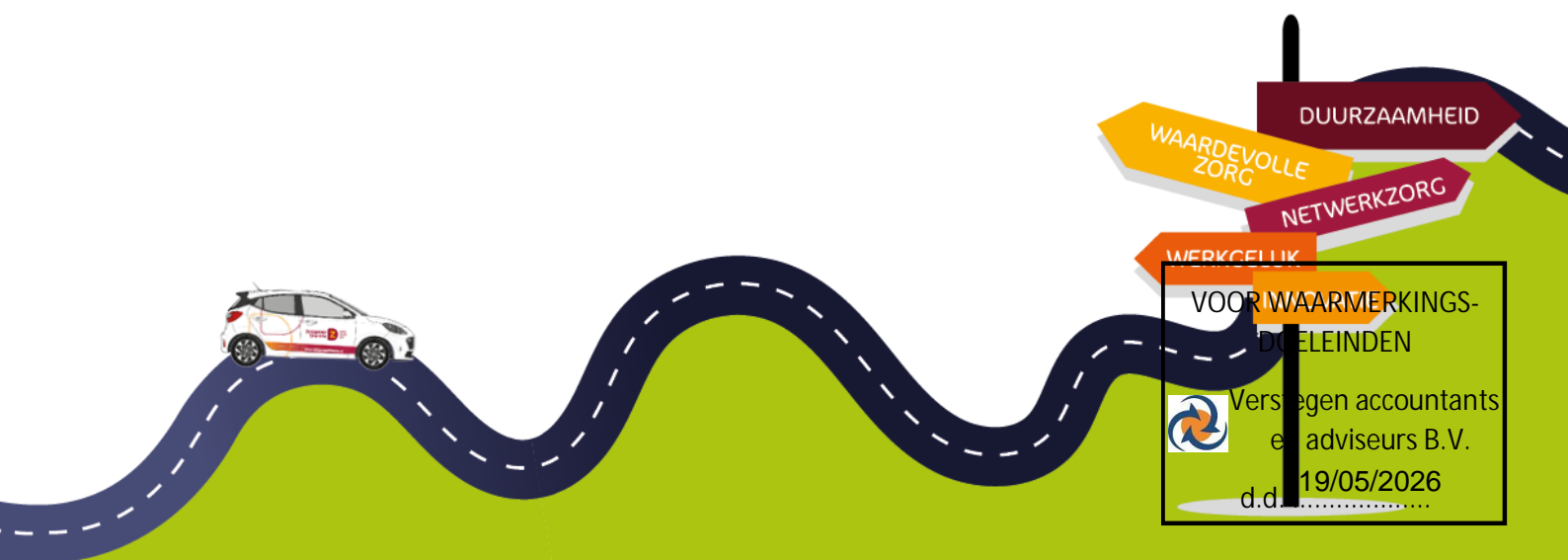


Jaarverantwoording Zorggroep Drenthe 2025

Klaar voor de toekomst van de ouderenzorg

Uitgiftedatum	19 mei 2026
Titel	Jaarverantwoording 2025



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verslegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 19/05/2026

1. Jaarverslag


VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Merstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.2.....

1a. Bestuursverslag

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Merstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Inhoud

Inleiding	5
1. Profiel van de organisatie	6
1.1 Algemene identificatiegegevens	6
1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie en kernwaarden	7
Structuur van de organisatie	7
Missie, visie en kernwaarden	7
1.3 Kerngegevens.....	11
1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering.....	11
1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel.....	13
1.3.3 Werkgebied	14
1.4 Samenwerkingsrelaties	14
2. Bestuur, Toezicht, Medezeggenschap, Vertrouwenspersoon	16
2.1. Normen voor goed bestuur en toezicht	16
2.2. Samenstelling en bezoldiging RvB	16
Onkostenvergoeding RvB 2025.....	17
2.3 Medezeggenschap	18
2.3.1 Ondernemingsraad	18
2.3.2 Centrale Cliëntenraad	20
2.3.3 Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR)	21
2.4 Vertrouwenspersoon en Commissie ongewenst gedrag.....	22
3. Beleid en ontwikkelingen	23
3.1. Ontwikkelingen 2025	23
3.2. Klantprestaties	27
3.3. Medewerkerprestaties.....	28
4. Bedrijfsvoering	31
5. Risicobeheersing	33
6. Toekomstparagraaf.....	34
Bijlage A: Organogram	35
Bijlage B: Verslag RvT 2025 - samenstelling en nevenfuncties	36
Bijlage C: Cliënttevredenheidsonderzoek.....	40

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Inleiding

Beste collega's, leden van de medezeggenschapsraden, leden van de raad van toezicht en andere belangstellenden, voor u ligt het jaarverslag 2025 van Zorggroep Drenthe.

In 2025 hebben we hard gewerkt om de in 2024 gemaakte keuzes te laten landen en de resultaten ervan te zien. Dit met mooie uitkomsten, zoals een positief financieel resultaat en een verbeterprogramma om de 'Rust in de Zorg' ook structureel terug te brengen en te borgen. We hebben samen de schouders eronder gezet om de kwaliteit en continuïteit van zorg te waarborgen voor onze bewoners en cliënten in onze woonzorglocaties, de wijkzorg en binnen de extramurale huishoudelijke ondersteuning. Met als mooi voorbeeld de altijd intensieve zomerperiode, waarin de collegialiteit en kwaliteit van onze medewerkers en organisatie zich van hun beste kant hebben laten zien.

In 2025 stond het op orde brengen van de financiële resultaten centraal. Als gevolg van tegenvallende resultaten in eerdere jaren had Zorggroep Drenthe intensief contact met de bijzonder beheerafdelingen van de Rabobank en de BNG, die samen met de organisatie hebben gekeken hoe het resultaat omgebogen kon worden naar een structureel positief resultaat. Dit is meer dan gelukt.

Ondanks de financiële prioriteiten hebben we ook op andere thema's van het Meerjarenbeleidsplan stug doorgewerkt. Zo hebben we in 2025 onze 'voortrekkersrol' op het gebied van digitalisering binnen de Drentse regio voortgezet. Met het programma 'Close the Gap/ Bridge the future' zijn grote stappen voorwaarts gezet, onder andere met het NEN7510-project waarbij 9 VVT-instellingen in Drenthe onder penvoering van Zorggroep Drenthe werken aan een toetsbaar IT-beveiligingsniveau. Ook binnen de regionale initiatieven op het gebied van digitalisering, zoals RIVO-Noord, Stichting Gerrit, Gezonde Marke en richting Nedap, is Zorggroep Drenthe vertegenwoordiger namens de VVT in Drenthe.

Op het gebied van de regionale arbeidsmarkt zijn grote stappen gezet in het vormen van een coöperatie en een eigen uitzendbureau voor de VVT. Alle plannen daarvoor zijn in 2025 opgesteld en afgerond, waarmee in 2026 de daadwerkelijke oprichting zal volgen. De vorming van een coöperatie kan op vele samenwerkingsgebieden zorgen voor een grote impuls. Denk hierbij aan (schaarse) ICT-functies of gezamenlijke inkoop.

In 2026 gaat Zorggroep Drenthe via het programma 'Rust in de Zorg' door met het werken aan de organisatie. Zo is het ziekteverzuim eind 2025 nog te hoog en actualiseren we het roosterbeleid. Ook gaan we door met de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan. Met het positieve financiële resultaat kunnen we nu weer extra stappen zetten op de vijf strategische thema's: waardevolle zorg, netwerkzorg, werkgeluk, innovatie en duurzaamheid.

Kortom, 2025 was een jaar van verbetering en herstel, waar we in 2026 verder op kunnen gaan bouwen en wat een goede basis heeft gelegd om met alle collega's te blijven werken aan zorg op *jouw* manier.

Via deze weg wil ik alle medewerkers, vrijwilligers, bewoners, cliënten en naasten bedanken voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar. We kijken met vertrouwen vooruit naar 2026, waarin we met elkaar blijven bouwen aan unieke, verbindende en respectvolle zorg.

Ik wens jullie veel plezier bij het lezen.

Gerben Krewinkel

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Voorzitter raad van bestuur

1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon:	Stichting Zorggroep Drenthe
Adres:	Industrieweg 15
Postcode:	9402 NP
Plaats:	Assen
Telefoonnummer:	0592-331232
Kamer van Koophandel:	04087125
Email:	info@zorggroepdrenthe.nl
Internet:	http://www.zorggroepdrenthe.nl

Wet Langdurige Zorg (Wlz)-functies

Functie	Ja/Nee
Verblijf inclusief behandeling	Ja
Verblijf exclusief behandeling	Ja
Extramurale behandeling ¹	Ja

Zorgverzekeringsweg (Zvw)-prestaties

Prestatie	Ja/Nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja
Begeleiding	Ja
Advies, instructie en voorlichting	Ja


Wmo²-prestaties

Prestatie	Ja/Nee
Huishoudelijke verzorging	Ja
Begeleiding	Nee
Dagverzorging	Ja
Logeren	Ja
Beschermd wonen	Nee

¹ Het gaat hierbij om zowel het Modulair Pakket Thuis (MPT) als het Volledig Pakket Thuis (VPT).

² Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 19/05/2026

Doelgroepen cliënten Wlz-zorg

Doelgroep	Ja/Nee
Somatische aandoening of beperking	Ja
Psychogeriatrische aandoening of beperking	Ja
Psychiatrische aandoening	Ja ³
Lichamelijke handicap	Nee
Verstandelijke handicap	Nee
Zintuigelijke handicap	Nee
Communicatieve stoornis	Nee
Psychosociale problemen	Nee

1.2 Structuur van de organisatie, missie & visie en kernwaarden**Structuur van de organisatie**

Zorggroep Drenthe biedt ouderen- en thuiszorg in de provincie Drenthe. De organisatie is een stichting met een tweehoofdige raad van bestuur (RvB), een voorzitter en een lid. De raad van toezicht (RvT) bestaat uit vijf onafhankelijke leden.

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening op zes locaties en in een appartementencomplex, waar ook tijdelijke zorg mogelijk is, en in vijf gemeenten. Er wordt zorg geboden op basis van de Wlz, Zvw en Wmo. Daarnaast heeft Zorggroep Drenthe een Centraal Bureau in Assen. Zes van de acht gebouwen zijn in eigendom van Zorggroep Drenthe. In dit jaardocument wordt verslag gedaan van de werkzaamheden van Zorggroep Drenthe.

Missie, visie en kernwaarden

Het landschap van de ouderenzorg verandert de komende jaren snel. In Drenthe is sprake van een dubbele vergrijzing en ontgroening. Dat betekent meer ouderen die zorg nodig hebben met minder zorgmedewerkers. Tegelijkertijd neemt het aantal mantelzorgers af en neemt de kwetsbaarheid van onze ouderen toe, mede doordat zij steeds langer thuis wonen. Dit betekent dat er nú stappen moeten worden gezet om klaar te zijn voor de toekomst van de ouderenzorg. De norm 'zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan' vanuit het WOZO-programma van de overheid, is hierbij uitgangspunt. Net als het Generiek Kompas: Samen werken aan kwaliteit van bestaan – thuis, in de wijk en in het verpleeghuis, wat een belangrijk richtinggevend kader is. Binnen deze veranderingen in de ouderenzorg blijft onze missie leidend.

Zorggroep Drenthe positioneert zich de huidige beleidsperiode (2024-2030) als koploper in de transitie van de ouderenzorg, zoals verwoord in het meerjarenbeleidsplan. Vijf strategische thema's staan hierin centraal: waardevolle zorg, werkgeluk, innovatie,

³ Op basis van veranderende wet- en regelgeving is een beperkt aantal cliënten met een Wlz-indicatie GGZ Wonen woonachtig in één van de Wlz-locaties.

netwerkzorg en duurzaamheid. Deze thema's zijn met elkaar verweven en versterken elkaar. Innovatie draagt bij aan werkplezier en beter passende zorg, en werkgeluk vergroot op zijn beurt de kwaliteit van zorg.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Merstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Om goede zorg voor onze cliënten en bewoners te blijven leveren wordt actief gezocht naar samenwerking in de regio en nemen we een leidende rol in de ouderenzorgketen. Verandering is niet iets wat 'moet', maar iets wat energie geeft. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden, inzet van technologie en een open houding van medewerkers. Duurzaamheid blijft daarbij een belangrijk speerpunt.

