

Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Deel 1: Bestuursverslag	4
Woord vooraf	4
1. Algemene informatie.....	6
1.1. ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen	6
1.2. Kengetallen	7
1.3. Organogram en Governance	8
Samenstelling raad van bestuur.....	8
1.4. Bedrijfsonderdelen	9
1.4.1. Thuis- en Ouderenzorg	9
1.4.2. Ziekenhuis	12
1.5. Programma's	15
1.5.1. Passende Zorg	15
1.5.2. Programma Digitalisering en Innovatie	18
1.5.3. Programma Duurzaamheid, Wonen & Vastgoed	18
1.5.4. Programma Aandacht voor Medewerkers	21
Actualiteiten in 2025 - Pluimen	22
2. Financiële analyse	23
2.1. Algemene terugblik 2025	23
2.2. Financieel resultaat 2025	23
2.3. Vooruitblik 2026	25
Actualiteiten in 2025 - Zorgprocessen	27
3. Risico's en onzekerheden	30
4. Kwaliteit & Veiligheid	32
4.1. Kwaliteit	32
4.2. Veiligheid	33
4.3. Klachten	35
4.3.1. Klachtencommissie	37
4.4. Patiëntervaringen (ziekenhuis, thuiszorg en verpleeghuiszorg)	37
Actualiteiten in 2025 - Meer tijd	39
5. Personeel en Organisatie	41
6. Samenwerking	46

7. Medezeggenschap	48
7.1. Medische staf	48
7.2. Centrale Cliëntenraad	51
7.3. OR	52
7.4. Verpleegkundige en Verzorgende adviesraad (VVAR)	54
Actualiteiten in 2025 - Leren	55
Actualiteiten in 2025 - Divers	57
Deel 2: Verslag Raad van Toezicht.....	60
Deel 3: Financieel verslag	65

Deel 1 Bestuursverslag

Woord vooraf

2025 was voor ZorgSaam een jaar van bouwen, herstellen en vooruitkijken. Na meerdere jaren waarin we te maken hadden met financieel teleurstellende resultaten, hebben we samen grote stappen gezet om onze organisatie weer in balans te brengen. De herstelplannen die de afgelopen jaren noodzakelijk waren, hebben hun vruchten afgeworpen. Dankzij de inzet, volharding en betrokkenheid van onze medewerkers, professionals, vrijwilligers en partners sluiten we het jaar af met een positief resultaat van 10,9 miljoen euro. Daarmee laten we een periode van financiële onzekerheid achter ons en bouwen we verder op een gezonde exploitatie en een solide basis voor de toekomst.

Als Raad van Bestuur spreken wij onze oprechte waardering en dank uit naar iedereen die hieraan heeft bijgedragen. Het waren geen gemakkelijke jaren. Organisatorische veranderingen, intensieve verbetertrajecten en bestuurlijke wisselingen vragen veel van mensen. Toch hebben we ervaren hoe groot de veerkracht binnen ZorgSaam is. Samen hebben we volgehouden, elkaar gesteund en gebouwd aan herstel.

Het afgelopen jaar kende ook veranderingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur. In 2025 trad Wouter Boogaard toe tot de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft Kim Hurkens de organisatie verlaten en is Marc Hendriks voor een periode van een jaar toegetreden tot de Raad van Bestuur om de bestuurlijke continuïteit te waarborgen in aanloop naar de komst van een nieuwe bestuurder medio 2026. Daarmee werken we gericht aan een toekomstbestendig bestuur: stabiel, verbonden en in staat om richting te geven in een steeds veranderend zorglandschap.

Nu de financiële basis is hersteld, kunnen we met zelfvertrouwen vooruitkijken. De maatschappelijke opgaven in onze regio zijn groot. De vergrijzing neemt toe, de zorgvraag groeit en tegelijkertijd staat de arbeidsmarkt onder druk. Dit vraagt om samenwerking, innovatie en duidelijke keuzes over hoe we de zorg in Zeeuws-Vlaanderen toegankelijk en toekomstbestendig houden.

In onze meerjarenstrategie hebben we daarom twee centrale beloftes geformuleerd. De eerste belofte richt zich op het organiseren van goede, toegankelijke zorg en welzijn voor alle inwoners van Zeeuws-Vlaanderen. Hierin werken we intensief samen met partners in de regio, zoals de eerstelijnszorg, de Zeeuwse Zorgcoalitie en de gemeenten. In 2025 zijn de relaties met de Zeeuws-Vlaamse gemeenten merkbaar versterkt, wat een belangrijke basis vormt voor verdere samenwerking in de komende jaren.

De tweede belofte gaat over goed werkgeverschap. ZorgSaam wil een organisatie zijn waar mensen graag werken, zich ontwikkelen en zich verbonden voelen met elkaar en met onze missie. Daarom investeren we nadrukkelijk in werkgeluk, cultuur, leiderschap en een werkomgeving waarin medewerkers zich gezien en gesteund voelen. Want goede zorg begint bij mensen die met plezier en trots hun werk doen.

ZorgSaam is een grote en diverse zorggroep. Juist in die diversiteit ligt onze kracht, maar het vraagt ook om duidelijke keuzes en een gedeelde koers. Daarom blijven we werken aan de verdere ontwikkeling van het zorgportfolio van de zorggroep, zodat ons aanbod aansluit bij de behoeften van de regio, nu en in de toekomst.

Het afgelopen jaar heeft ook laten zien dat strategische discussies en samenwerkingsvraagstukken soms spanning kunnen brengen binnen een organisatie. De discussie rondom samenwerking in de regio heeft op momenten de interne verhoudingen onder druk gezet. Tegelijkertijd hebben we gezien dat de organisatie hierin veerkracht toont. Door het gesprek te blijven voeren en samen verantwoordelijkheid te nemen, hebben we de goede lijn weer gevonden.

Ook in de regionale samenwerking hebben we geleerd dat samenwerking niet vanzelfsprekend is. De samenwerking met ADRZ bleek in de praktijk complexer dan verwacht. Verschillen in werkwijzen, verwachtingen en tempo vroegen om opnieuw afstemmen en bijsturen. Het is waardevol om te zien dat we inmiddels weer op de goede weg zitten en dat de gezamenlijke meerwaarde opnieuw duidelijker zichtbaar wordt.

Als we vooruitkijken, doen we dat met vertrouwen. We staan er financieel sterker voor, de organisatie toont veerkracht, de samenwerking binnen en buiten ZorgSaam groeit en onze strategische keuzes worden steeds zichtbaarder in de praktijk. Het fundament onder een toekomstbestendige organisatie is gelegd.

Namens de Raad van Bestuur spreken wij ons grote respect en onze dank uit aan alle medewerkers, vrijwilligers en medische professionals van ZorgSaam. Dankzij hun dagelijkse inzet, deskundigheid en betrokkenheid blijven wij werken aan goede, toegankelijke en toekomstbestendige zorg voor de inwoners van Zeeuws-Vlaanderen.

Marc Hendriks en Wouter Boogaard

Raad van Bestuur ZorgSaam

1. Algemene informatie

1.1. ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen

ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is een zorgorganisatie die ziekenhuiszorg, thuiszorg, ouderenzorg en ambulancezorg biedt vanaf vele locaties in Zeeland.

Figuur 1 Locaties ZorgSaam



Bij ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen werken bijna 3.100 medewerkers en circa 900 vrijwilligers. Samen zijn zij zorgzaam voor de patiënten, cliënten en elkaar.

De zorg die ZorgSaam aanbiedt is persoonlijk, waarbij kwaliteit en veiligheid voorop staan. De zorg is ook aansluitend, van ambulance naar ziekenhuis naar thuiszorg of ouderenzorg, met warme overdracht. Kernwaarden zijn persoonlijk, vitaal en samen. Serieuze aandachtspunten zijn vakmanschap, resultaatgericht en efficiënt werken en in samenwerkingen een betrouwbare partner zijn.

1.2. Kengetallen

Tabel 1; Kerngetallen Ziekenhuis 2025

Ziekenhuis	Aantal
Eerste polikliniekbezoeken	48.507
Unieke bezoekers poliklinieken	48.527
Unieke patiënten met 1 of meer gesloten DBC	50.660
SEH bezoeken	9.674
Ziekenhuisopnames	8.689
Dagverpleging	13.603
Verpleegdagen	33.579
Medisch specialisten	159
Verpleegkundigen	436
Paramedici	31

Tabel 2; Kerngetallen Ambulance 2025

Ambulance	Aantal
Declarabele A1 ritten ¹	3.062
Declarabele A2 ritten ²	1.982
Declarabele B1 / B2 ritten ³	2.096
Ambulances	12
Ambulancemedewerkers	83

Tabel 3; Kerngetallen Thuis- en Ouderenzorg 2025

Thuis- en Ouderenzorg	Aantal
Locaties	11
Totaal aantal plaatsen zorg met verblijf	704
Waarvan:	
Plaatsen met behandeling	384
Plaatsen EL	8
Plaatsen Geriatrische Revalidatie Zorg	16
Plaatsen zonder behandeling	292
Aantal plaatsen huren met zorg	4
Unieke cliënten ZVW	4.551
Unieke cliënten WLZ	1.227
Unieke cliënten WMO	1.579
Opnames nieuwe bewoners	346
Nieuwe cliënten wijkverpleging	4.416

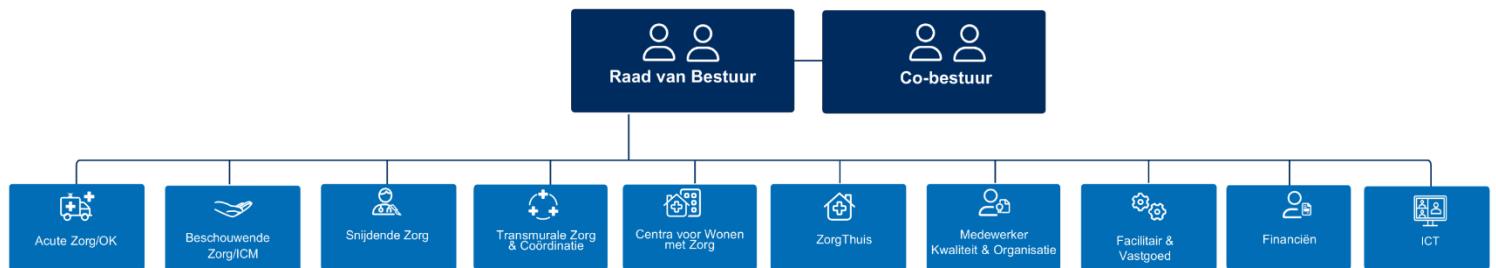
¹ Bij A1-vervoer is er sprake van een levensbedreigende situatie.

² Bij A2-vervoer is er geen sprake van direct levensgevaar, maar kan er wel sprake zijn van (ernstige) gezondheidsschade.

³ Bij B1/B2-vervoer is er sprake van een planbare rit.

1.3. Organogram en Governance

Figuur 2; Organogram ZorgSaam



Samenstelling raad van bestuur

In de samenstelling van de raad van bestuur hebben in 2025 diverse wijzigingen plaatsgevonden. Edwin Hummel vervulde tot 1 februari 2025 de rol van lid van de raad van bestuur ad interim. Per 20 januari 2025 is Wouter Boogaard gestart als bestuurder en maakte daarmee vanaf dat moment deel uit van het collegiaal bestuur.

Kim Hurkens was tot 1 november 2025 bestuurder. Per die datum is Marc Hendriks aangetreden als tijdelijk bestuurder, waarmee de continuïteit van het bestuur is geborgd. In 2025 is tevens gestart met de voorbereiding voor de werving van een vaste bestuurder.

1.4. Bedrijfsonderdelen

1.4.1. Thuis- en Ouderenzorg

2025 stond voor de Thuis- en Ouderenzorg van ZorgSaam in het teken van vooruitkijken en veranderen. Terwijl de vergrijzing in Zeeland versnelt en het aantal beschikbare zorgprofessionals verder afneemt, zette de organisatie stevige stappen richting een vernieuwende en toekomstbestendige manier van werken. Met concrete projecten, nieuwe technologie en een andere kijk op zelfredzaamheid legde ZorgSaam het fundament voor de zorg van morgen. Met andere woorden: ZorgSaam maakt koers voor de toekomst.

Een zorgorganisatie voor alle generaties

ZorgSaam is in Zeeuws-Vlaanderen een vaste waarde voor alle levensfasen. Van wijkzorg die mensen ondersteunt om langer thuis te blijven wonen, tot woonlocaties waar ouderen hun laatste levensfase doorbrengen. In iedere tak staat één principe centraal: zorg met kwaliteit, passie en gedrevenheid. Dat is de basis waarop medewerkers, vrijwilligers, zorgvragers en naasten samen bouwen aan een toekomstgerichte ouderenzorg.

Werken in de driehoek: van zorgen vóór naar zorgen mét

In 2025 verschoof de zorgverlening nadrukkelijk naar samenwerking in de “driehoek”: zorgvrager, naasten en professionals. De principes van het normenkader wijkzorg en de schijf van vijf binnen zorg met verblijf stimuleren zorgverleners om het gesprek centraal te stellen. Wat kan iemand nog zelf? Wat kan het netwerk betekenen? Welke ondersteuning is écht nodig? Die manier van kijken vraagt om een andere houding: minder overnemen, meer stimuleren. Het voert naar zorg die beter aansluit bij de leefwijze en wensen van mensen. Voor veel zorgvragers betekent dit behoud van eigen gewoonten en meer regie, terwijl naasten een grotere rol krijgen in het dagelijkse samenspel.

Reablement als onderstroom

Binnen deze beweging vormt reablement een belangrijk gedachtegoed. In plaats van automatisch over te nemen, stimuleren zorgprofessionals mensen om zelf te blijven doen wat mogelijk is. “Handen op de rug” betekent niet minder betrokkenheid, maar juist meer ruimte voor zelfstandigheid en zelfvertrouwen.

Vragen als “*Waar wilt u aan werken?*” en “*Wat geeft u plezier?*” helpen om zinvolle doelen te formuleren en kleine, betekenisvolle stappen te zetten. Naasten spelen hierbij een cruciale rol: zij kennen de zorgvrager, weten wat belangrijk is en versterken de samenwerking.

Palliatieve zorg: eerste stappen naar meer samenhang

Met de start van het project palliatieve zorg zette ZorgSaam in 2025 een eerste stap naar meer eenheid en kwaliteit in de begeleiding van zorgvragers in de palliatieve fase. Er werd geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering, van basisscholingen tot opleidingen voor kwaliteitsverpleegkundigen en wijkverpleegkundigen. Hoewel de implementatie zich nog in een beginfase bevindt, legt dit de basis voor toekomstbestendige palliatieve zorg.

Casemanagement dementie versterkt de keten

Een opvallende ontwikkeling was de overgang van een deel van het casemanagement dementie van Zeeuwse Zorgschakels naar ZorgSaam. Deze stap verstevigt de samenwerking tussen huisartsen, wijkverpleegkundigen en andere disciplines. Casemanagers brengen zorgvragen in kaart, coördineren ondersteuning en zorgen voor continuïteit. Door deze expertise binnen de organisatie te verankeren, ontstaat ruimte voor verdere innovatie en kennisdeling.

Anders werken en roosteren: de cultuurverandering begint

Het personeelstekort drukte in 2025 sterk op de continuïteit van zorg. Daarom startte ZorgSaam op locaties Stelle en Vremdieke met het project Anders werken en roosteren. Dit project daagt teams uit om met een frisse blik naar werkprocessen te kijken en roosters beter af te stemmen op werk-privébalans en teambehoeften. Een cultuuromslag is daarbij onmisbaar, en vaak uitdagend, maar noodzakelijk om in de toekomst zorg te kunnen blijven leveren. De samenwerking met Stichting Het Potentieel Pakken biedt hierbij waardevolle inzichten in grootschalige verandertrajecten.

Taakdifferentiatie als antwoord op schaarste

In 2025 bleek opnieuw dat taakdifferentiatie essentieel wordt om zorg toekomstbestendig te organiseren. Door de inzet van zorgassistenten en zorghulpen kunnen gediplomeerde zorgverleners zich richten op complexe zorg. Assistenten nemen lichte ADL en huishoudelijke taken over, waardoor ruimte ontstaat voor kwaliteit, aandacht en professionaliteit. Deze verschuiving krijgt de komende jaren verdere verdieping.

Ontregel de Zorg: minder administratie, meer tijd voor mensen

Een van de grootste frustraties in de zorg blijft de regeldruk. Daarom werkte het Ontregelteam intensief aan het opsporen van knelpunten. De vakgroep wijkverpleging en de kwaliteitsverpleegkundigen pakten verbeteringen samen op. Sommige resultaten waren direct zichtbaar:

- het afschaffen van nooddossiers
- het toestaan van mondelinge uitvoeringsverzoeken

Andere vraagstukken vragen meer onderzoek, bijvoorbeeld rondom gegevensuitwisseling of wettelijke kaders. Maar de beweging richting eenvoud is duidelijk ingezet.

Innovatie in de praktijk: technologie die werkelijk helpt

Ook op technologisch vlak werden grote stappen gezet:

- **MomoBedSense** werd breder ingevoerd binnen zorg met verblijf. Deze sensor biedt op afstand overzicht, vermindert fysieke controles en verlaagt de werkdruk.
- **Spraakgestuurd rapporteren** werd eind 2025 gestart. Dit verbetert de kwaliteit van rapportages en bespaart tijd, wat direct bijdraagt aan werkplezier.
- Binnen Zorg Thuis werd de **Wondzorgmodule van Nedap Ons** geïmplementeerd, wat zorgt voor een uniforme werkwijze en betere samenwerking met het Wond Expertise Centrum.

Met deze innovaties wordt technologie steeds meer een praktische ondersteuner in het dagelijks werk.

Zorg in Balans: regionale vernieuwing met gezamenlijke kracht

Samen met partners werkt ZorgSaam aan het dichtten van de zorgkloof, vooral binnen de vvt-sector. ZorgSaam speelt een actieve rol in het Zeeuwse programma **Zorg in Balans**. De organisatie participeert in projecten zoals:

- ANW-samenwerking
- Wonen & Zorg
- Kenniskring E-health
- Ontregellab
- Spraakgestuurd rapporteren
- Gloeilab
- DigiRehab
- Toekomstbestendige Zorg

Verpleegkundige vakgroepen vormen professioneel fundament

De verpleegkundige vakgroepen spelen een steeds grotere rol in de organisatie. De vakgroep wijkverpleegkundigen, actief sinds 2020, borgt deskundigheid en leiderschap binnen de eerste lijn. De nieuwe vakgroep kwaliteitsverpleegkundigen bouwt sinds 2025 aan het vertalen van kwaliteitsvraagstukken naar concrete verbeteringen. Samen versterken ze de professionele ontwikkeling én de zorgkwaliteit.

Acute Thuiszorg ontlast de HAP

In 2025 intensiveerde de samenwerking met Nucleus en de inzet van de Acute Thuiszorg in ANW-uren. In de uitgestrekte regio kost een huisbezoek de HAP-arts veel tijd. Door verpleegkundigen van Acute Thuiszorg in te zetten, kan de huisarts op de post blijven en wordt zorg efficiënter én beter toegankelijk.

11

Een stevig fundament voor de toekomst

De ontwikkelingen van 2025 maken het mogelijk om een toekomstbestendige visie voor Thuis- en Ouderenzorg te formuleren. Daarbij zoekt ZorgSaam balans tussen visie en organisatiestructuur, zodat teams vanuit een gedeelde basis kunnen groeien. Met toenemende complexiteit van zorg en afnemende instroom van professionals wordt taakdifferentiatie verder uitgewerkt. Ook wordt de organisatie wendbaarder, netwerkgerichter en meer gericht op samenwerking in de driehoek. Technologie ondersteunt efficiëntie, maar behoud van menselijke maat blijft leidend.

Ketenorganisatie met één gezamenlijke basis

Als ketenorganisatie investeert ZorgSaam in het versterken van verbindingen tussen afdelingen. Essentiële informatie over zorgvragers moet toegankelijk en up-to-date zijn, zodat iedere professional kan handelen op basis van dezelfde kennis. Alleen zo beweegt informatie mee met de positie en behoeften van mensen binnen de keten.

1.4.2.Ziekenhuis

Het afgelopen jaar stond in het teken van het herstelplan binnen het ziekenhuis. Het herstelplan voor 2025 is opgesteld naar aanleiding van het financiële verlies in 2023 en de noodzaak om de organisatie structureel doelmatiger in te richten. Door een dalend productievolume en een veranderende zorgvraag blijft capaciteit onbenut, wat de financiële druk vergroot en concentratie van personeel en middelen vereist. Als klein ziekenhuis onderzoekt ZorgSaam daarom de doelmatigheid van de buitenlocaties Hulst en Oostburg en wordt meer uniformiteit en integrale capaciteitsplanning nagestreefd.

Ter versterking van de sturing tijdens dit herstelplan is tevens besloten het organogram tijdelijk te herzien, zodat de aansturing van domeinen zoals kliniek, dagbehandeling, polikliniek, buitenlocaties, OK en acute zorg wordt verbeterd. Uitgangspunt tijdens het herstelplan is dat verpleegkundigen niet boventallig worden verklaard en dat formatiedalingen via natuurlijk verloop plaatsvinden; voor andere functies kan boventalligheid ontstaan zonder gedwongen ontslagen. Iedereen is nodig om de toekomstige zorgvraag aan te kunnen. Een voldoende productievolume blijft leidend voor de benodigde capaciteit. De borging van het zorgaanbod en de geldende volumenormen heeft ook geleid tot de intentie om intensiever samen te werken met Adrz.

Het herstelplan was feitelijk een programma om te bouwen aan een stabiele toekomst — alleen lag de nadruk in de naam op herstel. De inhoud ging echter veel verder dan dat: het legde de fundamenten voor een financieel gezonde, efficiënte en toekomstbestendige organisatie.

Kliniek

In 2025 is de klinische capaciteit teruggebracht van gemiddeld 110 naar 100 bedden. De beddencapaciteit en formatie worden jaarlijks herijkt op basis van het te verwachten productievolume en geldende normen. Met de verdere implementatie van Integraal Capaciteitsmanagement (ICM) wordt de inzet van bedden en verpleegkundigen inmiddels nauwkeuriger gepland op basis van voorspelmodellen en meerjarencijfers. Maandelijks wordt geëvalueerd of de openstaande capaciteit aansluit bij de realisatie, en waar nodig wordt bijgestuurd.

Deze werkwijze heeft geleid tot efficiëntere capaciteitsbenutting en een daling van het aantal vreemd-liggers. De Operationeel Capaciteitscoördinator draagt bovendien bij aan dagelijkse optimalisatie en betere afstemming tussen afdelingen.

Binnen de dagbehandeling is de capaciteit uitgebreid en geconcentreerd, waardoor minder patiënten klinisch hoeven te worden opgenomen en de doorstroom is verbeterd.

De organisatie van complexe klinische zorg is verder geoptimaliseerd en de scheiding tussen snijdende en beschouwende bedden is uitgewerkt. Daarnaast was de intentie om centraal roosteren in te voeren om de personele inzet te verbeteren.

Dagbehandeling

In 2025 is alle snijdende dagbehandeling gecentraliseerd op de dagbehandelingsbedden in Terneuzen. Afdeling 2 in Oostburg is gefaseerd afgebouwd en per 1 juli 2025 gesloten. Dit heeft gezorgd voor een toename van patiënten en werkdruk op de afdeling, mede omdat de werkprocessen niet tijdig waren aangepast. De werkprocessen zijn ondertussen uitgewerkt en in de pilot “Opname zonder bed” getest. Uit de pilot blijkt dat de turnover op de dagbehandeling hiermee kan verhoogd worden en dat de werkdruk op de afdeling daalt. Hiermee kunnen de patiënten van Oostburg geborgd worden in Terneuzen en kan de beschouwende dagbehandeling steeds vaker op de dagbehandeling plaatsvinden in plaats van in de kliniek. Er zijn voorbereidingen gestart om tot een centrale grafische planning te komen om de planning van de dagbehandeling snijdend en beschouwend, planning scapie en oncologiekuren te laten corresponderen met de OK planning en de beschikbare bedden op de dagbehandeling.

Polikliniek

In 2025 is de inzet van poliklinisch personeel per vakgroep opnieuw vastgesteld. Daarnaast zouden de frontoffices gefaseerd geclusterd worden met al dan niet in gebruik nemen van aanmeldzuilen, dit is nog niet gerealiseerd. In Q2 van 2025 is de joint venture ZorgSaam met Eyescan een feit dit om de oogheelkundige zorg (Terneuzen en Oostburg) toegankelijk en toekomstbestendig te houden.

Buitenlocaties

In 2025 zijn de uitgangspunten voor de inzet op de buitenlocaties aangescherpt. Spreekuren gaan uitsluitend door bij een minimale bezetting van 85% en worden volledig per dagdeel ingepland.

OK

In 2025 zijn de eerder vastgestelde besparingen uit de businesscases voor de nieuwbouw van de OK en de CSA alsnog gerealiseerd. De OK-capaciteit was verspreid over meerdere locaties, wat leidde tot inefficiëntie en hoge kosten. Het doel was centralisatie, procesoptimalisatie en het realiseren van eerder berekende besparingen. Het OK-complex in Oostburg is daarom per 1 juli 2025 gesloten, met uitzondering van de uitbreiding van de operatieve oogheelkundige zorg door Eyescan. De werkprocessen binnen zowel de OK Terneuzen als de CSA zijn geoptimaliseerd, waardoor het eerder berekende besparingspotentieel alsnog is behaald. Daarnaast is de (poliklinische-) verrichtingenproductie van OK 5 en alle overige OK verrichtingen uit Oostburg overgebracht naar geschikte ruimtes in Terneuzen (exclusief Oogheekunde).

Per 1 september 2025 is de Zelfstandige Behandelkamer (ZBK) geopend in Terneuzen. Hierdoor beschikken we als ziekenhuis over een moderne, efficiënt ingerichte ruimte voor diverse kleinere poliklinische ingrepen en onderzoeken. De ZBK is ontwikkeld om de capaciteit van de operatiekamers efficiënter te benutten.

Acute zorg

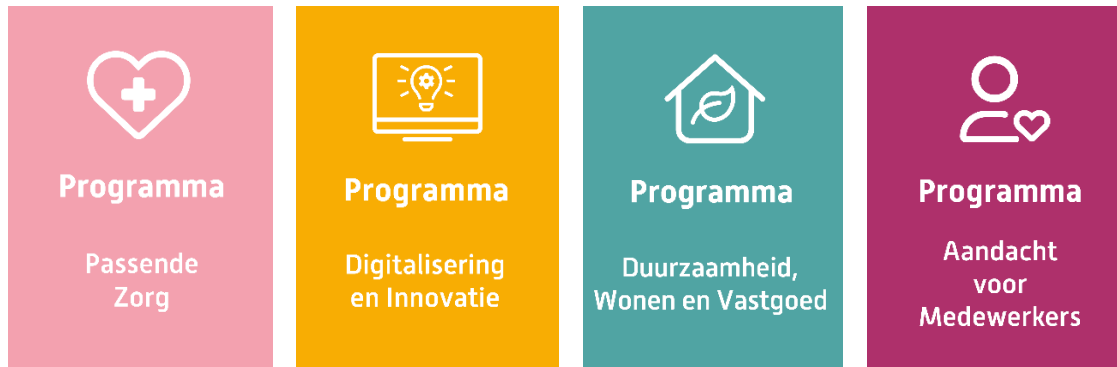
In 2025 heeft ZorgSaam verdere stappen gezet om de acute zorg in Zeeuws-Vlaanderen te behouden en toekomstbestendig te organiseren. Daarbij is uitgegaan van het verkrijgen van de jaarlijkse beschikbaarheidsbijdrage voor zowel de Spoedeisende Hulp (SEH) als de acute verloskunde. Binnen de SEH is verder gewerkt aan de ontwikkeling van een integraal spoedplein, in samenwerking met de Huisartsen spoedpost (HASP Nucleus) en Emergis. Hiermee wordt toegewerkt naar een meer samenhangende en efficiënte acute keten. De IC-capaciteit is in 2025 verder vraag gestuurd ingericht, passend bij de landelijke trend van afnemende IC-productie. In dit kader is het scenario voor een kleinere IC uitgewerkt, met als advies om in de winterperiode zes bedden beschikbaar te houden en in de zomerperiode vier. Daarnaast is de mogelijke integratie van de Eerste Hart Hulp (EHH) en de SEH verder onderzocht. Ook is de rol van de intensivist binnen een kleinere IC besproken, met de mogelijkheid om deze functie eventueel uit te breiden met taken op het toekomstige spoedplein.

