



De Wijngaerd

Samen leven, samen zorgen

BESTUURSVERSLAG 2025

Voorwoord

De wereld om ons heen verandert snel. De komende jaren worden we geconfronteerd met sterke vergrijzing, toenemende complexiteit van zorgvragen en een structureel tekort aan zorgpersoneel. Deze ontwikkelingen vragen om een wendbare organisatie die samen met bewoners, familie, mantelzorgers en vrijwilligers werkt aan kwaliteit van bestaan.

Voor De Wijngaerd betekent dit dat we verder bouwen aan een stevige basis. We blijven inzetten op samenwerking en verbinding: tussen bewoners en hun netwerk, tussen intra- en extramurale teams, en met onze partners in de gemeente en regio. Door informele zorgverleners actief te betrekken, benutten we de kracht van het netwerk rond de bewoner en vergroten we hun eigen regie en zelfstandigheid.

Innovatie en digitalisering krijgen een steeds belangrijkere rol. Technologische hulpmiddelen dragen bij aan zelfstandigheid en eigen regie van de client. Daarnaast ondersteunen deze middelen onze medewerkers, maken het werk efficiënter en dragen bij aan veiligheid en kwaliteit. Dit sluit aan bij het landelijke uitgangspunt: *“Zelf als het kan – Thuis als het kan – Digitaal als het kan.”*

Onze zorgprofessionals vormen de kern van onze organisatie. Hun vakmanschap, betrokkenheid en mensgerichte houding zijn de basis van de zorg die wij bieden. Daarom investeren we in ontwikkeling, reflectie en werkplezier, zodat medewerkers met vertrouwen kunnen doen waar zij goed in zijn; zich blijven ontwikkelen en hun loopbaan actief kunnen vormgeven.

Het jaar 2025 stond nadrukkelijk in het teken van herstel en stabilisatie. Na het beëindigen van het fusietraject met Het Hoge Veer (begin 2024) en een zeer matig financieel resultaat (2023), lag de focus in 2025 vooral op het creëren van rust, transparantie en het versterken van de bedrijfsvoering. Met een nieuwe bestuurder, een aangescherpte financiële sturing en een aanpassing van de organisatiestructuur is hard gewerkt aan vertrouwen, duidelijkheid en een basis die op orde is.

We zijn als Wijngaerd trots op onze fors verbeterde financiële resultaten en schrijven ook nu zwarte cijfers. Dit biedt meer ruimte voor toekomstige noodzakelijke investeringen in onderhoud, innovatie en kwaliteit. De managementstructuur is ingebed en regieverpleegkundigen en coördinatoren vervullen een coördinerende en coachende rol richting de teams. Door centrale roosterplanning en betere inzet van digitale hulpmiddelen wordt gewerkt aan duurzame personeelsinzet en passende ondersteuning van medewerkers en cliënten. Mantelzorg en vrijwilligers zijn steeds meer zichtbaar en onderdeel van onze zorgverlening.

De bundeling van krachten met drie compacte VVT-organisaties in de regio biedt hoop voor de toekomst; er wordt ingezet op samenwerking op o.a. kwaliteitsbeleid en opleidingen. Hierdoor maakt De Wijngaerd haar positie toekomstbestendiger. Want dit is nodig om tegenvallende inkomsten, en (onverwachte) hogere uitgaven het hoofd te kunnen bieden.

In 2026 zal dan ook met de nieuwgevormde Raad van Toezicht en managementteam de strategische koers verder verkend worden.

In dit bestuursverslag beschrijven we hoe De Wijngaerd afgelopen jaar verder gewerkt heeft aan passende zorg, maatschappelijke uitdagingen en hoe we samen gewerkt hebben aan een toekomstbestendige organisatie onder ons nieuwe motto [Samen leven](#), [samen zorgen](#).

Marieke de Jong
Directeur-bestuurder De Wijngaerd

Inhoud

Voorwoord	1
1 Profiel van de organisatie	3
1.1 Algemene identificatiegegevens	
1.2 Structuur van de organisatie	
1.3 Kerngegevens	
2 Doelstelling en kernactiviteiten	5
2.1 Missie & Visie	
2.2 Samenwerkingsrelaties	
2.3 Beleid en ontwikkeling van de organisatie	
3 Medezeggenschap	9
3.1 Cliëntenraad	
3.2 Ondernemingsraad	
4 Governancecode Zorg	12
4.1 Goede zorg	
4.1.1 Tevreden Cliënten (Wijk, WMO en Intramurale cliënten)	
4.1.2 Klachtenafhandeling	
4.1.3 Kwaliteitscertificaat	
5 Medewerkers	14
5.1 MTO	
5.2 RI&E	
5.3 Verzuim	
5.4 In- en Uitstroom	
6 Financieel beleid	16
6.1 Resultaatontwikkeling en convenanten	
6.2 Normalisatie en liquiditeit	
6.3 Operationele ontwikkelingen en marktbeeld	
6.4 Risico's en vooruitblik	

Uitgangspunten bij de verslaglegging:

Stichting De Wijngaerd, hierna te noemen De Wijngaerd, legt openbare verantwoording af in het kader van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) en de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg).

De jaarrekening met accountantsverklaring en bestuursverslag worden gepubliceerd op www.jaarverantwoordingzorg.nl.