Onze missie, kernwaarden en slogan "Zorg op *jouw* manier" geven richting aan deze koers en maken duidelijk waar wij als organisatie voor staan – voor de cliënt, bewoner en de zorgprofessional.

Missie

Onze bewoners en cliënten kunnen hun leven voortzetten op de manier zoals zij dat wensen. Dat doen wij door samen met het (ondersteunende) zorgnetwerk rond de bewoner en cliënt waardevolle zorg te bieden.

Visie

In 2030 wordt Zorggroep Drenthe gezien als koploper in de noodzakelijke transitie van de ouderenzorg.

Kernwaarden

Onze kernwaarden laten zien wat onze cultuur is en zijn als een kompas voor onze organisatie. Ze geven ons richting en focus in onze dagelijkse werkzaamheden. Wij zetten ons met deze waarden als organisatie herkenbaar en onderscheidend neer naar onze (toekomstige) bewoners, cliënten en medewerkers.

Uniek

Wij hebben allen onze unieke persoonlijkheid, vaardigheden en talenten. Daarmee onderscheidt iedere medewerker zich in zijn, haar of diens bijdrage aan de organisatie én aan de persoonsgerichte zorg voor onze bewoners en cliënten; want onze bewoner en cliënt is óók uniek. Wij respecteren de eigenheid van elke collega, bewoner en cliënt.

Verbindend

Wij zijn open, begripvol en handelen met compassie (wat leidt tot betere relaties). Wij staan in verbinding met elkaar, met bewoners en cliënten – en hun naasten -, vrijwilligers, mantelzorgers en andere (zorg)aanbieders. Door binnen ons zorgnetwerk de krachten te bundelen en expertise te benutten, werken we continu aan de verbetering van zorg en dienstverlening.

Respectvol

Wij gaan integer, waardig en begripvol met elkaar om. Zo gaan wij ook om met onze bewoners, cliënten en alle betrokkenen. Respect voor elkaar vormt de basis voor een waardige zorg- en werkomgeving.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Stichting Zorggroep Drenthe

Intramuraal (locaties)

Stichting Zorggroep Drenthe kent de volgende locaties:

- De Noorderkroon in Roden
- De Wenning in Rolde
- Spectrum in Beilen
- Symphonie in Eelde
- Mozaiek in Zuidlaren
- De Vijverhof in Assen
- Messchenstaete in Assen
- Centraal Bureau in Assen

Zorggroep Drenthe kent een hiërarchische organisatiestructuur met korte lijnen tussen de RvB en de managers intra- en extramuraal. Begin 2025 is de directielaag ertussenuit gehaald en zijn de directeuren-functies vervallen. De structuur is visueel weergegeven in een organogram wat te vinden is in bijlage 1a. Binnen de organisatiestructuur worden strategische keuzes gemaakt door de RvB, in afstemming met het managementteam en ondersteund door o.a. de bestuurssecretaris. De dagelijkse aansturing van locaties vindt plaats via de managers intramuraal. Deze structuur zorgt voor heldere besluitvorming en een duidelijke taakverdeling, waardoor de organisatie beheersbaar blijft en slagvaardig kan opereren binnen een continu veranderende omgeving. Daarnaast heeft Zorggroep Drenthe een eigen behandeldienst, die wordt ingezet bij cliënten met een indicatie voor behandeling op locaties Symphonie, Mozaiek, Spectrum, De Vijverhof en De Wenning voor de tijdelijke zorg (ELV).

Behandeldienst

De behandeldienst van Zorggroep Drenthe bestaat 3 vakgroepen: medisch, paramedisch en psychosociaal. Deze bestaan uit diverse professionals, waaronder:

- Specialisten ouderengeneeskunde, basis-/huisartsen en physician assistants
- Verpleegkundig specialisten en verpleegkundig consulenten
- (Geriatric) fysiotherapeuten en ergotherapeuten
- Logopedist (in onderaanneming) en diëtisten
- Psychologen, medisch maatschappelijk werker, geestelijk verzorgende en coaches dementie en onbegrepen gedrag.

De behandeldienst wordt ingezet bij cliënten met een Wlz indicatie met behandeling op de eerdergenoemde locaties. De behandeldienst wordt aangestuurd door de manager behandeldienst.

Wijkverpleging

Zorggroep Drenthe biedt extramuraal zorg- en dienstverlening in het kader van de Zvw in de gemeenten Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo. Hiernaast wordt Wlz-zorg in de thuissituatie geboden. De aansturing van deze zorg- en dienstverlening is belegd bij de managers extramuraal.

Extramurale Huishoudelijke Ondersteuning (EHO)

De zorg- en dienstverlening in het kader van de Wmo wordt geboden in de gemeenten Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe, Noordenveld en Tynaarlo. De aansturing van deze zorg- en dienstverlening ligt bij de managers extramuraal.

Ondersteunende diensten

In 2025 is de aansturing van de ondersteunende diensten tijdelijk veranderd vanwege het vertrek van de twee stafdirecteuren (HRM en Finance), het verloop in het

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
19/05/2026
d.d.
10

managementteam en de grote veranderopgave van Zorggroep Drenthe. Het managementteam van de stafdiensten bestond in 2025 uit een manager Bouw, Onderhoud en Techniek & Zorgservicebureau, manager Finance & ICT, manager Kwaliteit, Innovatie en Marketing & Communicatie, manager HRM en een bestuurssecretaris (bestuurssecretariaat, de onafhankelijk klachtenfunctionaris, de ambtelijk secretarissen van de medezeggenschapsorganen). Na een evaluatie eind 2025 is deze indeling voor het Centraal Bureau conform vastgesteld. Eind 2026 zullen de functies manager BOT & Zorgservicebureau en manager Finance & ICT (a.i.) samengevoegd worden tot één functie van manager Bedrijfsvoering.

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Soort organisatie

Locatie:

- Verzorging en verpleging;
- Begeleiding;
- Tijdelijk verblijf;
- Behandeling.

Extramurale zorg- en dienstverlening:

- Verzorging en verpleging;
- Specialistische verpleging;
- Begeleiding;
- Advies, instructie en voorlichting;
- Huishoudelijke ondersteuning.

Erkende zorgfuncties

Huishoudelijke ondersteuning, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf zijn erkende zorgfuncties die bij Zorggroep Drenthe worden geboden.

Intramurale zorg

Door de verandering van het zorglandschap zagen we ook in 2025 een toename van meer complexe zorg en een afname van de intramurale verblijfsduur. Dit vraagt een andere manier van zorgen, kijken naar kwaliteit van leven, reablement, betrekken van informele zorg en de inzet van meer hulpmiddelen en zorgtechnologie.

Binnen onze locaties wordt zorg geboden aan cliënten met complexe zorgvragen waarvoor meer uitgebreide zorg of verpleging nodig is. Het kan dan gaan om bewoners of cliënten met lichamelijke problemen en beperkingen; somatische (SOM) zorg en ook om cliënten met geestelijke achteruitgang of dementie, die psychogeriatrische (PG) zorg nodig hebben. In alle gevallen gaat het om bewoners en cliënten voor wie het niet mogelijk is zelfstandig te blijven wonen, bijvoorbeeld als er continu toezicht nodig is, omdat er geregeld zorg op afroep nodig is of omdat er zoveel zorg nodig is dat dit thuis niet meer te regelen valt. Hieronder valt zorg aan ouderen met een indicatie voor huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en verblijf.

Bij verpleeghuiscare is de specialist ouderengeneeskunde de medisch verantwoordelijke. Ook kunnen verschillende paramedici c.q. disciplines, zoals een psycholoog en medisch



maatschappelijk werk, bij de zorgverlening betrokken worden. Er vindt multidisciplinaire afstemming plaats om in overleg met de cliënt goede afspraken te maken over de benodigde behandeling, verzorging en begeleiding.

Naast permanent verblijf biedt Zorggroep Drenthe Eerstelijns verblijf (ELV)⁴. Hiervan kan een cliënt gebruik maken als hij om medische redenen tijdelijk niet thuis kan wonen. Doel van dit verblijf is dat de cliënt zelfstandig kan blijven wonen.

Wijkverpleging

Zorggroep Drenthe verleent zorg- en dienstverlening aan huis. Dit kan bestaan uit persoonlijke verzorging en verpleging, huishoudelijke verzorging, individuele begeleiding, specialistische verpleging, hulp bij dementie in de thuissituatie en personenalarmering. De indicatie voor wijkzorg wordt gesteld door de wijkverpleegkundige.

Door de verandering van het zorglandschap zagen we ook in 2025 een toename van meer complexe zorg in de wijk. Dit vraagt een andere manier van zorgen (van zorgen voor naar zorgen dat), reablement en de inzet van meer hulpmiddelen en zorgtechnologie, om voor de mensen thuis de zelfredzaamheid te behouden, herstellen of bevorderen.

Door specialistische verpleging in te zetten kunnen cliënten die complexe zorg nodig hebben in hun eigen omgeving zorg krijgen, waardoor opname in bijvoorbeeld een ziekenhuis voorkomen of verkort wordt. We bieden dan ook zorg aan PG-cliënten in de thuissituatie. Om deze groep cliënten goed te kunnen bedienen zet Zorggroep Drenthe twee casemanagers dementie in voor thuiszorgcliënten.

Huishoudelijke Ondersteuning

Zorggroep Drenthe biedt geïndiceerde huishoudelijke ondersteuning wanneer iemand (tijdelijk) niet in staat is om de huishoudelijke taken zelf te doen. Indicaties hiervoor worden gesteld door het Wmo-loket van de gemeente of lopen via de Wlz. Ook binnen de huishoudelijke ondersteuning kijken we naar behoud van zelfredzaamheid en reablement.

⁴ Het gaat om ELV Laag, Hoog en palliatief.

Privaat gefinancierde activiteiten

Privaat gefinancierde activiteiten die door Zorggroep Drenthe worden aangeboden zijn:

- Restaurant;
- Theater (locatie Mozaiek)⁵;
- Galerie (locatie Mozaiek);
- Klussendienst, voor onze intramurale bewoners;
- Verhuur appartementen.

1.3.2 Zorgproductie, bedrijfsopbrengsten en inzet personeel

Aantal (intramurale) dagen	2025	2024
WLZ (dagen zonder behandeling)	60.218	63.684
WLZ (dagen met behandeling)	92.568	88.944
VPT	2.226	2.710
ELV	7.809	7.688
Totaal aantal dagen	162.821	163.026

Aantal uren extramurale productie WLZ/ZVW	2025	2024
WLZ (modulair pakket thuis)	22.129	18.543
WLZ (Behandeling)	36	73
ZVW	74.408	73.960
Totaal aantal uren	96.573	92.576

Aantal uren EHO	2025	2024
Huishoudelijke verzorging HH1	90.838	88.626
Huishoudelijke verzorging HH2	17.717	25.755
Totaal aantal uren	108.555	114.381

Bedrijfsopbrengsten (X €1.000)	2025	2024
Totale opbrengsten	62.776	60.162
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening en act.	60.694	58.302
Waarvan overige opbrengsten	2.082	1.860

Personeel	2025	2024
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst	1222	1340
Gemiddeld aantal fte's in loondienst verloond	674	713

⁵ Het theater wordt niet langer gebruikt voor reguliere theatervoorstellingen. Gezocht wordt naar een andere, kostendekkende, benutting van het theater.

1.3.3 Werkgebied

Zorggroep Drenthe richt zich voornamelijk op zorg- en dienstverlening in en rondom de gemeenten Assen, Aa en Hunze, Tynaarlo, Midden-Drenthe en Noordenveld. Wmo-zorg, Algemene Voorziening Schoonmaak (AVS), huishoudelijke hulp en huishoudelijke ondersteuning worden in deze Drentse gemeenten geboden. Naast verblijf bij de locaties behoort ook tijdelijke zorg (ELV) tot de mogelijkheden. ELV wordt geboden in alle locaties, behalve locatie De Vijverhof. Deze ELV-appartementen zijn volledig ingericht en voor het merendeel van de locaties geldt dat cliënten beschikken over een eigen aparte slaapkamer, keuken en badkamer.