De resultaten die in 2025 binnen de verschillende domeinen zijn bereikt, vormen een stevig fundament voor verdere ontwikkeling in 2026. De ingezette veranderingen hebben zichtbaar bijgedragen aan een financieel gezondere en doelmatiger georganiseerde ziekenhuiszorg. In 2026 ligt de nadruk op het voortzetten en versterken van deze ontwikkelingen, waarbij de focus verschuift van herstel naar structurele verbetering en toekomstbestendigheid.

1.5. Programma's

Binnen ZorgSaam werken we met vier programma's, namelijk Passende Zorg, Digitalisering en Innovatie, Duurzaamheid, Wonen en Vastgoed en Aandacht voor Medewerkers.

Figuur 3; De vier programma's



1.5.1. Passende Zorg

Het wordt lastiger om de zorg te blijven bieden zoals we dat nu doen. Want sterker dan in andere delen van het land vergrijsst onze bevolking en trekken jongeren weg. Als we niets doen, hebben we straks te weinig verzorgenden, verpleegkundigen en medische specialisten, terwijl de zorgvraag juist stijgt.

We spelen in op alle uitdagingen door na te denken over hoe onze zorg beter kan. Hoe we passende zorg kunnen leveren: afgestemd, adequaat en meteen op de juiste plek. En die plek is dan vaker thuis of in de buurt, in plaats van in een ziekenhuis. Daarbij maken we gebruik zorgtechnologie. Zo staan bewoners, cliënten en patiënten met ons in verbinding en kan er meteen al veel opgelost worden. Zodat onze medewerkers meer tijd krijgen voor wat belangrijk is: aandacht geven tijdens de echte contactmomenten.

Passende zorg werkt het beste wanneer zorgvragers meer regie hebben op hun eigen zorg. We denken daarom mee met onze bewoners, cliënten en patiënten. We leggen ze keuzes voor, zodat zij zoveel mogelijk zelf regie houden en nemen. En als zorgprofessionals doen wat we het beste doen: aandacht en ondersteuning geven die op de persoon gericht is.

We werken ernaartoe dat onze zorg in 2030 is aangepast op basis van de behoeften van de patiënt/cliënt, met als kernwaarden: persoonsgerichte zorg, effectiviteit en duurzaamheid.

We werken - in gezamenlijkheid- aan het bieden van zorg die doelmatig is, overbehandeling voorkomt, en optimaal aansluit bij de voorkeuren en omstandigheden van de patiënt/ cliënt. Dit resulteert in:

- Verbeterde gezondheidsuitkomsten,
- Hogere tevredenheid bij zorgvragers en zorgverleners,
- Efficiënter gebruik van beschikbare middelen.

Deze doelstelling richt zich niet alleen op de kwantitatieve uitkomsten (zoals kostenbesparing), maar benadrukt ook de ervaring van de zorgvrager en zorgverlener, en de samenwerking binnen onze regio.

In 2025 heeft het programma Passende zorg zich vooral gericht op:

1. Voldoende Passende Zorg-initiatieven en Vermindering registratielast-initiatieven richting realisatie en afsluiting laten gaan.
2. Verbinding maken tussen initiatieven vanuit het herstelplan met de transformatie richting Passende Zorg.
3. In gezamenlijkheid met ander partners vanuit de Zeeuwse Zorg Coalitie op de thema's Vermindering registratielast , Samen beslissen en Digitalisering .

In 2025 zijn mooie successen behaald:

- De eerste integrale passende zorg initiatieven zijn in realisatie gebracht*;
- We zien dat we- verhoudingsgewijs- met minder FTE, meer productie realiseren, in combinatie met dalende wachttijden en een gestegen medewerkerstevredenheid;
- Er is toegewerkt naar een contractafspraken met CZ, welke de versnelling van de transformatie faciliteert.

*Passende Zorg initiatieven welke in 2024/2025 zijn afgerond/ in realisatie gebracht/ zijn gestart:

- Centraliseren dagbehandeling in Terneuzen
- Slim incontinentiemateriaal & mono bedsenses
- Digitale preoperatieve screening
- Digitaal advies consult
- Direct ontslag voor patiënten met SSL (simpele en stabiele letsels)
- Ziekenhuiszorg naar huis verplaatsen: Aclasta/ Zometa/ Zoledroninezuur
- E-zorgprofielen
- Implementatie ERAS verbetertraject- Colorectale chirurgie
- Zorg=Planning=Realisatie
- Digitale voorlichting
- MyMobility app integratie
- Digitaal afspraken maken/ wijzigen/ annuleren
- AI Radiologie
- Optimalisatie Ondersteunende processen kliniek snijdend
- Nedap ONS Wondzorg
- Stomazorg
- Easyzorg
- Telemonitoring - Zorgpad COPD
- Samen beslissen
- Prehabilitatie en ERAS – Zorgpad CRC
- Telemonitoring- Zorgpad IBD

Ondanks dat er al mooie initiatieven zijn gerealiseerd en successen zijn behaald zien we richting de toekomst ook uitdagingen:

- Het creëren van veranderbereidheid, trots en eigenaarschap op de transformatie bij medewerkers blijft een zoektocht; geluiden zoals “we hebben alles al geprobeerd” zijn hardnekkig. Bovendien werken mensen vaak ook al jarenlang bij ZorgSaam en zijn daarmee soms ‘vastgeroest’ in denkpatronen
- Passende Zorg is nog sterk gelieerd aan Herstelplan en minder aan de zorg van morgen
- De focus heeft tot nu toe (te) veel gelegen op (kleine)/ het aantal initiatieven, mede doordat er ook een IZA-KPI is op ‘het aantal’ initiatieven. En meer specifiek: relatief veel kleinere procesoptimalisatie initiatieven ten opzichte van relatief weinig grote (passende) zorg innovaties.
- Medewerkers kunnen nog beperkt zelfstandig een project van A tot Z brengen, met duurzaam resultaat. Denk hierbij aan het opstellen van projectplannen en business cases.
- Effectmonitoring vraagt nog (te) veel tijd én komt bovenop alle reguliere werkzaamheden.
- ZorgSaam loopt achter op digitalisering, maar wil hieraan veel aandacht besteden in 2026 en 2027.

Om onze ambitie voor 2030 te behalen en de noodzakelijk impact te realiseren maakt ZorgSaam daarom nu een shift naar (meer) integrale zorg en inzet op digitalisering:

- a) Vergroten impact van huidige initiatieven
- b) De-prioriteren van initiatieven die geen impact maken
- c) Focus op (nieuwe) initiatieven met grote impact
- d) Impact behalen uit ZZC brede samenwerkingen

Om deze shift te realiseren gaan we:

- Passende zorg initiatieven prioriteren op basis van impact en benodigde middelen en mensen waarbij FTE + 2 de norm wordt voor een project.
- De keuze maken voor initiatieven en projecten met een sterke focus op thema's binnen ZorgSaam:
 - Ontregel de Zorg (bestaand)
 - Zorg van de toekomst (nieuw thema)
 - Digitale en innovatieve Zorg binnen alle Thema's
 - Integrale zorg (nieuw thema)
 - Spoedplein (bestaand)
- Ons structuur en governance model vereenvoudigen en sturen op de lange termijn strategie in plaats van de focus op de ‘ZZC KPI structuur’, waarbij Passende zorg structureel wordt ingebed binnen de organisatie.



1.5.2. Programma Digitalisering en Innovatie

Het programma Digitalisering en Innovatie bestaat nog maar veel activiteiten binnen dit programma worden gefinancierd door IZA en vallen daarmee onder het programma Passende Zorg en zijn dan ook benoemd onder dit programma in dit jaarverslag.



1.5.3. Programma Duurzaamheid, Wonen & Vastgoed

Dit programma is ondergebracht bij het cluster Facilitair en Vastgoed.

Duurzaamheid

2025 heeft, ten aanzien van het thema Duurzaamheid, in het teken gestaan van trajecten die pasten binnen de financiële ruimte van de organisatie. Op vijf thema's is gefocust op acties / projecten met een financieel positief of neutraal resultaat. De vijf thema's zijn:

1. Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers.
2. Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom.
3. CO2-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050.
4. Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050
5. Vermindering milieubelasting door medicatie(gebruik).

Trajecten die gerealiseerd zijn:

- het oppakken van "laaghangend fruit" door enthousiaste Green Team leden.
- energiebesparende projecten zoals isolatie & het plaatsen van zonnepanelen op locatie Rozenoord en plaatsen LED-verlichting op nagenoeg alle locaties.
- wijziging van het (bijna volledige) wagenpark naar elektrisch.
- vaststellen beleid ten aanzien van afval en schoonmaak.
- start van de bijdrage aan het landelijke programma "Samen de zorg Vergroenen".
- samenwerking met HZ ten aanzien van studenten projecten op het gebied van medicatie, voeding en energie.

De resultaten van enkele van deze trajecten zijn opgenomen in de factsheet op de volgende bladzijde.

Duurzaamheid 2025



Energie

Doelstelling

Realiseren van CO2-neutraal vastgoed en energie in 2050.

Realisatie 2025

Elektriciteit: - **493.998 kWh** t.o.v. 2024
Gas: - **266.869 m3** t.o.v. 2024



Afval

Doelstelling

Realiseren van 25% minder restafval in 2026 ten opzichte van 2020.

Realisatie 2025

- **84.082 kg** restafval t.o.v. 2024

Ten opzichte van 2020: -**12% kg** restafval



Medicatie

Doelstelling

Realiseren van een reductie in medicijnverspilling en vervuiling.

Realisatie 2025

- Invoer **plaszakken** radiologie
- **Metingen** medicatieverspilling door apotheek



Vervoer

Doelstelling

Toewerken naar een volledig elektrisch bedrijfswagenpark. Daarnaast duurzame mobiliteit stimuleren onder werknemers.

Realisatie 2025

- Bijna volledig **elektrisch wagenpark**
- Duurzame mobiliteit op de agenda



Green Teams

Doelstelling

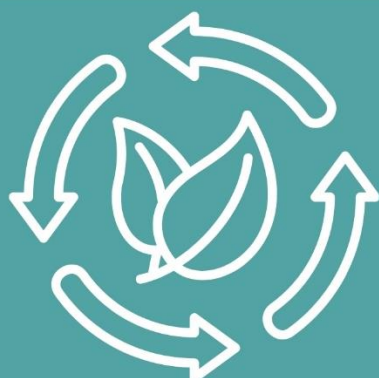
Medewerkers stimuleren met duurzaamheid aan de slag te gaan binnen hun eigen team / afdeling.

Realisatie 2025

- **+3** Green Teams
- Acties in het kader van verminderen onnodig gebruik Wiva vaten op Scopie en Dialyse

Duurzaamheid. Waarom?

ZorgSaam werkt aan een duurzamere toekomst. De zorgsector in Nederland is verantwoordelijk voor 7% van de CO2-uitstoot. En 4% van al het afval in Nederland is afkomstig uit de zorg. Als zorgsector maken wij dus mensen beter, maar tegelijkertijd dragen wij daarmee bij aan de klimaatcrisis. ZorgSaam is zich daarvan bewust en wil daar verandering in brengen. Wij willen ons steentje bijdragen aan een duurzame toekomst en onze ecologische voetafdruk op de aarde verminderen.



Wonen & Vastgoed

In 2025 herziet ZorgSaam de plannen voor vastgoedontwikkeling en stemt deze af op de meerjarenbegroting. Dit leidt tot een aangepaste prioritering en een nieuwe tijdsplanning van lopende en geplande projecten. De vastgoedstrategie blijft ongewijzigd: vastgoed ondersteunt passende zorg. We beperken het aandeel vastgoed in eigen beheer en blijven inzetten op verbetering en verduurzaming van de vastgoedportefeuille.

Ziekenhuiszorg

Door de heroverweging van de plannen zet ZorgSaam de renovatieplannen voor ziekenhuislocatie De Honte in Terneuzen in 2024 'on hold'. In 2025 beoordeelden we de plannen voor De Honte opnieuw en werkten we deze binnen het LTHP verder uit. We zijn verschillende ontwerptrajecten gestart, waaronder het kliniekplan, het spoedplein, de dagbehandeling met wachtplein, het personeelsrestaurant en het entreegebied. Daarnaast verduurzaamden we de energiecentrale. De start van realisatie van de projecten Entreegebied, personeelsrestaurant en dagbehandling met wachtplein staat gepland in 2026, kliniekplan renovatie en verduurzamen ketelhuis start projecten begin 2027. In Hulst (polikliniek Liduina) zijn we de haalbaarheidsfase gestart die medio 2026 wordt afgerond. Realisatie staat gepland voor 2028. We bereiden daarnaast de bouw van de nieuwe ambulancepost in Hulst voor. De realisatie volgt in 2026.

Thuis- en Ouderenzorg

De financiële situatie en de aangescherpte woon-zorgvisie zorgen voor nieuwe accenten binnen het programma Samen Prettig Wonen. We richten ons eerst op de (door)ontwikkeling van de locaties Terneuzen, Hulst en Oostburg: de drie Centra voor Wonen met Zorg. In 2025 concretiseerden en werkten we deze plannen verder uit. In 2026 starten we met de voorbereidingen voor de uitbreiding van de Blaauwe Hoeve in Hulst. Voor locatie Oostburg kiezen we – in samenhang met het programma Vitaal Oostburg – voor ontwikkeling op het eigen terrein in plaats van nieuwbouw elders. De realisatie start in 2027. Voor Terneuzen zijn we in 2025 de haalbaarheidsfase gestart voor een nieuwe ontwikkeling op een nieuwe locatie ter vervanging van Bachten Dieke.

Vastgoed en Duurzaamheid

Vastgoed speelt een cruciale rol in de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid van ZorgSaam. Investeringskeuzes in gebouwen en installaties bepalen direct onze energiestaat en CO₂-reductie. Daarom werken we nauw samen met de beleidsadviseur duurzaamheid en volgen we landelijke wet- en regelgeving. De energiewerkgroep werkt structureel aan energiebesparing, naleving van regelgeving en investeringen met een korte terugverdientijd.

Onze grote hoeveelheid vastgoed leidt tot een hoog energieverbruik in elektra, aardgas, warmwater en drinkwater. De kosten zijn aanzienlijk, maar steeds betere meetinstrumenten helpen ons om energieverbruik nauwkeuriger te voorspellen en te beheersen. In 2024 zagen we de eerste resultaten, in 2025 versterkten we deze lijn verder. In 2026 richten we ons op strategische energie-inkoop en op de verdere ontwikkeling van meet- en stuurinstrumenten. Hiermee meten we gebouwprestaties nauwkeurig en sturen we gericht bij op de route naar Paris Proof in 2050. Tussentijdse metingen helpen ons daarbij.

Context en opgave

De opgaven in Zeeuws-Vlaanderen blijven groot. De regio vergrijst sneller dan de rest van Nederland en de zorgvraag neemt toe, terwijl het aantal zorgprofessionals afneemt.

Tegelijkertijd veranderen de woon- en zorgwensen van ouderen. ZorgSaam blijft samen met partners werken aan toekomstbestendige zorg, passende huisvesting en een leefbare regio.



1.5.4. Programma Aandacht voor Medewerkers

Aandacht voor medewerkers is een integrale aanpak die gericht is op welzijn, (professionele) ontwikkeling, betrokkenheid en goede arbeidsomstandigheden voor onze medewerkers. Het is een investering in medewerkers die dagelijks klaar staan voor anderen. Gericht op duurzame inzetbaarheid door realistische roosters, voldoende pauzes en een veilige werkomgeving. Waarvoor ontwikkeling, samenwerking en vertrouwen belangrijke pijlers zijn. Het betreft een structurele aanpak die medewerkers helpt gezond, gemotiveerd en betrokken te blijven en waarin ze zich gezien, gehoord en gesteund voelen. Meer hierover in het hoofdstuk Personeel en Organisatie.

Actualiteiten in 2025 - Pluimen

ZorgSaam ontvangt gouden Qualicor-accreditatie

ZorgSaam heeft de gouden accreditatie van Qualicor behaald en is daarmee de eerste zorggroep in Nederland die alle drie de deelaudits succesvol afrondt. De organisatie werd in 2022, 2023 en eind 2024 uitgebreid beoordeeld. Auditoren roemden de sterke organisatie, samenwerking en betrokkenheid van medewerkers, vooral binnen de langdurige zorg. De accreditatie bevestigt dat processen op het gebied van kwaliteit en veiligheid structureel goed zijn ingericht. Volgens ZorgSaam is de erkenning een belangrijk compliment voor alle medewerkers, die dagelijks werken aan hoogwaardige zorg voor patiënten, cliënten en bewoners.



ZorgSaam viert 25 jaar samenwerking

In 2025 was ZorgSaam 25 jaar ZorgSaam. Een mijlpaal die werd gevierd met medewerkers, patiënten en inwoners. Een kwart eeuw geleden bundelden ziekenhuis, thuiszorg, ouderenzorg en ambulancezorg in Zeeuws-Vlaanderen hun krachten. Sindsdien werkt één organisatie samen aan brede, toegankelijke zorg in de regio. Ter ere van het jubileum vertelden medewerkers die al 25 jaar of langer bij ZorgSaam hun verhaal. Over hoe betrokkenheid, samenwerking en regionale verbondenheid de rode draad vormen in de zorg van afgelopen decennia. We keken ook vooruit: hoe blijft goede zorg in de regio beschikbaar ondanks vergrijzing, een toenemende zorgvraag en een krimpende arbeidsmarkt? Dat maakte het 25-jarig bestaan niet alleen een terugblik, maar vooral een moment om te bouwen aan de toekomst.

22

Gynaecologie ontvangt opnieuw Freya Pluim voor topzorg

heeft opnieuw de Freya Pluim ontvangen, de landelijke erkenning voor uitstekende fertiliteitszorg. De patiëntenvereniging Freya beoordeelt jaarlijks de kwaliteit en toegankelijkheid van vruchtbaarheidszorg in Nederlandse ziekenhuizen. ZorgSaam voldoet volledig aan de gestelde criteria en is het enige ziekenhuis in Zeeland met deze erkenning. De gynaecologen en fertiliteitsverpleegkundigen noemen de pluim een belangrijke waardering, vooral omdat een onvervulde kindervens grote impact heeft op patiënten. De erkenning bevestigt dat koppels in een emotionele periode kunnen rekenen op deskundige begeleiding, duidelijke informatie en persoonlijke aandacht.



Nieuwe pacemakertechniek

ZorgSaam Ziekenhuis past als eerste in de regio een nieuwe pacemakertechniek toe die het hart op een natuurlijkere manier stimuleert. Begin 2025 kregen drie patiënten deze innovatieve behandeling, waarbij de pacemakerdraad wordt geplaatst in het natuurlijke geleidingssysteem van het hart. Daardoor trekt het hart gelijkmatiger samen en is de kans op hartfalen kleiner dan bij een traditionele pacemaker. Volgens cardioloog Kulekci biedt de techniek vooral voordelen voor mensen die sterk afhankelijk zijn van hun pacemaker. Internationale ervaringen laten zien dat de methode helpt om de hartfunctie te behouden en in sommige gevallen zelfs te verbeteren. Per patiënt bekijkt het ziekenhuis welke techniek het meest geschikt is. De introductie van deze geavanceerde aanpak is een belangrijke stap voor de moderne hartzorg in de regio.

2. Financiële analyse

2.1. Algemene terugblik 2025

Overall is het jaar 2025 een turbulent jaar geweest van financieel herstel en continu verbeteren, personele uitdagingen als gevolg van de toenemende zorgkloof en vergaande inventarisatie van de strategische samenwerking met Adrz. Wij zijn dan ook bijzonder trots op het behaalde financiële resultaat in 2025, dat we hebben bereikt door de inzet van onze betrokken en bevlogen medewerkers.

2.2. Financieel resultaat 2025

Het jaar 2025 sluiten we af met een positief resultaat van € 11,0 miljoen. Dit is hoger dan begroot in 2025 (€ 0 miljoen) en hoger dan voorgaand jaar (€ 2,3 miljoen). Na een financieel zware periode is de kentering nu duidelijk zichtbaar. Nu is het zaak dit vast te houden.

Tabel 4; Resultaat 2025

Resultaat 2025 in € 1.000,-	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Realisatie 2025
Ziekenhuis	-8.089	-2.418	2.913
Thuis- en ouderenzorg	-3.403	428	6.225
Ondersteunende diensten	-	-	-
Overig	-21	422	1.816
Stichting ZorgSaam Zorggroep	-11.513	2.292	10.954

Het positieve resultaat wordt deels veroorzaakt door enkele eenmalige effecten. Exclusief incidentele baten en lasten komt het operationeel resultaat 2025 uit op € 8,2 miljoen.

Eenmalige baten zijn onder andere het boekresultaat vastgoedafstoting (€ 1,4 miljoen), omzet ziekenhuis voorgaande jaren (€ 2,1 miljoen), omzet thuis- en ouderenzorg voorgaande jaren (€ 1,3 mln.) en vrijval voorziening Horizontaal Toezicht (€ 0,4 miljoen). Daartegenover staan enkele incidentele lasten, zoals correctie voorziening balansbudget voorgaande jaren thuis- en ouderenzorg (€ 1,3 miljoen), correctie voorziening kansberekening bij generatiebeleid (€ 2,6 miljoen) en desinvesteren van niet meer aanwezige installaties als gevolg van opschoning vaste activa (€ 0,3 miljoen).

In 2025 verbeterde het operationele resultaat sterk als gevolg van met name lagere personeelslasten in loondienst. Dit heeft m.n. betrekking op de ondersteunende diensten en Thuis- en ouderenzorg. Binnen de Thuis- en ouderenzorg is sprake van een probleem op de arbeidsmarkt.

Ziekenhuis

Na een wat moeizame start is, na actieve sturing, de productie volledig hersteld naar het begrote niveau. Als gevolg van een veranderende productmix resulteert dit in lagere patiëntgebonden kosten. Natuurlijke uitstroom ten opzichte van 2024 resulteert in lagere personeelslasten in loondienst. Het verzuim is in 2025 licht gestegen en blijft hoger dan de norm van 5%. De lagere kosten binnen ondersteunende diensten werken positief door in het resultaat van het ziekenhuis.

Thuis- en ouderenzorg

De thuis- en ouderenzorg kampt met een structureel personeelstekort. Dit resulteert enerzijds in lagere personeelslasten, anderzijds in lagere omzet. De productiviteit per fte is licht gestegen en het verzuim is gelijk gebleven (hoewel hoger dan de norm van 8%), waardoor het rendement van de thuis- en ouderenzorg nog niet in gevaar kwam. De lagere kosten binnen ondersteunende diensten werken positief door in het resultaat van de thuis- en ouderenzorg.

Transitie in de zorg

Er lopen diverse projecten ten behoeve van de transitie in de zorg. Dit is een meerjarige exercitie en wordt gefinancierd middels toegezegde IZA gelden. In 2025 hebben we verschillende KPI's (key performance indicatoren) behaald, waarvoor we € 2,7 hebben ontvangen.

Voor een verdere toelichting op de kosten, opbrengsten en kasstroom wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

Financiële ratio's 2025

Aan de hand van ratio's worden de financiële prestaties gemeten. In 2025 voldoen we wederom aan alle intern en extern gestelde normen. De solvabiliteit blijft immer sterk en ook de liquiditeitspositie is solide. De Ebitda marge is verbeterd naar 8,4%.

Tabel 5; Ratio's 2025

Toelichting ratio's	Bancaire norm	ZorgSaam norm	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Realisatie 2025
Solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal)	> 30%		39,4%	39,7%	45,4%
Solvabiliteit gecorrigeerd (eigen vermogen - IMVA - deelnemingen / balanstotaal - IMVA - deelnemingen)	> 20%	> 20%	36,7%	37,3%	43,4%
Ebitda (resultaat - resultaat deelnemingen - operational leaseverplichtingen + rente + afschrijvingen / omzet)	> 7%	> 7,5%	1,2%	6,0%	8,4%
DSCR backward (Ebitda / bruto rentelast + aflossing huidig boekjaar)	> 1,3	> 1,3	0,3	3,7	6,9

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre een organisatie beschikt over een buffer om eventuele verliezen op te vangen.

De Ebitda ratio toont het resultaat van de zuivere bedrijfsvoering, ongeacht hoe de organisatie is gefinancierd. Het laat zien of de bedrijfsvoering voldoende gezond is om kapitaalslasten van toekomstige investeringen te kunnen opvangen.

De DSCR (debt service capacity ratio) geeft aan in welke mate een organisatie de rente en aflossingen kan betalen.

Investerings 2025, kasstromen en financieringsbehoefte

In 2025 bleven investeringen beperkt tot de reguliere vervangingsinvesteringen om de continuïteit van de zorg te waarborgen. Er is voor € 8,9 miljoen geïnvesteerd in 2025. Dit is volledig gefinancierd uit liquide middelen. De liquide positie is verder verbeterd en biedt hiermee een solide basis voor de toekomst.

Nu we wederom voldoen aan de ratio's zijn we in gesprek met externe financiers voor het aantrekken van bancaire leningen voor toekomstige (vastgoed)investeringen. ZorgSaam staat voor een grote investeringsopgave de komende jaren. Zo staat nieuwbouw ambulancepost in Hulst op de planning, is een aantal vastgoedobjecten in de thuis- en ouderenzorg verouderd en op middellange termijn aan vervanging toe en wordt verder geïnvesteerd in IT en andere plannen om de benodigde transitie in de zorg te kunnen realiseren.

2.3. Vooruitblik 2026

Hoewel we 2025 financieel boven verwachting afsluiten, zal 2026 opnieuw een periode zijn met aanzienlijke financiële uitdagingen.

De onderhandelingen voor een meerjarenafpraak met CZ zijn afgerond. Onderdeel hiervan is financiële ruimte om transitie van zorg te kunnen realiseren. Onzeker in dit traject zijn de politieke bezuinigingen van het nieuwe kabinet in de zorg.

De toenemende zorgkloof door de sterk vergrijzende bevolking in deze perifere regio is als een zwaard van Damocles. Steeds meer mensen hebben zorg nodig, terwijl er minder zorgmedewerkers beschikbaar zijn. Dit ervaren we reeds volop in de thuis- en ouderenzorg. Daarnaast zien we, conform landelijke trend, een verschuiving binnen de thuis- en ouderenzorg van intramurale naar extramurale zorg. Ook binnen het ziekenhuis is een veranderende trend waarneembaar in de productmix. Tevens veranderen de landelijke regels voor ziekenhuiszorg, bijvoorbeeld toenemende volumennormen. De verdien capaciteit van ZorgSaam komt door bovengenoemde punten onder druk te staan.

