

Jaarverslag 2025

TSN Verzorging & Verpleging B.V.



17 april 2026

Voorwoord

Met trots presenteren wij het jaarverslag 2025 van TSN Verzorging & Verpleging B.V. Wij kijken terug op een jaar waarin onze medewerkers dag en nacht klaarstonden voor onze cliënten en bewoners. Een jaar met meerdere waardevolle ontwikkelingen.

De integratie van de drie Meander-teams is volledig en succesvol afgerond en heeft geleid tot sterke, gemengde teams die hun plek hebben gevonden in de regio's. Daarnaast hebben we 33 collega's en ongeveer 160 cliënten van Oosterlengte mogen verwelkomen. Een overgang die veel vroeg van medewerkers, maar dankzij de inzet en flexibiliteit van onze wijkteams soepel verliep.

Ook op het gebied van kwaliteit en innovatie hebben we mooie stappen gezet. De positieve afsluiting van de HKZ-audit bevestigt dat kwaliteit en continu verbeteren stevig verankerd zijn in onze organisatie. Het Digitaal Zorgteam en spraakgestuurd rapporteren zijn verder uitgerold. De positieve ontvangst door medewerkers en cliënten laat zien dat digitalisering een cruciale pijler blijft voor toekomstbestendige zorg.

In de samenwerkingsverbanden Groninger Kracht, Netwerk Wijkzorg Noord en Gezond Groningen hebben we verdere stappen gezet om samen met partners de zorg in onze provincie duurzaam en toegankelijk te houden. Ook binnen de domeinoverstijgende samenwerking en de Academische Werkplaats Wijkverpleging is intensief gewerkt aan kennisdeling, innovatie en passende zorg.

Onze samenwerking met de medezeggenschap – OR, VAR, CR en KIC – bleef waardevol en constructief. De sessies in het voorjaar en najaar in combinatie met de informele gesprekken hebben geholpen bij het vormgeven van onze koers. Hetzelfde geldt voor de heidagen van het MT, waar met betrokkenheid en scherpte het jaarplan voor 2026 is gevormd.

Financieel sluiten we 2025 positief af op 0,7 miljoen euro, ruim boven begroting. Ook het ziekteverzuim liet, mede dankzij het programma Verbindend Verzuim, een daling zien. Hoewel we er nog niet zijn, geeft deze ontwikkeling vertrouwen.

2025 was een jaar van groei, samenwerking en professionele kracht. Dankzij de betrokkenheid en bevologenheid van al onze medewerkers konden we grote stappen zetten in een complex en voortdurend veranderend zorglandschap. Het politieke klimaat bleef in 2025 onzeker. Bezuinigingen die vanaf 2026 worden verwacht, noodzaken ons om strategisch te anticiperen en scenario's uit te werken. Desondanks kijken wij met vertrouwen vooruit naar 2026, waarin we verder bouwen aan toekomstbestendige zorg en onze rol in de regio blijven versterken.

Met vriendelijke groet,

Paul Lafranca
Algemeen directeur

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Bestuursverslag	5
Kerncijfers	6
Beleid en strategie	7
Missie, visie en kernwaarden	8
Fundament	9
Client centraal, de cliëntreis	10
Medewerker op 1, de medewerkerreis	11
Versterken van en samenwerken in het netwerk	16
Toekomstbestendig organiseren en innoveren	17
Kwalitatieve groei	19
Duurzaamheid	20
Bedrijfsvoering	23
Beleidscyclus	23
Risicobeheersing	24
Financiële risico's	30
Fiscale risico's	31
Financieel	32
Personeel	34
Toezicht op kwaliteit	35
Zorginhoudelijke kwaliteit	36
Kwaliteitsinformatie	37
Toekomstparagraaf	40
Bijzondere gebeurtenissen na balansdatum	41
Organisatie	42
Structuur	42
Organisatie	42
Kernactiviteiten	44
Zorgbrede governancecode	44
Raad van bestuur	46
Medezeggenschap	46
Verslag van de interne toezichthouder	50
Bericht van de Raad van Commissarissen	51
Samenstelling RvC	52
Jaarrekening	54
Balans per 31 december 2025	55
Winst-en-verliesrekening over 2025	56
Kasstroomoverzicht over 2025	57

Overige gegevens

97

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

98

Bestuursverslag

- Kerncijfers
- Beleid en strategie
- Duurzaamheid
- Bedrijfsvoering
- Toekomstparagraaf
- Organisatie

Kerncijfers

Algemene identificatiegegevens

Naam van verslaggevend rechtspersoon:

TSN Verzorging & Verpleging B.V.

Kantooradres:

Dokter Stolteweg 66

8025 AZ

Zwolle (statutair gevestigd te Almelo)

Telefoonnummer:

0546 48 64 40

Nummer KVK:

63048159

Website:

www.tsnzorg.nl

Cliënten en personele bezetting	2025	2024
<u>Cliënten Wlz op 31-12 verslagjaar</u>		
Aantal cliënten op basis van ZZP/zorgprofiel en Modulair Pakket Thuis	76	79
Aantal cliënten op basis van Persoonsgebonden budget	2	1
<u>Cliënten Zvw op 31-12 verslagjaar</u>		
Aantal cliënten wijkverpleging	5.338	4.623
<u>Personeel</u>		
Aantal medewerkers 31-12 verslagjaar in FTE (exclusief stagiaires)	776	744
Aantal medewerkers 31-12 verslagjaar in aantal (exclusief stagiaires)	1.279	1.225

Financiële kerncijfers en kengetallen	2025	2024
Bedragen x € 1.000, marge in %		
Verdeling van de omzet in belangrijkste categorieën:		
Opbrengsten zorgverzekeringswet	53.619	50.963
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	1.269	987
Baten uit onderaanneming	12.482	10.484
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	3.457	3.182
Totale omzet	70.827	65.616
Bedrijfsresultaat voor Amortisatie (EBITA)	559	-65
Nettoresultaat	704	240
EBITA-marge	0,79%	-0,10%
Solvabiliteit	-11,8%	-16,8%
Liquiditeit	0,95	0,88

De kengetallen welke niet direct afleidbaar zijn uit de jaarrekening zijn hieronder vermeld:

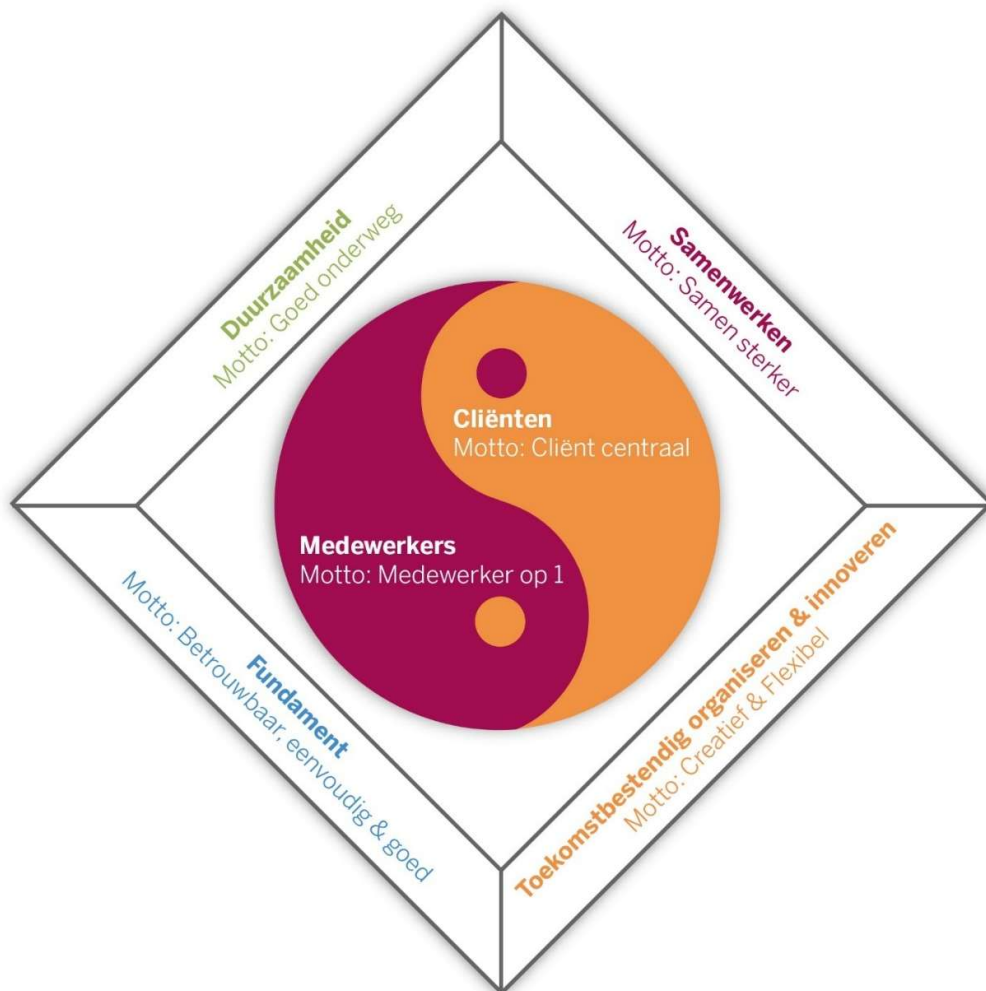
- EBITA-marge: winst voor aftrek van rentebaten en -lasten en belastingen / Som der bedrijfsopbrengsten;
- Solvabiliteit: eigen vermogen (exclusief aandeel derden) / balanstotaal;
- Liquiditeit: vlottende activa / schulden op korte termijn.

Beleid en strategie

Eind 2024 is de nieuwe meerjarenstrategie 2025-2029 vastgesteld. De meerjarenstrategie is het vertrekpunt voor het jaarplan en de kwaliteitsplannen van het afgelopen jaar. Het jaarplan werkt met een fundament en speerpunten met concrete acties waarmee de strategie vorm en inhoud krijgt. De focus lag in 2025 op de volgende strategische speerpunten:

- cliëntreis;
- medewerkerreis;
- samenwerken;
- toekomstbestendig organiseren en innoveren;
- kwalitatieve groei;
- duurzaamheid.

De medewerkers zijn op diverse momenten en in verschillende vormen geïnformeerd over de ontwikkelingen en voortgang van de ambities in het jaarplan. In dit hoofdstuk staat centraal wat in het afgelopen jaar is gerealiseerd.



Missie, visie en kernwaarden

Het gevoerde beleid van TSN Verzorging & Verpleging (hierna: TSN V&V) vindt zijn basis in onze TSN Zorg-brede missie, visie en bijbehorende kernwaarden. Daarom wordt in dit subhoofdstuk over TSN Zorg gesproken in plaats van TSN V&V.

Missie

Wij geloven dat ieder mens recht heeft op een zo lang mogelijk zelfstandig en waardevol leven in de vertrouwde thuisomgeving zonder onnodige ziekenhuisopnames en -bezoeken en als dat echt niet meer mogelijk blijkt, in een warme woonomgeving die voelt als thuis. Wij willen daar aan bijdragen door duurzame en professionele zorg thuis te bieden, passend voor elk individu, vanuit liefdevolle menselijke verbondenheid en de oprechte overtuiging dat ieder mens uniek is.

Visie

TSN Zorg levert toekomstbestendige zorg. Beschikbaar, betaalbaar en duurzaam voor toekomstige generaties. Dat doen we door een gezonde werkomgeving te bieden en een aantrekkelijke en zichtbare werkgever te zijn. We ondersteunen onze zorgmedewerkers maximaal in hun professionaliteit, vitaliteit en werkgeluk. Dat doen we graag omdat zij ons belangrijkste kapitaal zijn. Ook investeren wij in het kunnen bieden van passende zorg, waarmee wij cliënten maximaal ondersteunen in hun zelfredzaamheid en zorgvraag en een bijdrage leveren aan de beheersing van de zorgkosten. Dit doen we zowel bij cliënten thuis als op onze woonzorglocaties.

Duurzaamheid van zorgprocessen en bedrijfsprocessen is ons uitgangspunt. Wij zoeken intensieve samenwerking met familie van cliënten, andere zorginstellingen en partners buiten de zorgketen.

Kernwaarden

De cliënten van TSN Zorg krijgen de juiste mensgerichte en liefdevolle zorg dankzij de kennis, vitaliteit en het werkplezier van onze medewerkers. Want ieder mens is uniek. Dit zie je terug in onze kernwaarden. TSN Zorg is betrouwbaar, oprecht en staat voor vakmanschap. TSN Zorg geeft hier als volgt invulling aan:

Cliënt		Medewerker
Betrouwbaar	We zijn een zorgverlener waar je op kunt bouwen. We staan altijd voor je klaar en zijn altijd in de buurt. Dag én nacht.	TSN is als werkgever betrouwbaar en komt haar afspraken na. Afspraak is afspraak en hierop zijn we aanspreekbaar.
Oprecht betrokken	We zijn gepassioneerd en voelen ons oprecht betrokken bij onze cliënten en collega's. De cliënt staat centraal en we hebben hart voor zorg.	De medewerker is ons menselijk kapitaal. TSN heeft oog voor elk individu, we laten ons leiden door de menselijke maat en zijn oprecht in jou geïnteresseerd.
Vakmanschap	Onze medewerkers verstaan het vak als geen ander. We leveren professionele zorg. Binnen TSN bieden we onze medewerkers goede opleidingsmogelijkheden waardoor medewerkers zichzelf blijven ontwikkelen. Daar hebben zowel onze medewerkers als onze cliënten profijt van.	

Fundament

Net als voor andere organisaties geldt ook voor TSN V&V dat alleen als alle onderdelen van de organisatie goed georganiseerd zijn, de organisatie in staat is haar missie te behalen. Dat betekent dat TSN V&V naast haar zorgmedewerkers ook de inzet van de ondersteunende diensten en een duurzame open en transparante relatie met de medezeggenschap hard nodig heeft.