1.4 Samenwerkingsrelaties

Zorggroep Drenthe hecht veel waarde aan een goede samenwerking met collega-zorgorganisaties, gemeenten, Zorgkantoor, zorgverzekeraars, woningcorporaties en informele zorg- en welzijnsorganisaties.

Samen met de andere (zorg)organisaties werken we aan het zo goed mogelijk voldoen aan de (zorg)vraag van de bewoner en cliënt. Zorgketens zijn gevormd om bewoners en cliënten tijdens de verschillende fasen van het zorgproces de gevraagde zorg te bieden, thuis of op een locatie. We werken toekomstgericht samen, om goede zorg te kunnen blijven bieden, bijvoorbeeld op het gebied van de inzet van digitale technologieën en innovaties. Hieronder een niet uitputtend overzicht van onze diverse samenwerkingsrelaties.

Samenwerking met collega-zorgaanbieders en netwerken

- Samenzorg Netwerk
- Zorg na Zorg
- Regionaal transferpunt
- Samenwerking "de Ouder wordende cliënt & Palliatieve zorg"
- Netwerk Dementie Drenthe
- Netwerk Palliatieve Zorg Drenthe-Steenwijkerland
- De Technologie en Zorgacademie Drenthe (TZA Drenthe)
- RIVO Noord
- AWIZ Drenthe
- RSO Wij zijn Gerrit
- Alliantie Drentse Zorg met Ouderen
- Het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-UMCG)
- Zorgplein Noord
- Lerend netwerk Kwaliteitskader verpleeghuiscare met Zorggroep Tangenborgh, ZZWD, NNCZ en De Westerkim
- Coöperatie en Intern Uitzendbureau met Abiant uitzendbureau, Dignis, Westerkim en Derkshoes.

Stakeholders

Naast bovenstaande samenwerkingsrelaties heeft Zorggroep Drenthe meerdere stakeholders. Dit zijn onder meer:

- Zorgkantoor en zorgverzekeraars in verband met de financiering van de Wlz, thuiszorg en het maken van productieafspraken;
- Gemeenten in verband met de lokale woon/zorgvisies en beleidsontwikkeling, bouw/verbouw, maar ook in verband met Wmo en andere vraagstukken binnen de ketenzorg;
- Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in het kader van de Wet op de kwaliteit, klachten en geschillen zorg en de overheid in het kader van wet- en

regelgeving en anderzijds als financier door bijvoorbeeld gebruik te maken van subsidies, toezichhouders, Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en overheid.

- Woningcorporaties in het werkgebied van Zorggroep Drenthe.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Merstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

2. Bestuur, Toezicht, Medezeggenschap, Vertrouwenspersoon

2.1. Normen voor goed bestuur en toezicht

Zorggroep Drenthe hanteert de Zorgbrede Governance Code 2022. De RvB en de RvT onderschrijven de normen in deze code en voeren deze uit.

De governance draagt bij aan het waarborgen van goede zorg en aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Zorggroep Drenthe. Uitgangspunt voor de code vormen zeven principes, te weten: goede zorg, waarden en normen, invloed belanghebbenden, inrichting governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling. Deze principes vormen het kader voor het bestuur en toezicht van Zorggroep Drenthe.

De RvT heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De RvT ondersteunt de RvB met advies en biedt ruimte voor overleg en sparring. Daarnaast kan de RvT op eigen initiatief advies uitbrengen aan de RvB, indien dit wenselijk wordt geacht vanuit hun toezichthoudende en adviserende rol. Tevens vervult de RvT de werkgeversfunctie voor de RvB. Het verslag en de samenstelling van de RvT is te vinden in bijlage 1b.

Passend bij de governance code werken de RvB en de RvT onder andere met:

- Toezichtsvisie RvT;
- Profielschets RvT;
- De reglementen voor de te onderscheiden gremia (de RvT, de RvB, de remuneratiecommissie, de financiële auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid);
- Informatieprotocol;
- Conflictregeling;
- Klokkenluidersregeling Zorggroep Drenthe 2024;
- Beleid vergoeding onkosten;
- Afspraken rond het voorkomen van belangenverstremming.

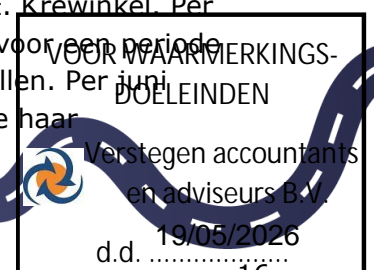
Zorggroep Drenthe is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

2.2. Samenstelling en bezoldiging RvB

RvB

De RvB is belast met het besturen van *Zorggroep Drenthe* en is verantwoordelijk voor alle statutair aan deze raad toegekende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, voor alle daden van bestuur, beheer en beschikking voor zover deze niet krachtens de wet of de statuten zijn voorbehouden aan de RvT.

Zorggroep Drenthe wordt vanaf 1 april 2023 geleid door de heer G.F.H.E. Krewinkel. Per 1 juli 2024 is de heer C.H. Donkervoort aangetreden als lid van de RvB voor een periode van 3 jaar. De heer Donkervoort is in maart 2025 wegens ziekte uitgevallen. Per juni 2025 startte mevrouw A.G. van Kalsbeek als lid van de RvB a.i. Zij legde haar



werkzaamheden per 1 december 2025 neer, toen de heer Donkervoort een start maakte met zijn re-integratie.

Samenstelling 2025

Samenstelling	Functie	Nevenfuncties	Bezoldigd
Dhr. G.F.H.E. Krewinkel	Voorzitter raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	--
Dhr. C.H. Donkervoort	Lid raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter raad van commissarissen Esprit ICT (tot 1/11/25) ▪ Voorzitter raad van toezicht Meander Prokino ▪ Voorzitter raad van toezicht Vilans 	Ja Ja Ja
Mevr. A.G. van Kalsbeek	Lid raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid raad van toezicht Vanboeijen ▪ Commissaris Vechtdal Wonen ▪ Voorzitter bestuur Stichting Hospice Zwolle 	Ja Ja Ja

Bezoldiging

De bezoldiging van de RvB is, conform de indicatoren van de Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Zorg, vastgesteld door de RvT. Voor 2025 heeft de RvT het bezoldigingsmaximum van de RvB conform de Regeling Normering Topinkomens in de Zorg vastgesteld op klasse IV.

Bestuurlijke versus professionele verantwoordelijkheid

De VVT-sector is en blijft sterk in ontwikkeling. Een centraal element daarin is de beweging van aanbod gestuurde naar vraag gestuurde zorg. Dit stelt nieuwe eisen aan de organisatie, het management en de professionals. Eén van de onderwerpen die hierbij aan de orde komt, is de positie en rol van de medische discipline binnen de organisatie. De wettelijke kaders waarbinnen de medische verantwoordelijkheden worden uitgeoefend, zijn onder meer:

- de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz);
- de Wet Beroepen Individuele Gezondheidszorg (BIG);
- de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 (WMCZ);
- de Wet op de Geneeskundige Behandeloovereenkomst (WGBO);
- de Zorgverzekeringswet (Zvw);
- de Wet Publieke Gezondheidszorg (WPG);
- de Wet langdurige zorg (Wlz);
- de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo);
- de Wet Zorg en Dwang (Wzd);
- de Wet Verplichte GGZ;
- de Wet elektronische gegevensuitwisseling in de zorg (Wegiz);

De RvB is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van de organisatie. Naast de aansprakelijkheid van de organisatie hebben beroepsbeoefenaren een eigen professionele verantwoordelijkheid. De medische verantwoordelijkheid is belegd bij de specialist ouderengeneeskunde.

Onkostenvergoeding RvB 2025

In onderstaande tabel wordt inzichtelijk gemaakt welke bedragen op grond van het beleid in 2025 door de RvB zijn gedeclareerd. Geen van de kosten betreft een vaste onkostenvergoeding.

**VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN**

Merstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Categorie	Kosten
Reiskosten	2.540,61
Studiekosten	16.900,00 (over 2 jaar)
Totaal	19.440,61

2.3 Medezeggenschap

2.3.1 Ondernemingsraad

Zorggroep Drenthe kent één centrale ondernemingsraad (OR). De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

In 2025 heeft de OR zeven keer overleg gevoerd met de RvB en twee keer een artikel 24 overleg (WOR), met aanwezigheid van een afvaardiging van de RvT. Tijdens de vergaderingen van de OR met de RvB zijn diverse onderwerpen besproken en is de OR om advies gevraagd, waaronder:

- Boventaligheidsbeleid;
- Beleid tele- en thuiswerken;
- Gedragscode;
- Attentieregeling;
- (T)huisregels;
- Plannen van aanpak RI&E's;
- Inwerkprogramma nieuwe medewerkers;
- De benoeming van een nieuw lid van de raad van bestuur a.i.;
- Beleid fysieke belasting;
- Arbojaarplan 2025;
- Opschalingsplan;
- BHV beleid en vergoeding;
- Benoeming van een nieuw lid van de raad van toezicht;
- Verhuizing wijkteam Roden en Assen-Oost;
- Visie op PG;
- Voorgenomen oprichting Coöperatie VVT Drenthe;
- Nieuwe indeling stafdiensten.

De OR heeft een eigen jaarverslag opgesteld, dat begin 2026 is verspreid onder de medewerkers van Zorggroep Drenthe. Dit gebeurde in de vorm van onderstaande infographic:



Jaarverslag Ondernemingsraad 2025



Samenstelling OR:

- Beanca Hollander, voorzitter
- Helma Schraa, vicevoorzitter
- Elies Pasveer
- Jennie Jansen
- Agnes Brand

Vanaf juni:

- Tineke Tamminga
- Marieke de Jong
- Jessica Kotters
- Anita Veenstra
- Mike Poker (juni-juli-aug)
- Johanna Oldenbeuving (jan-feb)

Missie en visie:



- Missie: Beide belangen in balans
- Visie: Zichtbaar en van betekenis voor de medewerkers van Zorggroep Drenthe
- De OR zet zich in voor open communicatie en transparantie in beleid van de organisatie. In de verbinding tussen ondernemer en medewerkers wordt door medewerkers waardering ervaren.

Vergaderingen / overige contacten:



- OR vergaderingen (15)
- OR-OV vergaderingen (7)
- Art. 24 overleggen (RvT) (2)
- Externe vertrouwenspersoon
- Bedrijfsartsen
- BHV coördinator
- Arbeadviseur/preventiemedewerker
- Medewerkersbijeenkomsten
- RI&E sessies
- Deelname projectgroepen reablement en informele zorg

Gespreksonderwerpen (o.a.):



- Roosterbeleid
- Signalen van medewerkers
- Financiën
- Beleid fysieke belasting
- Tele- en thuiswerkbeleid
- Arbobeleid - RI&E's - BHV beleid
- Gedragscode
- Verhuizing wijkteam Roden
- Opschalingsplan personele inzet
- Benoeming lid raad van bestuur a.i.
- Inwerkprogramma nieuwe medewerkers

(15 instemmings- en 7 adviesaanvragen)

Commissies opnieuw gestart:



- VGWM
- Personeel, opleidingen en innovatie
- Financiën, organisatie en externe ontwikkelingen
- Roosteren

Trots op:



- Professionalisering OR (o.a. d.m.v. 5 scholingsdagen)
- Goede onderlinge samenwerking
- Betrokkenheid (ondanks kleine groep OR leden)
- Transparante communicatie met raad van bestuur
- Succesvolle verkiezingscampagne (maar liefst 5 nieuwe leden!)
- Groei aantal leden intranetpagina (van ± 100 naar ± 300)
- Eigen huisstijl, ontworpen door de afdeling Marcom.

Contactgegevens OR;
or@zorggroepdrenthe.nl

Altijd op de hoogte zijn van alle OR activiteiten; scan de QR code en volg de OR op intranet!