Het is dan ook van groot belang dat we strak aan de wind varen om financieel gezond te blijven en op deze manier werken aan een stabiele toekomst. Enerzijds door interne maatregelen om de bedrijfsvoering structureel gezond te houden. Anderzijds door regionale samenwerking met andere zorginstellingen. We werken al geruime tijd samen met ziekenhuizen UZ Gent en Maria Middelaars en hebben de sterke intentie om ook met Adz een samenwerking aan te gaan.

Dit alles om ook in de toekomst goede en toegankelijke zorg te kunnen bieden aan inwoners van Zeeuws-Vlaanderen en omstreken.

Voor 2026 is een sluitende begroting opgesteld. Door middel van maandelijkse monitoring van de ontwikkeling in productie en kosten kan er tijdig worden bijgestuurd.

Actualiteiten in 2025 - Zorgprocessen

Vernieuwd zorgpad darmoperaties versnelt herstel patiënten

ZorgSaam vernieuwt het zorgpad voor darmoperaties om patiënten sneller en veiliger te laten herstellen. Een multidisciplinair team werkt aan een aanpak waarin prehabilitatie en het ERAS-programma centraal staan. Patiënten worden fitter voorbereid met gerichte training, voedingsadvies en mentale ondersteuning, wat de kans op complicaties verkleint. Ook wordt de herstelperiode korter. Door het protocol te stroomlijnen en ervaringen van specialisten te bundelen, wordt passende zorg beter bereikbaar. Het traject past binnen ZorgSaams bredere strategie om de zorg toekomstbestendig te maken.

ZorgSaam krijgt unieke toegang tot Belgisch zorgsysteem CoZo

ZorgSaam heeft na jarenlange inspanning als eerste Nederlandse organisatie volledige toegang tot het Belgische zorgplatform CoZo. De uitwisseling is vooral van belang voor patiënten uit de grensregio die zowel in Nederland als België worden behandeld. Artsen krijgen hierdoor direct inzicht in medische gegevens, zoals labuitslagen, brieven en radiologieverslagen. Dat voorkomt dubbel onderzoek en versnelt besluitvorming. Maandelijks raadplegen Vlaamse ziekenhuizen duizenden keren gegevens uit het Nederlandse Hix-systeem; ZorgSaam kijkt op zijn beurt zo'n honderd keer per maand in Belgische dossiers. De koppeling is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met UZ Gent en later ook met andere Vlaamse ziekenhuizen.



27

Thuisoediening van medicatie biedt patiënten meer comfort

Patiënten met botontkalking hoeven voor hun infuus met zoledroninezuur niet langer naar het ziekenhuis. Het Technisch Thuiszorgteam van ZorgSaam dient de medicatie nu thuis toe, na een zorgvuldig voorbereidingsproces en intensieve training op de dagbehandeling. Vooral oudere patiënten ervaren de nieuwe werkwijze als prettig: ze hoeven niet te reizen en krijgen persoonlijke aandacht tijdens de toediening. Artsen zien minder belasting voor patiënten en een efficiëntere verdeling van zorg. Dankzij korte lijnen tussen ziekenhuis en thuiszorg verliep de invoering snel. ZorgSaam onderzoekt inmiddels welke andere behandelingen ook veilig naar huis kunnen.

Nieuwe behandelkamer maakt dagbehandeling efficiënter

ZorgSaam heeft een Zelfstandige Behandelkamer gebouwd, bedoeld voor ingrepen die niet per se op de OK hoeven plaats te vinden. De ruimte heeft een lounge voor nazorg en moderne voorzieningen, maar zonder volledige OK-infrastructuur. Daardoor kunnen bepaalde pijnbehandelingen, gynaecologische en orthopedische verrichtingen voortaan doelmatiger worden uitgevoerd. De verbouwing maakt deel uit van een groter schuifplan waarmee ZorgSaam de dagbehandeling toekomstbestendig inricht. De Zelfstandige Behandelkamer speelt een sleutelrol in het financieel gezond houden van hoogwaardige zorg.



Neurologie: wachttijden omlaag, zorg veilig geborgd

Hoewel acute neurologische zorg tijdelijk buiten Zeeuws-Vlaanderen wordt opgevangen vanwege een tekort aan artsen, boekt ZorgSaam vooruitgang in de polizorg. Twee nieuwe neurologen, aangevuld met een verpleegkundig specialist in opleiding en neurologieverpleegkundigen, hebben de toegangstijd teruggebracht naar gemiddeld zeven weken. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd bracht een onaangekondigd bezoek en concludeerde dat de continuïteit goed is geregeld. Medewerkers werken volgens duidelijke afspraken, en de samenwerking met omliggende ziekenhuizen verloopt soepel. Hoewel de acute zorg nog niet kan terugkeren, tonen de complimenten van inspectie dat patiënten in de huidige situatie veilige, betrouwbare zorg ontvangen.

TIA-dagkliniek biedt snelle diagnose en geruststelling

ZorgSaam startte een TIA-dagkliniek waar patiënten binnen één ochtend volledig worden onderzocht. Bloedonderzoek, CT-scan, echo, ECG en een gesprek met neuroloog en verpleegkundige volgen elkaar snel op. Rond het middaguur krijgt de patiënt al duidelijkheid en een behandelplan, vaak inclusief leefstijladvies of medicatie. Voorheen volgde opname op de verpleegafdeling, maar het nieuwe model werkt sneller én patiëntvriendelijker. De dagkliniek ontlast de afdelingen tijdens het tijdelijke tekort aan neurologen en voorkomt ernstigere uitval door snelle interventie. Patiënten waarderen vooral de duidelijke uitleg en het compacte traject.

Succesvolle livegang HiX 6.3

De vernieuwde versie van het elektronisch patiëntendossier, HiX 6.3, is live gegaan in 2025. De overgang verliep soepel en volgens planning, dankzij de inzet van vele collega's. Met een symbolische druk op een rode knop werd de update feestelijk en officieel ingeluid. HiX 6.3 moet de zorg slimmer, overzichtelijker en mensgericht maken. De nieuwe versie maakt het makkelijker om informatie uit te wisselen binnen de zorgketen, waardoor zorgverleners beter kunnen samenwerken en sneller beschikken over relevante gegevens. Dat levert tijdwinst op én draagt bij aan meer persoonlijk contact met patiënten.



Slimmere ziekenhuisplanning dankzij Integraal Capaciteitsmanagement Ziekenhuizen hebben elk jaar te maken met grote schommelingen in patiënten aantallen. In de winter is het extra druk, in de zomer vaak rustiger. Om daar beter op te plannen werkt ZorgSaam met Integraal Capaciteitsmanagement (ICM). Daarbij wordt gekeken naar cijfers uit meerdere jaren en worden afdelingen beter op elkaar afgestemd. Dat zorgt voor minder druk én betere zorg. Ook de Operationeel Capaciteitscoördinator speelt een grote rol: die stuurt dagelijks bij zodat verpleegkundigen gelijkmatiger worden ingezet. Dat zorgt voor rust, minder piekdruk en een betere balans voor medewerkers. In de toekomst wil ZorgSaam het systeem verder uitbreiden, onder meer in de dagbehandeling en in de aanpak van 'verkeerde bedden'. Het doel: een stabielere en slimmere ziekenhuis.

Pilot ‘Anders werken en anders roosteren’ gestart

Eind 2025 startte ZorgSaam met een nieuw proeftraject in de ouderenzorg: ‘Anders werken en anders roosteren’. De pilot, begeleid door stichting Het Potentieel Pakken, vindt plaats in de locaties Stelle (Oostburg) en Vremdieke (Hoek). Het doel is duidelijk: meer werkplezier, betere balans en behoud van medewerkers. Tijdens de aftrap bespraken medewerkers en leidinggevenden hoe roosters slimmer kunnen worden ingericht. Denk aan langere diensten waar dat kan, waardoor er minder startmomenten zijn en de werkdruk gelijkmatiger verdeeld wordt. Ook worden takenpakketten opnieuw bekeken: wie doet wat, en kan expertise beter worden benut? Daarnaast worden informele regels omgezet in duidelijke afspraken, zodat teams beter kunnen samenwerken en pieken makkelijker worden opgevangen. HPP verzamelt de komende weken data via enquêtes en gesprekken. Met die inzichten gaan teams daarna verder in dialoogsessies en roostersessies. De sfeer is positief en medewerkers zien kansen om het werk echt anders te organiseren.

3. Risico's en onzekerheden

De uitdagingen in de zorg, ook voor ZorgSaam, zijn groot. In het kader van de zorgkloof zijn er landelijke initiatieven waar invulling aan wordt gegeven en we nemen ook actief deel aan de Zeeuwse ZorgCoalitie en Passende Zorg projecten om deze uitdagingen aan te gaan. Intern rapporteren we ook over de (voortgang van) initiatieven die in de diverse gremia ook worden besproken. Transitie van de zorg is noodzakelijk om die kloof tussen een toenemende zorgvraag en dalend aanbod (beschikbaarheid zorgpersoneel) te verminderen.

De schaarste van voldoende (gekwificeerd) personeel merken we in de volle breedte van de organisatie. Vacatures zijn steeds vaker 'openstaand' en lastig invulbaar. Een "goed" voorbeeld hiervan is de vakgroep Neurologie. Het is ondanks alle initiatieven en overleggen, met zowel samenwerkingspartners en zorgverzekeraar, nog niet mogelijk gebleken om een structurele personele omvang te realiseren waardoor de kliniekactiviteiten weer kunnen worden opgestart. Ook in de thuiszorg zien we de uitdagingen dagelijks en heeft het vertrek van specialisten ouderengeneeskunde de nodige hoofdbrekens gekost.

We ontkomen er soms, helaas, niet aan om duurdere inleenconstructies af te sluiten om de zorg te continueren of de zorg tijdelijk anders te organiseren of waar mogelijk af te schalen. We doen daarbij een groot beroep op de flexibiliteit van onze medewerkers en waarderen hun inzet ten zeerste!! Met een toenemende werkdruk houden we de ziekteverzuimontwikkeling sterk in de gaten om tijdig te interveniëren om niet in een vicieuze cirkel te belanden. De kwaliteit en continuïteit van de verzuimbegeleiding heeft daarbij onze aandacht. ZorgSaam heeft ook een taskforce personeel in het leven geroepen, die acties formuleert voor zowel de korte als lange(re) termijn.

Personele uitdagingen kunnen (ook op termijn) impact hebben op de te bieden kwaliteit en/of de te realiseren productie en daarmee onze financiële performance. Onvoldoende financiële resultaten (rendement) en onvoldoende 'kwaliteit' van het resultaat (EBITDA) beperken de mogelijkheden voor toekomstige investeringen en innovaties, als gevolg waarvan we geen invulling kunnen geven aan onze vastgoedplannen en verdere strategie van de organisatie. Ook politieke plannen over de zorg(financiering) gaan impact hebben, maar zijn nog niet altijd duidelijk en/of regelmatig aan verandering (bezuiniging) onderhevig. Voor 2027 worden we geconfronteerd met een circa. 4 maanden lange afsluiting van de Westerscheldetunnel. Deze langdurige beperking heeft directe gevolgen voor patiëntenzorg, personeelsplanning en regionale samenwerking. Dit leidt tot extra kosten en productiedalingen. Om ons hier zorgvuldig op voor te bereiden, is binnen ZorgSaam een interne projectorganisatie ingericht om dit in goede banen te leiden. Voor de uitvoering van de benodigde voorbereidingen is er al langere tijd een stuurgroep actief en in deze periode gaan 5 werkgroepen van start. De exacte financiële impact is onzeker, maar schatten we zeker in als materieel voor ons resultaat. We hebben daarom een eerste claim bij de provincie Zeeland neergelegd. Die is overigens afgewezen en wij blijven, eventueel ook juridisch, streven naar (een vorm) van compensatie door één van de ons inziens verantwoordelijke partijen (N.V. Westerscheldetunnel, provincie Zeeland, Rijkswaterstaat, de Rijksoverheid). Ook met onze zorgverzekeraars zijn wij in overleg over de mogelijke impact.

De gewenste transitie naar meer aandacht voor preventie en andere zorg is voor de korte termijn overigens ook niet altijd gunstig voor dat financiële resultaat. Een transitie is ook alleen succesvol met een gedegen participatie van personeel, zodat er (in meerderheid) draagvlak is voor veranderingen. In het overleg met zorgverzekeraars kijken we naar passende afspraken en vergoedingen, ook rekening houdend met het ‘medisch perspectief’. Vanuit onze Planning&Control cyclus rapporteren we intern maandelijks over onze (verwachte) financiële prestaties, de ontwikkeling van productieaantallen, personele ontwikkelingen, en risico’s en kansen met betrekking tot het jaarresultaat. De rapportage wordt periodiek besproken door het (medisch) management met de Raad van Bestuur. Daarnaast wordt de rapportage periodiek gedeeld met de verschillende medezeggenschapsorganen.

Ook op de (middel)lange termijn zijn er ontwikkelingen die ons streekziekenhuis raken zoals de ‘volumenorm’. Als gevolg van externe factoren bestaat de kans dat het ziekenhuis verder dan gewenst dient in te grijpen in haar zorgportfolio. Ook hier zoeken we bewust onze samenwerkingspartners en de zorgverzekeraar op om zorg voor Zeeland, en onze regio specifiek te behouden. Daarbij kenmerkt onze regio zich als uitgestrekter, dunner bevolkt en een enorme overgrense concurrentie.

Tot slot kunnen we de mondiale situatie niet onbenoemd laten. De oorlogen in Oekraïne en (nu ook) het Midden-Oosten leiden tot toenemende leveringonzekerheden en sterk fluctuerende prijzen (mn. energie, minimaal op een hoger niveau stabiliserend, én impact hebbend op andere productprijzen). Wij voorzien de komende jaren een toenemende (loon-prijs)inflatie. We blijven kritisch op de noodzaak tot inkoop/inhuur, we gaan voor assortiments- en leveranciersreductie en streven naar meer jarencontracten.

4. Kwaliteit & Veiligheid

4.1. Kwaliteit

ZorgSaam zet kwaliteit van zorg centraal door de zorgvrager altijd voorop te stellen, dichtbij de medewerkers te staan en het continue leren en verbeteren te omarmen als essentiële houding voor iedereen. Het cyclische proces van leren en verbeteren ondersteunt collega's bij het daadwerkelijk doorvoeren van veranderingen en verbeteringen. Dit heeft een positieve impact op de noodzakelijke transitie in de zorg. Kwaliteit is dan ook verweven in de dagelijkse werkprocessen, zodat ZorgSaam te allen tijde voldoet aan de kwaliteitsnormen. Met als doel zorg te bieden die veilig en persoonlijk is en is afgestemd op de behoeften van de zorgvrager.

Zorggroepbrede kwaliteitsaccreditering Qualicor

In december 2024 heeft ZorgSaam succesvol de eerste cyclus van het continue verbeterprogramma van Qualicor afgerond. Dit toont aan dat de medewerkers van ZorgSaam goed samenwerken aan het verbeteren van de zorgkwaliteit en dat er veel aandacht is voor persoonsgerichte zorg. Er zijn verschillende voorbeelden van best practices die we met trots kunnen delen. In januari 2025 heeft de accreditatiecommissie besloten de accreditatie formeel toe te kennen. Met het toekennen van de accreditatie (Goud) start een nieuwe cyclus die loopt van 2025 tot 2030. In deze periode worden drie sequential audits uitgevoerd. De eerste sequential audit staat gepland op 3, 4 en 5 november 2026. De tweede en de derde audit zullen naar verwachting in mei 2028 en januari 2030 worden uitgevoerd.

HKZ Ambulancezorg

Het kwaliteitssysteem van de ambulancezorg van ZorgSaam wordt periodiek getoetst op basis van de HKZ-norm. De huidige certificeringstermijn loopt tot februari 2026. De certificeringsaudit heeft in november 2025 plaatsgevonden. Deze audit leverde aanvankelijk 2 knelpunten op de thema's leveranciersbeoordelingen en hygiëne op. Na een multidisciplinaire aanpak op de bevindingen, waarbij leiding ambulance, afdeling infectiepreventie, afdeling ontwikkelen en opleiden, afdeling inkoop, afdeling communicatie en afdeling kwaliteit betrokken zijn geweest is de hercertificeringsaudit in januari 2026 positief afgerond. De auditor heeft vastgesteld dat de aanpak gestructureerd is verlopen, medewerkers volgens de juiste richtlijnen werken en de verbeteringen op de juiste wijze zijn geborgd. Dit betekent dat de certificering opnieuw is behaald en de certificeringstermijn voor de ambulance is verlengd tot februari 2029.

Continu verbeteren

Binnen ZorgSaam hebben we de onvoorwaardelijke bereidheid om dagelijks te blijven leren van onze ervaringen. Die ervaringen gebruiken we om met elkaar kortcyclisch te verbeteren en om vervolgens de geleerde lessen en verbeteringen te borgen. Er zijn verschillende (kwaliteits)instrumenten die de medewerker kunnen ondersteunen in het continue verbeteren van de kwaliteit.

In 2025 is gewerkt met tweemaandelijks kwaliteits thema's, die uitgerold zijn op de afdelingen in het ziekenhuis, in de thuiszorg, in de ouderenzorg en indien het thema van toepassing was ook binnen Zorgsupport. Het betrof de thema's:

- Informatieveiligheid en privacy;
- Vrijheid en veiligheid van zorgvragers;
- Samen zorgen met de zorgvrager, familie en naasten;
- Melden en leren van incidenten;
- Veilige en opgeruimde werkomgeving;
- Leren van elkaar en feedback geven.

Kwaliteitsmanagement systeem

Binnen ZorgSaam wordt Zenya gebruikt als kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). In 2025 zijn de mogelijkheden ten aanzien van kwaliteits- en risicomanagement binnen Zenya vergroot, waardoor de integraliteit van ons KMS is bevorderd. Compliance en informatieveiligheid (ISMS) is in Zenya ingericht en de processen zijn binnen de organisatie geborgd. Voor het sneller en gemakkelijker doorzoeken van documenten, werkafspraken en protocollen is sinds het najaar van 2025 een AI-tool beschikbaar. Hetgeen het gebruiksgemak aanzienlijk bevordert en is Zenya via een app beschikbaar op mobiele (werk)telefoons.

Verbeterdoelen IGJ

In 2025 is binnen de organisatie gewerkt aan meerdere IGJ-verbeterdoelen. Deze doelen vormden een belangrijke leidraad in het verder versterken van de kwaliteit en veiligheid van onze zorg. Het betrof de volgende thema's: ondervoeding, ketenzorg diabetes voetulcus, het optimaliseren van de cardiologische zorg, het terugdringen van de inzet van (zwarte) vrijheidsbeperkende interventies, het toepassen van het Safety-II-perspectief in calamiteitenonderzoeken en het verbeteren van diagnostische processen (radiologie en BMRO-MRSA).

Op 16 december 2025 zijn de ontwikkelingen rondom de verbeterdoelen gepresenteerd aan de IGJ. De inspectie heeft de presentatie positief ontvangen.

4.2. Veiligheid

Veilig Incidenten Melden (VIM)

Thuis- en Ouderenzorg

In 2025 zijn in totaal 3.638 meldingen van (bijna) incidenten gedaan (dit is inclusief transmurale zorg). De top 3 van de meldingen bestaat, net als voorgaande jaren, uit:

- Vallen;
- Medicatie;
- Agressie en geweld.

Ziekenhuis

In 2025 zijn in totaal 409 meldingen van (bijna) incidenten gedaan. De top 3 van de meldingen bestaat uit:

- Overdracht, logistiek, planning, documentatie, organisatie en communicatie;
- Medicatie;
- Onderzoek en behandeling.

Calamiteiten

Een calamiteit is een incident dat betrekking heeft op de kwaliteit van zorg en heeft geleid tot de dood of een ernstig schadelijk gevolg voor de zorgvrager(s). Zorg is mensenwerk en om te leren van deze fouten, wordt onderzoek gedaan naar de (onderliggende) oorzaken en worden passende maatregelen genomen om deze oorzaken aan te pakken. Het doel hiervan is de kans op herhaling in de toekomst te beperken en barrières daarvoor in te bouwen. Op deze manier maken we de zorg steeds veiliger. Analyses worden standaard uitgevoerd door een interne (onafhankelijke) analysecommissie.

Vanuit de thuis- en ouderenzorg zijn vier meldingen van een (mogelijke) calamiteit gedaan bij de IGJ. Deze gebeurtenissen zijn onderzocht aan de hand van de PRISMA-methode. Na onderzoek kon worden vastgesteld dat er bij alle meldingen sprake was van een calamiteit. Er zijn verbetermaatregelen geformuleerd.

Daarnaast zijn er zeven hoog risico meldingen onderzocht om na te gaan of er sprake was van een (mogelijke) calamiteit. De verkorte PRISMA-onderzoeken wezen uit dat de gebeurtenissen niet gemeld hoefden te worden bij de IGJ.

Vanuit het ziekenhuis zijn vijf meldingen gedaan van een (mogelijke) calamiteit bij de IGJ. Deze gebeurtenissen zijn onderzocht aan de hand van de PRISMA methode. Twee analyses zijn afgerond in 2025, deze meldingen bleken niet als calamiteit te worden beschouwd. De overige drie analyses lopen nog door in 2026. Uit de afgeronde analyses werden verbetermaatregelen geformuleerd.

Daarnaast zijn voor het ziekenhuis 3 interne (PRISMA) onderzoeken uitgevoerd naar aanleiding van incidenten.

Patiëntwaarderingen

In 2025 zijn voor het eerst de patiëntervaring metingen en de geregistreerde klachten gecombineerd in één overzicht. Deze trend maakt het mogelijk om de ervaringen en signalen van patiënten meer gewicht te geven. Daarnaast kunnen we hiermee nog beter onderbouwen wat er goed gaat en op welke punten we kunnen leren en verbeteren.

Langdurige zorg en thuiszorg

Onderdeel van het generiek Kompas is een meting van patiëntervaringen binnen de langdurige zorg en de thuiszorg. De gemiddelde score op basis van de 10 ervaringsvragen:

- Centra voor Wonen met Zorg: rapportcijfer 7,7
- Zorg Thuis: rapportcijfer 8,4
- Zorg Thuis locaties: rapportcijfer 8,0

De gemiddelde score voor de NPS (Net promotor score):

- Centra voor Wonen met Zorg: 9,1
- Zorg Thuis: 9,2
- Zorg Thuis locaties: 9,2

Zorgvragers geven overall aan dat ze de zorgverleners als vriendelijk, deskundig en betrokken ervaren. Zorgvragers voelen zich gehoord en gezien en geven aan dat de *medewerker* goed letten op wat zij nodig hebben. Het veelvuldig wisselen van personeel kan zorgen voor onrust bij zorgvragers.

Ziekenhuis

De PREM is in het vierde kwartaal uitgevraagd over het derde kwartaal van het jaar. De respons van 14,2% (n= 2314) beperkt de betrouwbaarheid van de resultaten. Patiënten zijn tevreden over het effect van de behandeling (rapportcijfer 7,9) en over de mogelijkheid om samen te beslissen (rapportcijfer 8,2). Patiënten geven aan de zorg als persoonlijk te ervaren en 92% van de patiënten beveelt het ziekenhuis aan. Overdracht is een aandachtspunt.

Conclusie

ZorgSaam laat in 2024–2025 een duidelijke versterking zien van de kwaliteitsstructuur en de leer- en verbetercultuur. De succesvolle afronding van de eerste Qualicor-cyclus en de toekenning van de accreditatie Goud tonen aan dat de organisatie in staat is om structureel te werken aan persoonsgerichte zorg en veiligheid. De start van de nieuwe cyclus tot 2030 creëert een heldere meerjarige route waarin audits fungeren als belangrijke momenten voor reflectie en ontwikkeling.

Binnen de organisatie is het continue verbeteren merkbaar en steeds beter ingebed. De tweemaandelijks kwaliteitsthema's in 2025 hebben geleid tot meer aandacht voor informatieveiligheid, veiligheid van zorgvragers, samenwerken met naasten en leren van incidenten. In combinatie met de verdere professionalisering van het KMS Zenya – inclusief nieuwe risicofunctionaliteiten, compliance-structuren en een AI-tool – neemt de integraliteit en toegankelijkheid van kwaliteitsinformatie zichtbaar toe.

Continu verbeteren krijgt binnen het werken met kwaliteitsthema's veel aandacht. Waarbij de grootste uitdaging ligt in het volledig rond krijgen van de PDCA cyclus, zodat de verbeteringen geborgd worden. In de evaluatie van de kwaliteitsthema's van 2024 is aangegeven dat het wenselijk is de thema's praktischer te maken en ze beter aan te laten sluiten bij de praktijk. Hiervoor is in 2025 gewerkt met factsheets per thema, waarbij per team een korte zelfevaluatie kan worden gedaan. Hierdoor krijgt het team inzichtelijk waar kansen liggen om continu te verbeteren.

De patiëntervaringen vormen een belangrijke spiegel voor de organisatie. In de langdurige zorg en thuiszorg is sprake van hoge waarderingen en een sterke ervaren betrokkenheid van medewerkers. Wel blijft personele continuïteit een aandachtspunt. Binnen het ziekenhuis waarderen patiënten de behandeling en gezamenlijke besluitvorming. Zij signaleren dat de overdracht verder versterkt moet worden.

Samenvattend laat ZorgSaam zien dat kwaliteit op structurele wijze wordt versterkt, met concrete stappen in systemen, cultuur en samenwerking. De verbeterpunten die naar voren komen bieden richting voor de volgende fase in de kwaliteitsontwikkeling.

4.3. Klachten

In 2025 is de integratie van het onderwerp Klachten in team Kwaliteit doorontwikkeld. Waar voorheen aparte rapportages over klachten werden aangeleverd, maakt dit nu onderdeel uit van de kwartaalrapportage van team kwaliteit, waardoor in analyses een completer beeld neergezet kan worden door de informatie uit de andere kwaliteitsinstrumenten te vergelijken met de informatie uit klachten. Daarnaast is de BI-tool ook verder ontwikkeld, waarin het aantal klachten per afdeling en categorie inzichtelijk is.