De jaarrekening wordt gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

De jaarrekening en het bestuursverslag worden gepubliceerd op www.dewijngaerd.nl

1 Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon:	Stichting De Wijngaerd
Adres:	Cyclaamstraat 2-A
Postcode:	4921 JC
Plaats:	Made, gemeente Drimmelen
Telefoonnummer:	0162-241200
E-mailadres:	info@dewijngaerd.nl
Internetpagina:	www.dewijngaerd.nl
Identificatienummer Kamer van Koophandel:	41099111

Raad van Bestuur:

Naam:	Mevr. M.C.E. de Jong-Cox
Functie:	directeur/bestuurder

Managementteam:

Het managementteam bestaat in 2025 uit lijnfunctionarissen:

Directeur/bestuurder	Mevr. M.C.E. de Jong-Cox
Manager Zorg	Mevr. C. Heestermans
Manager P&O	Dhr. H. Wijnands
Manager Facilitair	Dhr. P.H.M. van den Berg tot 1 maart 2025 Mevr. L. Peters v.a. 1 juni 2025
Controller	Dhr. M.T. Smits

1.2 Structuur van de organisatie

De rechtsvorm van De Wijngaerd is een stichting, gevestigd in Made, gemeente Drimmelen. De bestuursstructuur is statutair bepaald en heeft als uitgangspunt het Raad van Toezichtmodel. De Raad van Toezicht toetst het beleid van de Raad van Bestuur, functioneert als sparringpartner en adviseur. De Raad van Toezicht heeft het bestuur van de organisatie opgedragen aan de Raad van Bestuur en vervult de werkgeversrol voor de Raad van Bestuur. Daarbij wordt de Governance Code Zorg 2022 gehanteerd. De Wijngaerd heeft een éénhoofdige Raad van Bestuur; mevr. Marieke de Jong. De Raad van Bestuur heeft tot taak de organisatie goed te besturen binnen de daartoe aangegeven kaders en legt daarover verantwoording af aan in- en externe stakeholders. Daarbij is er een goed en structureel overleg met de Ondernemings- en de Cliëntenraad. De bestuurder wordt geadviseerd door het managementteam, waarmee frequent cyclisch vergaderd wordt. De Wijngaerd kenmerkt zich door een platte organisatie, met zorgteams die ondersteund worden door regie verpleegkundigen, staffunctionarissen en ondersteunende diensten.

1.3 Kerngegevens

[Cliënten in zorg](#)

(Realisatie 2025, unieke cliënten)

80	cliënten in het verpleeghuis
47	cliënten Volledig Pakket Thuis (VPT)
115	cliënten in zorg thuis vanuit de Zorgverzekeringswet (ZVW)
244	cliënten Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)

[Medewerkers en vrijwilligers](#)

(Peildatum 19-12-2025)

258	medewerkers	132,7 fte
12	stagiaires	5,92 fte
89	vrijwilligers	

[Financiële gegevens 2025](#)

Exploitatie Stichting De Wijngaerd: 2025	Realisatie	%-aandeel	Begroting	%-aandeel
Wet Langdurige Zorg	€ 10.858.056	84,0	€ 11.370.072	85,5
Zorgverzekeringswet	€ 485.650	3,8	€ 389.304	2,9
Wet Maatschappelijke ondersteuning	€ 965.555	7,5	€ 945.039	7,1
Totaal zorg	€ 12.309.261	95,2	€ 12.704.414	95,5
Overige opbrengsten	€ 618.739	4,8	€ 598.791	4,5
Totaal opbrengsten	€ 12.928.000	100,0	€ 13.303.205	100,0
Totaal personeelskosten	€ -10.195.849	-78,9	€ -10.501.693	-78,9
Kosten van voeding	€ -506.472	-3,9	€ -503.944	-3,8
Hotelmatige kosten	€ -247.547	-1,9	€ -254.245	-1,9
Afschrijvingskosten, interest en huur vaste activa	€ -567.508	-4,4	€ -575.807	-4,3
Algemene kosten	€ -632.899	-4,9	€ -642.814	-4,8
Cliënt c.q. bewonergebonden kosten	€ -157.538	-1,2	€ -185.636	-1,4
Gas / Water / Licht	€ -203.603	-1,6	€ -260.601	-2,0
Onderhoud	€ -298.008	-2,3	€ -230.016	-1,7
Dotatie/vrijval voorzieningen	€ 205.469	1,6	€ -	0,0
Totaal materiële kosten	€ -2.408.106	-18,6	€ -2.653.064	-19,9
Totaal kosten	€ -12.603.955	-97,5	€ -13.154.757	-98,9
Resultaat	€ 324.045	2,5	€ 148.449	1,1

2 Doelstelling en kernactiviteiten

Stichting De Wijngaerd is een zelfstandige organisatie die, vanuit de locatie in het kerndorp Made, zorg en diensten verleent aan alle ouderen in de gemeente Drimmelen en in de omliggende regio. Als organisatie voor verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) gaat de Wijngaerd een langdurige relatie aan met (oudere) inwoners, die ondersteuning en/of zorg nodig hebben om aangenaam ouder te worden.

De Wijngaerd levert zorg en diensten bestaande uit o.a.: ondersteuning thuis, wijkverpleging, hulp bij het huishouden, dagbesteding en verpleeghuiszorg. In 2025 is de Wijngaerd ook gestart met logeerszorg (respijtzorg), vanuit verschillende financieringsbronnen.

2.1 Missie en visie

Missie

De Wijngaerd is de partner voor inwoners van de gemeente Drimmelen bij het ouder worden. We bieden ondersteuning en zorg die aansluit bij iemands eigen leven, wensen en mogelijkheden.