Speerpunten 2026:

- Roosterbeleid
- Ziekteverzuim
- Contact met de achterban versterken
- Werven nieuwe leden (per 5 januari 7 zetels vrij)
- Verdere professionalisering OR

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

2.3.2 Centrale Cliëntenraad

Zorggroep Drenthe beschikt over vijf lokale cliëntenraden (LCR'en). De lokale cliëntenraden – met uitzondering van de LCR van locatie Spectrum – vertegenwoordigden in 2025 ook de extramurale achterban uit het werkgebied van hun locatie. De voorzitter of een aangewezen lid van iedere LCR heeft zitting in de centrale cliëntenraad (CCR). Onderwerpen die specifiek betrekking hebben op een locatie en/of het bijbehorende thuiszorggebied worden in de LCR besproken met de betreffende locatiemanager. Thema's die meerdere locaties aangaan, worden behandeld in de CCR in overleg met de RvB. De CCR heeft een onafhankelijk voorzitter en wordt, evenals de LCR'en, ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Samenstelling CCR 2025

Naam	Functie
Mevr. A.M. Bezuyen	Onafhankelijk voorzitter
Vacature	De Noorderkroon/Symphonie (per april 2024)
Dhr. J. J. Hollemans	Lid CCR en voorzitter LCR Mozaiek
Dhr. D. Oelen	Lid CCR en voorzitter LCR De Wenning
Mw. D. Buist - Akse	Lid CCR en vicevoorzitter LCR Spectrum
Vacature	De Vijverhof (per oktober 2024)

In 2025 zijn er vijf vergaderingen gehouden tussen CCR en RvB, waarvan één vergadering in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de RvT. Tijdens deze vergaderingen zijn onder meer de volgende adviesaanvragen en instemmingsverzoeken besproken:

- (T)huisregels (instemming);
- Gedragscode (instemming);
- Benoeming lid raad van bestuur a.i. (advies);
- Opendeurenbeleid (instemming);
- BHV-beleid 2025-2029 (instemming);
- Visie op PG (instemming);
- Prijslijst 2026 (instemming);
- Kwaliteitsbeeld 2025 (instemming);
- Jaarrekening 2024 (advies).

Daarnaast heeft de CCR in 2025 informatie ontvangen over diverse andere thema's, waaronder de tertiaalrapportages Kwaliteit & Innovatie, het normenkader Behandeldienst, de (vooral) financiële maandrapportages, de integrale tertiaalrapportages en de tertiaalverantwoording klachtenmanagement. Op basis van de wettelijke verplichting in het kader van de Wzd gaf de CCR een reactie op de kwalitatieve analyse van onvrijwillige zorg van Zorggroep Drenthe. De CCR heeft een eigen jaarverslag 2025 opgesteld, waarin zij een gedetailleerd overzicht geeft van de werkzaamheden en behaalde resultaten van zowel de CCR als de LCR'en.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

2.3.3 Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR)

Zorggroep Drenthe heeft een VVAR. De VVAR is een adviesorgaan voor de RvB en vormt een schakel tussen de verzorgende- en verpleegkundige vakgroepen en RvB binnen ZD. De VVAR kan gevraagd en ongevraagd advies geven over zaken die betrekking hebben op deze (vak)groepen. Zorg op *jouw* manier staat ook hierin centraal.

Samenstelling 2025

Naam	Functie
Mevr. E. Elzinga	Voorzitter
Mevr. S. Hecker	Vicevoorzitter
Mevr. R. van der Molen	Secretaris
Mevr. B. Coevert	Lid
Mevr. G. Koops	Lid

In 2025 heeft de VVAR zich verder ontwikkeld als adviesorgaan en verbindende schakel tussen zorgprofessionals, bestuur en andere medezeggenschapsorganen binnen Zorggroep Drenthe.

Doelen en monitoring

De belangrijkste doelen zijn in 2025 geweest het verder ontwikkelen van de VVAR, het vergroten van de zichtbaarheid van de VVAR, het versterken van kennisdeling en innovatie en het leveren van gevraagd en ongevraagd advies aan de RvB.

Resultaten en dilemma's

Belangrijke resultaten in 2025 zijn het opstellen van een advies over medicatieveiligheid en de inhoudelijke bijdrage aan scholingsvraagstukken rondom Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH). Daarnaast is een verdere stap gezet in het vergroten van zichtbaarheid en netwerkvorming, onder andere via deelname aan het Zorgsymposium Ondernemend Assen. Een belangrijk dilemma is het combineren van de adviserende rol met de beschikbare tijd en capaciteit van leden gebleven, evenals het structureel zichtbaar zijn op alle locaties.

Leren, ontwikkelen en evaluatie

Het leerproces heeft plaatsgevonden door gezamenlijke reflectie op de rol en positionering van de VVAR en kennisuitwisseling met andere (V)VAR'en. De evaluatie van het afgelopen jaar heeft geleid tot aangescherpte speerpunten voor 2026, met nadruk op structurele aanwezigheid op locaties en het verder versterken van de signalerende functie van de VVAR.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

2.4 Vertrouwenspersoon en Commissie ongewenst gedrag

Zorggroep Drenthe maakt gebruik van een externe vertrouwenspersoon, ingevuld door Jacqueline van de Pol (Durescom). Medewerkers kunnen bij de vertrouwenspersoon terecht voor ondersteuning en advies bij ongewenste omgangsvormen, waaronder pesten, agressie, discriminatie en seksuele intimidatie, evenals bij het melden van mogelijke misstanden. Vertrouwelijkheid, zorgvuldigheid en bescherming van de privacy van betrokkenen staan hierbij centraal. In het verslagjaar 2025 is in totaal 27 keer een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon. In twee gevallen heeft dit geleid tot een nadere bespreking met betrokken teams, in aanwezigheid van de voorzitter van de RvB en de vertrouwenspersoon. Het jaarverslag van de vertrouwenspersoon is gedeeld met zowel de RvT als de OR.

Zorggroep Drenthe heeft naast een vertrouwenspersoon een onafhankelijke Klachtencommissie Ongewenst gedrag, gevormd door een externe (plaatsvervangende) voorzitter en externe (plaatsvervangende) leden. Het doel van deze commissie is om een onafhankelijke beoordeling te vellen over klachten van ongewenst gedrag. De commissie kan ingezet worden bij voor situaties waarin interne oplossingen niet toereikend zijn of waarin onafhankelijkheid noodzakelijk is, zoals bij het onderzoeken van discriminatie, pesten, intimidatie, seksuele intimidatie en andere vormen van ongepast gedrag. Bij de commissie zijn geen meldingen of klachten van medewerkers binnengekomen. Eind 2025 hebben zowel de voorzitter als de plaatsvervangend voorzitter hun werkzaamheden voor deze commissie neergelegd. Derhalve zijn er in 2026 twee vacatures. In 2026 wordt gekeken naar mogelijkheden om samen te werken met commissies van andere zorgorganisaties.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

3. Beleid en ontwikkelingen

3.1. Ontwikkelingen 2025

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste activiteiten en ontwikkelingen binnen Zorggroep Drenthe in 2025, met aandacht voor kwaliteit van zorg, medewerkers, cliënten, organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering.

Elke locatie en organisatieonderdeel heeft gewerkt met een jaarplan voor 2025. Hierin staan de doelen voor dat specifieke onderdeel bij elk van de vijf strategische thema's uit het meerjarenbeleidsplan: waardevolle zorg, werkgeluk, innovatie, duurzaamheid en netwerkgorg. Organisatiebreed is ingezet op een financieel gezonde bedrijfsvoering en continuïteit.

Inzetten op kwaliteit zorg- en dienstverlening

Zorggroep Drenthe werkt op basis van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan', dat nu leidend is voor de kwaliteit van zorg. De evaluatie van onze kwaliteit van zorg- en dienstverlening hebben we beschreven in het Kwaliteitsbeeld 2025.

In lijn met de ontwikkelingen van de afgelopen jaren heeft de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van Zorggroep Drenthe ook in 2025 een positieve impuls gekregen. Een uitgebreide weergave hiervan is te lezen in het [Kwaliteitsbeeld 2025](#). De (door)ontwikkeling binnen thema's als leren en ontwikkelen, innovatie, informele zorg, reablement, duurzaamheid en kwaliteit verloopt goed. Daarnaast is vooruitgang geboekt in het verbinden van initiatieven en samenhang creëren in projecten, zoals het programma 'Rust in de Zorg'.

Commissie Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteit en veiligheid zijn binnen de intra- en extramurale zorg (inclusief facilitair) van Zorggroep Drenthe een intrinsiek onderdeel van het kwaliteitsbeleid. Goede zorg kan immers niet geleverd worden zonder de veiligheid te waarborgen en zonder veiligheid kan er geen kwaliteit geleverd worden. Bij Zorggroep Drenthe wordt gewerkt met een (interne) commissie Kwaliteit en veiligheid. Deze commissie kent de volgende aandachtsgebieden/ werkgroepen:

- Advanced care planning en palliatieve zorg
- Ouderenmishandeling
- Gezond en lekker eten, mondzorg en slikproblematiek
- Medicatieveiligheid en Melding incidenten cliënten
- Infectiepreventie
- Wet Zorg en Dwang
- Somatiek

Binnen de verschillende werkgroepen wordt gewerkt met zogenoemde aandachtsvelden. Deze medewerkers fungeren als schakel tussen de werkgroep en de werkvloer: zij verspreiden relevante kennis en ontwikkelingen binnen hun eigen locatie en nemen signalen, vragen en input mee terug naar werkoverleggen en themabijeenkomsten. Begin 2026 zal de werkwijze met deze commissie geëvalueerd worden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Innovatie

In 2025 zijn verdere stappen gezet in het verankeren en doorontwikkelen van zorginnovaties binnen de organisatie. Het team is uitgebreid met een Medewerker Innovatie, waarmee de uitvoeringskracht en verbinding met de praktijk verder is versterkt. Daarnaast is actief ingezet op interne communicatie, onder andere via intranet, om medewerkers doorlopend te informeren, betrekken en enthousiasmeren voor innovaties.

Voor de extramurale inzet van de Medido medicijn dispenser is een serious game ontwikkeld om deze innovatie duurzaam te borgen in de werkwijze van teams. Voor de intramurale setting is gestart met de ontwikkeling van een aparte serious game waarin meerdere zorgtechnologieën worden gepresenteerd. Met deze spelvorm, waarin leren, interactie en reflectie centraal staan, maken medewerkers op een laagdrempelige manier kennis met innovaties en worden zij gestimuleerd in hun veranderbereidheid. Ervaringen binnen de wijkzorg laten zien dat deze aanpak bijdraagt aan het verminderen van weerstand en het vergroten van vertrouwen in technologische toepassingen.

Daarnaast is in regionaal verband, vanuit AWIZ (Anders Werken In de Zorg), gewerkt volgens de Drentse Norm. Hierbij worden zorgtaken niet langer standaard overgenomen, maar wordt eerst samen met de cliënt gekeken naar mogelijkheden voor eigen regie en zelfredzaamheid. Methodieken zoals reablement en het inzetten van de zelfredzaamheidskoffer ondersteunen deze werkwijze en dragen bij aan het versterken van de eigen kracht van cliënten.

De inzet van medicijn dispensers is zowel intra- als extramuraal verder gestimuleerd. Naast de Medido medicijn dispenser wordt ook de Dosell medicijn dispenser ingezet, deze is inmiddels op drie intramurale locaties in gebruik. Deze toepassingen dragen bij aan de zelfredzaamheid van cliënten doordat zij veilig en zelfstandig hun medicatie kunnen innemen, met minder afhankelijkheid van zorgmomenten. Tegelijkertijd ondersteunen zij de organisatie door het verminderen van routinematige zorghandelingen en het efficiënter inzetten van zorgcapaciteit.

Beeldzorg is in 2025 verder gegroeid en bestendig. Gemiddeld maken 20 cliënten gebruik van beeldzorg, wat resulteert in circa 490 contactmomenten per maand met het beeldzorgteam, dat zeven dagen per week operationeel is. De doorontwikkeling van beeldzorg wordt geborgd via een structurele werkgroep, die zich richt op verdere optimalisatie en inbedding in de zorgprocessen.

Op één locatie is de Phantas Gausium schoonmaakrobot geïntroduceerd ter ondersteuning van facilitaire medewerkers. Deze robot voert zelfstandig taken uit zoals stofzuigen en dweilen van vloeren, waarbij hij gebruik maakt van sensortechnologie voor veilige navigatie binnen de omgeving. Hierdoor worden routinematige werkzaamheden verminderd en wordt bijgedragen aan een efficiëntere en toekomstbestendige inrichting van de facilitaire dienstverlening. De inzet van deze robot wordt volgend jaar uitgebreid.