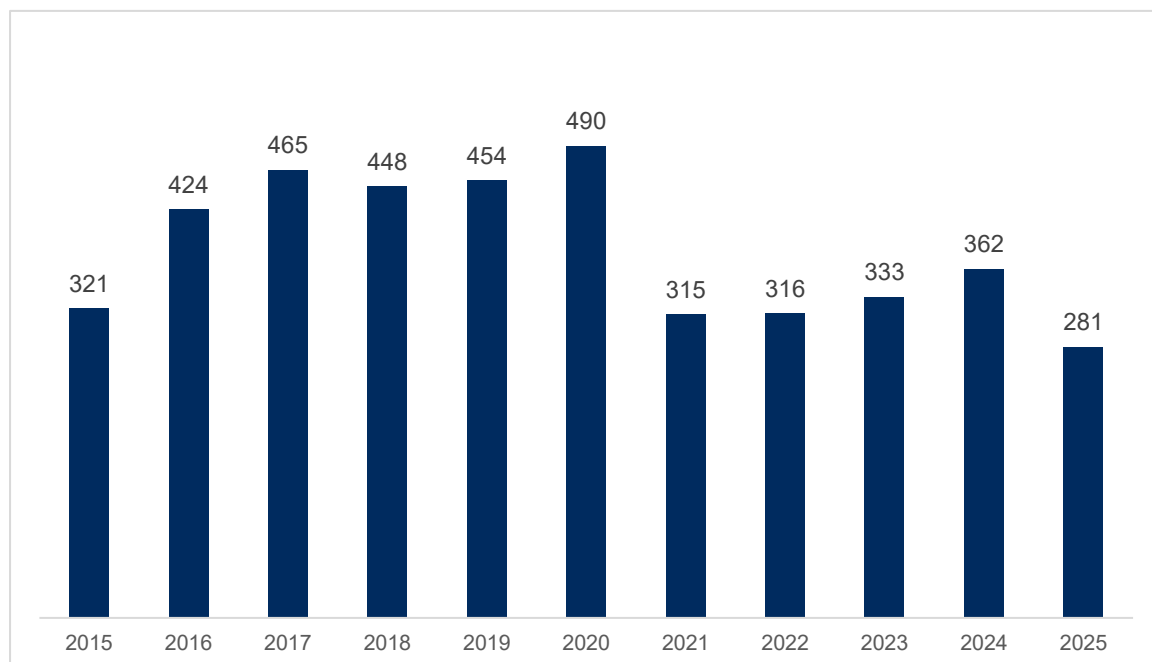
In 2025 is er ook voor preventie aandacht geweest, doordat de klachtenfunctionarissen zijn aangesloten bij verschillende werkoverleggen van teams in het ziekenhuis en teams van thuiszorg en het aansluiten bij vakgroepen voor uitleg over de klachten en procedures. De klachtenfunctionarissen hebben verschillende gesprekken gehad met de cliëntenraden. Ook is er vaak laagdrempelig contact met zorgverleners, leidinggevendenden, managers en medisch specialisten.

In 2025 zijn voor het eerst de patiëntervaring-metingen en de geregistreerde klachten gecombineerd in één overzicht. Deze trend maakt het mogelijk om de ervaringen en signalen van patiënten meer gewicht te geven. Daarnaast kunnen we hiermee nog beter onderbouwen wat er goed gaat en op welke punten we kunnen leren en verbeteren.

In 2025 zijn er in totaal 281 klachten gemeld bij de klachtenfunctionaris. Hiervan zijn 251 klachten in behandeling genomen. Dertig klachten zijn afgewezen. De meest voorkomende redenen voor afwijzing zijn:

- De klacht is al opgepakt binnen de lijn.
 - De klager reageert niet op berichten van de klachtenfunctionaris.
 - De klacht blijkt betrekking te hebben op een andere zorgaanbieder.
- Een voorbeeld hiervan is een klacht over de huisartsenpost van Nucleus. In dat geval vraagt de klachtenfunctionaris aan de klager of hij akkoord gaat met het doorgeven van zijn contactgegevens aan de klachtenfunctionaris van Nucleus, waarna de klacht verder door Nucleus in behandeling wordt genomen.
- Klachten over Oogheelkundige zorg die na juni 2025 zijn ingediend en ontstaan zijn na juni 2025, worden sindsdien afgehandeld door Eyescan.

Tabel 6; Ontwikkeling klachten 2015 – 2025



4.3.1. Klachtencommissie

In 2025 zijn 9 klachten ontvangen door de klachtencommissie, waarvan 1 klacht niet ontvankelijk. In 2025 heeft de klachtencommissie 14 adviezen uitgebracht (waarvan 5 adviezen klachten uit 2024 betrof): 4 klachten gegrond, 4 klachten deels gegrond/deels ongegrond, 5 klachten ongegrond en 1 klacht niet ontvankelijk. De Raad van Bestuur heeft in nagenoeg alle zaken het advies van de klachtencommissie overgenomen en dienovereenkomstig besloten. Van 2 klachten heeft de Raad van Bestuur het advies van de klachtencommissie (gegrond) niet gevolgd en de klacht deels gegrond/deels ongegrond verklaard.

In april 2025 is huisarts K. de Smet gestopt als waarnemend lid. Per 31-12-2025 is huisarts B. Schulte gestopt. Dit betekent dat er 2 vacatures zijn voor een huisarts. Daarnaast zijn er openstaande vacatures voor vervangende leden: een medisch specialist, een lid namens toez en een lid namens ziekenhuis. De vacatures zijn bekend bij de Raad van Bestuur en er is meermaals gevraagd om hier actie op te ondernemen. Daarnaast heeft de klachtencommissie aan de raad van bestuur gevraagd om ook een specialist ouderengeneeskunde in de commissie te benoemen, gezien de expertise van de medische zorg in de ouderenzorginstellingen (dit verzoek was in 2024 al gedaan).

4.4. Patiëntervaringen (ziekenhuis, thuiszorg en verpleeghuiszorg)

Er zijn, naast klachten, ook andere patiëntervaringen gemeten in het ziekenhuis, de thuiszorg en de verpleeghuiszorg. Dit is gebeurd met de zogeheten PREM-onderzoeken. Een PREM-onderzoek is een onderzoek waarbij de ervaringen van patiënten in de gezondheidszorg gemeten worden. PREM staat voor Patient Reported Experience Measure. Verder hebben zorgvragers hun ervaringen achter gelaten op Zorgkaart Nederland. Ook hebben patiënten complimenten achtergelaten via de website.

Hierdoor is er veel mooie positieve feedback ontvangen.

De PREM-meting binnen het ziekenhuis laat zien dat de ziekenhuiszorg van ZorgSaam sterk in persoonlijke aandacht, deskundigheid en heldere communicatie, maar vraagt verdere verbetering om aandacht voor consistente informatieoverdracht, verkorting van wachttijden, optimalisatie van het patiëntenportaal en verbetering van verschillende organisatorische en facilitaire processen.

De PREM resultaten van de thuis- en ouderenzorg van ZorgSaam laten zien dat de zorg hoog gewaardeerd wordt vanwege de persoonlijke, warme en deskundige zorgverlening, maar dat verdere professionalisering met name nodig is op het gebied van continuïteit, personele stabiliteit, communicatieprocessen en de organisatie van de dagelijkse zorg.

Een greep uit de complimenten:

“Bij binnenkomst meteen al een gevoel van: hè, wat een warme ontvangst. Op de afdelingen ook echte mensen waarbij ik me kan melden.”

“Het was nooit teveel of kwam het nu even niet uit om mij uitvoerig antwoord te geven en dingen uit te leggen.”

“Mijn moeder voelt zich goed verzorgd en gewaardeerd, en dat maakt voor ons het verschil.”

“Ik had gevraagd om de chirurg te spreken... Ondanks zijn drukke agenda, nam hij daarvoor de tijd. Erg fijn en heb ik enorm op prijs gesteld.”

“Er werd een deken uit een kast gehaald terwijl zij allerlei apparatuur opstartte, praatte onderwijl met mijn man wat er ging gebeuren en stelde hem gerust.”

De algemene teneur van de reacties bevestigt de naam *ZorgSaam*: patiënten en cliënten voelen zich daadwerkelijk “samen verzorgd”.

De reacties laten een duidelijk beeld zien: *ZorgSaam* wordt ervaren als warm, menselijk en professioneel. Patiënten en naasten voelen zich welkom bij binnenkomst en waarderen de liefdevolle bejegening, het geduld, de rustige uitleg en de zichtbare inzet van medewerkers. Zowel verpleegkundigen als artsen worden geprezen om hun deskundigheid en het nemen van tijd, zelfs in drukke of acute situaties. Kleine aandachtige handelingen zoals geruststelling en praktische hulp tijdens onderzoeken versterken dit positieve gevoel. Ook gastvrijheid en de efficiënte organisatie worden regelmatig genoemd als pluspunt.

Actualiteiten in 2025 - Meer tijd

Minder meten, meer aandacht

Het project *Ontregel de Zorg* levert ZorgSaam inmiddels ruim 10.695 uur tijdswinst op. Door regels te schrappen en protocollen slimmer in te richten, komt meer tijd vrij voor echte zorg. Een goed voorbeeld is het vernieuwde meet- en weegbeleid in de intramurale zorg. Medewerkers bepalen voortaan per cliënt of meten zinvol is, in plaats van standaard elke maand. Verzorgenden zien het effect dagelijks: minder overbodige handelingen, minder belasting voor bewoners en duidelijkere afspraken in het team. Ontregelen draagt zo direct bij aan passendere, persoonlijker zorg in een regio waar de druk op zorgpersoneel toeneemt. Een ander voorbeeld is de koppeling van automatische bloeddrukmeters in het ziekenhuis aan het EPD. Hierdoor vervalt handmatig invoerwerk en zijn gegevens direct beschikbaar. Jaarlijks bespaart deze innovatie zo'n 6600 uur bij meer dan 100.000 metingen. De gewonnen tijd wordt gebruikt om zorgprofessionals te ontlasten en de toenemende zorgvraag beter aan te kunnen.

Digitaal Advies Consult blijkt succes: 1.750 consulten en minder verwijzingen

Het Digitaal Advies Consult (DAC) is binnen ZorgSaam succesvol ingevoerd en door alle vakgroepen omarmd. Huisartsen waarderen de snelle toegang tot specialistisch advies en hoeven minder vaak te bellen of patiënten door te verwijzen. Patiënten profiteren doordat zij minder hoeven te reizen en sneller antwoorden krijgen. Inmiddels zijn 1.750 digitale consulten uitgevoerd, wat naar schatting 5.000 kilo CO₂ aan ritten heeft bespaard. In 70% van de gevallen had anders telefonisch overleg plaatsgevonden. Specialististen zien het DAC als een waardevol instrument voor betere samenwerking en passende zorg dicht bij huis.

Minder regels, meer vertrouwen: decubituscreening vernieuwd

ZorgSaam versoepelt de decubituscreening om tijd te besparen en de deskundige blik van zorgprofessionals centraal te zetten. De Bradenschaal bleek in de praktijk weinig toe te voegen, zo bleek uit signalen vanuit de afdelingen en overleg met het wondexpertisecentrum. Voortaan bepaalt de klinische beoordeling of verdere screening nodig is; de Bradenschaal blijft beschikbaar als hulpmiddel. De wijziging maakt onderdeel uit van *Ontregel de Zorg*, dat inmiddels meer dan 10.000 uur tijdswinst opleverde. Door minder te registreren en meer te vertrouwen op vakmanschap ontstaat meer ruimte voor echte zorg en persoonlijke aandacht.

Zorghulpen nu in heel Zeeuws-Vlaanderen ingezet

Na een succesvolle pilot in Terneuzen worden zorghulpen nu regio-breed ingezet binnen ZorgSaam. Deze nieuwe functie ondersteunt thuiszorgteams door eenvoudige zorgtaken over te nemen, zoals wassen en aankleden. Dat geeft verpleegkundigen meer tijd voor complexe zorg. Cliënten reageren positief en teams ervaren minder werkdruk. Door financiering van zorgverzekeraars blijft de uitbreiding tot 2026 gegarandeerd. De functie past in het programma Passende Zorg, dat inspeelt op vergrijzing en personeelstekorten. Dankzij de inzet van zorghulpen blijft goede, betrouwbare thuiszorg ook in de toekomst bereikbaar.

Flexibele inzetpool vergroot regie voor zorgmedewerkers

ZorgSaam breidt de arbeidsarrangementen binnen de Flexibele Inzetpool (Flip) uit, zodat thuiszorg- en ouderenzorgmedewerkers beter kunnen werken op een manier die past bij hun leven en ambities. Medewerkers kunnen kiezen voor verschillende vormen van flexibiliteit: van zelf diensten selecteren tot opdrachten van enkele maanden via Flip TOF, waarmee zij ervaring opdoen op diverse locaties. De uitbreiding ondersteunt collega's die variatie zoeken of meer regie willen over hun rooster. Vastwerken blijft uiteraard mogelijk. Met deze nieuwe opties wil ZorgSaam medewerkers behouden, werkdruk verminderen en de inzet van personeel toekomstbestendig organiseren.

5. Personeel en Organisatie

Wij zijn trots op onze medewerkers die zich dagelijks inzetten om de inwoners van regio Zeeuws-Vlaanderen te voorzien van Vitale Zorg, ieder vanuit zijn eigen expertise en vakgebied.

We willen dat medewerkers kunnen floreren in hun werk, dit doen we door medewerkers en leidinggevenden met elkaar te verbinden en medewerkers te ondersteunen waar nodig. We creëren daarbij een plezierige en (sociaal) veilige plek om te werken en te leren. Een plek waar het welzijn en de vitaliteit van onze medewerkers bovenaan staat. Dit maakt ZorgSaam een aantrekkelijke plek voor studenten en nieuwe collega's. Bij ZorgSaam hebben we hiervoor onder andere het programma Aandacht voor medewerkers ontwikkeld. Dit is een integrale aanpak die gericht is op het welzijn, de (professionele) ontwikkeling van medewerkers, betrokkenheid en goede arbeidsomstandigheden voor onze medewerkers. Gericht op duurzame inzetbaarheid door realistische roosters, voldoende pauzes en een veilige werkomgeving te creëren. Ontwikkeling, samenwerking en vertrouwen zijn hierbij belangrijke pijlers. Het betreft een structurele aanpak die medewerkers helpt gezond, gemotiveerd en betrokken te blijven en waarin ze zich gezien, gehoord en gesteund voelen.

Na een jaar van verandering en financieel herstel stond 2025 in het teken van de balans zoeken en richting geven naar de toekomst. Dit heeft extra flexibiliteit, betrokkenheid en aanpassingsvermogen gevraagd van onze medewerkers. De inzet en professionaliteit van onze medewerkers bleek onverminderd groot. De gezamenlijke inspanning legde een belangrijke basis voor verdere stabiliteit.

41

De landelijke trends zoals het tekort aan zorgprofessionals en stijging van het verzuimcijfer in de gezondheidszorg blijven ook zichtbaar binnen ZorgSaam. Deze ontwikkelingen vormen dagelijkse uitdagingen in de continuïteit van zorg en bedrijfsvoering. Binnen ZorgSaam werven we intensiever en veelzijdiger, zetten we gerichte acties in op verzuimbegeleiding en vitaliteit, kijken we hoe we anders kunnen werken in de zorg en we oriënteren ons steeds meer op de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Wervingsactiviteiten

De arbeidsmarkt vraagt om een steeds intensievere manier van werven waarbij onderscheidend werkgeverschap van belang is. ZorgSaam heeft mooie campagnes gelanceerd die hieraan hebben bijgedragen, maar ook de jobevents, inloopdagen, fundays en andere laagdrempelige wervingsactiviteiten die we organiseren.

In de thuis- en ouderenzorg is daarnaast ingezet op flexibele arbeidsarrangementen waarbij werktijden en werkdagen zoveel mogelijk aansluiten op de behoeften van medewerkers en inzet plaatsvindt op momenten waarop zij beschikbaar zijn.

Tegelijkertijd is scherper gekeken naar welke deskundigheid waar en wanneer nodig is om passende en kwalitatieve zorg te leveren. Een succesvol voorbeeld hiervan zijn de medewerkers zorghulp die in de thuiszorg zijn geïntegreerd om zorgmedewerkers in de wijk te ondersteunen.

Om onze nieuwe medewerkers welkom te laten voelen hebben we in 2025 ook stappen gezet in het ontwikkelen van een welkomstbox en is de introductiebijeenkomst op de eerste werkdag geoptimaliseerd, dit met als doel medewerkers een warm welkom te heten in onze organisatie.

Afgelopen jaar lag onze focus op wat medewerkers aan onze organisatie bindt, hoe zij werken bij ZorgSaam en hoe wij hen kunnen behouden. In 2026 breiden we dit uit en ontwikkelen we onze medewerkersreis door.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In mei 2025 is een medewerkers tevredenheidsonderzoek gehouden binnen de organisatie. De gemeten stemming onder de medewerkers was overwegend positief en medewerkers gaven aan dat zij enthousiast zijn over hun werk en daar voldoening uit halen. Ook de dankbaarheid van cliënten en de onderlinge band tussen collega's werd als positief en belangrijk bestempeld.

Het onderzoek gaf eveneens inspirerende inzichten voor gerichte verbeteracties. Zo zijn er zorgen over onder andere het (toekomstig) tekort aan professionals en over de werkdruk. Deze inzichten zijn waardevolle informatie voor de verdere organisatieontwikkeling. De stemmingsmeter is in het najaar uitgevoerd waaruit bleek dat hoe we ons met z'n allen voelen hetzelfde is als in het voorjaar, maar dat we duidelijk positiever zijn over ons werk en ZorgSaam als werkgever.

In 2026 wordt het medewerkersonderzoek en de stemmingsmeter herhaald.

Medewerkersontwikkeling

ZorgSaam wil haar medewerkers verder opleiden en ontwikkelen, hierbij stemmen we af op de actuele behoeften in de zorg. Op deze manier kunnen we de veranderende zorgvraag en de tekorten aan zorgprofessionals beter tegemoetkomen. We willen hierbij steeds meer vooruitkijken. Dit met als doel te zorgen voor een werkomgeving waarbij medewerkers zich bekwaam, gestimuleerd en gewaardeerd voelen.

ZorgSaam leidt toekomstige medewerkers zelf op en biedt daarnaast stage- en beroepspraktijkvormingsplaatsen aan leerlingen en studenten. De samenwerking met het onderwijs heeft als doel het gezamenlijk aanbieden en ontwikkelen van het opleidings- en ontwikkelingsaanbod ten einde voor ZorgSaam voldoende gekwalificeerd personeel te behouden en te verkrijgen.

Ook in het jaar 2025 hebben we goede stappen gezet in het aanbieden van opleidingen en scholingen aan onze medewerkers. In onderstaande tabel een overzicht van de beroepsopleidingen die zijn gevolgd in 2025.

Tabel 7; Gevolgde beroepsopleidingen 2025

Overzicht 2025			
Niveau	BBL	BOL	Eindtotaal
1	1	15	16
2	35	51	86
2+	19	1	20
3	79	18	97
4	26	153	179
6	25	92	117
7	1	3	4
CZO	78		78
PA/VS	14		14
Eindtotaal	278	333	611

Door in te zetten op continue professionele ontwikkeling en zelfreflectie, willen we een werkomgeving creëren waarin zorgprofessionals zich gesteund voelen in hun professionele groei en innovatie binnen hun vakgebied. Bekwame medewerkers zijn van essentieel belang voor het realiseren van de beloftes en gestelde doelstellingen. ZorgSaam stimuleert opleiden, leren en ontwikkelen door een klimaat te creëren waarin dit mogelijk wordt gemaakt. We zien de werkplek als de belangrijkste plek om te leren en ontwikkelen.

Innoveren in leren en ontwikkelen is belangrijk, daarom hebben we in 2025 bijvoorbeeld microlearning breed binnen de organisatie geïmplementeerd. Dit draagt bij aan leren dicht bij de werkvloer op een leuke en eigentijdse manier.

Informatieveiligheidsbesef

Informatieveiligheid speelt een steeds belangrijkere rol binnen onze organisatie en raakt in toenemende mate het dagelijks handelen van onze medewerkers. Daarom is het afgelopen jaar gericht geïnvesteerd in het vergroten van bewustwording en vaardigheden op dit gebied. Zo zijn onder meer beleidskaders aangescherpt, wordt voorlichting op een interactieve manier aangeboden aan onze medewerkers door ze dagelijks korte vragen te stellen om bewustwording te creëren. Er wordt daarbij aandacht besteed aan veilig omgaan met (cliënt- en medewerkers) gegevens. Deze stappen dragen bij aan een veilige, betrouwbare en toekomstbestendige werkomgeving voor al onze medewerkers, iets wat in deze tijd niet meer weg te denken is.

Sociale veiligheid

Een sociaal veilige werkomgeving is voor onze organisatie van groot belang. Medewerkers moeten zich gehoord en gesteund voelen en weten waar zij terechtkunnen bij ongewenste situaties. Hiervoor is het Meldformulier Incident Medewerker (MIM) ingericht, waarmee signalen en incidenten met betrekking op medewerkers laagdrempelig kunnen worden gemeld. Op deze manier werken we continu aan een open cultuur van veiligheid, vertrouwen en respect. Ook in 2026 staat dit onderwerp bij ZorgSaam hoog op de agenda.

Verzuim en vitaliteit

Verzuim is een belangrijk onderwerp bij ZorgSaam. Het monitoren van verzuim is belangrijk om goed zicht te houden op hoe het met onze medewerkers gaat, hoe zij zich voelen en wat er speelt. Door verzuimontwikkelingen continue te volgen, kunnen we tijdig inspelen op signalen en gericht ondersteunen waar nodig. Deze aanpak draagt bij aan duurzame inzetbaarheid, het behoud van werkplezier en een gezonde, veerkrachtige organisatie.

In 2025 is gedurende het jaar het voortschrijdend verzuimcijfer bij ZorgSaam licht gestegen naar 8,0% (2024: 7,6%). Deze trend is ook in de branche zichtbaar. Dit is een ontwikkeling die nauw in de gaten moet worden gehouden. De grootste groei van het verzuim concentreert zich met name in de categorieën middellang (2 weken verzuim tot 3 maanden) en lang (3 maanden tot 1 jaar) verzuim wat betekent dat medewerkers in 2025 gemiddeld langer ziek zijn dan in het jaar daarvoor. De meldingsfrequentie blijft ZorgSaambreed stabiel wat betekent dat de instroom in het verzuim gelijk is gebleven. De stijging in het verzuimcijfer situeert zich voornamelijk binnen twee onderdelen in onze organisatie, namelijk B.V. Ziekenhuis en B.V. ZorgSupport.

In 2025 is een vernieuwde verzuimaanpak ontwikkeld, die in 2026 verder wordt uitgerold binnen de organisatie. In deze aanpak ligt de focus nadrukkelijk op het versterken van leidinggevend en in hun rol. Door leidinggevend te ondersteunen in het voeren van het juiste gesprek over onder meer werk-privébalans, belastbaarheid en behoeften van medewerkers, investeren we in oprechte aandacht, preventie en duurzame inzetbaarheid. Aansluitend hierop is de providerboog steeds nadrukkelijker onder de aandacht gebracht binnen ZorgSaam. Hiermee willen we medewerkers op de juiste momenten in hun werkende leven passende hulp en ondersteuning bieden vanuit ons als werkgever. Door tijdig gebruik te maken van deze voorzieningen dragen we bij aan preventie en snellere terugkeer in het werkproces.

Personele data

Tabel 8; Personele data

d.d. 31-12-2025	In aantal personen	Aantal FTE	Instroom	Uitstroom
Personeel in loondienst	3203 (3358 dnb*)	2019,51	501 (501dnb*) 232,37 FTE	508 (508dnb*) 238,83 FTE
Waarvan cliënt / patiëntgebonden	2422 (2558 dnb*)	1446,64		
Niet cliënt / patiëntgebonden	782 (800 dnb*)	572,87		
Medisch specialisten	119			
Personeel niet in loondienst excl. medisch specialisten	112			
Stagiaires	120			
Vrijwilligers	698			

Opm. Het aantal personen is een opstelsom van de medewerkers in de verschillende RVE's, Ruim 50 medewerkers zijn werkzaam in meerdere RVE's, waardoor het aantal unieke medewerkers binnen de totale groep circa 50 personen lager is.

Tabel 9; Verdeling personeel in loondienst naar RVE

d.d. 31-12-2025	RVE Ziekenhuis	RVE Thuis- en ouderenzorg	RVE ZorgSupport en overige ondersteunende diensten
Aantal personen	883 (943 dnb*)	1826 (1917 dnb*)	494 (498 dnb*)
Aantal FTE	690,34	983,11	346,06
Patiëntgebonden	687 (737 dnb*), 538,35 FTE	1675 (1762 dnb*), 888,52 FTE	59 (59 dnb*), 19,77 FTE
Niet patiëntgebonden	196 (208 dnb*), 154,16 FTE	151 (155 dnb*), 94,58 FTE	435 (439 dnb*), 326,29 FTE

* Verschillende medewerkers hebben meerdere dienstverbanden.

In totaal is er bij ZorgSaam in 2025 circa 10 FTE minder werkzaam dan in 2024. Ondanks de afname van FTE zijn er circa 75 medewerker meer werkzaam. Dit betekent dat er naar verhouding meer parttime medewerkers werkzaam zijn.

Op het vlak van verloop was het grootste verloop binnen de Thuis- en Ouderenzorg bij de functie van zorgassistent en huishoudelijk medewerker (thuiszorg). Daarnaast was er sprake van een lichte daling in het aantal verzorgenden en verpleegkundigen.

In het ziekenhuis betrof het grootste verloop de (gespecialiseerd) verpleegkundigen. In de ondersteunde diensten bestond het grootste verloop uit de functie van huishoudelijk medewerker en receptionist.

6. Samenwerking

De druk op de zorg in Zeeland is in 2025 onverminderd hoog gebleven. De structurele uitdagingen – een toenemende en complexere zorgvraag, aanhoudende personeelstekorten en beperkte financiële ruimte – vragen blijvend om fundamentele keuzes in de organisatie en inrichting van het zorgaanbod. In lijn met de ingezette koers heeft ZorgSaam verdere stappen gezet richting toekomstbestendige, toegankelijke en kwalitatief hoogwaardige zorg, waarbij samenwerking een centrale rol speelt.



Verdieping partnerschap met UZ Gent

De samenwerking met UZ Gent is in 2025 verder geïntensiveerd en verdiept. De in 2024 ingezette lijn is succesvol gecontinueerd, met blijvende ondersteuning binnen meerdere specialismen, waaronder neurologie, klinische genetica, gynaecologische oncologie,

neurochirurgie en orthopedie. De gezamenlijke werving van medisch specialisten heeft concreet resultaat opgeleverd: na de start van een eerste neuroloog begin 2025 zijn verdere stappen gezet om de neurologische zorg in Zeeuws-Vlaanderen structureel te versterken. Daarnaast is de samenwerking verder verbreed naar kennisuitwisseling, gezamenlijke opleidingen en hybride zorgvormen. Door inzet van digitale consultatie en grensoverschrijdende zorgpaden wordt de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de Zeeuwse patiënt geborgd. Het partnerschap met UZ Gent blijft daarmee een belangrijke pijler onder de toekomstbestendigheid van het zorgaanbod in de regio.

46



Samenwerking met Adrz: van verkenning naar besluitvorming

In 2025 heeft de samenwerking met Adrz een belangrijke nieuwe fase bereikt. Waar in 2024 de nadruk lag op wederzijds begrip en verkenning, is in 2025 een voorgenomen besluit genomen om de samenwerking structureel te intensiveren en verder vorm te geven. Dit

besluit markeert een belangrijke stap richting een meer geïntegreerd zorglandschap in Zeeland. De voorgenomen samenwerking richt zich op het versterken en waar nodig herinrichten van het medisch specialistisch zorgaanbod, met als doel de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg duurzaam te waarborgen. De uitdaging ligt in het realiseren van een passend uitruil van zorgaanbod, met als doel op beide locaties een evenwichtig en toekomstbestendig zorgprofiel te behouden. Hierbij is het uitgangspunt dat op beide locaties volwaardige ziekenhuiszorg geboden kan blijven worden, waarbij kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid in balans zijn.

ZorgSaam en Adrz hebben dit proces in 2025 gezamenlijk opgepakt met betrokkenheid van medische staven, medezeggenschap en management. De ingezette koers wordt door beide organisaties gezien als noodzakelijk en onomkeerbaar, met het belang van de Zeeuwse patiënt als leidend uitgangspunt. In 2026 wordt toegewerkt naar een definitief besluit over de verdere inrichting en borging van deze samenwerking.