Het voldoen aan wet- en regelgeving, zonder de administratieve lasten te verhogen, het stimuleren van een cultuur van continu verbeteren, het maximaal ondersteunen van de zorgverlening, het voeden én meten van kwaliteit en veiligheid en het borgen van de financiële gezondheid van TSN V&V, staan hierbij centraal.

Financiering van zorg

De zorgcontractering voor 2026 is succesvol afgerond met alle verzekeraars en zorgkantoren. Het afsluiten van contracten blijkt ieder jaar complexer te worden. Aan de ene kant worden zorgorganisaties zoals TSN V&V geconfronteerd met grote kostenstijgingen. Aan de andere kant ziet TSN V&V ook toenemende budgettaire onzekerheid bij zorgverzekeraars en zorgkantoren zelf, hetgeen TSN V&V zorgen baart.

Het gaat bij doelmatigheid om de vraag of de hoeveelheid en type zorg die geleverd wordt de beoogde gezondheidsresultaten opleveren in verhouding tot de kosten, de geldende tarieven en de daarvoor gebruikte hoeveelheid menskracht en middelen. Doelmatige zorg moet aansluiten op de zorgvraag van de cliënt en moet de kwaliteit van leven van de cliënt waarborgen dan wel verbeteren.

De doelmatigheid stond aan het begin van 2025 onder druk en was lager dan was afgesproken met de zorgverzekeraars. Door veel focus en de nodige acties is de doelmatigheid op een verantwoorde manier weer naar het afgesproken niveau gebracht en is de grip op doelmatigheid weer verbeterd.

Het politieke landschap blijft onrustig. Het nieuwe coalitieakkoord bevat diverse maatregelen die direct invloed hebben op de zorgsector. Hoewel veel uitwerking nog moet volgen, is duidelijk dat er flinke bezuinigingen zullen volgen. TSN V&V ziet hierin een bevestiging van een bredere maatschappelijke trend: er moet méér met steeds een beetje minder.

De vergrijzing en structurele arbeidsmarktkrapte zullen blijvend voelbaar zijn in de komende jaren. De duurzame beschikbaarheid van zorg vraagt soms om moeilijke keuzes, waarbij wendbaarheid en aanpassingsvermogen cruciaal zijn. TSN V&V blijft zich inzetten om binnen deze veranderende omstandigheden kwalitatieve en doelmatige zorg te leveren.

Jaarplancyclus

De jaarplancyclus werd opgestart met het voorjaarsoverleg. In dit voorjaarsoverleg werd input opgehaald over gewenste strategische keuzes voor 2026. Ook is input gevraagd van medewerkers en interne stakeholders: Ondernemingsraad (OR), Extramurale Cliëntenraad (CR) en Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VAR). De opgehaalde informatie was, samen met de uitgevoerde systeemevaluatie vanuit de Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ), waardevolle input voor de contouren voor het jaarplan 2026. Deze contouren zijn in verder uitgewerkte vorm gepresenteerd aan moedermaatschappij ADG dienstengroep. In het najaarsoverleg werd de stand van zaken van het jaarplan 2025 en het nieuwe jaarplan voor 2026 toegelicht.

Portfolio- en projectmanagement

In 2025 is wederom aandacht besteed aan het portfolio- en projectmanagement. Hiermee brengt het Management Team (hierna: MT) overzicht aan in de meest strategische en omvangrijke projecten. Het MT

ontvangt regelmatig een update met daarbij inzage in eventuele knelpunten waarover besluitvorming gewenst is. Op deze manier ontstaat integraal inzicht in de lopende (jaarplan)projecten waardoor gerichte sturing mogelijk is om knelpunten op te lossen en tot betere voortgang dan wel afronding van projecten te komen.

Duurzaamheid wet- en regelgeving

Wat betreft duurzaamheid en voldoen aan regelgeving werd in samenwerking met de zustermaatschappijen gewerkt aan duurzaamheidsdashboard en CO2-metingen om zich samen met de zusterbedrijven klaar te maken voor 'audit readiness' en te gaan voldoen aan de vereisten van CSRD. Om het aantal autokilometers te reduceren, hebben we dit jaar een leasefietsregeling geïntroduceerd voor onze medewerkers. Het aanschaffen van een (elektrische) fiets wordt hiermee voor medewerkers voordeliger. Hiermee stimuleren we fietsen en reduceren we CO2-kilometers van auto's. Daarnaast blijven we uitkijken naar mogelijkheden om het wagenpark te elektrificeren, gebouwen te verduurzamen en materiaalverbruik te reduceren.

Fit op de fiets: leasefietsregeling

In 2025 hebben we bij TSN Zorg een nieuwe stap gezet om gezond en vitaal werken te stimuleren: de start van onze leasefietsregeling via Lease a Bike. Vaker fietsen draagt bij aan zowel je fysieke als mentale gezondheid, dat willen we graag stimuleren.



Met deze regeling maken we het makkelijker én aantrekkelijker om de fiets te pakken voor woon-werkverkeer. Dankzij fiscaal voordeel, een maandelijkse werkgeversbijdrage van TSN Zorg en inbegrepen onderhoud, verzekering en pechhulp, is de leasefiets een slimme en duurzame keuze. Eind 2025 maken er al 69 collega's gebruik van!

Informatiebeveiliging en cybersecurity

Op het gebied van informatiebeveiliging en cyber security hebben we dit jaar gewerkt aan de voorbereidingen voor de NEN7510-certificering. Het Information Security Management System (ISMS) verder doorontwikkeld en hebben we deze getoetst door een interne audit en een voorbereidende 'document review' voor de externe audit, welke gepland is in 2026. Gegevens zijn altijd veilig bij TSN, maar na certificering is de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van onze informatie aantoonbaar gewaarborgd. Hiermee voldoet TSN aantoonbaar aan de wettelijke eisen op het gebied van informatiebeveiliging.

Client centraal, de cliëntreis

In 2025 is TSN V&V cliënten en bewoners blijven ondersteunen tijdens alle fasen van hun zorgreis — van zelfstandig thuis wonen tot aan een vervangende woonomgeving. TSN V&V werkt vanuit een brede, generalistische aanpak, aangevuld met specialistische zorg waar nodig, zodat onze ondersteuning nu én in de toekomst aansluit bij wat mensen nodig hebben. De zorg en welzijn werd door TSN V&V in het afgelopen jaar op cliënt- en wijkniveau geleverd in goede afstemming met familie en naasten, gemeenten en andere welzijnsaanbieders. Dit betekent veel aandacht voor samenwerking op cliënt- en wijkniveau met daarbij de regisserend wijkverpleegkundigen als regisseur. Uit alle waarderingen van cliënten ontving TSN V&V het mooie cijfer 8,9 voor de geleverde zorg.

Zelfstandig Wonen

In 2025 zette TSN V&V belangrijke stappen om cliënten langer zelfstandig te laten wonen, met professionele ondersteuning én met hulp uit hun netwerk. Het jaar kenmerkte zich door groei, verdere professionalisering en nauwere samenwerking binnen de keten.