Op het gebied van Artificial Intelligence is de inzet van IntraGPT verkend als veilig alternatief voor generatieve AI-toepassingen zoals ChatGPT en Microsoft Copilot. IntraGPT is gekoppeld aan het kwaliteitshandboek, waardoor informatie sneller en eenvoudiger doorzoekbaar is, en biedt tevens mogelijkheden voor de inzet van chatbots op bijvoorbeeld de website of het intranet. Door middel van evaluaties wordt de inzet van IntraGPT duurzaam kan worden geïmplementeerd binnen de organisatie.

Binnen de intramurale zorg zijn alle PG-bedden voorzien van het Bossy smartmatras. Dit matras functioneert als toezichhoudende domotica, waarbij via ingebouwde sensoren cliëntgerichte alarmeringen kunnen worden ingesteld. Dit draagt bij aan het vergroten van de zelfredzaamheid en privacy van cliënten en vermindert het aantal valse alarmeringen voor zorgmedewerkers.

Er zijn steeds meer innovaties gekoppeld aan ons verpleegkundig oproepsysteem van Bprocare, waaronder het Bossy smartmatras en de Dosell medicijndispenser. Dit vermindert het aantal afzonderlijke applicaties waarmee medewerkers moeten werken en vergroot het gebruiksgemak.

Dit jaar is er ervaring opgedaan met asset tracking in samenwerking met Meneer Kooi. Hierbij zijn zorghulpmiddelen voorzien van track & trace-functionaliteit, waardoor er realtime inzicht ontstaat in de locatie en beschikbaarheid van middelen. Dit voorkomt onnodig zoeken naar hulpmiddelen en draagt bij aan een efficiëntere inzet van materialen en medewerkers.

Situatie locatie De Vijverhof

Op 20 juni 2025 is er vanuit de RvB een melding bij de IGJ gedaan over de kwaliteit van zorg op locatie De Vijverhof. Er is een verbeterplan opgesteld en hard gewerkt om de situatie op de locatie te verbeteren. Hier hebben we eind 2025 de resultaten van gezien en dit is bevestigd door een goed verlopen onverwacht inspectiebezoek en overeenkomstige rapportage begin 2026.

Studieproject ZorgSaam

ZorgSaam is gestart in 2021. Het is een samenwerking met Yomema en Avans+ en dit project richtte zich op afgestudeerde studenten uit Indonesië, teneinde hier in Nederland hun Bachelor of Nursing International (BoNI – HBO-V) te behalen. Medio 2024 waren er nog 9 studenten. Zes Indonesische studenten hebben op 25 november 2025 hun diploma in ontvangst mogen nemen.

Arbeidsinspectie

In het verlengde van het project ZorgSaam is de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) in oktober 2022 een onderzoek gestart naar de arbeidsomstandigheden van de Indonesische studenten. In het rapport van oktober 2024 wordt melding gemaakt van mogelijke overtredingen die Zorggroep Drenthe zou hebben begaan in relatie tot de Wet arbeid vreemdelingen (Wav). Hiervoor ontving Zorggroep Drenthe eind juni 2025 een voornemen tot boete, waartegen bezwaar is aangetekend. In maart 2026 ontvingen we een besluit over de boete, waartegen we juridische stappen gaan zetten.

Duurzaamheid

In 2025 heeft Zorggroep Drenthe belangrijke stappen gezet in het verder verduurzamen van de bedrijfsvoering. We werken aan het behalen van het Bronzen Keurmerk Duurzaamheid, waarvan de certificering gepland staat voor eind december 2026.

Daarnaast is in 2025 gestart met het onderzoek naar vervangende huisvesting voor locaties De Vijverhof en De Noorderkroon. Dit om de kwaliteit en functionaliteit van de gebouwen te verbeteren en substantiële duurzaamheidswinst te realiseren. Hierbij kijken we naar energiezuinige bouwmethoden, kansen voor circulariteit, het optimaliseren van het binnenklimaat voor bewoners en medewerkers en houden we rekening met de veranderende zorgvraag en flexibeler gebruik.

Verder zijn we gestart met het invullen van de CO₂-routekaart, waarmee we onze uitstoot in kaart brengen en concrete reductiemaatregelen bepalen voor de komende jaren. Deze routekaart vormt de basis voor onze langetermijnstrategie richting een lagere milieu-impact en sluit aan bij nationale en sectorale duurzaamheidsdoelstellingen.

In 2026 bouwen we voort op deze inspanningen om onze organisatie steeds groener, bewuster en toekomstgericht te maken. Daarbij is expliciet aandacht voor de vertaling naar gedrag en bewustwording binnen de organisatie. Duurzaamheid wordt onder andere verankerd in de onboarding, zodat nieuwe medewerkers vanaf de start bekend zijn met de ambities, uitgangspunten en het gewenste handelen binnen Zorggroep Drenthe.

Vastgoed strategie

Eind 2025 is het strategisch vastgoedplan vastgesteld. Hierin staan vastgoedprincipes, een visie op vastgoed en een toetsingskader van Zorggroep Drenthe. Dit op basis van de vijf thema's uit het meerjarenbeleidsplan, de zorgvraagontwikkeling en regioanalyses. Dit geeft een kader voor de verdere vastgoedvraagstukken die in 2026 verder worden opgepakt.

Programma Rust in de Zorg

Na het op orde brengen van de basis in de organisatie en de financiële situatie, is eind 2025 een programma ingericht om deze resultaten ook te borgen. Dit is het programma 'Rust in de zorg', waarin in 2026 gewerkt wordt aan vijf projecten:

- Roosteren;
- Capaciteitsmanagement;
- Nedap ONS verbeterprogramma;
- Implementatie besturingsfilosofie/leiderschapstijl;
- Normeringskader Zorg, de Zorggroep Drenthe norm.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

3.2. Klantprestaties

Zorggroep Drenthe vindt de waardering van de zorg- en dienstverlening van groot belang en gebruikt dit om de zorg- en dienstverlening voor de cliënten en bewoners nog verder te verbeteren. Daarom hebben wij ook in 2025 tevredenheidsonderzoeken laten uitvoeren onder bewoners en cliënten die in onze locaties wonen en cliënten die wijkverpleging en huishoudelijke thuiszorg ontvangen. Deze waarderingen zijn toegevoegd aan de waarderingen op ZorgkaartNederland (ZKN).

In 2025 zijn de cliënttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd door onderzoeksbureau Zorgfocuz. Zie voor een volledige toelichting de bijlage 1c

Cliënten, Verpleeghuiszorg juli 2025:

380 cliënten, netto response 34,74%, gemiddeld cijfer 7,88.

Cliënten wijkverpleging, juli 2025:

499 cliënten, netto response 36,87%, gemiddeld cijfer 8,49.

Cliënten Zorggroep Drenthe Thuis, november 2025:

250 cliënten, netto response 42,8%, gemiddeld cijfer 8,16.

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt 2-jaarlijks gehouden en wordt in 2026 opnieuw uitgevoerd.

Daarnaast monitort Zorggroep Drenthe de scores op Zorgkaart Nederland. Over 2025 verzamelde Zorggroep Drenthe 70 waarderingen. De waarderingen van het externe onderzoek van Zorgfocuz maakten hiervan deel uit. Dit brengt de gemiddelde cliënttevredenheid op ZKN op een 8,2.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

3.3. Medewerkerprestaties

De organisatie van Zorggroep Drenthe is in ontwikkeling en werkt aan de thema's uit het meerjarenbeleid zoals werkgeeluk, innovatie en kwaliteit van zorg. In 2025 lag de focus van HR voor Zorggroep Drenthe op toekomstbestendig werkgeverschap, het versterken van vakbekwaamheid en wendbaarheid van medewerkers en het borgen van een duurzame personele inzet.

Bedrijfsvoering HRM

In 2025 is verder gewerkt aan de efficiency en digitalisering van HR-processen, waaronder het recruitmentproces en e-HRM. Dit krijgt een vervolg in 2026, met specifieke aandacht voor de instroom door de 'medewerkers reis' toekomstbestendig in te richten en de onderliggende processen te optimaliseren. Hiermee sturen we op een efficiëntere keteninrichting, hogere datakwaliteit en een zorgvuldige omgang met gegevens en een éénduidige en gebruiksvriendelijke werkwijze voor medewerkers.

HR-cyclus

In 2025 zijn stappen gezet in de ontwikkeling van de HR-cyclus. Het voeren van jaargesprekken biedt een goede basis voor het gesprek over functioneren en ontwikkeling. Tegelijkertijd blijkt dat de uitvoering van de samenleren gesprekken nog onvoldoende structureel is geborgd. De invulling verschilt per locatie en team. De huidige inrichting, waarbij het initiatief bij de medewerker ligt, in combinatie met werkdruk en een grote span of control, leidt tot beperkte voorspelbaarheid in uitvoering en opvolging. De huidige vorm van de gesprekken sluit niet voor alle doelgroepen aan en wordt in de praktijk regelmatig als administratief ervaren. Hierdoor komt de beoogde functie als ontwikkel- en sturingsinstrument onvoldoende tot zijn recht.

In 2026 ligt de focus op het versterken van de HR-cyclus als sturingsinstrument. We werken aan een eenduidige inrichting, heldere rol- en verantwoordelijkheidsverdeling en betrouwbare stuurinformatie, zodat leidinggevend en organisatie gericht kunnen sturen op ontwikkeling en kwaliteit.

Persoonlijke ontwikkeling

Zorggroep Drenthe blijft investeren in de ontwikkeling van medewerkers, met een duidelijke verschuiving naar leren op de werkplek. Het leren sluit steeds meer aan bij de dagelijkse praktijk en de individuele leerbehoefte van medewerkers. Leren en ontwikkelen is in 2025 verder gepositioneerd als een continu proces in het dagelijks werk, met nadruk op werkplekleren, professionele autonomie en leren in teamverband. Dit sluit aan bij de visie waarin leren, wendbaarheid en persoonlijk leiderschap centraal staan en bijdraagt aan vitaliteit, werkplezier en kwaliteit van zorg.

Daarnaast wordt actief ingezet op doorstroom en loopbaanontwikkeling binnen de organisatie. Door medewerkers op te leiden en door te laten groeien naar andere rollen en/of functies, wordt niet alleen bijgedragen aan hun duurzame inzetbaarheid, maar ook aan het opvangen van schaarste op de arbeidsmarkt.

Arbeidsmarktvragestuk

De krapte op de arbeidsmarkt blijft ook in 2025 een bepalende factor. Vacatures zijn niet altijd tijdig in te vullen en het ziekteverzuim blijft van invloed op de inzetbaarheid van teams. Dit heeft geleid tot een verhoogde inzet van externe capaciteit om de continuïteit van zorg te waarborgen en de werkdruk beheersbaar te houden. Tegelijkertijd blijft Zorggroep Drenthe sturen op het beheersen van kosten en het structureel verminderen

van afhankelijkheid van externe inhuur. Door het werk anders te organiseren en in te zetten op onder andere reablement en participatie van het netwerk van cliënten, wordt toegewerkt naar een situatie waarin externe inzet alleen nog aanvullend en in uitzonderlijke gevallen nodig is.

Samen met drie andere VVT-instellingen (Dignis, Derkshoes en Westerkim) en uitzendbureau Abiant zijn plannen (inclusief reglementen en oprichtingsaktes) gemaakt voor het vormen van een coöperatie en een eigen uitzendbureau voor de VVT. In 2026 zal de daadwerkelijke oprichting volgen. Hierdoor ontstaat veel meer grip op de inzet van PNIL, arbeidskrachten worden behouden voor de sector en bij voldoende afname zal dit leiden tot kostenvoordelen.

Arbeidsomstandigheden/Re-integratie en arbeidsongeschiktheid

Het verzuimpercentage blijft, in lijn met landelijke ontwikkelingen in de sector, relatief hoog. Verzuim is in 2025 een belangrijk aandachtspunt gebleven en wordt nadrukkelijk in samenhang gezien met werkbeleving, sociale veiligheid en leiderschap. Signalen uit rapportages laten zien dat factoren als communicatie, ervaren veiligheid en teamdynamiek invloed hebben op verzuim en inzetbaarheid. Vanuit het beleid rondom duurzame inzetbaarheid wordt ingezet op het ondersteunen van medewerkers op verschillende aspecten van hun werkvermogen.