Zeeuwse Zorg Coalitie

De Zeeuwse Zorg Coalitie heeft in 2025 haar rol als verbindende en aanjagende kracht verder versterkt. In samenwerking met zorgaanbieders, zorgverzekeraar CZ, de provincie, huisartsen, GGD en gemeenten zijn

verdere stappen gezet richting integrale en regionale zorgoplossingen.

De coalitie heeft zich in 2025 nadrukkelijk gericht op thema's zoals passende zorg, arbeidsmarktproblematiek en digitalisering. Door gezamenlijke initiatieven en programmatische samenwerking zijn concrete resultaten zichtbaar geworden, waaronder verbeterde afstemming tussen zorgdomeinen en innovatieve zorgconcepten die bijdragen aan het ontlasten van de zorgcapaciteit.

De samenwerking binnen de coalitie onderstreept het gedeelde besef dat de uitdagingen in Zeeland alleen gezamenlijk kunnen worden aangepakt. ZorgSaam blijft zich actief inzetten om, samen met partners, te bouwen aan een duurzaam en toekomstgericht zorgsysteem voor alle inwoners van Zeeland.

7. Medezeggenschap

7.1. Medische staf

Op 31 december 2025 bestond de medische staf uit 96 gewone stafleden en 10 buitengewone stafleden.

Het Bestuur Medische Staf (BMS) vormt het dagelijks bestuur van de medische staf en de medische kernstaf. Het BMS streeft naar zes leden en een representatieve verdeling tussen snijdende, beschouwende en ondersteunende specialismen; tussen vrijgevestigde leden en leden in dienstverband.

Een nieuwe samenstelling van het BMS heeft plaatsgevonden op 15 april 2025. Op 31 december 2025 zag deze eruit als volgt:

- Philip Rademaker – Cardioloog, voorzitter, co-bestuurder
- Ellen Lensen – Gynaecoloog, vicevoorzitter, co-bestuurder
- Inge Wauters – Internist-nefroloog, lid
- Alex Derom – Chirurg, lid
- Johanna van Gaalen – Geriater, lid
- Marcel Stitzinger – Ziekenhuisarts SEH, lid

De medische staf werd tijdelijk ondersteund, voor het eerste deel van het jaar, door een ambtelijk secretaris a.i., Manja Coppens en het tweede deel, door Ina de Feijter, Nora van Bambost en Marjolein van Mulken, als secretaresses medische staf. Vanaf 1 januari 2026 start een nieuw ondersteuningsteam.

ZorgSaam heeft gekozen voor een duaal bestuursmodel dat op alle niveaus is doorgevoerd. Op strategisch niveau is er de Bestuursraad, waarin de voorzitter en vicevoorzitter van de Vereniging Medische Staf als co-bestuurder samen met de Raad van Bestuur zitting hebben.

Op clusterniveau is naast iedere manager, een medisch specialist als medisch manager aangesteld. Samen vormen zij het managementteam:

- Sigrid Vandebosch – MDL-arts en medisch manager Beschouwende Zorg
- Wim Blyweert – Uroloog en medisch manager Snijdende Zorg
- Zabi Fanyar – Longarts en medisch manager Acute Zorg

Op operationeel niveau werken de voorzitters van de vakgroepen nauw samen met de leidinggevendenden.

De medische staf houdt maandelijks een kernstafvergadering. Hierbij vergadert het BMS met alle vakgroepvertegenwoordigers. De RvB sluit regelmatig aan om toelichting te geven op strategische en organisatorische ontwikkelingen. In 2025 zijn o.a. de volgende hoofdthema's aan bod gekomen.

Jaarthema's 2025:

- **Samenwerking met ADRZ:** een aantal werksessies (expertsessies) tussen ZorgSaam en ADRZ hebben plaatsgevonden onder begeleiding van een externe partij, met name KPMG.
- Uitvoering van het **herstelplan**.
- **Programma Passende Zorg** – Digital advies consult, E-zorg profiel, Digitale POS, Optimalisatie telefonie bereikbaarheid, Samen beslissen, Optimalisatie poliklinische aanmeldingsproces, Ontregel de zorg.
- **Polikliniekplan** inclusief behandelcentrum.
- Optimalisatie proces **dagbehandeling**.
- **Spoedplein**.
- IZA en volumenormen.

Adviesaanvragen 2025:

- Adviesaanvraag voorgenomen besluit samenwerkingsovereenkomst ziekenhuis Zeeland deel 1.
- Adviesaanvraag Voorgenomen benoeming lid RvT.
- Adviesaanvraag Investeringsbudget 2026.
- Adviesaanvraag profielschets nieuw lid RvB.
- Adviesaanvraag overheveling interne bloedafname locaties Hulst en Oostburg naar Diagnovum.
- Adviesaanvraag nadere overeenkomst ondersteuningsorganisatie ZZC.
- Adviesaanvraag Begroting 2026.

2025 begon met spanningen en een gevoel van wantrouwen binnen de medische staf en richting de Raad van Bestuur, voortkomend uit het proces rondom de samenwerking met ADRZ. Sinds 15 april is er een nieuw bestuur medische staf samengesteld en wordt er gewerkt aan transparantie en vertrouwen. Er wordt bovendien hard gewerkt aan een stabiele governance binnen de medische staf, in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur en het management. Hiervoor worden verschillende werkgroepen en overleggen ingericht.

Daarnaast wordt gewerkt aan de verdere professionalisering van het Bestuur Medische Staf (BMS). Het plan is om dit jaar één lid van de besturen van de twee MSB's (Beschouwend en Snijdend) toe te voegen aan het Bestuur Medische Staf.

Verder streven wij naar een structurele borging van IFMS. Binnen Zorgsaam werd in 2010 IFMS ontwikkeld en uitgerold. Sinds 2020 is IFMS een voorwaarde voor herregistratie bij RGS. In overeenstemming met de FMS-leidraad van september 2021 hebben in het vierde kwartaal van 2025 individuele FMS-gesprekken in vakgroepsverband plaatsgevonden onder begeleiding van een extern adviseur van VvAA.

In het derde en vierde kwartaal van 2026 zal de IFMS-thermometer worden uitgevoerd: twee interne IFMS-begeleiders sluiten aan bij de vakgroepsvergaderingen om een jaarlijks reflectiemoment te faciliteren. De focus ligt op:

- Het bieden van toegevoegde waarde voor zowel deelnemers als respondenten.
- Gericht op een thema. Actuele thema's zijn: interne communicatie, relationele verantwoordelijkheid en duurzame inzetbaarheid.
- Invloed vergroten van vakgroepen op hun eigen IFMS-proces, om daarmee eigenaarschap te versterken.

Daarnaast wordt ingezet op de ontwikkeling van professioneel documentbeheer, zodat de continuïteit van processen, protocollen en besluitvorming binnen het Bestuur Medische Staf optimaal worden geborgd.

Tot slot wordt gewerkt aan de verdere professionalisering van digitale communicatiekanalen, zodat alle stafleden goed geïnformeerd blijven en actief betrokken worden bij lopende en toekomstige ontwikkelingen.

7.2. Centrale Cliëntenraad

Vanuit onze wettelijke taak heeft de centrale cliëntenraad in 2025 actief en betrokken deelgenomen aan visie- en beleidsprocessen binnen ZorgSaam. Daarbij keken wij steeds scherp naar de impact op de cliënt. Waar nodig gingen wij in gesprek met de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en gaven we, gevraagd en ongevraagd, advies of instemming.

Goed contact met cliënten is onmisbaar voor ons werk. Ook dit jaar hebben wij via enquêtes ons cliëntenpanel geraadpleegd en het gesprek gevoerd tijdens informatieavonden, gesprekstafels en het cliëntensprek uur. In onze column in het huis-aan-huisblad besteedden wij aandacht aan actuele thema's. Mede hierdoor wisten cliënten ons secretariaat te vinden met persoonlijke vragen en signalen. De kwaliteitswandelingen vormden opnieuw een waardevolle en directe bron van informatie.

Samenwerking was hét sleutelwoord van 2025, zowel binnen als buiten de organisatie. De contacten met de Ondernemingsraad (OR), de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) en het Bestuur Medische Staf (BMS) zijn verder verdiept. Een belangrijke impuls hiervoor was het gezamenlijke gesprek over kwetsbaarheid, onder meer naar aanleiding van het dossier Neurologie. Daarnaast stond het traject richting intensievere samenwerking met het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis (ADRZ) in Goes centraal.

De samenwerking met het ADRZ, evenals die met onze partners in de derdelijnszorg UZ Gent en Maria Middelaars, is richtinggevend voor de toekomstige inrichting van de zorg in Zeeland. En in het bijzonder in Zeeuws-Vlaanderen. Om onze visie hierop helder te formuleren, heeft de CCR begin 2025 een position paper gepubliceerd. Hierin schetsen wij, tegen de achtergrond van landelijke en regionale ontwikkelingen, onze visie op de toekomst van de zorg in Zeeland en Zeeuws-Vlaanderen. Ook in 2026 zal dit samenwerkingsproces, in afwachting van verdere uitkomsten, een belangrijk onderwerp van gesprek, beoordeling en advisering blijven.

Wij danken onze leden, cliënten, verwanten en de organisatie voor hun betrokkenheid, vertrouwen en samenwerking het afgelopen jaar en kijken vooruit naar verdere versterking van de medezeggenschap in 2026.

7.3. OR

In mei 2025 heeft onze Ondernemingsraad (OR) verkiezingen gehad en zijn we officieel één OR geworden. De voorzitter is Esmeralda Reijm-van Vliembergen en de vice-voorzitter is Sandra Scheerders-Baart. Binnen de commissies zijn er ook voorzitters aangesteld: De voorzitter van de commissie OFB (Organisatie & Financieel Beleid) is Gertjan van Raemdonck en de voorzitter van de commissie ASB (Arbo & Sociaal Beleid) is Laura Toet-de Rechter. De kartrekker van de klankbordgroep TOZ is Brenda Hamelijnc-Ottjes en de kartrekker van de klankbordgroep ZKH is Manuela Wiemes. Er zijn zes nieuwe OR-leden bijgekomen, vier leden vanuit de TOZ en twee leden van ZorgSupport. In oktober 2025 is er nog een nieuw OR-lid vanuit het Ziekenhuis toegetreden bij de OR. Dankzij deze brede samenstelling is de OR divers en goed vertegenwoordigd binnen de organisatie.

De werkwijze voor de reacties op advies – en instemmingsaanvragen zijn verder geoptimaliseerd. De samenwerking met Adrz stond hoog op de agenda van de OR. Alle gremia's hebben intensief samengewerkt om elk tot een gedragen advies te komen.

Naast dit traject hield de OR zich actief bezig met onderwerpen zoals sociale veiligheid, de ontwikkelingen binnen de neurologie, ziekteverzuim, de nieuwe CAO's, personeelskrapte, anders werken en een veilig opleidingsklimaat.

De klankbordgroepen Ziekenhuis/ZorgSupport en TOZ zijn bedoeld om op een informele manier met medewerkers in gesprek te gaan en zo waardevolle informatie op te halen over wat er speelt binnen de organisatie. De OR ervaart deze manier van werken als zeer prettig en merkt dat medewerkers graag deelnemen aan de klankbordgroepen. Dit geldt ook voor de medewerkers die aansluiten bij de commissies. Daarnaast is OR on Tour in 2025 meerdere keren georganiseerd, wat opnieuw heeft bijgedragen aan het ophalen van signalen, een groot gedeelte van de intramurale locaties zijn bezocht. En deze signalen heeft de OR doorgegeven aan de Raad van Bestuur.

De OR is positief over de samenwerkingen met de Raad van Bestuur, de managers, leidinggevendenden, CR, VVAR en BMS.

Welke positieve elementen uit 2025 neemt de OR mee naar 2026?

- Verbeterde samenwerking en onderlinge verbinding.
- Professionalisering en groei in deskundigheid.
- Verhoogde zichtbaarheid in de organisatie.
- Positieve elementen voor de medewerkers. Ondanks de uitdagingen van ZorgSaam het afgelopen jaar, blijven de medewerkers hun werk met trots en plezier uitvoeren.

Welke uitdagingen ziet de OR voor de medezeggenschap?

- Het is van belang dat de goede dynamiek en werkwijze behouden blijven in de nieuwe OR.
- De komende jaren zullen nog steeds in het teken staan van de samenwerking met andere ziekenhuizen, waarbij de volwaardigheid van ZorgSaam centraal staat. Al deze samenwerkingen zijn noodzakelijk voor ZorgSaam.
- Alert blijven op wat de verschillende ontwikkelingen betekenen voor onze medewerkers en de beschikbare zorg in onze regio.

Dankzij de stevige basis die we het afgelopen jaar als OR hebben neergezet, gaan we met vertrouwen en een positieve blik de uitdagingen van 2026 tegemoet.

7.4. Verpleegkundige en Verzorgende adviesraad (VVAR)

2025 was een jaar waarin professionele zeggenschap, samenwerking met Adrz en toekomstbestendige zorg centraal stonden. De VVAR heeft zich ingezet om de stem van verpleegkundigen en verzorgenden verder structureel te borgen binnen de organisatie en om bij te dragen aan kwalitatief hoogwaardige zorg.

Daarnaast was er intern specifieke aandacht en betrokkenheid bij projecten van Passende zorg, sociale veiligheid, duurzaamheid, opleiden en ontwikkelen en integraal capaciteitsmanagement. De VVAR heeft diverse adviezen uitgebracht, waaronder over medisch-technisch handelen en de inzet van zorg hulpen in de wijkverpleging.

Een start is gemaakt met het verder versterken van de samenwerking met vakgroepen. De Verpleegkundige Raad heeft ingezet op structurele afstemming en wederzijdse informatie-uitwisseling, zodat verpleegkundige perspectieven vroegtijdig worden meegenomen in beleids- en zorginhoudelijke ontwikkelingen. Dit krijgt in 2026 zeker een vervolg.

Extern is er geïnvesteerd in het kennisnetwerk samenwerkende algemene ziekenhuizen en is deelgenomen aan het symposium 'De bestuurskamer' van de landelijke koepel voor verpleegkundigen en verzorgenden (de V&VN).

In het komende jaar blijft de VVAR zich inzetten voor het versterken van professionele zeggenschap en het verder ontwikkelen van de positie van verpleegkundigen en verzorgenden. Belangrijke aandachtspunten zijn het verdiepen van samenwerking, het verder uitbouwen van netwerken en het bijdragen aan toekomstbestendige, passende en duurzame zorg. De stip op de horizon is het doorgroeien tot strategisch partner van de Raad van Bestuur in de positie van een Verpleegkundig en Verzorgend Stafbestuur (VVSb).

Actualiteiten in 2025 - Leren

Mobiel lab brengt opleiding operatietechnieken naar ZorgSaam

Om operatietechnieken veilig te vernieuwen, werkt ZorgSaam met een mobiel lab van Arthrex. Chirurgen, orthopeden en OK-teams trainen daar op echt weefsel, waardoor de praktijkervaring dicht bij de werkelijkheid blijft. Het mobiele lab voorkomt lange reistijden naar buitenlandse trainingsfaciliteiten en betreft direct het volledige OKteam bij de nieuwe werkwijzen. Volgens orthopedisch chirurg drs. Cools vergroot dit de efficiëntie én patiëntveiligheid: technieken worden eerst geoefend, daarna pas toegepast. Door het lab naar Terneuzen te halen investeert ZorgSaam in kwaliteit, duurzaamheid en een goed ingewerkt team.



Foto: Orthopedisch chirurg Cis Cools in het mobiele lab.

Bevallingsoefeningen levensecht dankzij uniek simulatiepak

In het Geboortecentrum trainen teams regelmatig realistische bevallingsscenario's met behulp van een geavanceerd PartusSimulatiePak. Het pak bevat een nagebootste zwangere buik, baby, placenta en navelstreng, waardoor complicaties zoals schouderdystocie, stuitligging of acuut bloedverlies natuurgetrouw kunnen worden geoefend. Verloskundigen, verpleegkundigen en gynaecologen oefenen communicatie, rolverdeling en besluitvorming volgens de SBARR-methode. Na elke training volgt een uitgebreide nabespreking. De methode vergroot het vertrouwen, verbetert samenwerking en draagt bij aan veilige geboortezorg. Het simulatiepak blijkt een waardevol hulpmiddel voor elke stap van de bevalling.

Ambulancedienst introduceert eigen trainingsambulance

De Ambulancedienst van ZorgSaam kreeg in 2025 de beschikking over een eigen trainingsvoertuig. Dat werd noodzakelijk door nieuwe wetgeving die externe opleidingsinstituten verbiedt om eigen voorrangsvoertuigen te gebruiken. Een afgeschreven ambulance met zo'n 400.000 kilometer werd omgebouwd tot volwaardig trainingsvoertuig, inclusief dubbele bediening en aangepaste bestickering. De wagen ondersteunt de jaarlijkse herhaaltrainingen voor meer dan 30 chauffeurs, die samen bijna 600.000 kilometer per jaar rijden. Daarnaast leidt ZorgSaam eigen OGS+ instructeurs op, zodat nieuwe chauffeurs intern kunnen worden getraind en gescreend.

NEED-registratie helpt SEH-zorg verbeteren

De Spoedeisende Hulp van ZorgSaam sluit aan bij de landelijke NEED-registratie, een database die de kwaliteit van SEH-zorg breed in kaart brengt. Omdat SEH-patiënten vaak complexe en uiteenlopende klachten hebben, zijn betrouwbare, discipline-overstijgende gegevens essentieel. SEH-arts Anita Speetgens benadrukt dat NEED helpt om knelpunten zichtbaar te maken en patiëntveiligheid te verbeteren. De data leveren betere inzichten op dan de huidige versnipperde registraties. Door deel te nemen aan het netwerk van 19 ziekenhuizen werkt ZorgSaam actief mee aan landelijke kwaliteitsverbetering én versterkt het de eigen spoedzorg.



Foto: ZorgSaam SEH arts en medisch coördinator spoedeisende hulp Anita Speetgens tekent het aspirant lidmaatschap van NEED, tezamen met Menno Gaakeer, voorzitter bestuur Stichting NEED.

Bijeenkomst Digitale Vitaliteit: iedereen welkom

Digitale zorg wordt steeds normaler: videobellen met een arts, medische gegevens online inzien of werken met gezondheidsapps. Tijdens bijeenkomsten *Digitale Vitaliteit* leerden bezoekers waarom deze digitale vaardigheden belangrijk zijn en hoe digitale zorg het dagelijkse leven makkelijker kan maken. De bijeenkomsten maakten deel uit van de Week van de Positieve Gezondheid en de Week van de Vitaliteit. In deze periode worden in heel Zeeland tal van gratis activiteiten georganiseerd door zo'n 75 zorg- en welzijnsorganisaties, scholen, verenigingen en gemeenten.

Studenten verrassen ZorgSaam

Eind 2025 werkten studenten van de HZ University of Applied Sciences aan innovatieve vraagstukken voor ZorgSaam. Ze doken in thema's zoals de inzet van drones, de overstap naar plantaardige voeding en nieuwe manieren van energieopwekking. Aan het einde van de week presenteerden de studenten hun ideeën en die bleken verrassend vernieuwend. Zo bedachten zij een concept voor duurzame energievoorziening op een van de woonzorglocaties. Ook ontwikkelden ze ideeën voor het bezorgen van medicatie via drones en een volledig plantaardig voedingsaanbod voor cliënten. ZorgSaam ziet veel potentie in deze voorstellen en gaat zich verder oriënteren op de mogelijkheden. Voor zowel de studenten als ZorgSaam was het een inspirerende week die smaakt naar meer samenwerking.

Actualiteiten in 2025 - Divers

ZorgSaam en de Zeeuwse WensAmbulance

Medewerkers van ZorgSaam kozen er massaal voor hun kerstgeschenk te doneren aan Stichting Zeeuwse WensAmbulance. In totaal deden 195 collega's mee. ZorgSaam vulde het bedrag aan tot €10.000, dat wordt gebruikt voor de aanschaf en inrichting van een nieuwe ambulance. De huidige auto, ooit overgenomen van ZorgSaam zelf, is na vele kilometers dringend aan vervanging toe. De stichting, die volledig draait op vrijwilligers, helpt ongeneeslijk zieke mensen hun laatste wens te vervullen. Dankzij deze bijdrage kunnen meer ritten worden uitgevoerd in Zeeland en omgeving.



Foto: Het bestuur van ZorgSaam overhandigt de cheque aan Bram Langendijk (midden) van de WensAmbulance.

Vermeer reist naar bewoners: expo langs ouderenzorglocaties

Sinds 5 maart brengt ZorgSaam een bijzondere cultuurervaring naar bewoners van drie ouderenzorglocaties. Dankzij de Stichting Vrienden van ZorgSaam kunnen bewoners en bezoekers levensechte replica's bewonderen van vier iconische Vermeer-schilderijen uit het Rijksmuseum. De werken hangen op rolstoelhoogte en worden begeleid door een brochure, quiz en workshops. Voor veel bewoners is een museumbezoek niet meer haalbaar, daarom komt het museum naar hen toe. De rondreizende tentoonstelling staat achtereenvolgens in Breskens, IJzendijke en Oostburg. Een laagdrempelige manier om kunst dichtbij te brengen.

57

Plaszakken moeten milieuvervuiling door contrastmiddelen verminderen

ZorgSaam geeft patiënten na een CT-scan plaszakken mee om contrastmiddelen niet in het riool te laten belanden. De stoffen zijn lastig te zuiveren en schadelijk voor waterkwaliteit. De zakken bevatten korrels die urine omzetten in gel en zijn eenvoudig in gebruik. Meerdere ziekenhuizen doen mee aan de landelijke proef, die zes maanden duurt en wordt gefinancierd door het ministerie van VWS. Patiënten reageren positief, en Waterschap Scheldestromen ondersteunt het initiatief. ZorgSaam onderzoekt hoe de inzet van plaszakken kan worden voortgezet na afloop van de proef.

Nieuwe gerecyclede schoonmaakdoeken besparen 47.000 kilo CO₂

ZorgSaam maakt een grote verduurzamingslag door volledig over te stappen op schoonmaakdoeken van 100% gerecyclede vezels. Waar één pak doeken eerder 3,81 kilo CO₂ uitstoot veroorzaakte, is dat nu teruggebracht naar 1,45 kilo. Met jaarlijks 800.000 doekjes levert dit een besparing op van 47.000 kilo CO₂, vergelijkbaar met 375.000 autokilometers of het energieverbruik van zestien huishoudens. De schoonmaakteams gebruiken bovendien al jaren milieuvriendelijke middelen. Door doeken optimaal te benutten — alle kanten gebruiken, microvezel efficiënt inzetten — wordt schoonmaken nóg duurzamer. Een simpele verandering met grote impact.

Provincie ziet unieke zorgketen tijdens werkbezoek

Tijdens een werkbezoek aan ZorgSaam lieten Hugo de Jonge en gedeputeerde Harry van der Maas zich rondleiden door SEH, kinderafdeling, gezinsafdeling en OK. Ze kregen inzicht in de kindvriendelijke aanpak, de vernieuwde kamers en de nauwe samenwerking tussen verschillende disciplines. De delegatie zag hoe ZorgSaam werkt aan toekomstbestendige zorg in een regio met vergrijzing en personeelskrapte. In het afsluitende gesprek stond samenwerking centraal, met als gezamenlijke ambitie het behoud van toegankelijke zorg in Zeeland. Het bezoek onderstreepte de kracht van de ketenorganisatie ZorgSaam.



Foto: Bezoek aan de Gezinsafdeling.

Griep prikactie ZorgSaam: bescherming voor medewerkers én cliënten

Het griepseizoen brengt risico's met zich mee, zeker in de zorg. Griep kan iedereen treffen, maar vooral kwetsbaren zoals ouderen, jonge kinderen, zwangere vrouwen en mensen met longproblemen lopen extra gevaar. ZorgSaam wil voorkomen dat medewerkers ongemerkt (je bent al besmettelijk één dag vóórdat je zelf klachten krijgt) het virus ongemerkt doorgeven aan cliënten en collega's. Er waren daarom opnieuw gratis en vrijwillig griep prikken voor medewerkers en vrijwilligers. Na diverse prik rondes werd een vaccinatiegraad van ongeveer 17,5 procent bereikt, een verbetering van bijna 3% ten opzichte van 2024.

Nieuwe Gezinsafdeling officieel geopend in Terneuzen

Met veel enthousiasme werd najaar 2025 de nieuwe Gezinsafdeling van ZorgSaam in Terneuzen officieel geopend. De afdeling was al een jaar in gebruik, maar een feestelijk moment ontbrak nog. Tijdens de opening werd duidelijk hoe trots medewerkers zijn op deze moderne en rustige afdeling, waar kinderen en hun ouders centraal staan. Elke kamer heeft eigen sanitair én ruimte voor een ouder om te blijven slapen. Dat zogeheten 'rooming-in' zorgt voor rust, privacy en een veilig gevoel. Volgens ZorgSaam draagt dat aantoonbaar bij aan het herstel van kinderen. De CliniClowns verzorgden de feestelijke opening. Zij zijn wekelijks aanwezig op de afdeling en brengen met humor en warmte veel betekenis voor kinderen en ouders. Dankzij donateurs zoals de Ronde Tafel, de Soroptimisten en de Vrienden van ZorgSaam zijn extra voorzieningen zoals een speeltuin, een Qwiek Up en een VR-bril mogelijk gemaakt. De Gezinsafdeling staat daarmee symbool voor warme, toekomstgerichte zorg.

ZorgSaam praat gemeenteraden bij over toekomstplannen

In het najaar informeerde ZorgSaam de gemeenteraden van Hulst, Sluis en Terneuzen over belangrijke ontwikkelingen. Tijdens deze bijeenkomst was er een update over de samenwerking met Adrz, de samenwerking met UZ Gent en andere plannen die invloed hebben op de toekomst van de zorg in Zeeuws-Vlaanderen. De organisatie staat voor grote uitdagingen op het gebied van personeel, vergrijzing en samenwerking met partners in de regio. Door transparant te informeren, wil ZorgSaam medewerkers én gemeenten betrekken bij de keuzes die nodig zijn om de zorg toegankelijk en toekomstbestendig te houden.

Website



Unieke bezoekers

2025: 513.577
2024: 582.142



Paginaweergaven

2025: 2.216.444
2024: 2.073.292



Meest bezochte pagina's

- 1) Patiëntenportaal
- 2) Inloggen medewerkers
- 3) Homepage



Meest bezochte specialismen

- 1) Oogheelkunde
- 2) Orthopedie
- 3) Cardiologie

Intranet



Bezoekers per dag

+/- 1973



Meest bezochte site onderdelen

- 1) Homepage / nieuws
- 2) Belangrijke Links
- 3) Nedap Informatiepagina



Meeste likes nieuwsbericht

- 1) De Gouden Accreditatie is binnen!
- 2) Ubilarisbijeenkomst 25 en 40-jarigen bij ZorgSaam
- 3) Column - Jabin Schilling, geestelijk verzorger / ethicus

Social Media



Facebook volgers

2025: 7.487
2024: 6.950



Instagram volgers

2025: 3.615
2024: 3.168



LinkedIn volgers

2025: 8.048
2024: 7.227

ZorgKaart Nederland



Ziekenhuis

8.8
2024: 9.1



Thuiszorg

8.5
2024: 8.5



Wonen & Zorg

8.1
2024: 7.9

Deel 2 Verslag Raad van Toezicht

1. Voorwoord

Van herstel naar een toekomstbestendige organisatie

2025 stond voor ZorgSaam in het teken van het afronden van een intensieve herstelperiode en het nadrukkelijk richten op de toekomst. Na meerdere financieel uitdagende jaren is een positief resultaat van € 10,9 miljoen gerealiseerd. Daarmee wordt een periode van onzekerheid afgesloten en ontstaat er ruimte om met vertrouwen vooruit te kijken en verder te bouwen aan een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie.