De samenwerking tussen wijkverpleging en woonzorg werd verder versterkt. Locatiemanagers en teamleiders werkten intensiever samen om cliënten in aanleunwoningen passende zorgpakketten te bieden, vaak door de overstap van MPT naar VPT wanneer de zorgvraag toenam. Hierdoor konden cliënten langer in hun vertrouwde omgeving blijven wonen, ondersteund door een flexibele schil van zorg dichtbij.

Naast formele zorg speelt informele ondersteuning een steeds grotere rol. Mantelzorgers, vrijwilligers en het sociale netwerk blijken essentieel om zelfstandig wonen duurzaam mogelijk te maken. Daarom heeft TSN V&V besloten om informele zorg in 2026 programmatisch verder te versterken, aansluitend op landelijke ontwikkelingen. Ook in regionale samenwerkingen—zoals via DOK Noord, Groninger Kracht, de DOS-principes en de Academische Werkplaats Wijkverpleging—ligt steeds meer nadruk op de combinatie van professionele zorg, netwerkgang en preventie.

Zo was 2025 een jaar waarin zelfstandig wonen binnen TSN V&V verder werd uitgebouwd. Met groeiende VPT-zorg, nauwere samenwerking tussen wijkverpleging en woonzorg en hernieuwde aandacht voor informele zorg, zet TSN V&V duidelijke stappen richting toekomstbestendige wijkverpleging: zorg die cliënten ondersteunt in hun eigen regie, midden in hun eigen leefomgeving.

Medewerker op 1, de medewerkerreis

TSN V&V is enorm trots op haar medewerkers. Het zijn (zorg)professionals met passie voor hun vak, die zich elke dag weer namens TSN V&V inzetten voor de cliënten. Door oprecht geïnteresseerd te zijn, goed te luisteren en aandacht te hebben voor medewerkers, kan TSN V&V haar medewerkers optimaal ondersteunen.

TSN V&V wil een aantrekkelijke werkgever zijn, zowel voor de huidige als voor nieuwe medewerkers. De in 2022 ingezette medewerkerreis is in 2023 en 2024 verder ontwikkeld en verbreed. Deze medewerkerreis vormt nog steeds het kader voor het personeelsbeleid. In 2024 zijn de ADG onderwerpen van CSRD verder uitgewerkt, deze zijn in de strategie 2025-2029 en het jaarplan 2025 als onderdeel van de medewerkerreis meegenomen.

Verbindend verzuim

Het project ‘Verbindend Verzuim’ heeft in 2025 een vervolg gekregen en is door het MT als één van de vier focusprojecten bestempeld. In 2025 heeft de focus op preventie gelegen. Mede door het verkrijgen van de MDIEU-subsidie zijn er verschillende interventies gedaan. Door dit traject is meer grip op de verzuimprocedures. Begin 2024 hebben alle medewerkers een op maat gemaakte training gevolgd. De gedragsmatige visie hierbij is: *“Binnen TSN V&V hebben we de visie dat werken voor iedereen gezond én in ieders belang is. Mocht er onverhoopt sprake zijn van ziekte, klachten of een (nare) situatie, dan gaan we met elkaar in gesprek over de keuzes die je hebt. We stellen jouw situatie niet ter discussie maar gaan in overleg met elkaar wat het betekent voor je inzetbaarheid. We vinden het belangrijk dat je (vroegtijdig) in overleg met jouw leidinggevende bepaalt wat de beste oplossing is.”*

TSN V&V heeft in mei 2025 de beschikking gekregen over een MDIEU subsidie (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden). De gelden die hierbij horen zijn volledig benut. De belangrijkste successen zijn de opzet van programma's op preventief vlak waardoor de inzetbaarheid van medewerkers verbeterd wordt, zoals de vernieuwde ergonomie aanpak en het beweegprogramma. Deze programma's hebben aantoonbaar draagvlak gecreëerd en vormen een sterke basis voor verdere opschaling. De uitvoering van PMO (Preventief

Medisch Onderzoek) voor alle medewerkers met een vast dienstverband hebben preventie concreet en tastbaar gemaakt. Medewerkers hebben op individueel niveau een terugkoppeling met advies gekregen. 290 medewerkers hebben deelgenomen aan het fysieke onderzoek en 350 medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. De kennis vanuit het PMO is input voor verder beleid op gebied van leefstijl en preventie.

Inzicht in vitaliteit dankzij het Preventief Medisch Onderzoek

In 2025 zette TSN Zorg een mooie stap richting duurzame inzetbaarheid met de introductie van het Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Maar liefst 226 collega's van 55 jaar en ouder deden mee. Samen met Vital Solutions kregen we zo een goed beeld van hoe het met onze vitaliteit gaat. De uitkomsten zijn overwegend positief en vergelijkbaar met de branche, met als opvallend hoogtepunt de hoge bevologenheid van onze collega's. Dat stemt ons trots!

Tegelijkertijd laten de resultaten zien waar we samen nog stappen kunnen zetten. Daarom blijven we investeren in gezondheid, werkplezier en een veilige werkomgeving. Medewerkers kunnen rekenen op ondersteuning via onder andere zorghulp, het open spreekuur van de bedrijfsarts, online sessies en opleidingen rondom mentale en fysieke gezondheid. Zo maken we het makkelijker om aan jezelf te werken én om het gesprek te voeren.

De positieve ervaringen met het PMO smaken naar meer: we onderzoeken of we dit in de toekomst ook voor andere leeftijdsgroepen kunnen aanbieden. Samen werken we zo aan gezond, vitaal en met plezier blijven werken – nu en richting de toekomst.



In april 2024 is de re-integratie adviseur gestart. Zij heeft een belangrijke rol in het gebruik maken van mogelijkheden van verzuimende medewerkers, waardoor hun binding met TSN V&V blijft bestaan. Ook in 2025 heeft zij intern meerdere medewerkers vanuit het verzuim (maar met mogelijkheden) kunnen inzetten op werkzaamheden die zij nog wel kunnen doen. Bijvoorbeeld het meewerken in het beeldzorgteam.

TSN V&V maakt vanaf 2024 gebruik van Arbodienst ArboVooruit. Deze samenwerking heeft zich in 2025 verdiept door het instellen van een Sociaal Medisch Overleg (SMO) met leidinggevenden en bedrijfsarts. De in 2025 gehouden evaluatie zorgt in 2026 voor verdere invulling van de samenwerking.

Medewerkerreis

De medewerkerreis vormt het kader voor het personeelsbeleid en is in 2025 verbreed door meer aandacht te besteden aan de oriëntatie op de arbeidsmarkt door (groepen van) potentiële medewerkers.

In 2025 is de arbeidsmarktcommunicatiestrategie verder ingevuld. Dit heeft goede resultaten opgeleverd. De samenwerking met 'De Nieuwe Zaak' als externe partner is geëvalueerd en wordt in 2026 verder doorgezet. Door meer online en gericht potentiële medewerkers te benaderen groeit de belangstelling voor TSN V&V. TSN V&V heeft de zichtbaarheid in de regio specifiek versterkt voor 'Oosterlengte-collega's' door het organiseren van open

dagen, meet-&-greet-sessies en online acties. Dit heeft 35 nieuwe medewerkers opgeleverd. De open dagen op de woonzorglocaties waren succesvol en worden in 2026 voortgezet en uitgebreid. Daarnaast heeft TSN V&V deelgenomen aan de Noordelijke Banenbeurs en de Banenbeurs Vismarkt, waar is gesproken met potentiële medewerkers met en zonder zorgdiploma.