Het model van het huis van werkvermogen vormt hierbij de basis, waarbij aandacht is voor zowel fysieke, mentale als organisatorische factoren. In 2025 is het gebruik van beschikbare instrumenten en voorzieningen verder gestimuleerd, onder meer door gerichte communicatie en ondersteuning.

Informatiebeveiliging en HR

In 2025 is gestart met de voorbereiding op het aantoonbaar voldoen aan de norm voor informatiebeveiliging (NEN 7510), in regionaal verband binnen de VVT-sector. Voor HR betekent dit dat processen rondom in-, door- en uitstroom, autorisatiebeheer, dossiervorming en bewustwording van medewerkers expliciet moeten worden vastgelegd en aantoonbaar worden nageleefd. In 2026 wordt dit verder uitgewerkt, te starten met een nulmeting van de huidige HR-processen en bijbehorende beheersmaatregelen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

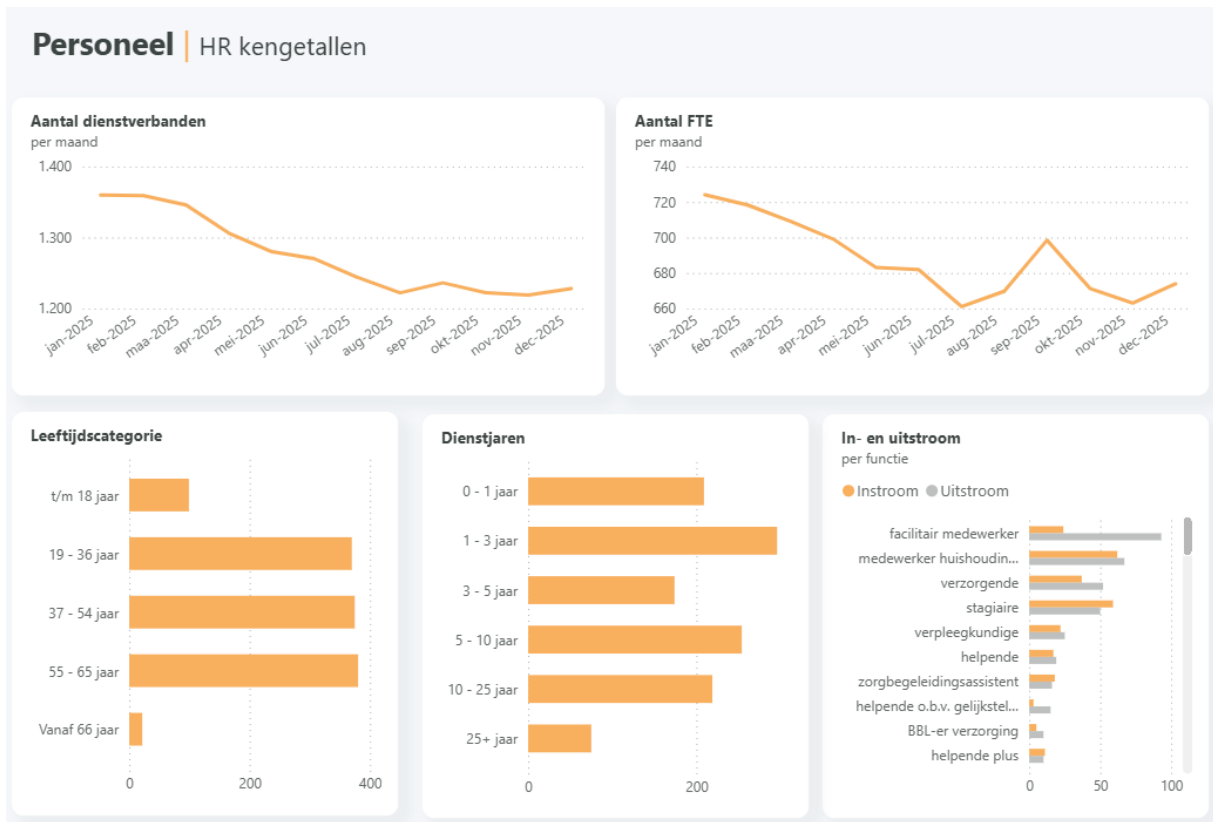


Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026

d.d.

HR-kengetallen



VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN



Merstegen accountants en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

4. Bedrijfsvoering

Resultaat

Voor Zorggroep Drenthe lag de focus ten aanzien van de bedrijfsvoering in 2025 op het bereiken van een structurele omslag in de resultaatsontwikkeling na een aantal jaren van negatieve resultaten. Met het behalen van een goed operationeel resultaat ruim boven de begroting is Zorggroep Drenthe in een rustiger vaarwater gekomen en heeft daarmee ook een goede basis voor 2026. Dit resultaat is met name het effect van het reduceren van het kostenniveau in alle lagen van de organisatie. Daarbij is de personele inzet op met name het ondersteunend vlak in verhouding gebracht met de (zorg)vraag, en zijn operationele- en ondersteunende processen geoptimaliseerd. Ook is de besturing van de organisatie verder verbeterd onder andere door het verminderen van het aantal lagen in de organisatie (kortere lijnen). Om de ingezette trend te continueren is het programma "Rust in de zorg" gestart waarmee we verder bouwen aan vooruitgang van onze organisatie met als doel, een solide organisatie op het gebied van kwaliteit van zorg, kwaliteit van werken en een gezonde bedrijfsvoering.

Het resultaat over 2025 bedraagt € 3,2 miljoen positief, hiervan is € 0,9 miljoen te verklaren door het vrijvallen van al eerder getroffen voorzieningen en gewijzigde regelgeving rondom personele voorzieningen.

Opbrengsten

De omzet over 2025 bedraagt € 63 miljoen. Ten opzichte van 2024 is dit een stijging van 4,1%. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door een hogere gemiddelde ZZP-mix, een algemene tariefstijging in de WLZ en uitbreiding van 13 plekken PG als gevolg van ingebruikname nieuwbouw De Wenning.

Kosten

De personeelskosten bedragen in 2025 € 44,3 miljoen, dit is een daling t.o.v. 2024 met 1,8%. Deze daling wordt veroorzaakt door de afbouw van personeel in met name de zorg ondersteunende activiteiten (facilitair) en staffuncties. De materiële kosten bedragen € 15,1 miljoen en zijn daarmee € 1,8 miljoen lager dan 2024, gecorrigeerd voor de dotatie aan de voorziening arbeidsinspectie in 2024. Daarnaast is in 2025 sprake van een vrijval van personeelsvoorzieningen, voornamelijk als gevolg van gewijzigde regelgeving.

Het positieve resultaat van € 3,2 miljoen is toegevoegd aan de reserves.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026

d.d.

Ratio's

	2025	2024
Resultaat marge		
Totaal resultaat	3.188.798	-1.780.687
Totaal opbrengsten	62.931.803	60.161.752
Ratio	5,1%	-3,0%
Liquiditeit		
Vlottende activa	11.371.824	9.591.196
Kortlopende schulden	11.441.326	11.086.656
Liquiditeitsratio	0,99	0,87
Solvabiliteitsratio obv balanstotaal		
Eigen vermogen / totaal activa	50,5%	45,6%
EBITDA	6.092.545	903.563
DSCR	3,08	1,38

Ontwikkelingen na balansdatum

Zorggroep Drenthe heeft in 2023 een koopovereenkomst gesloten voor het perceel van de nieuwbouw De Wenning, maar de juridische levering heeft nog niet plaatsgevonden. De nieuwbouw is inmiddels afgerond en de appartementen zijn in 2025 in gebruik genomen. De eigendomsoverdracht van de grond wordt in de loop van 2026 verwacht.

In maart 2026 heeft Zorggroep Drenthe bericht ontvangen van de arbeidsinspectie waarbij Zorggroep Drenthe een boete (€ 224.000) is opgelegd naar aanleiding van de tewerkstelling van de Indonesische studenten. Deze kosten waren voorzien in de jaarrekening van 2024. In mei 2026 heeft Zorggroep Drenthe bezwaar aangetekend tegen dit boetebesluit.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Merstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

5. Risicobeheersing

Zorggroep Drenthe heeft een vaste planning-en-controlcyclus. De basis voor de jaarlijkse begroting en de jaarplannen is de kaderbrief, die in het voorjaar opgesteld wordt door de RvB en het MT. Deze planning-en-controlcyclus wordt geëvalueerd en doorontwikkeld.

In 2025 zijn de maandelijkse resultaten per locatie besproken met de bestuurder, de betreffende manager, business controller, HR-adviseur en adviseur kwaliteit. Deze integrale benadering wordt doorontwikkeld richting een accountteam per organisatieonderdeel. Elke vier maanden wordt er een uitgebreidere rapportage gemaakt, die ook naar de RvT, CCR en OR gaat. Eind 2025 is deze rapportage over het derde tertiaal integraal opgezet. Over het afgelopen jaar wordt een jaardocument gemaakt voor interne en externe verantwoording, met een bestuursverslag en een jaarrekening.

In 2025 is de BI-tool, waar de meeste bronsystemen mee gekoppeld zijn, verder doorontwikkeld, zodat deze (na het management beter gebruikt kan worden als stuurinstrument passend bij de ontwikkeling van de organisatie. Aan de hand van de maandelijkse rapportages worden er zo nodig maatregelen genomen.

Op het gebied van digitalisering en informatiebeveiliging zijn in 2025 grote stappen gezet, onder meer via het regionaal project *Close the Gap/ Bridge the future* (waarbij Zorggroep Drenthe opdrachtgever en kassier is namens de deelnemende VVT-instellingen). Het project is erop gericht de basis ICT-voorzieningen en bijbehorende beveiligingseisen op orde te brengen voor de VVT-sector in Drenthe. Binnen dit project wordt niet alleen gewerkt aan bewustwording en kennis (zoals op het gebied van NIS2 en de nieuwe cybersecuritywet), maar worden ook concrete projecten uitgevoerd. Zo werken negen VVT-instellingen (waaronder Zorggroep Drenthe) onder begeleiding van RSO GERRIT aan het realiseren van het NEN7510-project.

De risico's hebben een plek in de maandelijkse en tertiaal rapportages. De risicoanalyse zal medio 2026 geüpdatet worden. Hierbij wordt breed naar risicobeheersing gekeken; ook risico's op het personele vlak en n.a.v. bezuinigingen worden hierbij meegenomen.

Zorggroep Drenthe maakt geen gebruik van financiële instrumenten en heeft beperkte externe financiering. De voornaamste financiële risico's betreffen liquiditeits-, krediet- en marktrisico's gerelateerd aan de omzet. Het liquiditeitsrisico wordt maandelijks gemonitord en besproken. Gegeven de aard van de omzet en de aard van de afspraken met het zorgkantoor en met de (zorg)verzekeraars en gemeenten, is het krediet- en marktrisico gering. De ontwikkeling van de financiële parameters en de risico's worden besproken in het treasuryoverleg.

In de laatste tertiaal rapportage (T3 2025) staan de volgende risico's benoemd:

- mismatch tussen bezetting en de FTE's.
- hoog ziekteverzuim
- uitkomst boete Arbeidsinspectie
- mogelijk onbetaalde productie behandelcomponent
- minder invulling van opleidingsuren door lagere bezetting en druk op de roosters.
- CAO wijziging mbt afrekening arbeidsuren per kwartaal en op personele voorzieningen.

Op deze risico's wordt gestuurd en mitigerende maatregelen ingezet.

6. Toekomstparagraaf

In 2026 gaan we werken aan verdere borging van de verbeteringen die we in 2025 hebben gerealiseerd. We gaan werken aan een goede balans tussen: kwaliteit van zorg voor bewoners/cliënten, kwaliteit voor medewerkers en financiële continuïteit.