Visie

Wij zien ieder mens als een geheel van lichamelijke, psychische en sociale aspecten die elkaar beïnvloeden. Ieder individu heeft een uniek leefbeeld, een eigen achtergrond en persoonlijke wensen. Daarom staat eigen regie centraal en sluiten wij onze ondersteuning aan op wat iemand zelf kan en wil, aangevuld met passende zorg wanneer dat nodig is. Vrijheid, autonomie, persoonlijke aandacht en deskundigheid vormen de kern van ons handelen. Samen met bewoners, familie en mantelzorgers zoeken we naar oplossingen die bijdragen aan kwaliteit van bestaan.

Wijkzorg, dagbehandeling en WMO

De Wijngaerd biedt wijkverpleging aan iedere volwassene (18+) inwoner van de gemeente Drimmelen, en is vooral actief in Made. Zorg wordt geboden vanuit diverse financieringsbronnen zoals de ZorgverzekeringsWet (ZVW), Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), Wet Langdurige Zorg zonder verblijf (Modulair Pakket Thuis (MPT) en Volledig Pakket Thuis (VPT)) en/of PersoonsGebonden Budget (PGB).

De Wijngaerd levert daarnaast ook dagbesteding en huishoudelijke hulp in/voor de hele gemeente Drimmelen, waarvan de dorpskernen Made, Terheijden, Wagenberg, Lage en Hoge Zwaluwe en de kern Drimmelen deel uitmaken.

Zorg met verblijf

In Made levert De Wijngaerd 24-uurszorg in de appartementen van De Wijngaerd, verspreid over 7 kleinschalige woonunits.

De bewoners/ cliënten van De Wijngaerd krijgen behandeling van een verpleegkundig specialist (VS) onder supervisie van een specialist ouderengeneeskunde (SO). De meeste cliënten hebben een vorm van dementie, al dan niet gecombineerd met een somatische aandoening.

In de overige flats op het complex wordt WLZ-zorg zonder verblijf (MPT en VPT) naast ZVW-zorg, dagbesteding en huishoudelijke zorg vanuit de WMO gegeven. Deze cliënten hebben hun eigen huisarts.

Logeerszorg

Sinds 2025 kunnen cliënten ook bij De Wijngaerd terecht voor logeerszorg. Deze tijdelijke opvang (met verzorging) voor mensen met een ziekte of beperking, is bedoeld om mantelzorgers rust te geven en overbelasting te voorkomen. Deze vorm van (respijt-)zorg wordt gefinancierd vanuit de WLZ of WMO.

2.2 Samenwerkingsrelaties

Om de zorg toegankelijk te houden vanuit de ambitie voor “radicale transformatie”, heeft een groot aantal VVT partijen – waaronder De Wijngaerd – in West-Brabant de krachten gebundeld in de Transitietafel West-Brabant.

Binnen vijf geformuleerde actielijnen is in 2025 verder ingezet op de preventie van zorg; samenwerking tussen domeinen, langdurige zorg thuis, een stop op (uitbreiding van) intramurale zorg, technologie, samenwerking, en goede zorg voor medewerkers. Binnen de diverse actielijnen participeert De Wijngaerd; soms als mede kartrekker, zoals bij het project Zorgzaam Dorp Made, soms als actieve deelnemer, zoals bij diverse projecten van Anders Werken In de Zorg (AWIZ).

De Wijngaerd werkt samen met Transvorm; een regionaal samenwerkingsverband voor de Brabantse zorg- en welzijnssector op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken, trainingen en opleidingen.

Naast de samenwerking met de collega’s van de Transitietafel, is er in 2025 steviger ingezet op de samenwerking met compacte VVT-organisaties in de regio op bestuurlijk niveau en andere beleidsterreinen, zoals kwaliteit en ICT. Agendapunten zijn o.a. samenwerking, wet- en regelgeving, schrijven van beleids- en kwaliteitsdocumenten, delen beroepsinformatie, gezamenlijke trainingen, etc.

Samen met de partners, Park Zuiderhout, Egalazorg en Sint Elisabeth Roosendaal zijn we op met name inhoudelijk niveau de contacten aan het intensiveren en hebben ook een intentieverklaring opgesteld die momenteel de ronde maakt langs de medezeggenschap en Raden van Toezicht. Dit alles onder de noemer Zorglinck.

In de uitvoering van de zorg wordt in De Wijngaerd nauw samengewerkt met Gericare, een samenwerkingsverband van specialisten in ouderenzorg, die de verpleegkundig specialist en specialist ouderengeneeskunde naast de functionaris Wet Zorg en Dwang levert.

Voor de inzet van paramedische zorg heeft de Wijngaerd afspraken met het Centrum voor Vitaliteit voor de fysiotherapie en de praktijk Monné Zorg en Beweging voor ergotherapie. Daarnaast zijn er samenwerkingsafspraken met een zelfstandig psycholoog en diëtiste.

De Wijngaerd is ISO-gecertificeerd en mag tot 2027 het kwaliteitscertificaat voeren. In de tussenliggende jaren vindt steeds een kwaliteitsaudit plaats door TÜV Rheinland.

De Wijngaerd heeft een beperkt volume aan thuiszorg en verleent de gevraagde zorg met name in Made. Op het gebied van thuiszorg wordt samengewerkt met collega VVT-organisaties Thebe en Surplus in zogenaamde schakelteams en voor de specialistische thuiszorg. Deze organisaties hebben een groot verzorgingsgebied en meer specialistische professionals in dienst, zoals bijvoorbeeld wondzorgverpleegkundigen. Daarnaast wordt samengewerkt op het gebied van cliëntenzorg/routes.