De medewerkerreis en de medewerkertevredenheid worden gemonitord door inzet van Insocial. In 2023 is het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) met dit instrument gedaan en is het 'warme welkom' uitgezet. In 2025 is voor de tweede keer het MTO via Insocial uitgezet. Dit jaar is er veel aandacht besteed aan de communicatie en de oproep aan medewerkers om deze in te vullen. Het resultaat is, met, een respons van 51%, erg goed te noemen. Op de employee net promotor schaal (eNPS) scoort TSN Zorg 70. De schaal wordt berekend van -100 tot 100 daarmee is het cijfer, dan ook een heel mooi resultaat. Op het overkoepelende onderwerp 'Werkgeluk' scoort TSN Zorg gemiddeld een 7. De komende jaren zullen we eraan werken om het werkgeluk nog verder te verhogen.

Een belangrijk punt in de medewerkerreis is een passend en up-to-date functiehuis. In 2025 is gestart met het functiehuis voor de wijkverpleging. Op de specialistische functies na is dit afgerond. Voor de specialistische functies is het noodzakelijk om naar de (toekomstige) inzet en inbedding te kijken. Naar verwachting wordt dit in de eerste helft van 2026 afgerond. Het functiehuis voor de ondersteunende afdelingen is in 2025 ook opnieuw beschreven, dit loopt voorspoedig en is naar verwachting in het eerste helft van 2026 afgerond.

Veilige werkomgeving

Een veilige werkomgeving voor alle medewerkers is en blijft belangrijk. In 2025 is de senior HR-adviseur ook preventiemedewerker geworden. Daarnaast is infectiepreventie anders ingericht. TSN V&V is een samenwerking aangegaan met ICOSA die de advisering rondom dit thema verzorgt. Door deze ontwikkelingen zijn de functies Vitaliteit en Veiligheid en Deskundige Infectiepreventie en Hygiëne komen te vervallen.

Opleiden en ontwikkelen

Leren en Ontwikkelen is voor TSN V&V essentieel. Het zorgt ervoor dat TSN V&V kan blijven inspelen op dat wat nodig is om de kwaliteit van zorg die TSN V&V levert te behouden en waar dat kan, te verbeteren. Op die manier blijft TSN V&V toekomstgericht en wendbaar. De afdeling Leren en Ontwikkelen heeft ook in 2025 in samenwerking met verschillende afdelingen en medewerkers volop ingezet op het verbreden, verdiepen en aanleren van kennis en vaardigheden van haar medewerkers. Zij kunnen zichzelf blijven ontwikkelen en werken aan vakmanschap in de methodiek genaamd 'TSN Leert'.

Gevolgde trainingen en opleidingen

In TSN Leert biedt TSN V&V jaarlijks een uitgebreid leer- en ontwikkelprogramma aan dat bestaat uit E-learning modules, VRH-trainingen, trainingen fysieke belasting en diverse vormen van deskundigheidsbevordering. TSN Leert is in 2025 heel goed bezocht: er waren 765 actieve gebruikers. Er zijn in het voorjaar 89 trainingen aangeboden en in het najaar 121. Naast fysieke bijeenkomsten zijn er in TSN breed 2.544 e-learningen voltooid.

In 2025 is naast het reguliere aanbod binnen TSN Leert extra aandacht besteed aan specialistische leervragen van teams en daaraan gekoppelde leerdoelen. Binnen de wijkverpleging volgden teams trainingen over Omaha, teambuilding of weerbaarheid, waarbij elke training vooraf werd afgestemd op de specifieke leerbehoeften. Daarnaast namen Regisserend Wijkverpleegkundigen deel aan een verplichte bijeenkomst gesprekstechnieken om effectiever om te gaan met tegengestelde belangen en weerstand in de samenwerking. Ook hebben tien Casemanagers Dementie succesvol de training Familiegesprekken afgerond, gericht op het voeren van respectvolle gesprekken met familie en het ondersteunen van een goede balans in draagkracht en draaglast. Deze gerichte leeraanpakken versterken zowel de kwaliteit van zorg als de samenwerking binnen de teams.

Om de medewerkers van de ondersteunende diensten goed voor te bereiden op de toekomst is hen in 2025 de training Copilot in Microsoft 365 aangeboden. Kunstmatige intelligentie is niet meer weg te denken uit het werk en met CoPilot heeft TSN V&V een krachtige assistent in handen die de organisatie helpt om slimmer, sneller en creatiever te werken. De training is zeer goed bezocht en gewaardeerd met een 8.5. In 2026 krijgt de inzet van deze training een vervolg.

Naast de teamtrainingen biedt TSN V&V ook individuele medewerkers de gelegenheid om een opleiding te volgen. In 2025 heeft TSN V&V Parkinson verpleegkundigen opgeleid en twee Verpleegkundig specialisten. Daarnaast is er een Post hbo Casemanager Dementie, hbo Gerontologie en de opleiding Rouw en Stervensbegeleiding gevolgd.

Erkend leerbedrijf

TSN V&V is een erkend leerbedrijf en voldoet daarmee aan de criteria die gesteld worden door het SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven). Ook biedt TSN V&V studenten van diverse opleidingen de gelegenheid om geleerde theoretische kennis te oefenen in de praktijk. In 2025 zijn er 52 medewerkers gestart met een beroepsopleiding als Verzorgende of Verpleegkundige niveau 4 of 5. Daarnaast zijn er ruim 40 medewerkers met het tweede of derde jaar van de opleiding gestart. TSN V&V biedt deze opleidingen aan ten behoeve van het vergroten van de inzetbaarheid en werkplezier van de medewerkers. Deze worden deels vanuit de subsidie praktijkleren, het stagefonds en de sectorplannen gesubsidieerd.

Opleidingssubsidies

In 2025 heeft TSN V&V diverse opleidingssubsidies aangevraagd die, samen met de opleidingsbegroting, de investeringen in de ontwikkeling van medewerkers en organisatie versterken. Deze financiële steun onderstreept het vertrouwen van subsidieverstrekkers in de visie en aanpak van TSN V&V. Het gaat onder meer om het Stagefonds voor de begeleiding van studenten, de subsidie Praktijkleren voor BBL-leerwerktrajecten en de afrondende Sectorplannen 2025 die bijdragen aan het opleiden van meer zorgprofessionals. Dankzij deze middelen kan TSN V&V duurzaam blijven investeren in kennis, groei en vakmanschap binnen TSN V&V.