Zaken als reductie van verzuim en inzet van PNIL blijven belangrijk voor onze financiële positie, maar we gaan ook kijken naar de toekomst van de ouderenzorg in Drenthe, samenwerkingen, onze arbeidsmarktpositie en ook toekomstbestendig vastgoed. De ontwikkelingen zoals zwaardere zorg, met minder medewerkers en met minder middelen, geven een beeld van forse uitdagingen en noodzaak tot transitie en innovatie.

Concreet betekent dit onder andere:

- implementatie verbeteringen roosterbeleid en capaciteitsmanagement;
- verlaging van het ziekteverzuim naar gemiddeld 9%;
- een functiehuis conform de aangepaste besturingsstructuur met directe lijnen naar het primaire proces;
- verdere aandacht voor reablement en familieparticipatie in de zorg;
- structurele borging van de genomen verbetermaatregelen;
- planvorming voor een toekomstbestendige zorgverlening en vastgoed (met betrekking tot twee locaties), doelgroepen en bezetting.

We ontwikkelen Zorggroep Drenthe door naar een organisatie die flexibeler in kan spelen op de ontwikkelingen in de zorg in Drenthe met oog voor cliënten, medewerkers en onze maatschappelijke opdracht en missie.

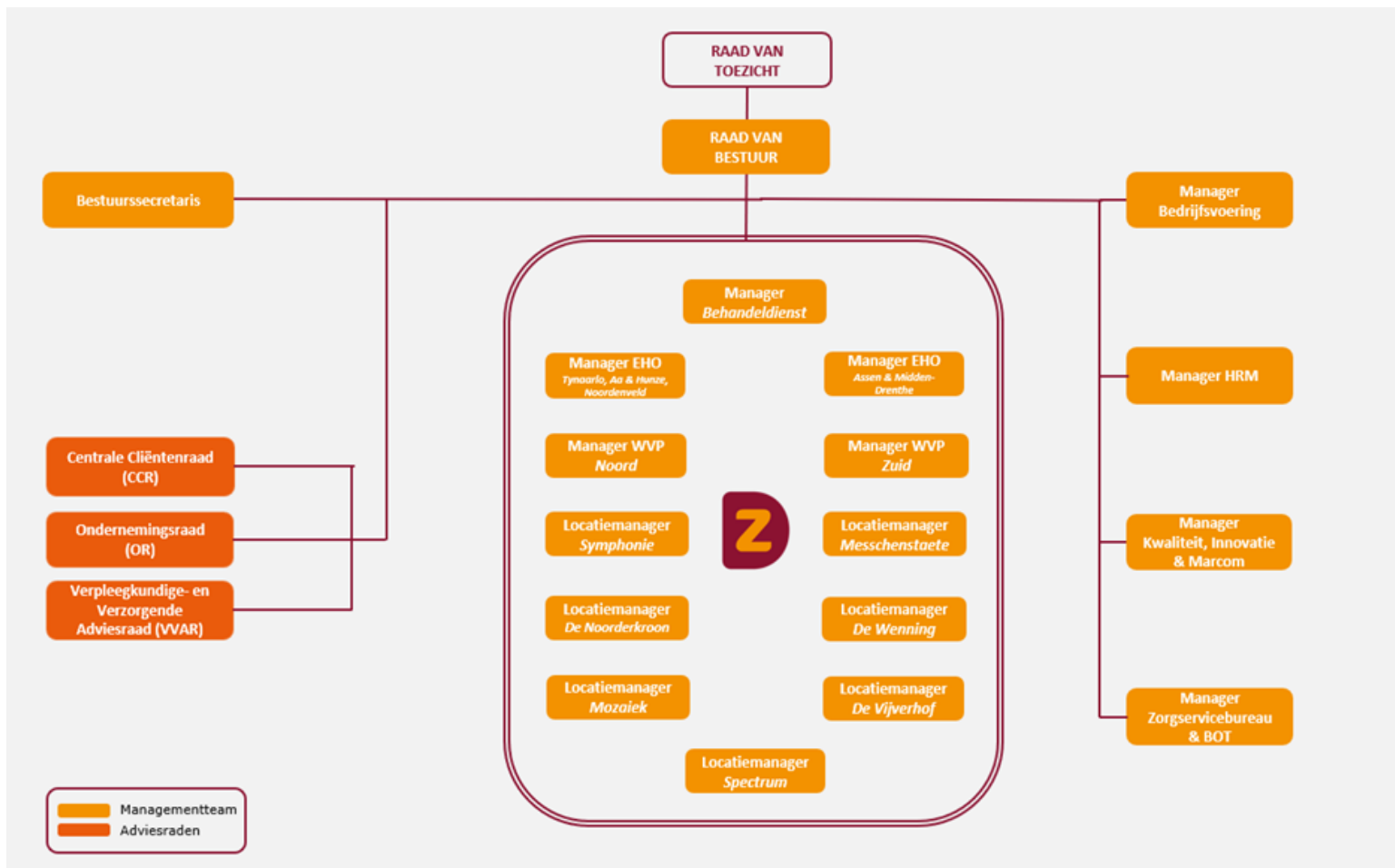
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Bijlage A: Organogram



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Merstegen accountants
en adviseurs B.V.
19/05/2026
d.d.

Bijlage B: Verslag RvT 2025 - samenstelling en nevenfuncties

Naam	Functie	Nevenfuncties	Termijn
Mevr. J. Hoitinga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter RvT ▪ Lid remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter regiobestuur Fryslân VNO-NCW Noord ▪ Bestuurslid Stichting Vrienden van Revalidatie Friesland ▪ Lid raad van advies Fries Planbureau ▪ Lid bestuur Innovatielab Thialf ▪ Lid bestuur Heerenveen Vitaal 	01-04-2027, aftredend
Mevr. A. Reinders- van der Galiën	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicevoorzitter RvT ▪ Lid commissie kwaliteit & veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT ZINN ▪ Lid RvT Deltion College 	per 01-03-2025 afgetreden
Dhr. A. Enter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicevoorzitter RvT (per 01-03-2025) ▪ Voorzitter remuneratiecommissie ▪ Lid commissie kwaliteit & veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid raad van advies Fries Planbureau 	01-01-2028, aftredend
Dhr. H.J. Wegter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT ▪ Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT Yorneo ▪ Lid Rv TOPAZ 	01-10-2028, herkiesbaar
Dhr. Y.B. van der Meer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT ▪ Voorzitter financiële auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raad van advies Revalidatie Friesland 	01-10-2028, herkiesbaar
Dhr. J. van Arnhem	<ul style="list-style-type: none"> 01-10-2025 toegetreden ▪ Lid RvT ▪ Lid financiële auditcommissie 		01-10-2029, herkiesbaar

Bezoldiging in 2025

Naam	Bedrag per jaar (bruto)
Mevr. J. Hoitinga	€ 26.371
Mevr. A. Reinders-van der Galiën, afgetreden per maart 2025	€ 2.568
Dhr. A. Enter	€ 18.080
Dr. H. Wegter	€ 18.080
Dhr. Y.B. van der Meer	€ 18.080
Dhr. J. van Arnhem, per 1 oktober 2025	€ 4.520

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Profiel en samenstelling RvT

De RvT is samengesteld uit leden die gezamenlijk over de benodigde kennis en ervaring beschikken om de doelen van het beleid, de strategie, de resultaten van de geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te beoordelen. Daarnaast fungeren zij als sparringpartner voor de RvB.

In de RvT is de kennis over de volgende aandachtsgebieden vertegenwoordigd:

- Bestuurlijke ervaring;
- Branche kennis;
- Bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties;
- Financiële deskundigheid;
- Juridische deskundigheid;
- IT & Innovatie;
- Regionale netwerken.

Er is een vastgesteld profiel voor de RvT.

Commissiestructuur

Binnen de RvT wordt gewerkt met drie commissies, namelijk de financiële auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid. Elke commissie wordt voorgezeten door een lid van de RvT. Voor elke commissie is een reglement opgesteld waarin onder andere de volgende aspecten zijn vastgelegd:

- Samenstelling;
- Taken en bevoegdheden;
- Vergaderingen;
- Rapportage.

Het toezicht wordt uitgeoefend met inachtneming van de Governancecode Zorg, de statuten, het reglement van de RvT en overige relevante wet- en regelgeving.

De RvT functioneert primair als een collegiaal college, waarbij de leden gezamenlijk optreden in de belangrijkste aspecten van hun toezicht. Essentieel hierbij is het principe van eenheid in verscheidenheid. De raad streeft naar optimale transparantie in al zijn activiteiten.

Scholings- en ontwikkelingsprogramma RvT

De RvT werkt continu aan de ontwikkeling van zowel het team als de individuele leden. Jaarlijks volgen de leden, op basis van hun individuele scholingsbehoeften, verschillende onderdelen waaronder uit het scholingsprogramma van de NVTZ.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Inleiding

Het jaar 2025 stond vooral in het teken van financiële uitdagingen en de noodzakelijke omslag om de continuïteit te waarborgen. In dat kader bevindt de organisatie zich onder bijzonder beheer bij de Rabobank en BNG Bank, wat de urgentie van de situatie onderstreept. De RvB heeft hiervoor een continuïteitsplan opgesteld, waarin concrete stappen zijn uitgewerkt om tot een duurzame financiële situatie te komen. De RvT heeft deze denkrichting onderschreven. Gedurende het jaar was er, mede door de uitval van één van de bestuurders, sprake van tijdelijke invulling door een interim bestuurder.

Activiteiten/Besluiten RvT 2025

In 2025 zijn er vijf reguliere vergaderingen gehouden met de RvB en de RvT en vier extra ingelaste vergaderingen. Ook heeft er een heidag plaatsgevonden. De auditcommissie vergaderde zeven keer (inclusief twee extra ingelaste vergaderingen) en de commissie kwaliteit & veiligheid vier keer.

Naast de geplande bestuursvergaderingen hebben enkele leden over specifieke onderwerpen overlegd, zoals de werving en benoeming van een interim lid van de RvB en het vertrek van een lid van de raad van toezicht. Tegelijkertijd is de vacaturestelling en benoeming van een nieuw lid van de RvT aan de orde gekomen en zijn de commissies binnen de RvT opnieuw verdeeld.

Goedkeuring werd verleend aan:

- ✓ Jaardocument 2024;
- ✓ Jaarrekening 2024;
- ✓ Begroting 2026;

Daarnaast besloot de RvT over:

- ✓ Benoeming lid RvT, per 01-10-2025;
- ✓ Benoeming a.i. lid RvB, per 01-06-2025;
- ✓ De klassenindeling WNT 2025;
- ✓ De bezoldiging RvT en RvB 2025;
- ✓ Continuëren voorstel tot oprichten Regionaal Uitzendbureau/ coöperatie VVT;
- ✓ Treasury statuut.

Thema's

In 2025 werden onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Bestuurdersopdracht;
- Liquiditeit;
- Rabobank/bijzonder beheer;
- Formatie facilitair;
- Veranderplan;
- Continuïteitsplan;
- Maandrapportages;
- Fusie en structurele samenwerking;
- Jaarrapportage vertrouwenspersoon en klachtencommissie;
- Brief medewerkers De Vijverhof;
- Zorgzaam/boete Arbeidsinspectie;
- Kaderbrief 2026;
- Actieplan De Vijverhof;
- Project roosteren;
- Bevindingen a.i. lid raad van bestuur;

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

- Norm behandeldienst;
- Managementletter 2025;
- Strategisch vastgoedplan;
- Kwaliteitsbeeld 2025.

Overleg binnen de organisatie

Met de CCR en de OR vinden jaarlijks gesprekken plaats over actuele thema's binnen de organisatie, zoals de ontwikkeling personeelsbezetting, financiën en de te verwachte investeringen. In 2025 is naast het structurele overleg met de OR en de CCR ook contact geweest met de medezeggenschapsraden over de werving en de invulling van de vacature a.i. lid RvB en RvT.

Naast de reguliere vergaderingen en commissievergaderingen, heeft de voorzitter van de RvT frequent overleg met de RvB over de voortgang in de organisatie en fungeert ook als klankbord voor de RvB.