De Raad van Toezicht spreekt zijn grote waardering uit voor de inzet, betrokkenheid en veerkracht van alle medewerkers, professionals, vrijwilligers en partners. Het behaalde resultaat is tot stand gekomen in een periode die veel heeft gevraagd van de organisatie, met intensieve verbetertrajecten, organisatorische veranderingen en bestuurlijke wisselingen. Juist in deze fase is zichtbaar geworden hoe groot de onderlinge verbondenheid en het doorzettingsvermogen binnen ZorgSaam zijn. De ervaringen en lessen uit deze herstelperiode vormen een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Tegelijkertijd blijft de druk op de zorgsector onverminderd groot. Vergrijzing, een toenemende en complexere zorgvraag en aanhoudende personeelstekorten vragen om blijvende aandacht, samenwerking en innovatie. De Raad van Toezicht heeft dan ook veel waardering voor de inzet van zorgprofessionals, die zich dagelijks inzetten om de continuïteit en kwaliteit van zorg te waarborgen onder uitdagende omstandigheden.

In 2025 is daarnaast gewerkt aan bestuurlijke continuïteit en versterking. Met de start van Wouter Boogaard in januari 2025, rondde Edwin Hummel zijn interim opdracht af. Na het vertrek van Kim Hurkens heeft Marc Hendriks zich tijdelijk verbonden aan ZorgSaam om de continuïteit te waarborgen. In 2026 wordt een nieuwe vaste bestuurder geworven, waarmee verder wordt gebouwd aan een stabiel en toekomstgericht bestuur.

In 2025 heeft ZorgSaam intensief samengewerkt met ADRZ in het kader van het toekomstbestendig organiseren van de medisch-specialistische zorg in Zeeland. Beide ziekenhuizen deelden de urgentie om vanwege arbeidskrapte, volumenormenten en regionale toegankelijkheid gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor het behoud van zorg in de regio. In september 2025 is een voorgenomen besluit genomen tot intensivering van de samenwerking op meerdere zorgonderdelen. De afronding van dit proces vindt plaats in 2026. Het traject leert dat samenwerking niet vanzelfsprekend is, maar voortdurende afstemming en wederzijds begrip vraagt. De organisatie laat hierin veerkracht en lerend vermogen zien.

De Raad van Toezicht kijkt met vertrouwen vooruit. Met een herstelde financiële basis, een duidelijkere koers en versterkte samenwerkingen ligt de focus nu op verdere ontwikkeling en vernieuwing. Daarmee werkt ZorgSaam aan het blijvend realiseren van toegankelijke, kwalitatief goede en toekomstbestendige zorg voor de inwoners van Zeeuws-Vlaanderen.

2. Samenstelling raad van toezicht

Eind 2025 bestond de raad van toezicht uit vijf leden. Gedurende het jaar heeft zich een wijziging in de samenstelling voorgedaan door het aftreden van de heer J. Lagasse in juni 2025.

Naar aanleiding van het vertrek is een openbare wervings- en selectieprocedure gestart voor de invulling van de vacature, waarbij de medezeggenschap is betrokken. In december 2025 is de heer H.J. van den Berg als nieuw lid toegetreden tot de raad van toezicht. De raad heeft ervoor gekozen de omvang voorlopig op vijf leden te handhaven.

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat alle leden gezamenlijk in staat zijn de hoofdlijnen van het beleid te beoordelen. Daarnaast beschikt ieder lid over specifieke deskundigheid op verschillende aandachtsgebieden. Om hun taken goed te kunnen blijven vervullen, investeren de leden jaarlijks in hun deskundigheidsbevordering, onder meer via opleidingen, cursussen, seminars en congressen.

Verder beoordeelt de raad van toezicht continu of nevenfuncties (de schijn van) belangenverstrengeling kunnen opleveren. Deze functies zijn opgenomen in het overzicht per ultimo 2025, waarin tevens de benoemingstermijnen en de aanwezigheid bij vergaderingen zijn weergegeven.

I.v.m. de samenwerking tussen ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen en Eyescan dienen conform de statuten van de joint venture 2 leden van de Raad van Toezicht van ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen deel te nemen in de Raad van Commissarissen. Hiervoor zijn per 1 juli 2025 de heer Arjan In 't Veld en mevrouw Geertje Moree van Cappellen benoemd.

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2025

Cees Sterk (voorzitter RvT)
Benoeming (2 ^e termijn) 1 juni 2024
(Neven)functies: - Eigenaar Cees Sterk – Coaching, Intervisie, Mediation, Advies & Toezicht te Sittard - Voorzitter Raad van Commissarissen Sint Jans Gasthuis BV te Weert - Lid Raad van Toezicht Stichting Koraal te Sittard - Voorzitter Bestuur Vereniging van Eigenaars Woningen Ligne Noord
Lid Remuneratiecommissie Lid Commissie financiën en bedrijfsvoering (vanaf 1 juni) Voorzitter Agendacommissie
Aanwezigheid vergaderingen 2025: 100%

Arjan in 't Veld (vice-voorzitter)
Benoeming 11 december 2024 (1 ^e termijn) herbenoembaar per 11 december 2029
(Neven)functies: - Interim directeur/bestuurder Inthefield Holding B.V., tot 1 september 2025 - Bestuurder Stichting Alerimus, vanaf 1 september 2025 - Lid Raad van Toezicht Martini ziekenhuis - Lid Raad van Toezicht Bovenij ziekenhuis - Vice-voorzitter Raad van Toezicht Catharina stichting
Voorzitter Commissie financiën en bedrijfsvoering Lid Agendacommissie
Aanwezigheid vergaderingen 2025: 100%

Geertje Morée van Cappellen
Benoeming 1 februari 2023 (1 ^e termijn) herbenoembaar per 1 februari 2027
(Neven)functies: - Directeur Tragel – organisatie voor verstandelijk gehandicapten zorg - Eigenaar Morée van Cappellen management & consultancy
Voorzitter Commissie Kwaliteit en veiligheid
Aanwezigheid vergaderingen 2025: 87,5%

Goedele Beckers
Benoeming 12 juli 2023 (1 ^e termijn) herbenoembaar per juli 2027
(Neven)functies:

• Medisch directeur AZ Turnhout • Lid bestuur Vlaamse vereniging hoofddartsen • Lid Raad van Bestuur Beschut Wonen Kempen • Lid Raad van Bestuur 't Kader • Lid Raad van Bestuur Vereniging Vlaamse Ziekenhuizen
Voorzitter remuneratiecommissie
Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid
Aanwezigheid vergaderingen 2025: 100%

Hendrik Jan van den Berg
Benoeming 9 december 2025 (1 ^e termijn) herbenoembaar per december 2029
(Neven)functies: • Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Lelie zorggroep (bezoldigd) • Voorzitter Raad van Toezicht RBO Scholen (bezoldigd) • Voorzitter van het bestuur van de Vereniging Korsakov Kenniscentrum Nederland (onbezoldigd) • Voorzitter van het bestuur van Stichting Confore (onbezoldigd) • Lid van het bestuur van de Federatie LVHC (onbezoldigd)
Aanwezigheid vergaderingen 2025: 100% vanaf datum benoeming

In 2025 hebben 8 reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht plaatsgevonden.

Functioneren van de raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Dit toezicht krijgt vorm door periodiek overleg over onder andere managementinformatie, kwartaalrapportages, investeringsvoorstellen, de meerjarenbegroting, de jaarrekening en het jaarverslag, evenals het strategisch (meerjaren)beleid. Daarnaast fungeert de raad van toezicht als klankbord voor de raad van bestuur.

De raad van toezicht vervult tevens de rol van werkgever van de raad van bestuur en ziet erop toe dat de organisatie haar maatschappelijke opdracht op verantwoorde wijze realiseert.

Werkwijze

De raad van toezicht handelt in lijn met de Governancecode 2024 voor de zorg, waarin principes voor goed bestuur, zorgvuldig toezicht en transparante verantwoording centraal staan. De werkwijze van de raad is nader uitgewerkt in een eigen reglement. Hierin zijn onder meer afspraken vastgelegd over de informatievoorziening, de samenstelling en deskundigheid van de raad, evenals over integriteit, openheid en vertrouwelijkheid. Ook de inrichting en werkwijze van de commissies zijn hierin opgenomen.

In 2025 heeft de raad van toezicht acht reguliere vergaderingen gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten stonden de ontwikkeling van de organisatie, de financiële positie en de kwaliteit en veiligheid van zorg structureel op de agenda. De raad baseerde zich hierbij op rapportages en toelichtingen van de raad van bestuur. Ter ondersteuning van zijn werkzaamheden kent de raad van toezicht vier vaste commissies, die elk een voorbereidende en adviserende functie vervullen:

- Commissie kwaliteit & veiligheid
- Commissie financiën & bedrijfsvoering
- Remuneratiecommissie

- Agendacommissie

Naast de formele vergadermomenten vond regelmatig overleg plaats tussen de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht en de raad van bestuur. Ook was er contact met interne gremia, waaronder de ondernemingsraad, cliëntenraad, het bestuur van de medische staf en de verpleegkundige en verzorgende adviesraad.

De raad van toezicht heeft daarnaast deelgenomen aan diverse strategie- en themasessies en heeft door middel van werkbezoeken aan verschillende locaties en afdelingen actief kennisgenomen van de praktijk binnen ZorgSaam.

Inhoud reguliere vergaderingen

In de vergaderingen in 2025 hebben, naast de algemene lopende zaken, een aantal onderwerpen in het bijzonder aandacht gehad:

- Maand- en kwartaalrapportages
- Jaarplan 2025
- Ontwikkelingen neurologie
- Ontwikkelingen oogheelkunde en samenstelling RvC Eyescan
- Sociale veiligheid
- Bezoldiging RvB en RvT
- Samenwerkingsverbanden

De raad van toezicht heeft onder meer goedkeuring verleend aan:

- Goedkeuring investering behandelcentrum
- Goedkeuring jaarrekening en jaarverslag 2024
- Goedkeuring op bouw nieuwe ambulancepost Hulst
- Goedkeuring aan de meerjarenbegroting
- Goedkeuring op meerjarencontractering WLZ
- Benoeming tijdelijk bestuurder per 1-11-2025
- Benoeming nieuw lid Rvt per 9-12-2025
- Goedkeuring voor verkoop kantoorruimte op de Van Steenbergelaan Terneuzen
- Goedkeuring begroting 2026

Zelfevaluatie governance

De zelfevaluatie over 2025 heeft begin 2026 plaatsgevonden in de nieuwe samenstelling van de raad van toezicht. Daarin is teruggekeken op het functioneren in 2025, qua bestuur en toezicht een intensief jaar. Ook is vooruitgekeken hoe de raad van toezicht – in de nieuwe samenstelling – het werk van de raad van bestuur – ook in de nieuwe samenstelling zo goed mogelijk zou kunnen ondersteunen kijkend naar de toezicht-, advies- en werkgeversfunctie.

Bezoldiging raad van toezicht

De bezoldiging van de leden was in 2025 conform de geldende WNT-regeling, zoals opgenomen in de jaarrekening en conform de adviezen die hierover bestaan vanuit de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

Werkgever Raad van Bestuur

In de werkgeversrol voert de remuneratiecommissie twee keer per jaar een feedbackgesprek (elk jaar een tussen- en eindgesprek) met zowel de individuele leden van de raad van bestuur als met de collectieve raad van bestuur. Voor het voeren van deze gesprekken heeft de raad van toezicht een leidraad vastgesteld. Voor het jaarlijkse eindgesprek wordt door de raad van toezicht bij zowel de medezeggenschap, het management en de medische staf voorafgaand informatie opgevraagd. Onderdeel van het eindgesprek vormt een persoonlijke reflectie op het voorafgaande jaar en een vooruitblik op het komende jaar door leden van de raad van bestuur.

Deel 3 Jaarrekening

Jaarverslaggeving 2025

Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen

Kvk-nummer 67721133

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1.2 Geconsolideerde jaarrekening 2025

1.2.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	4
1.2.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	6
1.2.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	7
1.2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	8
1.2.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	17
1.2.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	26
1.2.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	27
1.2.8	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	28
1.2.9	Overzicht langlopende schulden per 31 december 2025	29
1.2.10	Geconsolideerd gesementeerde winst- en verliesrekening over 2025	30
1.2.11	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	34

1.3 Enkelvoudige jaarrekening 2025

1.3.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	41
1.3.2	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	43
1.3.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	44
1.3.4	Toelichting op de enkelvoudige balans	45
1.3.5	Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	52
1.3.6	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	53
1.3.7	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	54
1.3.8	Overzicht langlopende schulden per 31 december 2025	55
1.3.9	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	56
1.3.10	Verantwoordingsmodel WNT 2025	59
1.3.11	Vaststelling en goedkeuring	65

1.4 Overige gegevens

1.4.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	67
1.4.2	Nevenvestigingen	67
1.4.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	68

1.2 Geconsolideerde jaarrekening 2025

1.2.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA			
A Vaste activa			
I <i>Immateriële vaste activa</i>	1		
1. Kosten van ontwikkeling		1.844	2.579
Totaal immateriële vaste activa		<u>1.844</u>	<u>2.579</u>
II <i>Materiële vaste activa</i>	2		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		46.298	50.572
2. Machines en installaties		26.448	27.044
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		15.850	19.196
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.383	4.377
Totaal materiële vaste activa		<u>89.979</u>	<u>101.189</u>
III <i>Financiële vaste activa</i>	3		
1. Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		2.919	2.614
2. Overige vorderingen		1.758	1.868
Totaal financiële vaste activa		<u>4.677</u>	<u>4.482</u>
B Vlottende activa en overlopende activa			
I <i>Vorraden</i>	4		
1. Grond- en hulpstoffen		2.436	2.238
Totaal voorraden		<u>2.436</u>	<u>2.238</u>
II <i>Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</i>	5	173	-
III <i>Vorderingen</i>	6		
1. Op handelsdebiteuren		13.280	11.846
2. Op participanten en op maatschappijen waarin wordt		759	-
3. Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		20.378	15.994
4. Vorderingen uit hoofde financieringstekort		-	157
5. Overlopende activa		4.817	8.163
Totaal vorderingen		<u>39.234</u>	<u>36.160</u>
IV <i>Liquide middelen</i>	7	43.961	33.841
Totaal activa		<u>182.304</u>	<u>180.489</u>

1.2.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
C Groepsvermogen	8		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		712	712
II Bestemmingsreserves		-	-
III Bestemmingsfonds		2.333	16.288
IV Overige reserves		79.621	54.712
Totaal groepsvermogen		<u>82.666</u>	<u>71.712</u>
D Voorzieningen	9		
1. overige		10.702	10.416
Totaal voorzieningen		<u>10.702</u>	<u>10.416</u>
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
1. schulden aan banken		30.480	17.081
Totaal langlopende leningen		<u>30.480</u>	<u>17.081</u>
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva	11		
1. schulden aan banken		2.637	18.870
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		6.668	6.697
3. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		678	1.069
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		5.826	6.003
5. schulden ter zake pensioenen		5.269	5.099
6. overige schulden		13.183	16.009
7. overlopende passiva		24.153	27.533
8. schuld uit hoofde van financieringsoverschot		42	-
Totaal kortlopende schulden		<u>58.456</u>	<u>81.280</u>
Totaal passiva		<u>182.304</u>	<u>180.489</u>

1.2.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Zorgverzekeringswet		197.570	192.637
Wet langdurige zorg		85.388	83.684
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		4.255	4.119
		287.213	280.440
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	6.521	6.187
Netto omzet		293.734	286.627
Overige bedrijfsopbrengsten	13	18.638	18.764
		18.638	18.764
Som der bedrijfsopbrengsten		312.372	305.391
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	33.054	34.626
Lonen en salarissen	15	122.329	124.916
Sociale lasten	15	19.877	19.938
Pensioenlasten	15	10.742	10.826
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	16	16.341	15.040
Overige bedrijfskosten	17	99.037	96.864
Som der bedrijfslasten		301.380	302.210
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	1.109	757
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	18	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	1.147	1.646
		38	889
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN:		10.954	2.292
Belastingen	19	-	-
RESULTAAT NA BELASTINGEN:		10.954	2.292
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Overige reserves		10.954	2.292
		10.954	2.292

1.2.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			10.992		3.181
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	31,32	16.341		15.040	
- Overige mutaties		160		-120	
- Mutaties voorzieningen	22	286		631	
- Winstbelasting	22	-		-	
			16.787		15.551
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Voorraden	4	-198		45	
- Mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	-173		1.498	
- Vorderingen	6	-3.231		2.918	
- Vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	-199		-1.130	
- Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	-6.581		4.872	
			-10.382		8.203
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			17.397		26.935
Ontvangen interest	18	1.109		757	
Betaalde interest	18	1.147		-1.646	
			-38		-889
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			17.359		26.046
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-9.529		-14.692	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	5.175		4.908	
Investerings immateriële vaste activa	1	-42		-1.091	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	-		76	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-4.396		-10.799
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	10	-2.843		-2.342	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-2.843		-2.342
Mutatie geldmiddelen			10.120		12.905
Stand geldmiddelen per 1 januari	7	33.841		20.936	
Stand geldmiddelen per 31 december	7	43.961		33.841	
Mutatie geldmiddelen		10.120		12.905	

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.1 Algemeen

Activiteiten

Zorginstelling Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is statutair (en feitelijk) gevestigd te Terneuzen, op het adres Wielingenlaan 2, en is geregistreerd onder KvK-nummer 67721133.

Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is per 1 januari 2017 ontstaan uit de fusie van de Stichting ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen en de Stichting Curamus. Op 1 januari 2017 is de splitsingakte ingegaan, uit Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is ZorgSaam ZorgSupport B.V., ZorgSaam Ziekenhuis B.V. en ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. afgesplitst. Per 1 mei 2017 is de nieuwe structuur geformaliseerd.

De fusie heeft tot gevolg dat alle activa en passiva van Stichting ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen en Stichting Curamus per 1 januari 2017 onderdeel zijn van de jaarrekening van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. Per 1 juli 2018 heeft er een bestuurlijke fusie plaatsgevonden tussen Stichting Warmande en Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. De cijfers van Stichting Warmande zijn vanaf dit moment opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen.

In deze jaarrekening wordt in geconsolideerde vorm verslag gedaan van ZorgSaam ZorgSupport B.V., ZorgSaam Ziekenhuis B.V. en ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V., de activiteiten uit Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen alsook Stichting ZorgSaam Vastgoed, Stichting ZorgCuisine, Stichting Voordelen, Blauwe Bocht BV, Stichting Medimix, Stichting Warmande en Stichting Woonvoorzieningen Antonius. Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen staat aan het hoofd van de groep.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

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.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

ZorgSaam heeft haar jaarrekening 2025 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. ZorgSaam laat in 2025 een positief resultaat zien van € 10,9 mln. Dit is fors hoger dan voorgaand jaar (€ 2,3 miljoen winst) en ook hoger dan de nulbegroting 2025.

Om richting de toekomst een positief resultaat te kunnen blijven realiseren is door ZorgSaam een meerjarenbegroting opgesteld met als doel om de organisatie financieel gezond te houden. Het herstelplan 2024-2025 is op verschillende onderdelen uitgewerkt en geëffectueerd. Het jaar 2026 staat in het teken van verdere optimalisatie van (logistieke) patiënt- en cliëntprocessen.

In 2025 heeft ZorgSaam intensief overleg gepleegd met de banken en overige financiële stakeholders. Periodiek werd uitgebreide financiële rapportages gedeeld en toegelicht, binnen het kader van een transparante financiële beleidsvoering. De met de banken overeengekomen financiële ratio's over 2025 werden gerealiseerd. De BNG bank en de ING bank hebben de gemaakte afspraken getoetst en zullen na bestuderen van de jaarrekening 2025 overgaan tot het vrijgeven van de leningen voor grote (vastgoed)investeringen. Ook hebben zij aangegeven dat het verstrekken van een waiver voor de jaarrekening 2025 niet noodzakelijk is en ZorgSaam uit bijzonder beheer zal worden genomen. In 2026 wordt overgegaan tot, zoals gebruikelijk, regulier relatiebeheer overleggen met huisbankier BNG. De voor 2026 opgestelde begroting voldoet ook aan de ratio-vereisten.

Volgens de liquiditeitsprognose beschikt ZorgSaam over voldoende liquiditeiten in de periode beoordeeld tot en met 2028.

ZorgSaam vervult een cruciale rol in het verlenen van zorg in Zeeuws-Vlaanderen voor acute- en electieve zorg. Voor de thuis- en ouderenzorg is ZorgSaam de grootste aanbieder van Zeeuws-Vlaanderen. Het samenwerkingsverband met UZ Gent en deelname aan de Zeeuwse Zorg Coalitie versterken de positie van ZorgSaam om deze rol te blijven vervullen. De samenwerking met ADRZ zijn we verder aan het intensiveren. Ook wordt een meerjarenzorgcontractering van 3 jaar aangegaan met CZ, onze grootste zorgverzekeraar.

De raad van bestuur heeft op basis van het voorgaande, alle vertrouwen in de continuïteit van de stichting en haar dochters. De raad van bestuur heeft er vertrouwen in dat de ingezette koers en inspanningen zullen leiden tot een financieel stabiele organisatie en dat er afspraken gemaakt kunnen worden met de financiers over toekomstige financiering. Daarom is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. □

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.1 Algemeen

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De cijfers van 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijsluitende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten. Bij de bepaling van de voorziening generatiebeleid hebben wijzigingen plaatsgevonden van de schattingsmethode. De regeling bestaat onder de CAO ziekenhuizen nu enkele jaren, waarbij de deelnamekans is herzien (gestegen) op basis van een meerjarig gemiddelde gebaseerd op de verhouding deelnemers/potentieel hadden kunnen deelnemen. Daarnaast heeft ZorgSaam in 2025 de toekomstige rechten van medewerkers in de leeftijd van 55 t/m 61 middels een opbouw van rechten meegenomen in de voorziening. Deze aanpassingen leiden in 2025 per saldo tot een hogere last van € 2,1 miljoen.

Specifieke schattingen ziekenhuis

De waarderingsgrondslag van de omzet en omzetgerelateerde balansposten vereist een aantal schattingen en veronderstellingen, met name inzake de nuancering van de omzet. De omzetschattingen zijn beoordeeld op basis van steekproeven en controles.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde resultatenrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

In de jaarrekening 2025 zijn in de consolidatie opgenomen:

Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen, Terneuzen
ZorgSaam Ziekenhuis B.V., Terneuzen (100%)
ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. Terneuzen (100%)
ZorgSaam ZorgSupport B.V. Terneuzen (100%)
Blauwe Bocht B.V. Terneuzen, (100%)
Stichting ZorgCuisine, Oostburg (100%)
Stichting ZorgSaam Vastgoed, Terneuzen (100%)
Stichting Medimix, Terneuzen (100%)
Stichting ZorgSaam Voordelen, Terneuzen (100%)
Stichting Woonvoorzieningen Antonius, Hulst (100%)
Stichting Warmande, Oostburg (100%)

Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf consolidatie, evenals de deelnemingen toegelicht onder de toelichting op de financiële vaste activa, worden aangemerkt als verbonden partij.

Tot verbonden partij worden tevens aangemerkt:

- Scheldezoom Farmacie B.V.; 's Gravenpolder (50%)
- Microvida B.V.; Roosendaal (6,72%)
- Pathan bv; Rotterdam (9,06%)
- Cardiologie Centrum Zeeland B.V.; Middelburg (11,2%)
- Nederlandse Obesitas Kliniek Zeeland, Zeist (49%)
- De Zeeuwse Keuken; Middelburg (33%)
- Accureon B.V., Roosendaal, Klinisch Chemie (23%).
- ZorgSaam-Eyescan C.V., Terneuzen (49,5%)
- ZorgSaam-Eyescan Beheer B.V., Terneuzen (50%)

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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

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

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen.

Immateriële en materiële vaste activa

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

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op terreinen en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Kosten van ontwikkeling : 4 % / 33,33 %;
- Bedrijfsgebouwen en terreinen : 2 % / 10 %;
- Machines en installaties : 4% / 10 %;
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5 / 33,33 %.

Groot onderhoud

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

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen 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. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die in het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, 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.

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen constant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 3% (2024: 2,5%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden. De kasstroomgenererende eenheid is bepaald op het niveau van de intramurale zorglocatie dan wel per ziekenhuislocatie/poli.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode, doch niet lager dan nihil. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde. Vervolgens vindt waardering tegen geamortiseerde kostprijs plaats.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van voorraden.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten worden gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt. De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

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.

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

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 bestaat naast kapitaal, uit bestemmingsreserves en overige reserves.

Bestemmingsreserves

Voor zover niet anders vermeld, is voor de bestemmingsreserves door het bestuur geen beperking aangebracht in de doelstelling.

Aanwending van bestemmingsreserves

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Voorzieningen

Algemeen

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

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,0%.

Voorziening vervroegde uitdienstregeling

Dit betreft een regeling inzake stoppen met werken na 45 dienstjaren. Deze voorziening betreft de contante waarde, inclusief verwachte loonstijging van de toekomstige uitkeringen. De berekening is gebaseerd op het laatst verdiende salaris met een max volgens de RVU drempel en dit voor de periode tot aan de AOW gerechtigde leeftijd.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen exclusief gratificaties bij pensionering. De voorziening betreft de contante waarde, inclusief verwachte loonstijging van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde, inclusief verwachte loonstijging in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar en eventueel verschuldigde transitievergoeding.

Voorziening WGA eigen risico

De Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is van 1 januari 2013 tot en met 28 februari 2015 eigen risicodragers voor de WGA geweest. De voorziening is berekend op basis van een individuele beoordeling van de mogelijke aanspraak WGA die kan ontstaan na afloop van de ziektewetperiode voor die medewerkers die ook onder de voorziening doorbetaling bij ziekte vallen. Hierbij is uitgegaan van een WGA loongerelateerde uitkering (70% WIA-loon) voor het 1e tot en met het 3e jaar en een WGA vervoluitkering (50,75% minimum loon) voor de resterende looptijd tot 10 jaar.

Voorziening ontslagvergoeding

Deze voorziening is ontstaan vanwege arbeidsconflicten waar ontslagvergoedingen uit voortvloeien.

Voorziening reorganisatie

De voorziening is gebaseerd op de uitwerking van de herstelplannen 2024.

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Voorzieningen

Voorziening generatiebeleid

De voorziening generatiebeleid betreft de contante waarde, inclusief de verwachte loonstijging van de toekomstige verplichting van de medewerkers die gaan en naar verwachting zullen deelnemen aan de generatieregeling. Bij het bepalen van de voorziening is er nog geen historisch deelnamepercentage en is er een inschatting gemaakt van de verwachte instroom.

Schulden

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

Leasing

Bij de vennootschappen of stichtingen kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap of 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 en risicobeheersing

Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Dit betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen verschuldigde betalingen blijven eventueel daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de betreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De openstaande vorderingen per einde jaar uit hoofde van debiteuren zijn voor ZorgSaam Ziekenhuis B.V. ongeveer 70% geconcentreerd bij 3 verzekeraars en voor ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. voor 46% bij 4 verzekeraars en voor 27% bij de Gemeente Sluis. Het kredietrisico wordt als zeer beperkt ingeschat. Voor de kredietrisico's inzake de vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen wordt verwezen naar de toelichting.