Het belangrijkste resultaat is het verbeteren van het bewustzijn en het in gang zetten én op gang houden (Van vonkjes naar vuur) van de continue dialoog op thema's zoals passende zorg, samenwerking, inzet informele zorg, zorgtechnologie, juiste zorg op juiste plek en juiste financiering. Zo wil TSN V&V de collegiale discussies en professioneel leiderschap voeden en een goede teamdynamiek stimuleren.

Flexteam

In 2025 heeft TSN V&V de basis gelegd voor de invoering van een Flexteam binnen zowel de wijkverpleging als de woonzorg. De ontwikkeling volgde uit de organisatiedoelstelling om vanaf 2026 uitsluitend te werken met medewerkers in eigen dienst en daarmee de inzet van uitzendkrachten sterk terug te dringen. In de tweede helft van 2025 zijn het ontwerp, de procesinrichting, de ICT-ondersteuning en de benodigde werkinstructies uitgewerkt. Ook is in de wijkverpleging gestart met interne en externe werving, wat leidde tot de eerste groep geïnteresseerde medewerkers die per januari 2026 vanuit een flexteam zijn gaan werken. Afhankelijk van de nadere uitwerking en invulling van onze nieuwe roostersystematiek, zal het flexteam Wijkverpleging verder worden uitgebreid en uiteindelijk samengevoegd.

Van Vonkjes naar Vuur

Gedurende het eerste kwartaal vond in alle wijkteams een reeks bijeenkomsten plaats waarin doelmatigheid, verzuim, productie en medewerkergericht organiseren centraal stonden. Aan de hand van realistische cliëntcasuïstiek werd inzicht gegeven in de financiële en organisatorische impact van de keuzes in de dagelijkse zorg. Teams gaven aan dat dit hielp om beter te begrijpen hoe hun handelen bijdraagt aan de continuïteit van zorg.

In het tweede kwartaal werd verder gewerkt aan deze thema's. Teams kregen meer inzicht in de verschillen tussen Zvw- en Wlz-financiering en de bijbehorende verwachtingen. De spanning tussen afbouw (Zvw) en uitbreiding (Wlz) werd door medewerkers herkend en leidde tot verdiepende gesprekken over professionele afwegingen. Ook werd er extra aandacht besteed aan het begrijpen van de kosten en impact van verzuim.

Van Zvw naar Wlz, mail het zorgloket!

Het zorgloket biedt ondersteuning voor indicierend verpleegkundigen in de wijk (regisserend wijkverpleegkundigen en specialisten) bij het aanvragen van de juiste indicatie en het oplossen van complexe vraagstukken rondom zorgfinanciering. Zij ondersteunt ook bij crisissituaties waarbij gezocht moet worden naar een tijdelijke plek. Het zorgloket wordt bemand door onze collega's van de zorgadministratie.



Vanaf 14 juli 2025 verzorgt het zorgloket de Wlz-aanvragen. Dit is een mooi voorbeeld van administratieve lastenverlichting voor indicierend verpleegkundigen!

In het derde kwartaal werden de bevindingen verder verdiept en verbreed. De sessies maakten zichtbaar hoe belangrijk het is om teams te betrekken bij het zoeken naar praktische oplossingen en om inzichten uit te wisselen tussen teams. Er ontstond meer bewustzijn over de eigen invloed op kwaliteit, inzet en doelmatigheid. De sessies werden door medewerkers als waardevol en ondersteunend ervaren.

In het vierde kwartaal stonden twee nieuwe thema's centraal:

- het opstellen van een teamjaarplan voor 2026, waarmee eigenaarschap en betrokkenheid van teams verder zijn versterkt;
- verzuim, met een nadruk op preventie, het voeren van goede gesprekken en eigenaarschap van medewerkers.

Deze sessies gaven teams ruimte om samen te reflecteren op samenwerking, werkdruk en duurzame inzetbaarheid. De bijeenkomsten droegen aantoonbaar bij aan een sterker teamgevoel en meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor teamdoelen.

Het programma leverde in 2025 aantoonbare resultaten op: verhoogde doelmatigheid, meer bewustzijn van kosten en inzet van zorg, een cultuur van professionele reflectie en meer eigenaarschap binnen de teams. Medewerkers waarderen de sessies als waardevol en ondersteunend voor het realiseren van verbeteringen in de zorgpraktijk.

CAO VVT 2025-2026

In 2025 trad voor TSN V&V de nieuwe CAO VVT 2025–2026 in werking, met grote gevolgen voor de bedrijfsvoering. De cao omvat vier hoofdthema's: financiële maatregelen zoals loonsverhoging, hogere ORT en meer flexibiliteit in uitbetalingen; het versterken van een veilige werkomgeving; duurzame inzetbaarheid via onder meer een generatieregeling en aangepaste RVU, wat leidde tot nieuw beleid rond gezond pensioen; en meer zeggenschap over werkdagen, waarbij flexibiliteit wordt beloond, onder andere via een norm voor werkdagen en €25 per extra gewerkte dag. Dit is uitgewerkt binnen het project Medewerker Gericht Organiseren.

De implementatie van de cao vergde veel tijd om systemen aan te passen. Tot slot vraagt dit extra aandacht voor zorgvuldige communicatie richting medewerkers over de nieuwe mogelijkheden.

Versterken van en samenwerken in het netwerk

Om passende zorg nu en in de toekomst te kunnen garanderen is samenwerken onontbeerlijk. Met andere (zorg)partijen bundelt TSN V&V haar krachten in de zorg voor de kwetsbare medemens. Door samen te werken versterkt TSN V&V haar positie omdat TSN V&V veel ontwikkelingen niet alleen kan dragen. Daarbij werkt TSN V&V mee aan de juiste zorg op de juiste plek, aan steeds betere en afgestemde zorg in de keten dat meerwaarde heeft voor zowel haar cliënten als haar medewerkers.

Groninger Kracht en Netwijk Wijkzorg Noord

In 2025 heeft TSN V&V haar positie in de regionale netwerken verder versterkt. De samenwerking binnen Groninger Kracht en het Netwerk Wijkzorg Noord vormde hiervoor de basis. Binnen dit netwerk, waarin 19 zorgaanbieders samenwerken, werd gewerkt aan een herkenbare en goed georganiseerde wijkverpleging. De pilots met het Digitaal Aanmeldpunt, uitgevoerd in meerdere gemeenten, zorgden voor nauwer contact tussen wijkverpleegkundigen en droegen bij aan betere afstemming bij de inzet van zorg.

Huisartsen

De samenwerking met huisartsen, met name via DOK Noord, kreeg verdere verdieping. Wijkverpleegkundigen werden steeds vaker betrokken bij het wijkverpleegkundig adviesgesprek en het multidisciplinair overleg in de huisartsenpraktijk.

Ziekenhuisverplaatste zorg

In de samenwerking met ziekenhuizen lag de focus op het verder ontwikkelen van ziekenhuisverplaatste zorg (ZVZ). Met name de samenwerking met het UMCG rondom de toediening van medicatie in de thuissituatie ontwikkelde zich positief.

Verpleegkundige Topzorg

Daarnaast werd binnen het samenwerkingsverband Verpleegkundig TopZorg gewerkt aan het delen van specialistische expertise, het opzetten van transmurale zorgpaden en het verbeteren van overdrachten tussen ziekenhuis en wijk.