De Stichting Welzijn Ouderen (SWO) is er voor alle inwoners van de gemeente Drimmelen, die behoefte hebben aan ondersteuning, ontmoeting, informatie en advies, ongeacht leeftijd, achtergrond of situatie. Als “goede buur” werkt De Wijngaerd samen op het gebied van inzet vrijwilligers en huishoudelijke hulp vanuit de WMO.

Woonvizier biedt, als woningbouwcoöperatie mensen in de gemeente Drimmelen met een lager inkomen en mensen die bijzondere zorg nodig hebben, passende huisvesting. Voor de drie flats van Woonvizier op het terrein van de Wijngaerd, wordt intensief samengewerkt bij de toewijzing van woningen, zodat bewoners met een (toekomstige) zorgvraag kunnen profiteren van hetgeen De Wijngaerd te bieden heeft.

Ook in 2025 is het overleg met projectontwikkelaar MadeZes47 BV gecontinueerd. De Wijngaerd ondersteunde de initiatieven voor passende huisvesting van ouderen die een zorgvraag hebben in Made, bij de realisatie van een seniorencomplex met 43 serviceappartementen, de Zuideindsestraat. Helaas is gebleken dat gesprekken en verder onderzoek niet resulteerde in een sluitende businesscase, waardoor De Wijngaerd de intentieverklaring opgezegd heeft.

In samenwerking met lokale verenigingen, organisaties en vrijwilligers al dan niet via de Wijngaerd, worden activiteiten georganiseerd voor (toekomstige) cliënten en bewoners. Voorbeelden van samenwerkingspartners op dit gebied zijn: De Zonnebloem, De Vijfheiligenparochie, het Alzheimercafé, Sint Nicolaascomité Made en CS De Mayenèrs. Het Repaircafé is in maart gestart en laat zich ondersteunen door een energieconsulent. Ook is de buurtwerkgroep 2x per maand in De Wijngaerd aanwezig om buurtgenoten en andere belangstellenden te woord te staan en te fungeren als “wegwijzer” voor tal van vragen.

Zowel de Raad van Toezicht als ook de Raad van Bestuur, de leden van het managementteam, maar zeker ook veel andere medewerkers werken regelmatig samen met partijen als collega zorg- en welzijnsinstellingen, zorgkantoor, gemeente en vakorganisaties. De Wijngaerd is lid van ActiZ en participeert in de Actiz-werkgroep Compacte Zorginstellingen.

2.3 Beleid en ontwikkeling van de organisatie

Waar komen we vandaan

Het jaar 2025 stond in het teken van herstel en stabilisatie. Na het beëindigen van het fusietraject met Het Hoge Veer (begin 2024) en een zeer matig financieel resultaat (2023), lag de focus in 2025 vooral op het creëren van rust, transparantie en het versterken van de bedrijfsvoering. Met een nieuwe bestuurder, een aangescherpte financiële sturing en een aanpassing van de organisatiestructuur is gewerkt aan vertrouwen, duidelijkheid en een basis die op orde is.

Waar staan we nu

De Wijngaerd heeft fors verbeterde financiële resultaten en schrijft zwarte cijfers. Dit biedt meer ruimte voor noodzakelijke investeringen in onderhoud, innovatie en kwaliteit. De managementstructuur is ingebed en regieverpleegkundigen en coördinatoren vervullen een coördinerende en coachende rol richting de teams. Door centrale roosterplanning en betere inzet van digitale hulpmiddelen wordt gewerkt aan duurzame personeelsinzet en passende ondersteuning van medewerkers. Mantelzorg en vrijwilligers zijn steeds meer zichtbaar en onderdeel van onze zorgverlening.

Waar gaan we naartoe

De komende jaren zetten we de beweging voort: van zorgen voor naar zorgen mèt, onder het motto **Samen leven**, **samen zorgen**. Dat betekent meer nadruk op zelfredzaamheid, netwerkversterking en passende inzet van technologie. We werken verder aan een toekomstbestendig organisatiemodel dat samenwerking stimuleert, ruimte geeft aan professionaliteit en inspeelt op vergrijzing en personeelstekorten. Samen met bewoners, familie, vrijwilligers en partners blijven we bouwen aan toegankelijke, betaalbare en mensgerichte zorg. Met de vernieuwde Raad van Toezicht en managementteam zal in 2026 de strategische koers verder verkend worden. Vanuit het belang dat De Wijngaerd nog steeds kwetsbaar is door haar compacte omvang en huidige financiële positie.

3 Medezeggenschap

3.1 Cliëntenraad

Jaarverslag 2025 van de Cliëntenraad van Stichting De Wijngaerd

Cliëntenraad samenstelling

Leden: Marlies Wilting (voorzitter), Liesbeth Cox, Jan Broeken, Bertha Polak, Lucia Eland-van Gils, Wilma Norbart.

De belangrijkste activiteiten in 2025:

1. Het vertegenwoordigen van cliënten, familie en mantelzorgers binnen de Wijngaerd.
2. Regelmatig overleg met de directie.
3. Meedenken in zaken als woonomgeving, activiteiten, personele bezetting, kwaliteit van zorg, financiën, eten en drinken, etc.
4. Deelname aan overleg met het CZ-zorgkantoor.
5. Organiseren en bijwonen van de Klankbordgroep.
6. Deelname aan de Familieavonden.
7. Deelname aan de werving en selectie van lid van de Raad van Toezicht.
8. Deelname aan de werving en selectie van de Geestelijk Verzorger.
9. Deelname aan beleidsdag van De Wijngaerd op 7 november “Samen leven, samen zorgen”.
10. Deelname aan Denktank informele zorg.
11. Deelname aan inspectiebezoek van “Gezondheidszorg en Jeugd” in de wijk en dagbesteding van de Wijngaerd.
12. Meedenken ten aanzien van de inzet van Zorgtechnologie (spraakgericht rapporteren, Momo bedsense, Leefcirkels, GPS tracking).
13. Kennismaking met Marije van den Bosch van Stemgever (Wet Zorg en Dwang).