De commissies

Financiële auditcommissie 2025

In 2025 kwam de financiële auditcommissie zevenmaal bijeen. Gegeven de plaatsing onder bijzonder beheer bij de banken, is gedurende het jaar intensief aandacht besteed aan de financiële positie en sturing. Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de jaarrekening 2024, de begroting 2025, het veranderplan, continuïteitsplan, de maandrapportages, de managementletter besproken. Daarnaast is structureel aandacht besteed aan de exploitatiecijfers, de liquiditeitspositie en de meerjarenraming. Ook zijn innovatievraagstukken en ontwikkelingen op het gebied van vastgoed aan de orde gekomen.

Commissie Kwaliteit & Veiligheid 2025

De commissie Kwaliteit & Veiligheid kwam in 2025 vier keer bijeen. Onderwerpen van gesprek waren onder meer het kwaliteitsjaarplan, verschillende kwaliteitsonderzoeken, cliënttevredenheid, rapportage van de externe vertrouwenspersoon, tertiaalrapportage kwaliteit, klachten en incidentenonderzoeken. Daarnaast werden tijdens verdiepende themagesprekken onderwerpen zoals veiligheidsthema's, *Close the GAP*, eten en drinken, mondzorg en slikproblematiek, sociaal en veilig wonen en werken, gegevensbescherming, medicatieveiligheid, MIC, het BHV-beleid en somatiek besproken. Hierdoor werd het inzicht in de kwaliteit van de zorg en de daarmee samenhangende thema's verder verdiept.

Remuneratiecommissie

In 2025 heeft de remuneratiecommissie twee keer vergaderd met de bestuurder(s). Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd over de invulling van de functie van a.i. lid RvB.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN










Verstegen accountants
en adviseurs B.V.


19/05/2026
d.d.

Bijlage C: Cliënttevredenheidsonderzoek

>> Totaal score cliënttevredenheidsonderzoek

	 Wijkzorg	 De Vijverhof Assen	 Spectrum Beilen	 Symphonie Eelde	 De Noorderkroon Roden	 De Wenning Rolde	 Mozaiek Zuidlaren
Heeft u het idee dat de zorgverleners naar u luisteren?	8.69	7.33	8.27	7.55	8.45	8.37	7.53
Kunt u met uw vragen terecht bij de zorgverleners?	8.64	7.57	8.52	7.73	8.55	8.35	7.6
Weten de zorgverleners wat uw situatie is?	8.61	7.62	8.18	7.81	8.55	7.65	7.58
Helpen de zorgverleners u om met uw situatie om te gaan?	8.53	7.29	8.22	7.5	8.45	8.25	7.8
Wordt de zorg samen met u, uw naasten en de zorgverleners afgesproken?	8.38	7.29	8.11	7.24	8.55	7.33	7.35
Houden de zorgverleners zich aan de gemaakte afspraken?	8.35	6.48	7.85	7.36	8.27	8.28	7.55
Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?	8.42	6.21	7.89	7.62	8.44	8.78	7
Motiveren de zorgverleners u om zo veel mogelijk zelf te (blijven) doen?	8.26	7.26	8.71	7.95	9.11	8.44	7.74
Heeft u vertrouwen in de kennis en ervaring van de zorgverleners?	8.51	7.38	8.18	7.86	8.18	8.22	7.5
Houden de zorgverleners in de gaten hoe het met u gaat?	8.64	7.71	8.32	7.76	9	7.78	7.6
	Totaal score 8.49	Totaal score 7.24	Totaal score 8.22	Totaal score 7.63	Totaal score 8.55	Totaal score 8.15	Totaal score 7.52


VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Merstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 19/05/2026

2. Jaarrekening

De jaarrekening is opgenomen in een separaat document getiteld "Jaarrekening 2025" dat onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van deze jaarverantwoording 2025.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Merstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Bijlage B: Verslag RvT 2025 - samenstelling en nevenfuncties

Naam	Functie	Nevenfuncties	Termijn
Mevr. J. Hoitinga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter RvT ▪ Lid remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter regiobestuur Fryslân VNO-NCW Noord ▪ Bestuurslid Stichting Vrienden van Revalidatie Friesland ▪ Lid raad van advies Fries Planbureau ▪ Lid bestuur Innovatielab Thialf ▪ Lid bestuur Heerenveen Vitaal 	01-04-2027, aftredend
Mevr. A. Reinders- van der Galiën	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicevoorzitter RvT ▪ Lid commissie kwaliteit & veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT ZINN ▪ Lid RvT Deltion College 	per 01-03-2025 afgetreden
Dhr. A. Enter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicevoorzitter RvT (per 01-03-2025) ▪ Voorzitter remuneratiecommissie ▪ Lid commissie kwaliteit & veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid raad van advies Fries Planbureau 	01-01-2028, aftredend
Dhr. H.J. Wegter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT ▪ Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT Yorneo ▪ Lid Rv TOPAZ 	01-10-2028, herkiesbaar
Dhr. Y.B. van der Meer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid RvT ▪ Voorzitter financiële auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raad van advies Revalidatie Friesland 	01-10-2028, herkiesbaar
Dhr. J. van Arnhem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 01-10-2025 toegetreden ▪ Lid RvT ▪ Lid financiële auditcommissie 		01-10-2029, herkiesbaar

Bezoldiging in 2025

Naam	Bedrag per jaar (bruto)
Mevr. J. Hoitinga	€ 26.371
Mevr. A. Reinders-van der Galiën, afgetreden per maart 2025	€ 2.568
Dhr. A. Enter	€ 18.080
Dr. H. Wegter	€ 18.080
Dhr. Y.B. van der Meer	€ 18.080
Dhr. J. van Arnhem, per 1 oktober 2025	€ 4.520



DUURZAAMHEID
WAARDEVOLLE ZORG
NETWERKZORG
WERKCELIJK

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

Profiel en samenstelling RvT

De RvT is samengesteld uit leden die gezamenlijk over de benodigde kennis en ervaring beschikken om de doelen van het beleid, de strategie, de resultaten van de geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te beoordelen. Daarnaast fungeren zij als sparringpartner voor de RvB.

In de RvT is de kennis over de volgende aandachtsgebieden vertegenwoordigd:

- Bestuurlijke ervaring;
- Branche kennis;
- Bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties;
- Financiële deskundigheid;
- Juridische deskundigheid;
- IT & Innovatie;
- Regionale netwerken.

Er is een vastgesteld profiel voor de RvT.

Commissiestructuur

Binnen de RvT wordt gewerkt met drie commissies, namelijk de financiële auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid. Elke commissie wordt voorgezeten door een lid van de RvT. Voor elke commissie is een reglement opgesteld waarin onder andere de volgende aspecten zijn vastgelegd:

- Samenstelling;
- Taken en bevoegdheden;
- Vergaderingen;
- Rapportage.

Het toezicht wordt uitgeoefend met inachtneming van de Governancecode Zorg, de statuten, het reglement van de RvT en overige relevante wet- en regelgeving.

De RvT functioneert primair als een collegiaal college, waarbij de leden gezamenlijk optreden in de belangrijkste aspecten van hun toezicht. Essentieel hierbij is het principe van eenheid in verscheidenheid. De raad streeft naar optimale transparantie in al zijn activiteiten.

Scholings- en ontwikkelingsprogramma RvT

De RvT werkt continu aan de ontwikkeling van zowel het team als de individuele leden. Jaarlijks volgen de leden, op basis van hun individuele scholingsbehoeften, verschillende onderdelen waaronder uit het scholingsprogramma van de NVTZ.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d. 2

Inleiding

Het jaar 2025 stond vooral in het teken van financiële uitdagingen en de noodzakelijke omslag om de continuïteit te waarborgen. In dat kader bevindt de organisatie zich onder bijzonder beheer bij de Rabobank en BNG Bank, wat de urgentie van de situatie onderstreept. De RvB heeft hiervoor een continuïteitsplan opgesteld, waarin concrete stappen zijn uitgewerkt om tot een duurzame financiële situatie te komen. De RvT heeft deze denkrichting onderschreven. Gedurende het jaar was er, mede door de uitval van één van de bestuurders, sprake van tijdelijke invulling door een interim bestuurder.

Activiteiten/Besluiten RvT 2025

In 2025 zijn er vijf reguliere vergaderingen gehouden met de RvB en de RvT en vier extra ingelaste vergaderingen. Ook heeft er een heidag plaatsgevonden. De auditcommissie vergaderde zeven keer (inclusief twee extra ingelaste vergaderingen) en de commissie kwaliteit & veiligheid vier keer.

Naast de geplande bestuursvergaderingen hebben enkele leden over specifieke onderwerpen overlegd, zoals de werving en benoeming van een interim lid van de RvB en het vertrek van een lid van de raad van toezicht. Tegelijkertijd is de vacaturestelling en benoeming van een nieuw lid van de RvT aan de orde gekomen en zijn de commissies binnen de RvT opnieuw verdeeld.

Goedkeuring werd verleend aan:

- ✓ Jaardocument 2025;
- ✓ Jaarrekening 2025;
- ✓ Begroting 2026;

Daarnaast besloot de RvT over:

- ✓ Benoeming lid RvT, per 01-10-2025;
- ✓ Benoeming a.i. lid RvB, per 01-06-2025;
- ✓ De klassenindeling WNT 2025;
- ✓ De bezoldiging RvT en RvB 2025;
- ✓ Continuëren voorstel tot oprichten Regionaal Uitzendbureau/ coöperatie VVT;
- ✓ Treasury statuut.

Thema's

In 2025 werden onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Bestuurdersopdracht;
- Liquiditeit;
- Rabobank/bijzonder beheer;
- Formatie facilitair;
- Veranderplan;
- Continuïteitsplan;
- Maandrapportages;
- Fusie en structurele samenwerking;
- Jaarrapportage vertrouwenspersoon en klachtencommissie;
- Brief medewerkers De Vijverhof;
- Zorgzaam/boete Arbeidsinspectie;
- Kaderbrief 2026;
- Actieplan De Vijverhof;
- Project roosteren;
- Bevindingen a.i. lid raad van bestuur;

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.

- Norm behandeldienst;
- Managementletter 2025;
- Strategisch vastgoedplan;
- Kwaliteitsbeeld 2025.

Overleg binnen de organisatie

Met de CCR en de OR vinden jaarlijks gesprekken plaats over actuele thema's binnen de organisatie, zoals de ontwikkeling personeelsbezetting, financiën en de te verwachte investeringen. In 2025 is naast het structurele overleg met de OR en de CCR ook contact geweest met de medezeggenschapsraden over de werving en de invulling van de vacature a.i. lid RvB en RvT.

Naast de reguliere vergaderingen en commissievergaderingen, heeft de voorzitter van de RvT frequent overleg met de RvB over de voortgang in de organisatie en fungeert ook als klankbord voor de RvB.

De commissies

Financiële auditcommissie 2025

In 2025 kwam de financiële auditcommissie zevenmaal bijeen. Gegeven de plaatsing onder bijzonder beheer bij de banken, is gedurende het jaar intensief aandacht besteed aan de financiële positie en sturing. Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de jaarrekening 2024, de begroting 2025, het veranderplan, continuïteitsplan, de maandrapportages, de managementletter besproken. Daarnaast is structureel aandacht besteed aan de exploitatiecijfers, de liquiditeitspositie en de meerjarenraming. Ook zijn innovatievraagstukken en ontwikkelingen op het gebied van vastgoed aan de orde gekomen.

Commissie Kwaliteit & Veiligheid 2025

De commissie Kwaliteit & Veiligheid kwam in 2025 vier keer bijeen. Onderwerpen van gesprek waren onder meer het kwaliteitsjaarplan, verschillende kwaliteitsonderzoeken, cliënttevredenheid, rapportage van de externe vertrouwenspersoon, tertiaalrapportage kwaliteit, klachten en incidentenonderzoeken. Daarnaast werden tijdens verdiepende themagesprekken onderwerpen zoals veiligheidsthema's, *Close the GAP*, eten en drinken, mondzorg en slikproblematiek, sociaal en veilig wonen en werken, gegevensbescherming, medicatieveiligheid, MIC, het BHV-beleid en somatiek besproken. Hierdoor werd het inzicht in de kwaliteit van de zorg en de daarmee samenhangende thema's verder verdiept.

Remuneratiecommissie

In 2025 heeft de remuneratiecommissie twee keer vergaderd met de bestuurder(s). Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd over de invulling van de functie van a.i. lid RvB.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19/05/2026
d.d.