Domeinoverstijgend Samenwerken

Ook buiten het medische domein nam TSN V&V actief deel aan samenwerkingen. Binnen het programma Domein Overstijgend Samenwerken (DOS) werd samen met gemeenten en welzijnsorganisaties gewerkt aan initiatieven die informele zorg en sociale ondersteuning versterken, zodat bewoners langer thuis kunnen blijven wonen. De Academische Werkplaats Wijkverpleging Noord droeg daarbij bij aan kennisontwikkeling door middel van onderzoek, innovaties en het verbinden van praktijk, onderwijs en wetenschap.

Tot slot werd ook op beleidsniveau intensief samengewerkt. TSN V&V droeg bij aan het regionale Masterplan Toekomstbestendig Meerjarig Contracteren en Bekostigen, opgesteld door 17 zorgaanbieders. Hiermee wordt ingezet op een toekomstbestendig financieringsmodel dat continuïteit, kwaliteit en samenwerking binnen de wijkverpleging moet bevorderen.

In 2025 bewees TSN V&V opnieuw dat samenwerking essentieel is om toegankelijke en toekomstbestendige zorg te realiseren. Door actief deel te nemen aan netwerken, pilots en regionale overlegstructuren, blijft TSN V&V goed aangesloten op ontwikkelingen in de zorgketen en draagt de organisatie bij aan een sterk, samenhangend zorglandschap.

Toekomstbestendig organiseren en innoveren

Om de zorg binnen TSN V&V ook in de toekomst van hoge kwaliteit te houden, zetten we sterk in op zorgtechnologie en hulpmiddelen die de zelfredzaamheid van cliënten vergroten.

TSN V&V wil de inzet van bewezen middelen integraal opschalen om:

- de kwaliteit van zorg te verbeteren in de wijk;
- efficiënter met schaarse personeelscapaciteit om te gaan;
- zo kostenbewust mogelijk zorg te verlenen.

Zorgtechnologie is een vast onderdeel van de onderhandeling en het gesprek met de zorgverzekeraars. Zij moeten een goed beeld krijgen van de inzet, mogelijkheden en ambities van TSN V&V als het gaat om zorgtechnologie. Ook is het een maatschappelijk vraagstuk dat besproken wordt om de mogelijkheden in beeld te brengen voor zorg van de toekomst. Hierin trekt TSN V&V bij voorkeur met de zorgverzekeraars samen op. TSN V&V participeert bovendien in de Technologie Zorg Academie in Groningen. Binnen dit thema was 2025 een jaar van opschaling: pilotprojecten werden structureel onderdeel van de dienstverlening en nieuwe technologieën vonden hun weg naar de dagelijkse praktijk.

Digitaal Zorgteam

Het Digitale Zorgteam (DZT) ontwikkelde zich dit jaar van een succesvolle pilot tot een vaste pijler binnen de zorgverlening van TSN V&V en bestond in oktober 2025 één jaar, wat feestelijk is gevierd. Het aantal cliënten dat digitale zorg ontving, nam gedurende het jaar gestaag toe: van 38 cliënten in het eerste kwartaal naar uiteindelijk 77 cliënten aan het einde van 2025. Deze cliënten werden ondersteund via twee ochtend- en twee avondroutes, goed voor gemiddeld 15 tot 17 uur digitale zorg per dag.

Wijkteams maakten steeds vaker gebruik van beeldzorg als passende interventie. Digitale zorgmomenten boden cliënten meer vrijheid en regie, terwijl medewerkers aangaven een hechtere band te ervaren dan vooraf verwacht. De variatie in zorgvragen die digitaal konden worden beantwoord, nam toe naarmate teams meer vertrouwd raakten met het DZT.

Eind 2025 werd het overdrachtsplan afgerond dat het DZT officieel onder zal brengen in de reguliere dienstverlening. Daarmee wordt de pilotfase afgesloten en wordt digitale zorg definitief verankerd als structureel en toekomstbestendig onderdeel van de zorgverlening in 2026.

Spraakgestuurd rapporteren

Spraakgestuurd rapporteren groeide in 2025 uit tot een van de meest door medewerkers gewaardeerde innovaties. Waar de toepassing begin van het jaar nog in pilotvorm werd getest, was de impact al snel zichtbaar: in het eerste kwartaal werden 7.175 rapportages via spraak ingevoerd. Gedurende het jaar volgde volledige uitrol naar alle wijkteams.

De adoptie was indrukwekkend: eind 2025 had meer dan 70% van de medewerkers spraakgestuurd rapporteren actief in gebruik, goed voor meer dan 70.000 spraakrapportages. De technologie zorgt voor substantiële tijdswinst en draagt bij aan betere verslaglegging door minder typefouten en meer natuurlijke, volledige rapportages.

In het vierde kwartaal werd de innovatie verder uitgebreid met de Attendi-app, waarmee medewerkers niet alleen kunnen inspreken, maar ook automatisch gestructureerde samenvattingen kunnen laten genereren in vaste formats, bijvoorbeeld volgens de OMAHA-systematiek. Dit verkleint de administratieve last en ondersteunt medewerkers actief in methodisch en uniform werken.

Spraakgestuurd rapporteren

Rapporteren kost tijd – en die tijd besteden onze collega's natuurlijk liever aan zorg. Daarom zetten we bij TSN Zorg steeds slimmer technologie in. In 2025 kreeg spraakgestuurd rapporteren een vaste plek in de dagelijkse praktijk en werd dit verder uitgebreid met de Attendi-app.

Met de Attendi-app kunnen zorgmedewerkers hun rapportage eenvoudig inspreken. De app zet dit direct om in een duidelijke, complete rapportage. Minder typen, minder gedoe en meer focus op de cliënt. En dat werkt: steeds meer collega's ervaren het als snel, prettig en ondersteunend in het werk.



Met deze stap maken we het rapporteren niet alleen makkelijker, maar ook slimmer.

Artificiële intelligentie

TSN V&V zette voorzichtig maar gericht stappen richting toepassing van AI in het zorgproces en de bedrijfsvoering. Naast spraakgestuurd rapporteren werd in samenwerking met ADG gewerkt aan concrete AI-usecases en volgden kantoor- en ondersteunende medewerkers een Copilot-training om AI verantwoord en effectief in te zetten in hun dagelijkse werk. Hiervoor zijn richtlijnen opgesteld om veilig, bewust en passend gebruik binnen de organisatie te waarborgen.

Zelfredzaam door zorgtechnologie

In 2025 heeft TSN V&V opnieuw stevig ingezet op het vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten met behulp van zorgtechnologie en praktische hulpmiddelen. Binnen de wijkteams is steeds meer bewustzijn ontstaan over de waarde van technologie die cliënten ondersteunt in het behouden van regie, zelfstandigheid en structuur in het dagelijks leven.