Verzwaard advies aan Bestuurder in 2025:

- CR stemt in met Prijslijst 2025.
- CR is akkoord met digitale communicatie via Carenzorgt.
- CR stemt in met de nieuw voorgedragen leden van de regionale klachtencommissie.
- CR geeft positief advies m.b.t. aanstelling RvT Niels Willems.

Punten van aandacht waren o.a.:

- Project Leefcirkels
- Zorgalarmering
- Warmte in de zomer in de Cycloamflat en de Prinsenvolderflat
- Project Zorgzaam Dorp Made
- Project Zuideindsestraat
- Plaatsen scootmobiel
- Afschalen nachtdienst
- Financiële status van De Wijngaerd

Vergaderingen

CR-vergaderingen, vijf met de directie en vijf alleen met de cliëntenraad.

Klankbordgroep bijeenkomst: 3 keer.

Overleg voorzitter CR met bestuurder 7 keer.

Overleg met de RvT en de OR, diverse keren.

Klankbordgroep

Om nog meer te weten wat er leeft, hebben we sinds mei 2017 een klankbordgroep waarin mantelzorgers/familieleden zitten van cliënten uit De Wijngaerd. Dit levert waardevolle input op.

Klankbordgroep 2025 meest voorkomende onderwerpen

- Prijzen Grand Café
- Scootmobiel in gangen van de aanleunwoningen
- Afschalen nachtdienst
- Informatiefolder voor bewoners aanleunwoningen
- Aandacht voor nieuwe bewoners en nieuwe vrijwilligers

De zorg wordt in het algemeen als heel goed ervaren.

Extra aandacht in 2026

De bewoners van de aanleunwoningen en overige mensen die thuiszorg ontvangen van de Wijngaerd en de dagbesteding.

Algemeen

Er is een intensieve en prettige samenwerking met de directie en het managementteam van de Wijngaerd. Het contact met de RvT en de OR is goed. Er wordt openheid en wederzijds vertrouwen ervaren.

3.2 Ondernemingsraad

Jaarverslag 2025 Ondernemingsraad Stichting De Wijngaerd

Inleiding

In 2025 heeft de ondernemingsraad (OR) zich ingezet voor het behartigen van de belangen van medewerkers en het versterken van de medezeggenschap binnen de organisatie. De werkzaamheden van de OR zijn uitgevoerd in lijn met de doelen uit 2024, met focus op werkdruk, werk-privébalans, communicatie en professionalisering.

Samenstelling van de OR

In 2025 liep de zittingsperiode van de OR af, waardoor de samenstelling van ondernemingsraad is gewijzigd. Er hebben geen verkiezingen plaatsgevonden, omdat het aantal aanmeldingen lager was dan het aantal beschikbare zetels. De aangemelde kandidaten zijn volgens de regeling automatisch benoemd.

De ondernemingsraad bestond in 2025 uit de volgende leden:

Voorzitter:	Ester van Mook
Secretaris:	Peggy Fens
Lid:	Babette Wildhagen
Lid:	Luuk Broeken
Lid:	Anneke Diepstraten

Bij het eindigen van de zittingsperiode heeft de OR afscheid genomen van Johan Bouwens, Anjo Schuurmans en Pascha van Oorschot. De OR spreekt haar waardering uit voor hun inzet, betrokkenheid en bijdrage aan de medezeggenschap.

Werkwijze en organisatie

De OR heeft haar interne werkwijze verder geprofessionaliseerd door een duidelijke portefeuilledeling vast te stellen. Dit heeft gezorgd voor heldere verantwoordelijkheden en een efficiënte voorbereiding en opvolging van onderwerpen. Daarnaast is een vaste jaarplanning opgesteld voor OR-vergaderingen en overlegvergaderingen met de bestuurder, wat heeft bijgedragen aan structuur en continuïteit.

Belangrijkste thema's en activiteiten

- **Plannen en roosteren**

Plannen en roosteren was een belangrijk aandachtspunt. De OR heeft het belang benadrukt van haalbare roosters en een gezonde balans tussen werk en privé en is betrokken gebleven bij de analyse en vervolgacties naar aanleiding van extern onderzoek en neemt deel aan de werkgrope plannen en roosteren.

- **Arbeidsomstandigheden en inzetbaarheid**

De OR heeft zich gebogen over arbeidsomstandigheden, waaronder nachtdiensten, met aandacht voor gezondheid, duurzame inzetbaarheid en de impact op medewerkers.

- **Informele zorg en samenwerking**

De OR is betrokken geweest bij de denktank informele zorg en heeft het belang van goede afstemming tussen formele en informele zorg benadrukt.

- **Communicatie en professionalisering**

In 2025 is ingezet op betere ICT-ondersteuning. Scholing en een gezamenlijke cursus onder leiding van Schateiland hebben bijgedragen aan verdere professionalisering en samenwerking binnen de OR

Terugblik en vooruitblik

De OR kijkt terug op een jaar waarin belangrijke stappen zijn gezet in professionalisering, structuur en inhoudelijke verdieping. Met deze basis blijft de OR zich ook in de komende periode actief inzetten voor een evenwichtige belangenbehartiging en een constructieve bijdrage aan de organisatieontwikkeling.