Renterisico en kasstroomrisico

Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen loopt risico over de rentedragende vorderingen en schulden (waaronder schulden aan krediet-instellingen). Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen risico ten aanzien van toekomstige kasstromen, met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen risico over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Met betrekking tot vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten met betrekking tot het beperken van renterisico's aangecontracteerd.

Liquiditeitsrisico

Er is sprake van groepsfinanciering tussen Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen, ZorgSaam Ziekenhuis B.V., ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. en ZorgSaam Zorghulp B.V. De onderdelen zijn hoofdelijk aansprakelijk jegens de BNG Bank voor alle huidige en toekomstige verplichtingen.

1.2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) 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.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Zorgverzekeringswet

De medische specialistische zorg en wijkverpleging worden bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Per zorgverzekeraar zijn specifieke contracteringsvoorwaarden van toepassing en voor de wijkverpleging geldt een bekostiging waarbij geen sprake is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. Dit heeft inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording tot gevolg die naar beste weten zijn ingeschat.

Wet langdurige zorg

Het budget aanvaardbare kosten wordt bepaald aan de hand van de beleidsregel aanvaardbare kosten opgesteld door de NZa, aangevuld met intern berekende aanpassingen uit hoofde van nacalculeerbare posten. Het verschil tussen de ontvangen bedragen en het vastgestelde budget is in de balans opgenomen als "Nog in tarieven te verrekenen financieringsoverschot en/of tekort" (financieringsverschil).

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De beschikbaarheidsbijdragen worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep 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 de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Onder de andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten vallen de Wmo opbrengsten. Bij het bepalen van de Wmo-omzet heeft ZorgSaam de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. Per gemeente zijn verschillende producten afgesproken en gelden separate voorwaarden (zoals bijvoorbeeld de tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, e.d.). De wijze waarop de individuele gemeenten overgaan tot afwikkeling en vaststelling is op dit moment nog niet bekend. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording die naar beste weten zijn ingeschat.

Overige subsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep 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 de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. De subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening. De bate voor de medische vervolgoopleidingen (beschikbaarheidsbijdrage) wordt apart benoemd onder de opbrengsten.

Overige bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening 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.

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Onder de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten zijn met name de kosten verantwoord voor de inhuur van personeel niet in loondienst. Deze kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Lonen, salarissen en sociale lasten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen

Instelling Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen 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 ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Per december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 125,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 125,4%. Het bestuur van PFZW heeft besloten om de pensioenpremie te verhogen in twee stappen: per 1 januari 2021 met 1,5 procentpunt en per 1 januari 2022 met 0,8 procentpunt. De premie voor het arbeidsongeschiktheidspensioen blijft gelijk. Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen 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 ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2% / 10%.
- Machines en installaties : 4% / 10%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5% / 33,33%.
- Kosten van ontwikkeling : 4% / 33,33%.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de instelling in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

1.2.4.4 Grondslagen van segmentering

RJ 655.410. schrijft segmentering van de resultatenrekening voor, indien een zorginstelling meerdere activiteiten ontplooit.

- a) Ziekenhuisactiviteiten
- b) Thuis- en ouderenzorgactiviteiten
- c) Ondersteunende diensten
- d) Overige activiteiten

Voor de segmentering zijn de segmentresultatenrekeningen niet gecorrigeerd voor interne doorbelastingen.

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

1.2.4.6 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.

1.2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	2.579	2.251
Bij: investeringen	42	1.091
Af: afschrijvingen	777	687
Af: desinvesteringen	-	76
Boekwaarde per 31 december	1.844	2.579

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.6.

2. Materiële vaste activa

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	101.189	105.758
Bij: investeringen	9.529	14.692
Af: afschrijvingen	15.564	14.353
Af: desinvesteringen	5.175	4.908
Boekwaarde per 31 december	89.979	101.189

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.7.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in paragraaf 1.2.9.

Binnen ZorgSaam Ziekenhuis worden met name inventarissen en vervoermiddelen verantwoord. De huisvesting wordt verantwoord bij Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen en de ICT-apparatuur bij ZorgSaam ZorgSupport B.V. voor zover van toepassing.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	4.482	5.059
Kapitaalstortingen	410	-
Resultaat deelnemingen	18	-417
Ontvangen dividend	123	-
Ontvangen aflossing leningen	110	-160
Boekwaarde per 31 december	4.677	4.482

Toelichting:

Er zijn geen zekerheden van toepassing op de financiële vaste activa.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.8.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal x € 1.000	Kapitaalbe- lang (in %)	Eigen vermogen x € 1.000	Resultaat x € 1.000
Rechtstreekse kapitaalbelangen = 100%:					
ZorgSaam Ziekenhuis B.V., Terneuzen	Zorg	18	100%	35.741	2.912
ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V., Terneuzen	Zorg	18	100%	34.760	6.225
ZorgSaam ZorgSupport B.V., Terneuzen	Ondersteunen	18	100%	18	-
Blauwe Bocht b.v., Terneuzen	Zorg	18	100%	103	28
Stichting Warmande, Oostburg	Zorg	3.616	100%	5.419	237
Stichting Medimix, Terneuzen	Collectiviteit zorgverzekering	-	100%	-	-
Stichting ZorgSaam Voordelen, Terneuzen	Collectiviteit zorgverzekering	-	100%	-	-
Stichting Woonvoorzieningen Antonius, Hulst	Vastgoed	193	100%	1.155	29
Stichting ZorgSaam Vastgoed, Terneuzen	Vastgoed	-	100%	2.548	1.523
Stichting ZorgCuisine, Terneuzen	Maaltijdvoorziening	269	100%	390	-
Zeggenschapsbelangen:					
Scheldezoo Farmacie b.v., 's Gravenpolder	Apotheek	750	50%	960	7
Microvida B.V., Roosendaal	Micro-biologie	120	6,72%	293	16
Pathan B.V., Rotterdam	Pathologie	39	9,06%	413	81
Nederlandse Obesitas Kliniek Zeeland,	Obesitas	98	49%	423	-10
Accureon B.V., Roosendaal	Klinisch laboratorium	938	23%	113	104
De Zeeuwse Keuken, Middelburg	Maaltijdvoorziening	-	33%	-434	-119
ZorgSaam-Eyescan C.V., Terneuzen	Oogheelkunde	410	49,5%	-	-
ZorgSaam-Eyescan Beheer B.V., Terneuzen	Oogheelkunde	-	50,0%	-	-
Belangen samen met dochtermaatschappijen:					
Cardiologisch Centrum Zeeland b.v., Middelburg	ZBC cardiologie	3	11,2%	56	13

Toelichting:

De cijfers van deze belangen zijn ontleend aan de (concept-) jaarrekeningen over 2023 en 2024. Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen heeft een zeggenschapsbelang van 50% in Scheldezoo. Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen participeert middels Blauwe Bocht B.V. in Cardiologie Centrum Zeeland. Het eigen vermogen is ontleend aan de jaarrekening 2023. Via ZorgSaam Ziekenhuis B.V. wordt geparticipeerd in Pathan B.V., Microvida C.V., Nederlandse Obesitas Kliniek Zeeland, Accureon B.V. en ZorgSaam-Eyescan C.V. en ZorgSaam-Eyescan B.V. Dit zijn samenwerkingsverbanden op het gebied van pathologie, medische microbiologie, obesitas, klinische chemie en oogheelkunde. Geld en goederen zijn ingebracht om de genoemde belangen te verwerven.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Grond- en hulpstoffen	2.436	2.238
Totaal voorraden	2.436	2.238

Toelichting:

Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht van € 0 (vorig jaar € 0).
Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.2.9.

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
1. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	16.762	16.150
2. Af: ontvangen voorschotten	-16.589	-16.150
Totaal onderhanden werk	173	-

6. Vorderingen

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
1 Overige vorderingen:		
Op handelsdebiteuren	13.280	11.846
Op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	759	-
2 Overlopende activa:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	20.378	15.994
Vorderingen uit hoofde financieringstekort	-	157
Nog te ontvangen bedragen	4.817	8.163
Totaal vorderingen	39.234	36.160

Toelichting:

De vorderingen hebben looptijd korter dan een jaar.

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 211.174 (2024: € 291.640). De stijging van de handelsdebiteuren betreft met name de openstaande vordering met CZ per jaareinde.
De stijging van de nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten betreft de nog te factureren omzet vanuit de Thuis- en Ouderenzorg B.V. die in 2024 was verwerkt onder de nog te ontvangen bedragen.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

6. Vorderingen

Onder de kortlopende schulden is begrepen € 42K inzake financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

	2024	2025	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot			
Saldo per 1 januari	157	-	157
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	-	-42	-42
Bij/af: correcties voorgaande jaren	-	-	-
Bij/af: betalingen/ontvangsten	-157	-	-157
Saldo per 31 december	-	-42	-42
Stadium van vaststelling (*)	c	a	
Waarvan gepresenteerd als:			
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-	-	
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-42	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar	85.231	83.684
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	85.273	83.527
Financieringstekort / overschot	-42	157

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
1. Bankrekeningen	43.959	33.839
2. Kassen	2	2
Totaal liquide middelen	43.961	33.841

Toelichting:

De liquide middelen staan vrij ter beschikking van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
I Gestort en opgevraagd kapitaal	712	712
II Bestemmingsfonds	2.333	16.288
III Overige reserves	79.621	54.712
	<u>82.666</u>	<u>71.712</u>

8.I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	712	-	-	712
Totaal kapitaal	<u>712</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>712</u>

8.II Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
RAK	14.969		-14.969	-
Normatieve huisvestingscomponent (NHC)	1.319	1.014	-	2.333
	<u>16.288</u>	<u>1.014</u>	<u>-14.969</u>	<u>2.333</u>

8.III Overige reserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Algemene reserves	51.087	8.123	14.969	74.179
Stichting ZorgCuisine	-396	-	-	-396
Stichting ZorgSaam Vastgoed	2.548	1.523	-	4.071
Blauwe Bocht b.v.	84	28	-	112
Stichting Woonzorgvoorziening Antonius	1.156	29	-	1.185
Stichting Warmande	229	237	-	466
	<u>54.712</u>	<u>9.940</u>	<u>14.969</u>	<u>79.621</u>

Toelichting:

Het aansprakelijk vermogen bestaat uit het groepsvermogen en de achtergestelde lening(en) die onder de langlopende schulden verwerkt zijn. Het aansprakelijk vermogen per 31 december 2025 bedraagt € 82.666 (2024: € 71.712).

Onder de bestemmingsreserve is € 1 mln. opgenomen voor normatieve huisvestingscomponent (NHC) voor toekomstige verbouw/nieuwbouw.

In 2024 was de RAK onterecht vermeld onder de bestemmingsreserves. Dit in 2025 gecorrigeerd en verplaatst naar overige reserves.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
1. overige voorzieningen					-
jubiläumverplichtingen	3.094	593	243	-	3.444
langdurig zieken	1.572	3.288	1.326	-	3.534
WGA (en ZW)	90	23	82	4	27
reorganisatie	295	253	234	55	259
ontslagvergoeding	906	555	739	518	204
vervroegde uitdienstregeling	3.840	110	719	3.232	-
generatiebeleid	619	3.052	225	212	3.234
Totaal voorzieningen	<u>10.416</u>	<u>7.874</u>	<u>3.568</u>	<u>4.021</u>	<u>10.702</u>

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

	31-dec-25
	x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	4.247
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.956
hiervan > 5 jaar	3.499

Toelichting per categorie voorziening:

De grondslagen zijn opgenomen in paragraaf 1.2.4.2.

Voorziening vervroegde uitdienstregeling

Dit betreft een regeling inzake stoppen met werken na 45 dienstjaren. Deze voorziening is gebaseerd op het laatst verdiende salaris met een maximum volgens de RVU-drempel en dit voor de periode tot de AOW gerechtigde leeftijd. Aanmelden voor deze regeling is niet meer mogelijk, waardoor de post is overgegaan naar de schulden.

Voorziening jubiléumverplichting

De voorziening is bepaald op medewerkersniveau, rekening houdend met cao-bepalingen, blijfkans en leeftijd.

Loonbetaling bij ziekte (langdurig zieken)

De voorziening wordt berekend op basis van een individuele beoordeling van de kosten van aanvulling bij ziekte-verzuim en is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Reorganisatie

De voorziening is gebaseerd op de uitwerking van de herstelplannen 2024.

Ontslagvergoeding

Deze voorziening is ontstaan vanwege arbeidsconflicten of langdurig ziekteverzuim waar ontslagvergoedingen uit voortvloeien.

Generatiebeleid

Dit betreft een regeling inzake het verlagen van de werktijd bij werknemers vanaf 5 jaar voor het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd, waarbij een deel van het loon over de niet gewerkte uren wordt doorbetaald en de volledige pensioensopbouw wordt behouden. De voorziening is bepaald op medewerkersniveau, rekening houdend met de gekozen variant en de cao-bepalingen. Daarnaast is er ook een deel voorzien voor medewerkers die naar verwachting kunnen gaan deelnemen.

Voorziening WGA ERD

Van 1 januari 2013 tot 1 maart 2015 was de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen eigen risicodragers voor de WGA. De voorziening is berekend op basis van een individuele beoordeling van de mogelijke aanspraak WGA die kan ontstaan na afloop van de ziektewetperiode vandie medewerkers, die ook onder de voorziening doorbetaling bij ziekte vallen.

Per 1 januari 2017 is de nieuwe, gefuseerde Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen publiek verzekerd. De Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen heeft per maart 2017 € 350.000 aan de Nationale Borg betaald. Met de afbouw van het berekende risico en de daarop gebaseerde voorziening vloeit deze borg op termijn weer terug.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**PASSIVA****10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)**

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	19.909	22.251
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	2.843	2.342
Bij: reclassificatie naar langlopende schulden	16.051	-
Stand per 31 december	33.117	19.909
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.637	2.828
Stand langlopende schulden per 31 december	30.480	17.081

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.637	2.828
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	30.480	17.081
hiervan > 5 jaar	21.516	13.201

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening luiden als volgt:

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

Financiële ratio's:

Met de banken zijn in de financieringsovereenkomsten convenanten afgesproken, die ZorgSaam dient te realiseren. EBITDA is winst voor aftrek van rente, belasting, afschrijving en afboeking. De ING en Rabobank volgt de convenanten van de BNG. De uitkomsten voor 2025 zijn als volgt:

	2025	2024
o.b.v. kredietovereenkomst met BNG		
Solvabiliteit ((EV -/- iva -/- deelneming / TV -/- iva -/- deelnemingen) norm)	43,4% >20%	37,3% >20%
EBITDA marge (EBITDA / omzet) norm	8,4% >7%	6,0% >7%
DSCR backward (EBITDA / (bruto rentelast + aflossing huidg jaar)) norm	6,9 >1,3	3,7 >1,3

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.668	6.697
2. Schulden aan banken	2.637	18.870
3. Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	678	1.069
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.826	6.003
5. Schulden ter zake pensioenen	5.269	5.099
6. Overige schulden	13.183	16.009
7. Overlopende passiva	24.153	27.533
8. Schuld uit hoofde van financieringsoverschot	42	-
Totaal overige schulden	58.456	81.280

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

Toelichting:

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij BNG bedraagt per 31 december 2025 €0 miljoen (2024: € 20 miljoen). De verstrekte zekerheden voor de opgenomen kredietfaciliteit luiden als volgt:

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

De daling van de schulden aan banken betreft de verschuiving van het langlopende deel van de leningen naar de langlopende schulden, doordat het langlopende deel niet langer meer direct opeisbaar is.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

De openstaande schulden aan participanten betreft de schuld aan Scheldezoom, Microvida en Pathan.

Daling overlopende passiva heeft hoofdzakelijk betrekking op ontvangen IZA transitiemiddelen van € 6.1 mln. In 2025 kassiersfunctie tbv ZZC stopgezet (3.8 mln). ZorgSaam transitiemiddelen ingezet voor projecten binnen programma Passende Zorg.

De daling in de overige schulden betreft met name de afloop contractoverschrijdingen en zelfonderzoek oude jaren.

12. Financiële instrumenten

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 31.933,5 miljoen (prijsniveau 2025).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

Waarborgfonds

Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen maakt gebruik van het Waarborgfonds Zorg bij de financiering van een aantal leningen. Dit betekent dat het Waarborgfonds Zorg de betaling van de rente en aflossing van een geborgde lening volledig overneemt wanneer de zorginstelling daar niet meer toe in staat is. De boekwaarde van de geborgde leningen betreft ultimo 2025 € 18,5 mln. (2024: € 19,9 mln.)

Kredietlimiet

Per 8 mei 2024 is het kredietlimiet bij BNG bank krediet beëindigd.

1.2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Lease verplichtingen

Er zijn lease-contracten aangegaan voor meerdere auto's, ter beschikking gesteld aan 2 leden Raad van Bestuur en aan de ondersteunende dienst van Zorgsupport. (x €1.000)

Verplichting <1 jaar	€	31
Verplichting 1-5 jaar	€	74
Verplichting >5 jaar	€	-

Ten behoeve van ICT zijn door de Stichting ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen een aantal meerjarige contracten afgesloten. (x €1.000)

Verplichting <1 jaar	€	3.598
Verplichting 1-5 jaar	€	6.274
Verplichting >5 jaar	€	-

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Fiscale eenheid

Er is een fiscale eenheid voor de omzetbelasting tussen Stichting Zorgsaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen, ZorgSaam Ziekenhuis BV, ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg BV en Zorgsaam Zorgsupport BV.

1.2.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten van ontwikkeling	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025			
- aanschafwaarde	7.895	-	7.895
- cumulatieve afschrijvingen	5.316	-	5.316
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>2.579</u>	<u>-</u>	<u>2.579</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	42	-	42
- afschrijvingen	777	-	777
- <i>desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde	1.653	-	1.653
cumulatieve afschrijvingen	<u>1.653</u>	<u>-</u>	<u>1.653</u>
per saldo	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-735</u>	<u>-</u>	<u>-735</u>
Stand per 31 december 2025			
- aanschafwaarde	6.284	-	6.284
- cumulatieve afschrijvingen	<u>4.440</u>	<u>-</u>	<u>4.440</u>
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>1.844</u>	<u>-</u>	<u>1.844</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	4% - 33,33%	10,0%	

1.2.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	143.091	101.117	55.267	4.377	303.852
- cumulatieve afschrijvingen	92.519	74.073	36.071	-	202.663
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>50.572</u>	<u>27.044</u>	<u>19.196</u>	<u>4.377</u>	<u>101.189</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	-	148	9.381	9.529
- afschrijvingen	4.066	5.213	6.285	-	15.564
- overboekingen binnen vaste activa	-	5.053	3.109	8.162	-
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	623	910	5.717	4.213	11.463
cumulatieve afschrijvingen	<u>415</u>	<u>474</u>	<u>5.399</u>		<u>6.288</u>
per saldo	<u>208</u>	<u>436</u>	<u>318</u>	<u>4.213</u>	<u>5.175</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-4.274</u>	<u>-596</u>	<u>-3.346</u>	<u>-2.994</u>	<u>-11.210</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	142.468	105.260	52.807	1.383	301.918
- cumulatieve afschrijvingen	96.170	78.812	36.957	-	211.939
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>46.298</u>	<u>26.448</u>	<u>15.850</u>	<u>1.383</u>	<u>89.979</u>
Afschrijvingspercentage	2% - 10%	4% - 10%	5% - 33%	0,0%	

Toelichting:

De desinvestering in materiële vaste activa in uitvoering betreft met name projecten die naar exploitatie zijn gebracht, omdat er IZA transitie-middelen voor ontvangen zijn. De overige desinvesteringen betreft activa die niet langer meer in gebruik zijn of activa die zijn afgeschreven.

1.2.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	2.614	1.868	4.482
Kapitaalstortingen	410	-	410
Resultaat deelnemingen	18	-	18
Ontvangen dividend	123	-	123
Aflossing leningen		110	110
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>2.919</u>	<u>1.758</u>	<u>4.677</u>
Som waardeverminderingen	0	0	0

BIJLAGE

1.2.9 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN per 31 december 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke-lijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
ING	20-12-2017	3.800	10	Onderhands	2,700%	760	-	394	366	-	1	<i>Lineair</i>	367	b, c
BNG	19-06-2007	10.000	30	Onderhands	5,034%	4.333	-	333	4.000	2.333	12	<i>Lineair</i>	333	a, b
NWB	04-01-2009	10.000	30	Onderhands	4,680%	5.000	-	333	4.667	3.000	14	<i>Lineair</i>	333	a, b
BNG	26-07-2019	9.300	20	Onderhands	1,510%	6.859	-	465	6.394	4.069	14	<i>Lineair</i>	465	b, c
BNG	01-07-2021	7.500	20	Onderhands	0,485%	6.375	-	375	6.000	4.125	16	<i>Lineair</i>	375	a, b
BNG	31-03-2022	7.000	15	Onderhands	2,010%	5.967	-	344	5.623	3.902	11	<i>Lineair</i>	344	b, c
BNG	31-01-2023	4.500	15	Onderhands	3,080%	4.200	-	300	3.900	2.400	13	<i>Lineair</i>	300	a, b
BNG	28-12-2023	2.595	15	Onderhands	4,150%	2.465	-	298	2.167	1.687	13	<i>Lineair</i>	120	b, c
						35.959	-	2.842	33.117	21.516				
														2.637

a: Borgstelling via Waarborgfonds voor de zorgsector

b: 1e hypotheek; verpanding bedrijfsuitrusting en vorderingen en pari passu verklaring

c: De ontvangen zekerheid in de waiver van de BNG bank is geldig voor de periode t/m 1 juli 2025. In 2025 verschuiving van kortlopende naar langlopende schulden.

1.2.10 GECONSOLIDEERD GESEGMENTEERDE WINST- & VERLIESREKENING over 2025

1.2.10.1 Geconsolideerd gesegmenteerde winst- & verliesrekening

SEGMENT 1 Ziekenhuis activiteiten

	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	x € 1.000		x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	176.290		174.558
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	<u>4.255</u>		<u>4.119</u>
		180.545	178.677
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>5.821</u>		<u>5.114</u>
		5.821	5.114
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>186.366</u>	<u>183.791</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	27.250		29.582
Lonen en salarissen	46.919		47.020
Sociale lasten	7.356		7.174
Pensioenlasten	4.339		4.305
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	3.350		3.266
Dekkingsbijdrage	23.581		24.397
Overige bedrijfskosten	<u>70.641</u>		<u>70.675</u>
Som der bedrijfslasten		183.436	186.419
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	-		-
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>-45</u>		<u>-210</u>
		-45	-210
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>2.975</u>	<u>-2.418</u>
Belastingen		-	
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>2.975</u></u>	<u><u>-2.418</u></u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:		
Overige reserves	2.975	-2.418
	<u><u>2.975</u></u>	<u><u>-2.418</u></u>

1.2.10 GECONSOLIDEERD GESEGMENTEERDE WINST- & VERLIESREKENING over 2025

1.2.10.1 Geconsolideerd gesegmenteerde winst- & verliesrekening

SEGMENT 2 Thuis- en Ouderenzorg activiteiten

	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	x € 1.000		x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	19.698		18.079
Wet langdurige zorg	<u>85.109</u>		<u>83.684</u>
	104.807		101.763
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
WMO	<u>7.063</u>		<u>6.187</u>
	7.063		6.187
Netto omzet	<u>111.870</u>		<u>107.950</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>1.484</u>		<u>1.805</u>
	1.484		1.805
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>113.354</u>		<u>109.755</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	2.628		2.377
Lonen en salarissen	53.632		53.242
Sociale lasten	9.059		8.808
Pensioenlasten	4.534		4.374
Dekkingsbijdrage	8.860		9.266
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	559		564
Overige bedrijfskosten	<u>27.857</u>		<u>26.836</u>
Som der bedrijfslasten	107.129		105.467
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>-</u>		<u>-</u>
	-		-
RESULTAAT VOOR BELASTING	<u>6.225</u>		<u>4.288</u>
Belastingen	-		-
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>6.225</u></u>		<u><u>4.288</u></u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	x € 1.000		x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Overige reserves	6.225		4.288
	<u><u>6.225</u></u>		<u><u>4.288</u></u>

1.2.10 GECONSOLIDEERD GESEGMENTEERDE WINST- & VERLIESREKENING over 2025

1.2.10.1 Geconsolideerd gesegmenteerde winst- & verliesrekening

SEGMENT 3 Ondersteunende diensten

	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	x € 1.000		x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>80.567</u>		<u>81.754</u>
	80.567		81.754
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>80.567</u>	<u>81.754</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	3.177		2.667
Lonen en salarissen	21.748		23.530
Sociale lasten	3.455		3.800
Pensioenlasten	1.865		2.054
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	11.801		10.540
Overige bedrijfskosten	<u>38.495</u>		<u>38.063</u>
Som der bedrijfslasten		80.541	80.654
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-854		-388
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>942</u>		<u>1.510</u>
	88		1.122
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>-62</u>	<u>-22</u>
Belastingen		-	-
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-62</u></u>	<u><u>-22</u></u>
			0

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	x € 1.000		x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Overige reserves	-62		-22
	<u><u>-62</u></u>		<u><u>-22</u></u>

1.2.10 GECONSOLIDEERD GESEGMENTEERDE WINST- & VERLIESREKENING over 2025

1.2.10.1 Geconsolideerd gesegmenteerde winst- & verliesrekening

SEGMENT 4 Overige activiteiten

	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	x € 1.000		x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>3.447</u>		<u>2.086</u>
	3.447		2.086
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>3.447</u>	<u>2.086</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Lonen en salarissen	30		28
Sociale lasten	6		6
Pensioenlasten	4		3
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	631		671
Overige bedrijfskosten	<u>966</u>		<u>956</u>
Som der bedrijfslasten		1.637	1.664
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	-		-19
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-6		-3
	<u>-6</u>		<u>-22</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING		<u>1.816</u>	<u>444</u>
Belastingen			
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>1.816</u></u>	<u><u>444</u></u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves	1.816	444
	<u><u>1.816</u></u>	<u><u>444</u></u>

1.2.10.2 Aansluiting totaal resultaat met resultaten segmenten

Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
SEGMENT 1 Ziekenhuis activiteiten	2.975	-2.418
SEGMENT 2 Thuis- en Ouderenzorg activiteiten	6.225	4.288
SEGMENT 3 Ondersteunende diensten	-62	-22
SEGMENT 4 Overige activiteiten	<u>1.816</u>	<u>444</u>
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen	10.954	2.292
Resultaat volgens geconsolideerde resultatenrekening	<u><u>10.954</u></u>	<u><u>2.292</u></u>

1.2.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

12.1 Zorgverzekeringswet

<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	197.570	192.637
Totaal	<u>197.570</u>	<u>192.637</u>

Toelichting:

De opbrengsten zorgverzekeringswet is inclusief € 10,8 mln. omzet Ambulance en € 1,3 mln. Verloskunde.

12.2 Wet langdurige zorg

<i>De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ (exclusief subsidies)	85.388	83.684
Totaal	<u>85.388</u>	<u>83.684</u>

Toelichting:

De toename in de opbrengsten WLZ zien toe op een toename VPT's en zorgverzwaring ZZP's.

12.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Beschikbaarheidsbijdragen Zorg (exclusief Opleidingen)	4.255	4.119
Totaal	<u>4.255</u>	<u>4.119</u>

Toelichting:

De Beschikbaarheidsbijdragen zorg zijn voor de Spoedeisende hulp en acute Verloskunde.