Aldus vastgesteld door de ondernemingsraad.

Made, 1 mei 2026

Namens de ondernemingsraad

Ester van Mook
Voorzitter

Peggy Fens
Secretaris

4 Governancecode Zorg

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg.

De Wijngaerd hanteert de door de Brancheorganisatie Zorg opgestelde Governancecode Zorg 2022, wat betekent dat de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur uitvoering geven aan de 7 principes van de Code, met behulp waarvan goede zorg gewaarborgd wordt en gewerkt wordt aan maatschappelijk vertrouwen. De 7 principes: goede zorg bieden aan cliënten, hanteren van normen en waarden die passen bij de maatschappelijke organisatie, in- en externe belanghebbenden hebben passende invloed; verantwoordelijkheid ten aanzien van de governance; zorgvuldige besturing en het houden van toezicht; voortdurende ontwikkeling van professionaliteit en deskundigheid.

De principes zijn basis voor het handelen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht, en zijn vastgelegd in reglementen en verankerd in het beleid van De Wijngaerd. De code stimuleert verder tot reflectie op en het gesprek over het functioneren van toezichthouders en bestuur en is een gemeenschappelijk referentiekader en een hulpmiddel om op terug te vallen in lastige situaties.

4.1 Goede zorg

In 2025 heeft De Wijngaerd gewerkt aan het leveren van goede zorg die aansluit bij de wensen en behoeften van cliënten. Daarbij is gehandeld vanuit de koers, zoals vastgelegd in het Kwaliteitsbeeld 2025, met aandacht voor persoonsgerichte zorg, samenwerking met het netwerk van cliënten en het borgen van kwaliteit binnen een veranderende zorgcontext.

4.1.1 Tevreden cliënten (Wlz verpleeghuis en thuis, Zvw en Wmo)

Om inzicht te krijgen in hoe cliënten de zorg en dienstverlening ervaren, voert De Wijngaerd periodiek cliënttevredenheidsonderzoeken uit. Bewoners, cliënten en mantelzorgers worden hierbij uitgenodigd om hun ervaringen te delen via een vragenlijst. In 2025 zijn metingen uitgevoerd onder bewoners van het verpleeghuis, cliënten die thuis wonen met een Wlz-indicatie en cliënten die zorg ontvangen op basis van de Zvw. Voor cliënten die gebruikmaken van huishoudelijke ondersteuning vanuit de Wmo is de meest recente meting uitgevoerd in 2024. Voor de verschillende doelgroepen is gebruikgemaakt van passende vragenlijsten en meetmethoden.

De resultaten van de cliënttevredenheidsmetingen zijn samengevat in onderstaande tabel.

Resultaten cliënttevredenheid

Doelgroep	Algemene score	NPS
Wlz- verpleeghuis	8.9	+57
Wlz- thuis	8.6	+53
Zvw	8,4	+46
Huishoudelijke ondersteuning (Wmo)	8.6 (meting 2024)	+50

De uitkomsten laten zien dat cliënten de zorg en ondersteuning overwegend positief waarderen. Bewoners, cliënten en hun mantelzorgers geven aan het belangrijk te vinden dat medewerkers hen kennen en op de hoogte zijn van hun persoonlijke situatie. Dit draagt bij aan het bieden van persoonsgerichte zorg en aandacht. De inzet van medewerkers en vrijwilligers wordt gewaardeerd en de zorg wordt in brede zin ervaren als warm, betrokken en deskundig.

Het jaar 2025 maakte tegelijk duidelijk dat het kennen van wensen en behoeften geen eenmalige inspanning is, maar een continu proces dat blijvende aandacht vraagt, vooral wanneer de

situatie of gezondheid van cliënten verandert. Ook ontwikkelingen, zoals personeelstekorten en toenemende zorgcomplexiteit, vragen om realistische verwachtingen en zorgvuldige afstemming met cliënten en hun netwerk.

Samenwerking met mantelzorgers, vrijwilligers en ketenpartners speelt daarbij een steeds belangrijkere rol. In 2025 zijn hierin verdere stappen gezet, waarbij zichtbaar werd dat netwerkzorg bijdraagt aan continuïteit voor cliënten. Tegelijkertijd vraagt deze werkwijze om blijvende aandacht voor afstemming en borging.

Leren en verbeteren kregen in 2025 steeds meer vorm in de dagelijkse praktijk. Door ervaringen te delen en kwaliteitsinformatie te benutten als basis voor reflectie werd de samenhang tussen verantwoorden en verbeteren versterkt. Daarmee laat 2025 zien dat goede zorg bij De Wijngaerd niet alleen wordt ondersteund door systemen en kaders, maar vooral tot uitdrukking komt in het dagelijks handelen van medewerkers.

4.1.2 Klachtenafhandeling

De positieve ervaringen uit de cliënttevredenheidsmetingen in 2025 sluiten aan bij de wijze waarop De Wijngaerd omgaat met signalen van onvrede en klachten. Het uitgangspunt is om signalen zo vroeg mogelijk te herkennen en deze waar mogelijk in het directe contact tussen cliënt, naasten en medewerkers te bespreken en op te lossen. Op die manier dragen signalen bij aan het behouden en verbeteren van de ervaren kwaliteit van zorg.

In 2025 is de klachtenfunctionaris éénmaal benaderd. Deze melding is conform de gebruikelijke werkwijze binnen de organisatie in de lijn opgepakt en heeft niet geleid tot verdere opvolging of het indienen van een formele klacht. Gedurende de rest van het verslagjaar zijn er geen meldingen of verzoeken bij de klachtenfunctionaris binnengekomen.