1.2.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

12.4 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

<i>De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt sameng</i>	2025	2024
	€	€
Wmo	6.521	6.187
Totaal	<u>6.521</u>	<u>6.187</u>

13. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteit</i>	2025	2024
	€	€
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	7.451	5.067
Overige bedrijfsopbrengsten	11.187	13.697
Totaal	<u>18.638</u>	<u>18.764</u>

Toelichting:

Stijging in overige subsidies heeft betrekking op de IZA transitiemiddelen voor het programma Passende Zorg binnen ZorgSaam.

1.2.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengeste</i>	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	9.603	9.324
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	23.451	25.302
Totaal	<u>33.054</u>	<u>34.626</u>

Toelichting:

In 2025 is verder ingezet op het verminderen van de inzet van PNIL. De resterende inzet betreft vervanging van ziekte en vervanging van moeilijk vervulbare vacatures met name in de ondersteunende diensten.

15. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	122.329	124.916
Sociale lasten	19.877	19.938
Pensioenpremies	10.742	10.826
Totaal personeelskosten	<u>152.948</u>	<u>155.680</u>

Toelichting:

De daling in de kosten lonen en salarissen is het gevolg van een afname in het aantal fte's in loondienst. Overige personeelskosten zijn meegenomen onder de overige bedrijfskosten.

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

Ziekenhuis activiteiten	701	737
Thuis- en Ouderenzorg activiteiten	1.081	1.108
Ondersteunende diensten	360	396
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.142</u>	<u>2.241</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

1.2.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

16. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	777	687
- materiële vaste activa	15.564	14.353
Totaal afschrijvingen	16.341	15.040

Toelichting:

De afschrijvingen betreffen ICT, inventarissen en gebouwgebonden afschrijvingen.

17. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	10.104	10.229
Algemene kosten	21.813	21.262
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	43.172	44.715
Onderhoud en energiekosten	8.588	8.994
Huur en leasing	3.142	3.216
Dotaties en vrijval voorzieningen	6.065	717
Andere personeelskosten	6.166	7.731
Totaal overige bedrijfskosten	99.050	96.864

Toelichting:

De stijging in de personele voorzieningen betreft met name een toename in het ziekteverzuim en een kansberekening in het generatiebeleid.

De daling in de andere personeelskosten betreft met name een daling in de studiekosten en lagere bijdrage bedrijfsarts/gezondheidszorg.

1.2.11 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

18. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Rentebaten	833	392
Ontvangen dividenden	-	-
Resultaat deelnemingen	276	365
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-
Subtotaal financiële baten	1.109	757
Rentelasten	942	1.097
Resultaat deelnemingen	205	-
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	549
Subtotaal financiële lasten	1.147	1.646
Totaal financiële baten en lasten	-38	-889

Toelichting:

De waardeverandering financiële vaste activa in 2024 betreft de opboeking van de deelneming in Scheldezoom van € 0,5 mln. als gevolg van een nieuw inzicht in de aandeelhouderstructuur van Scheldezoom.

19. Belastingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Vennootschapsbelasting	-	-
Totaal	-	-

20. Honoraria accountant

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	230	219
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	36	30
Totaal honoraria accountant	266	249

21. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder 1.3.10

1.3 Enkelvoudige jaarrekening 2025

1.3.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
ACTIVA			
A Vaste activa			
I <i>Immateriële vaste activa</i>	1		
1. Kosten van ontwikkeling		994	1.232
Totaal immateriële vaste activa		<u>994</u>	<u>1.232</u>
II <i>Materiële vaste activa</i>	2		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		40.835	44.625
2. Machines en installaties		25.907	26.210
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		475	577
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		5	3.109
Totaal materiële vaste activa		<u>67.222</u>	<u>74.521</u>
III <i>Financiële vaste activa</i>	3		
1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen		72.957	63.757
2. Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		1.392	1.405
3. Overige vorderingen		1.758	1.868
Totaal financiële vaste activa		<u>76.107</u>	<u>67.030</u>
B Vlottende activa en overlopende activa			
I <i>Vorderingen</i>	4		
1. Op handelsdebiteuren		688	62
2. Op groepsmaatschappijen		33.755	55.848
3. Overlopende activa		371	2.158
Totaal vorderingen		<u>34.814</u>	<u>58.068</u>
II <i>Liquide middelen</i>	5	2.108	9.054
Totaal activa		<u>181.245</u>	<u>209.905</u>

1.3.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
PASSIVA			
C Eigen vermogen	6		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		584	584
V Bestemmingsreserves		-	-
II Overige reserves		71.452	62.315
Totaal eigen vermogen		<u>72.036</u>	<u>62.899</u>
D Voorzieningen	7		
1. Overige		130	87
Totaal voorzieningen		<u>130</u>	<u>87</u>
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8		
1. Schulden aan banken		30.480	17.081
Totaal langlopende schulden		<u>30.480</u>	<u>17.081</u>
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva	9		
1. Schulden aan banken		2.637	18.879
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.027	760
3. Schulden aan groepsmaatschappijen		72.145	100.605
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen		488	589
5. Schulden ter zake pensioenen		88	147
6. Overige schulden		2.214	8.858
7. Overlopende passiva			
Totaal kortlopende schulden		<u>78.599</u>	<u>129.838</u>
Totaal passiva		<u>181.245</u>	<u>209.905</u>

1.3.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Overige bedrijfsopbrengsten	10	21.367	23.862
		21.367	23.862
Som der bedrijfsopbrengsten		21.367	23.862
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van grond- en hulpstoffen			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11	546	1.610
Lonen en salarissen	12	3.589	4.649
Sociale lasten	12	500	712
Pensioenlasten	12	326	439
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	13	9.041	8.676
Overige bedrijfskosten	14	7.339	6.675
Som der bedrijfslasten		21.341	22.761
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	15	10.054	4.813
Rentelasten en soortgelijke kosten	15	942	4.064
		-9.111	-749
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		9.137	1.850
Belastingen	16	-	-
RESULTAAT NA BELASTINGEN		9.137	1.850
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves		9.137	1.850
		9.137	1.850

1.3.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1.3.3.1 Algemeen

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en resultatenrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

1.3.3.2 Afwijkingen in waarderingsgrondslagen enkelvoudige jaarrekening

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de instelling in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de instelling en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Het resultaat deelnemingen is als onderdeel van de financiële baten en lasten in de resultatenrekening verantwoord.

Belastingen

De instelling is het hoofd van de fiscale eenheid. De vennootschapsbelasting is opgenomen voor dat deel dat de instelling als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met de toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid. De verrekening binnen de fiscale eenheid tussen de instelling en haar dochtermaatschappijen vindt plaats via de rekening-courant verhoudingen.

1.3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	1.232	343
Bij: investeringen	42	1.015
Af: afschrijvingen	280	126
Boekwaarde per 31 december	994	1.232

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.3.5.

2. Materiële vaste activa

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	74.521	72.048
Bij: investeringen	5.166	10.065
Af: afschrijvingen	8.761	8.550
Bij: overboeking tussen activa	-224	1.315
Af: desinvesteringen	3.480	357
Boekwaarde per 31 december	67.222	74.521

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.3.6.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.3.8.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	67.030	65.771
Resultaat deelnemingen	9.187	1.419
Verstrekke leningen / verkregen effecten	-	-160
Ontvangen dividend / aflossing leningen	110	-
Boekwaarde per 31 december	76.107	67.030

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.3.7.

De vorderingen op de financiële vaste activa heeft een looptijd korter dan 1 jaar.

De lang lopende vordering bevat een achtergestelde lening aan Scheldezoom Farmacie B.V.

Geen zekerheden van toepassing op de financiële vaste activa.

1.3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal x € 1.000	Kapitaalbe- lang (in %)	Eigen vermogen x € 1.000	Resultaat x € 1.000
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Blauwe Bocht B.V., Terneuzen	Zorg	18	100%	103	28
ZorgSaam Ziekenhuis B.V., Terneuzen	Zorg	18	100%	35.803	2.912
ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V., Terneuzen	Zorg	18	100%	37.091	6.225
ZorgSaam ZorgSupport B.V., Terneuzen	Ondersteunende dienst	18	100%	18	-
Zeggenschapsbelangen:					
Scheldezoo Farmacie B.V., 's Gravenpolder	Apotheek	750	50%	960	7
De Zeeuwse Keuken, Middelburg	Maaltijdservice	-	33%	-434	-119
Belangen samen met dochtermaatschappijen:					
Cardiologie Centrum Zeeland B.V., Middelburg	ZBC	2	10%	56	13

Toelichting:

De cijfers van deze belangen zijn ontleend aan de (concept-) jaarrekening over 2023 en 2024.

4. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
1 Op handelsdebiteuren	688	62
2 Op groepsmaatschappijen	33.755	55.848
3 Op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	-
4 Overlopende activa: Nog te ontvangen bedragen	371	2.158
	34.814	58.068

Toelichting:

De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De daling van deze vordering betreft de rekening courant positie met ZorgSaam Ziekenhuis B.V. als gevolg van de rondrekening tussen de rekening-couranten.

1.3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
1. Bankrekeningen	2.108	9.054
Totaal liquide middelen	<u>2.108</u>	<u>9.054</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan vrij ter beschikking van ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen.

1.3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	584	584
2. Bestemmingsreserves	-	-
3. Overige reserves	71.452	62.315
Totaal eigen vermogen	<u>72.036</u>	<u>62.899</u>

6.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	584	-	-	584
Totaal kapitaal	<u>584</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>584</u>

6.3. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves:				
Algemene reserve	62.315	9.137	-	71.452
Totaal overige reserves	<u>62.315</u>	<u>9.137</u>	<u>-</u>	<u>71.452</u>

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2025 en resultaat over 2025

De specificatie is als volgt :

	Eigen vermogen	Resultaat
	x € 1.000	x € 1.000
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	72.036	9.137
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	82.666	10.954

Toelichting:

Het geconsolideerde eigen vermogen per 31 december 2025 is hoger dan het enkelvoudig vermogen per deze datum omdat het vermogen van de verbonden stichtingen bij het enkelvoudig vermogen opgeteld dient te worden.

1.3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25 x € 1.000	Dotatie x € 1.000	Onttrekking x € 1.000	Vrijval x € 1.000	Saldo per 31-dec-25 x € 1.000
3. overige					
Uitgestelde personele beloningen	72	2	2	-	72
Reorganisatie	15	-	12	3	-
Generatiebeleid	-	58	-	-	58
Totaal voorzieningen	<u>87</u>	<u>60</u>	<u>14</u>	<u>3</u>	<u>130</u>

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

	31-dec-25 x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	3
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	34
hiervan > 5 jaar	93

Toelichting per categorie voorziening:

Uitgestelde personele beloning (jubileumverplichtingen):

Deze voorziening is bepaald op medewerkersniveau, rekening houdend met cao-bepalingen, blijfkans en leeftijd.

Reorganisatie

De voorziening is gebaseerd op de uitwerking van de herstelplannen 2024. Deze voorziening loopt volledig af in 2025.

Generatiebeleid

Dit betreft een regeling inzake het verlagen van de werktijd bij werknemers vanaf 5 jaar voor het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd, waarbij een deel van het loon over de niet gewerkte uren wordt doorbetaald en de volledige pensioenopbouw wordt behouden. De voorziening is bepaald aan de hand van medewerkers die naar verwachting kunnen gaan deelnemen.

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
Stand per 1 januari	19.909	22.251
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	2.843	2.342
Bij: reclassificatie naar langlopende schulden	16.051	-
Stand per 31 december	<u>33.117</u>	<u>19.909</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.637	2.828
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>30.480</u>	<u>17.081</u>

1.3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.637	2.828
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	30.480	17.081
hiervan > 5 jaar	21.516	13.201

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen luiden als volgt:

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

In 2023 heeft er een reclassificatie plaatsgevonden van langlopende naar kortlopende schulden naar aanleiding van de ontvangen BNG waiver. Deze waiver was geldig t/m 1 juli 2025. De bankconventanten worden gehaald in 2025 en omwille van die reden is er in 2025 een verschuiving van € 16 mln. gedaan van kortlopende schulden naar langlopende schulden.

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
1. Schulden aan banken	2.637	18.879
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.027	760
3. Schulden aan groepsmaatschappijen	72.145	100.605
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen	488	589
5. Schulden ter zake pensioenen	88	147
6. Overige schulden	232	250
7. Overlopende passiva	1.982	8.609
Totaal overige schulden	<u>78.599</u>	<u>129.839</u>

Toelichting:

De kortlopende schulden hebben een looptijd van < 1 jaar.

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij BNG bedraagt per 31 december 2025 €0 miljoen (2024: € 20 miljoen).

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen kredietfaciliteit luiden als volgt:

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

De daling van de schulden aan banken betreft de verschuiving van het langlopende deel van de leningen naar de langlopende schulden, doordat het langlopende deel niet langer meer direct opeisbaar is.

Daling overlopende passiva heeft hoofdzakelijk betrekking op ontvangen IZA transitie middelen van € 6.1 mln. In 2025 kassiersfunctie tbv ZZC stopgezet (3.8 mln). ZorgSaam transitie middelen ingezet voor projecten binnen programma Passende Zorg.

De daling van de schulden aan groepsmaatschappijen betreft de rekening-courant positie met ZorgSaam Ziekenhuis B.V. als gevolg van een rondrekening tussen de rekening-couranten.

1.3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Lease verplichtingen

Er zijn lease-contracten aangegaan voor 2 auto's, ter beschikking gesteld aan 2 leden Raad van Bestuur. (x €1.000)

Verplichting <1 jaar	31
Verplichting 1-5 jaar	74
Verplichting >5 jaar	0

Fiscale eenheid

Er is een fiscale eenheid voor de omzetbelasting tussen Stichting Zorgsaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen, ZorgSaam Ziekenhuis BV, ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg BV en Zorgsaam Zorgsupport BV.

Waarborgfonds

Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen maakt gebruik van het Waarborgfonds Zorg bij de financiering van een aantal leningen. Dit betekent dat het Waarborgfonds Zorg de betaling van de rente en aflossing van een geborgde lening volledig overneemt wanneer de zorginstelling daar niet meer toe in staat is. De boekwaarde van de geborgde leningen betreft ultimo 2025 € 18,5 mln. (2024: € 19,9 mln.)

Kredietlimiet

Per 8 mei 2024 is het kredietlimiet bij BNG bank krediet beëindigd.

1.3.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten van ontwikkeling	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025			
- Aanschafwaarde	1.870	-	1.870
- Cumulatieve afschrijvingen	638	-	638
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>1.232</u>	<u>-</u>	<u>1.232</u>
Mutaties in het boekjaar			
- Investerings	42	-	42
- Afschrijvingen	280	-	280
- <i>Desinvesteringen</i>			
Aanschafwaarde	404	-	404
Cumulatieve afschrijvingen	404	-	404
Per saldo	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-238</u>	<u>-</u>	<u>-238</u>
Stand per 31 december 2025			
- Aanschafwaarde	1.508	-	1.508
- Cumulatieve afschrijvingen	514	-	514
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>994</u>	<u>-</u>	<u>994</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2,86% - 33,33%	2,86% - 4%	

1.3.6 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025					
- Aanschafwaarde	126.662	91.905	8.327	3.109	230.003
- Cumulatieve afschrijvingen	82.037	65.695	7.750	-	155.482
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>44.625</u>	<u>26.210</u>	<u>577</u>	<u>3.109</u>	<u>74.521</u>
Mutaties in het boekjaar					
- Investerings				5.166	5.166
- Afschrijvingen	3.636	5.017	108		8.761
- Overboekingen binnen vaste activa	-	5.040	6	5.046	-
- Overboekingen van andere groepsmaatschappijen				-224	-224
- Desinvesteringen					
Aanschafwaarde	206	668	876	3.000	4.750
Cumulatieve afschrijvingen	52	342	876		1.270
Per saldo	<u>154</u>	<u>326</u>	<u>-</u>	<u>3.000</u>	<u>3.480</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-3.790</u>	<u>-303</u>	<u>-102</u>	<u>-3.104</u>	<u>-7.299</u>
Stand per 31 december 2025					
- Aanschafwaarde	126.456	96.277	7.457	5	230.195
- Cumulatieve afschrijvingen	85.621	70.370	6.982	-	162.973
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>40.835</u>	<u>25.907</u>	<u>475</u>	<u>5</u>	<u>67.222</u>
Afschrijvingspercentage	2% - 10%	4% - 10%	5% - 33,3%	0,0%	

Toelichting:

Groot onderhoud betreft voornamelijk onderhoud aan machines en installaties.

De desinvestering in materiële vaste activa in uitvoering betreft met name projecten die naar exploitatie zijn gebracht, omdat er IZA transitiemiddelen voor ontvangen zijn. De overige desinvesteringen betreft activa die niet langer meer in gebruik zijn.

1.3.7 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	63.757	1.405	1.868	67.030
Kapitaalstortingen	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	9.200	-13	-	9.187
Aflossing leningen	-	-	110	110
(Terugname) waardeverminderingen	-	-	-	-
Amortisatie (dis)agio	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>72.957</u>	<u>1.392</u>	<u>1.758</u>	<u>76.107</u>

BIJLAGE

1.3.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke-lijke-rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos-sings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden	
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000		
ING	20-12-2017	3.800	10	Onderhands	2,700%	760	-	394	366	-	1	Lineair	367	b, c	
BNG	19-06-2007	10.000	30	Onderhands	5,034%	4.333	-	333	4.000	2.333	12	Lineair	333	a, b	
NWB	04-01-2009	10.000	30	Onderhands	4,680%	5.000	-	333	4.667	3.000	14	Lineair	333	a, b	
BNG	26-07-2019	9.300	20	Onderhands	1,510%	6.859	-	465	6.394	4.069	14	Lineair	465	b, c	
BNG	01-07-2021	7.500	20	Onderhands	0,485%	6.375	-	375	6.000	4.125	16	Lineair	375	a, b	
BNG	31-03-2022	7.000	15	Onderhands	2,010%	5.967	-	344	5.623	3.902	11	Lineair	344	b, c	
BNG	31-01-2023	4.500	15	Onderhands	3,080%	4.200	-	300	3.900	2.400	13	Lineair	300	a, b	
BNG	28-12-2023	2.595	15	Onderhands	4,150%	2.465	-	298	2.167	1.687	13	Lineair	120	b, c	
						35.959	-	2.842	33.117	21.516					2.637

a: Borgstelling via Waarborgfonds voor de zorgsector
b: 1e hypotheek; verpanding bedrijfsuitrusting en vorderingen en pari passu verklaring
c: De ontvangen zekerheid in de waiver van de BNG bank is geldig voor de periode t/m 1 juli 2025. In 2025 verschuiving van kortlopende naar langlopende schulden.

1.3.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

10. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten)</i>	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige opbrengsten	562	1.335
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	2.968	1.226
Dekkingsbijdrage	17.837	21.301
Totaal	21.367	23.862

Toelichting:

De dekkingsbijdrage betreft een vergoeding voor geleverde diensten van ZorgSaam Zorggroep (enkelvoudig) aan ZorgSaam Ziekenhuis b.v. en ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg b.v.
De dekkingsbijdrage is onderverdeeld in vier categorieën, namelijk rentekosten, afschrijvingen, personeelskosten en de overige kosten. De rentekosten en afschrijvingen worden toegerekend op basis van werkelijke kosten. Voor personeelskosten en overige kosten is een verdeelsleutel opgesteld naar beste mogelijke inschatting. Stijging in overige subsidies heeft betrekking op de IZA transitiemiddelen voor het programma Passende Zorg binnen ZorgSaam.
De daling in overige opbrengsten komt door verkoop van een vastgoed pand in 2024.
Intercompany doorbelastingen vallen onder lonen en salarissen.

LASTEN

11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	546	1.610
Totaal	546	1.610

Toelichting:

In 2025 is verder ingezet op het verminderen van de inzet van PNIL. De resterende inzet betreft vervanging van ziekte en vervanging van moeilijk vervulbare vacatures.

12. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	3.589	4.649
Sociale lasten	500	712
Pensioenlasten	326	439
Totaal personeelskosten	4.415	5.800

Toelichting:

De daling in de kosten lonen en salarissen is het gevolg van afname in het aantal fte's in loondienst. Binnen de loonkosten is een opbrengst van € 36.751 opgenomen die voortvloeit uit een intercompany doorbelasting.

1.3.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

	2025	2024
12. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen	34	45
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	34	45
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

Het gemiddeld aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 0 (2024: 0).

13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	280	126
- materiële vaste activa	8.761	8.550
Totaal afschrijvingen	9.041	8.676

Toelichting:

De afschrijvingen betreffen vooral gebouwgebonden afschrijvingen.

14. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	104	6
Algemene kosten	5.172	4.379
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3	1
Onderhoud en energiekosten	1	1
Huur en leasing	1.694	1.658
Dotaties en vrijval personele voorzieningen	64	-172
Andere personeelskosten	301	802
Totaal overige bedrijfskosten	7.339	6.675

Toelichting:

Stijging in algemene kosten van € 0.8 mln door uitgaven voor het programma Passende Zorg welke gefinancierd worden door IZA transitie middelen.

1.3.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

15. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	823	388
Resultaat deelnemingen	9.231	4.425
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-
Subtotaal financiële baten	10.054	4.813
Rentelasten en soortgelijke kosten	942	1.097
Resultaat deelnemingen	-	2.418
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	549
Subtotaal financiële lasten	942	4.064
Totaal financiële baten en lasten	<u>9.112</u>	<u>749</u>

Toelichting:

De resultaat deelneming met ZorgSaam Ziekenhuis B.V. betreft € 2,9 mln. en ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. € 6,2 mln.

1.3.10 VERANTWOORDINGSMODEL WNT 2025

De WNT is van toepassing op Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. Het voor Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (WNT-maximum voor de zorg, totaalscore 14, klasse V). Dit geldt naar rato van de duur en omvang van het dienstverband. Voor de Raad van Toezicht gelden de maxima van 15% van € 246.000 voor de voorzitter en 10% van € 246.000 voor de vice-voorzitter en de overige leden.

Raad van Bestuur

De bestuurders van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen zijn ultimo 2025:

- W.A. Boogaard MMO EMSD, lid Raad van Bestuur Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen
- M.J.M. Hendriks lid Raad van Bestuur Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen

Dhr. W.A. Boogaard MMO EMSD is per 20 januari 2025 toegetreden als lid Raad van Bestuur van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen alsook directeur van ZorgSaam Ziekenhuis B.V., ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. en ZorgSaam Zorgsupport B.V..

Dhr. M.J.M. Hendriks is per 1 november 2025 toegetreden als lid Raad van Bestuur van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen, alsook directeur van ZorgSaam Ziekenhuis B.V., ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. en ZorgSaam Zorgsupport B.V..

Mevr. dr. K.P.G.M. Hurkens MBA was tot 1 november 2025 naast lid Raad van Bestuur van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen ook directeur van ZorgSaam Zorgsupport B.V., ZorgSaam Ziekenhuis B.V. en ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V.. Per 1 november 2025 is zij uitdienstgetreden en zijn deze functies beëindigd.

Dhr. E.J. Hummel was tot 1 februari 2025 lid Raad van Bestuur a.i. van Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen alsook directeur a.i. van ZorgSaam Ziekenhuis B.V., ZorgSaam Thuis- en Ouderenzorg B.V. en ZorgSaam Zorgsupport B.V.. Per 1 februari 2025 is zijn aanstelling en daarmee deze functies geëindigd.

De leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht worden aangemerkt als topfunctionarissen voor Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bepaald haar eigen bezoldiging met inachtneming van de WNT.

Onderstaand wordt de WNT-bezoldiging van de topfunctionarissen toegelicht.

1.3.10 VERANTWOORDINGSMODEL WNT 2025

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2025			
bedragen x € 1			
Funcatiegegevens	dr. K.P.G.M. Hurkens MBA	W.A. Boogaard MMO EMSD	M.J.M Hendriks
	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1 t/m 31-10	20-1 t/m 31-12	1-11 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.469	217.890	41.112
Beloningen betaalbaar op termijn	13.419	15.305	0
<i>Subtotaal</i>	<i>204.888</i>	<i>233.195</i>	<i>41.112</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	204.888	233.195	41.112
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	204.888	233.195	41.112
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	
Funcatiegegevens	dr. K.P.G.M. Hurkens MBA
	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.806
Beloningen betaalbaar op termijn	16.194
<i>Subtotaal</i>	<i>233.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
Bezoldiging	233.000

1.3.10 VERANTWOORDINGSMODEL WNT 2025

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025 bedragen x € 1		drs. E.J. Hummel	
Functiegegevens	lid Raad van Bestuur a.i.		
Kalenderjaar	2025	2024	
Periode functievervulling in het kalenderjaar	1-1 t/m 31-1	1-2 t/m 31-12	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	157	2.465	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221	
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 tm 12	326.700		
Bezoldiging (alle bedragen exclusief BTW)			
Bezoldiging in de betreffende periode	23.400	301.800	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 tm 12	325.200		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT		
Bezoldiging	325.200		
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	

1.3.10 VERANTWOORDINGSMODEL WNT 2025

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025				
bedragen x € 1	C. Sterk	J.P.D.M. Lagasse	G.M. van Cappellen	G. Beckers
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice-voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 12-5	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Bezoldiging				
Bezoldiging	29.520	8.007	19.680	19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	8.896	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging	29.520	8.007	19.680	19.680
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2024				
bedragen x € 1	C. Sterk	J.P.D.M. Lagasse	G.M. van Cappellen	G. Beckers
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice-voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Bezoldiging				
Bezoldiging	27.960	20.970	18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300

1.3.10 VERANTWOORDINGSMODEL WNT 2025

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1		
	A. In 't Veld	H.J. van den Berg
Functiegegevens	Lid/ vice-voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functieervulling in 2025	1-1 t/m 31/12	9-12 t/m 31-12
Bezoldiging		
Bezoldiging	21.227	1.240
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	1.550
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Bezoldiging	21.227	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
Gegevens 2024 bedragen x € 1		
	A. In 't Veld	H.J. van den Berg
Functiegegevens	Lid/ vice-voorzitter Raad van Toezicht	
Aanvang en einde functieervulling in 2024	11-12 t/m 31-12	NVT
Bezoldiging		
Bezoldiging	1.070	NVT
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	1.337	NVT

1.3.10 VERANTWOORDINGSMODEL WNT 2025

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Er zijn in 2025 geen uitkeringen gedaan wegens beëindiging dienstverband aan (voormalig) topfunctionarissen met of zonder dienstverband.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

1.3.11 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 19-05-2026.

De raad van toezicht van de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 19-05-2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.3.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Over het boekjaar 2025 zijn er geen gebeurtenissen na balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders



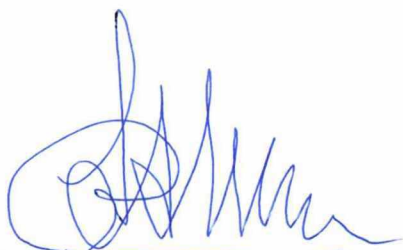
W.A. Boogaard
Lid Raad van Bestuur

19-5-2026



M.J.M. Hendriks
Lid Raad van Bestuur

19-5-2026



C. Sterk
Voorzitter Raad van Toezicht

19-5-2026



G. Beckers
Lid Raad van Toezicht

19-5-2026



G. Morée van Cappellen
Lid Raad van Toezicht

19-5-2026



A. In 't Veld
Lid Raad van Toezicht

19-5-2026



H.J. van den Berg
Lid Raad van Toezicht

19-5-2026