Bij de externe klachtencommissie zijn in 2025 geen meldingen vanuit De Wijngaerd geregistreerd. De beperkte inzet van de klachtenfunctionaris in dit verslagjaar past bij het beeld dat ook uit de cliënttevredenheidsmetingen naar voren komt: cliënten voelen zich gehoord en ervaren ruimte om vragen en onvrede in een vroeg stadium bespreekbaar te maken.

4.1.3 Kwaliteitscertificaat TÜV

In oktober 2024 heeft TÜV Rheinland een hercertificatieonderzoek uitgevoerd van het kwaliteitsmanagementsysteem volgens de norm ISO 9001:2015 voor huishoudelijke ondersteuning, wijkverpleegkundige zorg, verpleegkundige zorg, dagbesteding en serviceplusdiensten. Dit onderzoek is met positief resultaat afgerond, waarna het certificaat is verlengd tot 14 december 2027.

In 2025 heeft aansluitend een periodieke audit plaatsgevonden. Deze audit bevestigde dat De Wijngaerd aan de eisen van de ISO-norm voldoet en dat het kwaliteitsmanagementsysteem effectief wordt toegepast. Het certificaat vormt daarmee een belangrijk fundament onder het borgen en continu verbeteren van kwaliteit binnen de organisatie.

5 Medewerkers

Medewerkers vormen een essentiële schakel in het realiseren van goede zorg. In 2025 heeft De Wijngaerd aandacht gehad voor het ondersteunen van medewerkers in hun werk, met oog voor werkbeleving, veiligheid, duurzame inzetbaarheid en betrokkenheid. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de ervaringen van medewerkers en de belangrijkste resultaten over het verslagjaar 2025.

5.1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) kent binnen De Wijngaerd een tweejaarlijkse cyclus. In 2025 is het MTO uitgevoerd om inzicht te krijgen in hoe medewerkers hun werk, de samenwerking, de werkdruk en de organisatie ervaren. Daarnaast is aandacht besteed aan betrokkenheid, werkplezier en de mate waarin medewerkers De Wijngaerd als werkgever aanbevelen.

De belangrijkste uitkomsten van het MTO 2025 zijn samengevat in onderstaande tabel.

Resultaten medewerkerstevredenheid (MTO 2025)

Onderdeel	Resultaat
Uitgenodigde medewerkers	236
Respons	111 (47%)
Werkbelevingsindex	6,9
Bevlogenheidsindex	8,2
Werkgever- aanbevelingsscore	7,3
Medewerkers niet actief opzoek naar andere baan	92,8%
Tevreden over aantal contracturen	93,7%

De uitkomsten laten zien dat medewerkers hun werk over het algemeen als zinvol ervaren en in hoge mate bevlogen zijn. Ook blijkt dat een groot deel van de medewerkers niet actief op zoek is naar ander werk en tevreden is over de omvang van het aantal contracturen. Dit wijst op een hoge mate van betrokkenheid en binding met de organisatie.

De resultaten van het MTO vormen input voor het gesprek binnen teams en het management en worden betrokken bij het bepalen van vervolgstappen. Daarmee draagt het MTO bij aan het versterken van goed werkgeverschap en het ondersteunen van medewerkers in hun dagelijks werk.

5.2 RI&E

In 2024 is een plan van aanpak opgesteld naar aanleiding van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E). In 2025 is de uitvoering van dit plan voortgezet. De voortgang is periodiek besproken in het managementteam, het preventieteam en andere relevante overlegvormen. In het verslagjaar is verdere opvolging gegeven aan maatregelen gericht op het beperken van fysieke belasting en het bevorderen van een veilige en gezonde werkomgeving. Daarnaast is aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De uitvoering van het plan van aanpak ondersteunt medewerkers in hun werk en sluit aan bij het uitgangspunt van goed werkgeverschap.

5.3 Verzuim

Het gemiddelde ziekteverzuim over 2025 bedroeg 9,25% gemeten in uren en 8,65% gemeten in dagen. Het verzuim vormt een blijvend aandachtspunt binnen de organisatie. In 2025 is ingezet op het voeren van het gesprek met medewerkers en het begeleiden van verzuim, met oog voor belastbaarheid en duurzame inzetbaarheid.

5.4 In- en Uitstroom

In 2025 zijn 47 medewerkers in dienst getreden en 48 medewerkers uit dienst gegaan. Deze cijfers weerspiegelen de dynamiek van de arbeidsmarkt binnen de zorgsector. De Wijngaerd blijft aandacht houden voor het aantrekken en behouden van medewerkers, als randvoorwaarde voor continuïteit en kwaliteit van zorg.

6 Financieel beleid

Continuïteitsparagraaf De Wijngaerd 2025

Resultaatontwikkeling en Convenanten

De Wijngaerd heeft in 2025 de stijgende lijn die in 2024 werd ingezet, weten te bestendigen. Het boekjaar is afgesloten met een positief resultaat van € 324.000, een aanzienlijke verbetering ten opzichte van het resultaat in 2024 (€ 103.000). Deze groei heeft de financiële ratio's versterkt: ultimo 2025 wordt voldaan aan de Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1,25 en de vereiste solvabiliteitsratio van 30%, zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst met de Rabobank.

Normalisatie en Liquiditeit

Hoewel de cijfers een sterk herstel laten zien, is een nuancering van belang. Het resultaat wordt voor € 167.000 beïnvloed door de vrijval van de voorziening voor de Regeling Vervroegde Uitdiensttreding (RVU), die is vervangen door een nieuwe voorziening generatieregeling (€ 18.000). Gecorrigeerd voor deze incidentele posten bedraagt het genormaliseerde resultaat € 175.000.

Omdat de vrijval van de voorziening een 'non-cash' post is, vertaalt het resultaat zich niet direct in een evenredige toename van de liquide middelen. De nasleep van het verlieslatende jaar 2023 blijft voelbaar in de kaspositie. Ook het relatief hoge aflossingstempo op de leningen drukt op de kaspositie. Om de liquiditeitsdruk te verlichten, zijn gesprekken gevoerd met de huisbankier over de looptijd van de leningenportefeuille; hoewel dit nog niet heeft geleid tot een herstructurering, blijft dit een aandachtspunt voor de komende periode.

Gezien de druk op de liquiditeitspositie wordt de investeringsbehoefte en het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) kritisch gewogen en geprioriteerd. Waar mogelijk wordt gekozen voor alternatieve financieringsconstructies, zoals leverancierskrediet of gespreide betaling, om de directe cash-out te beperken. Een concreet voorbeeld hiervan is de vervanging van de telefonie voor medewerkers; door de kosten hiervan over een periode van drie jaar uit te smeren, worden de investeringslasten beter in de tijd verdeeld zonder de operationele continuïteit in gevaar te brengen.

Operationele Ontwikkelingen en Marktbeeld

Op organisatorisch vlak keerde in 2025 de rust terug. Met de aanstelling van een manager Facilitair & ICT is het managementteam weer op volledige sterkte. Daarnaast heeft een optimalisatietraject op de planning en roostering geleid tot een efficiëntieslag van 5% in de ureninzet tegen het einde van het jaar.

Zorgelijk bleven de stagnerende volumes in het Volledig Pakket Thuis (VPT) in het najaar, die terugvielen naar het niveau van 2023. Deze trend is echter sectorbreed in de regio zichtbaar. De Wijngaerd handhaaft haar koers als zelfstandige organisatie en heeft in 2025 bewezen ook zonder fusiepartner haar bestaansrecht te kunnen waarmaken door kwalitatieve zorg te combineren met zwarte cijfers.

Risico's en Vooruitblik 2026

Voor 2026 hanteert De Wijngaerd een voorzichtig ("sober") beleid. De marges blijven kwetsbaar voor externe factoren zoals een hoog ziekteverzuim, de inzet van extern personeel (PNIL) en schommelingen in de bezettingsgraad.

In 2026 heeft De Wijngaerd te maken met een teruglopende VPT-bezetting. Waar in de begroting conservatief rekening was gehouden met een lichte daling ten opzichte van 2025, zijn de VPT-aantallen in februari en maart met bijna 30% afgenomen. Ook is het verzuim in het voorjaar sterk

gestegen naar 11%. Dit heeft grote impact op de inkomsten, hogere vervangingskosten en daarmee ook de haalbaarheid van de initiële jaarbegroting.

Er zijn in maart en april acties ondernomen om de teruggelopen inkomsten te compenseren door efficiënter zorg te leveren. De personeelsplanning is versterkt met de komst van een nieuwe zorgmanager. Er wordt meer per flat geroosterd in plaats van per bouwlaag. Daarnaast wordt kritischer gekeken welke diensten met daarbij behorende functiedifferentiatie strikt noodzakelijk zijn om bij ziekte (bij voorkeur oproepkrachten in loondienst) in te vullen.

Er is een vacaturestop van kracht en de (interne) scholingen staan on hold, waarmee de inzetbaarheid vergroot wordt en de verletkosten teruggebracht.

Voor verbetering van de inkomstenkant is het postcodegebied voor de wijkverpleging inmiddels vergroot en is er toenemende vraag naar de logeerszorg waar maar beperkt mee was begroot. Omdat de vraag groter is dan het aanbod, wordt ook de in pandige uitbreiding van een logeerkamer onderzocht op haalbaarheid.

Via de zogenaamde “stoplichtapp” wordt aansluiting gezocht bij het Amphibia-ziekenhuis om directe cliënttoewijzing te bevorderen door de transferverpleegkundigen.

Om financieel gezond te blijven is een langere periode van herstel nodig. Door onzekere factoren (zoals mogelijke kortingen op het Wlz-budget) en andere factoren (zoals de ontwikkeling van het ziekteverzuim en de bezettingsgraad van VPT-appartementen) is de mate van en het tempo waarin herstel optreedt nog onzeker.

Verdere samenwerking met de Zorglinckpartners moet leiden tot meer efficiency bij de staf- en ondersteuningsdiensten. Daarnaast ziet De Wijngaerd ook de verkoop van het vastgoed als mogelijkheid om met name de liquiditeitspositie te versterken.

Conclusie

Op basis van de gerealiseerde resultaten in 2025 en de recent genomen maatregelen naar aanleiding van de VPT-ontwikkelingen en het hoge verzuim, samen met de forecast 2026-2027 die in meerdere scenario's is uitgewerkt, heeft De Wijngaerd ondanks deze jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Ratio	2023	2024	2025	Norm
Solvabiliteit balansratio	26,6%	27,8%	32,6%	30% (*)
Schuldendeckingsratio (DSCR)	-0,98	1,52	1,92	1,25 (*)
Rentabiliteit (Resultaat / bedrijfsopbrengsten)	-8,8%	0,8%	2,5 %	nvt
Liquiditeit	0,4	0,4	0,4	1,0 (**)