Gedurende het jaar werd een breed palet aan zelfredzaamheidshulpmiddelen ingezet, variërend van slimme medicijndispensers en ondersteuningsrobots voor dagstructuur tot hulpmiddelen uit de zelfredzaamheidstas, zoals steunkous-aan- en uittrekhulpen, klittenbandzwachtels en oogdruppelhulpmiddelen. Teams weten deze hulpmiddelen steeds beter te benutten en zetten ze gericht in wanneer cliënten hierdoor meer zelf kunnen doen.

De Medido, de slimme medicijndispenser, is inmiddels uitgegroeid tot een vaste interventie binnen TSN V&V. In 2025 bedroeg het aantal ingezette apparaten 720 — een teken dat de inzet goed geborgd is. De Medido draagt aantoonbaar bij aan veiligheid, structuur en het verminderen van afhankelijkheid van fysieke zorgmomenten.

Ook het bestelplatform SUP speelde in 2025 een belangrijke rol in het toegankelijker maken van zelfredzaamheidshulpmiddelen. Door SUP kunnen medewerkers hulpmiddelen snel en eenvoudig bestellen, wat directe tijdswinst oplevert en het gebruik in de praktijk bevordert. SUP is continu in ontwikkeling en wordt stapsgewijs verder opgeschaald, waardoor steeds meer modules en hulpmiddelen beschikbaar komen voor medewerkers en cliënten.

Door structurele aandacht te geven aan dagstructuurondersteuning en door hulpmiddelen laagdrempelig beschikbaar te maken, zien medewerkers steeds duidelijker de meerwaarde voor cliënten. Zo groeit

zelfredzaamheid uit van een los thema tot een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse zorg binnen TSN V&V.

Ontwikkeling inzet zorgtechnologie	2025	2024	2023	2022	2021
Slimme medicijndispensers (Medido)	720	530	450	458	188
Valsensoren	222	191	118	109	45
Mobiele alarmeringen (gps)	75	56	36	69	40
Beeldzorg (aantal videogesprekken)	> 20.000	> 7.000	5.127	6.867	4.602
Dagstructuur (Bbrain family, Bbrain kalenderklok)	35	64	47	22	14
Zelfredzaamheidstas (aantal teams)	80	80	80	80	80
Digitaal Aftekenen medicatie (aantal teams)	68	65	62	56	46
SUP (aantal gebruikers)	564	327			
Personenalarmering in de wijk	2.425	2.290	2.209	2.068	
Spraakgestuurd rapporteren (gebruikers/rapportages)	1.102/66.895				

Kwalitatieve groei

De zorg verandert in een hoog tempo. Politieke invloed en bestuurlijke en maatschappelijke veranderingen hebben een groot effect op de markt. Tegelijkertijd is de vraag naar wijkverpleging en verpleeghuiszorg groter dan ooit en dit zal de komende jaren blijven toenemen. TSN V&V wil kwalitatief groeien. Dit kan door ontwikkeling van andere vormen van zorg, zoals zorg in de vorm van extramurale Wlz-zorg thuis met Volledig Pakket Thuis en door in te zetten op meer doelmatige zorg of door samenwerking of overname van (delen van andere) zorgorganisaties.

Meander en Oosterlengte

2025 was voor TSN V&V een jaar waarin de organisatie veel veerkracht en professionaliteit heeft laten zien. Het jaar begon met de integratie van drie wijkteams van Meander, een overgang die dankzij intensieve voorbereiding en inzet van vele collega's opvallend soepel verliep. Cliënten merkten vrijwel niets van de verandering, en medewerkers vonden snel hun plek binnen de nieuwe teams. Wat aan de buitenkant soepel oogde was achter de schermen echter een enorme organisatieklus. Planning, ICT-inrichting, werkprocessen, roosters, indicaties en teamculturen moesten zorgvuldig op elkaar worden afgestemd. Wij zijn blij dat de samenwerking met Meander goed is verlopen en dat deze overgang de continuïteit van zorg voor onze cliënten onverminderd heeft gewaarborgd.

Halverwege het jaar volgde nog een grote uitdaging: het aangekondigde stoppen van Oosterlengte met wijkverpleging. Binnen zeer korte tijd moest TSN V&V 33 nieuwe medewerkers en ruim 150–160 cliënten verwelkomen. De impact hiervan op de organisatie was groot. Het betekende het herinrichten van routes, capaciteitsplanning, scholing, onboarding en intensieve begeleiding van nieuwe collega's die vaak onverwacht van werkgever moesten wisselen. Tegelijk moest aan cliënten continuïteit worden geboden in een periode van onzekerheid. Ondanks deze complexe omstandigheden verliep ook deze transitie zorgvuldig en betrokken, en toonde TSN V&V opnieuw hoe wendbaar en mensgericht de organisatie is.

Door deze twee grote transitie's steeg het aantal cliënten aanzienlijk en bereikte het in het derde kwartaal zelfs een recordhoogte. Deze groei laat niet alleen het vertrouwen zien van cliënten, verwijzers en ketenpartners, maar

legde ook extra druk op de capaciteit in een toch al krappe arbeidsmarkt. Het vroeg veel van teams, planners, leidinggevend en ondersteunende diensten om de zorgvraag op te vangen zonder concessies te doen aan kwaliteit en continuïteit.

Dat dit – ondanks alle uitdagingen – is gelukt, is iets waar TSN V&V buitengewoon trots op is. De inzet van alle betrokken collega's heeft ervoor gezorgd dat cliënten de zorg en ondersteuning bleven ontvangen die zij nodig hadden, en dat nieuwe medewerkers zich welkom en ondersteund voelden. 2025 liet daarmee zien dat TSN V&V niet alleen kan groeien, maar ook onder druk in staat is om met elkaar een stevige schouder onder de zorg te zetten.

Duurzaamheid

De maatschappelijke opgave waar de zorgsector voor staat, vraagt om een fundamenteel duurzame benadering. Vergrijzing, toenemende zorgvraag, arbeidsmarktkrapte en druk op betaalbaarheid maken duidelijk dat zorg alleen toekomstbestendig kan zijn wanneer keuzes worden gemaakt die niet uitsluitend gericht zijn op de korte termijn, maar op structurele houdbaarheid. Voor TSN V&V betekent duurzaamheid daarom méér dan milieubewust handelen: het is een strategisch uitgangspunt dat raakt aan zorginhoud, medewerkers, bedrijfsvoering en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

In 2025 is deze brede visie op duurzaamheid verder aangescherpt en verdiept. TSN V&V benadert duurzaamheid nadrukkelijk als randvoorwaarde voor het realiseren van haar missie: het bieden van passende, professionele en liefdevolle zorg, nu en in de toekomst. Dit vraagt om een organisatie die niet alleen financieel stabiel is, maar ook investeert in duurzame inzetbaarheid van medewerkers, verantwoorde omgang met middelen en het systematisch leren en verbeteren van zorgprocessen. Duurzaamheid fungeert daarbij als verbindend thema tussen strategische speerpunten zoals de medewerkerreis, innovatie, digitalisering en samenwerking in het netwerk.

Tegelijkertijd wordt van zorgorganisaties steeds meer transparantie verwacht over hun maatschappelijke impact. Ontwikkelingen zoals de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) versterken de noodzaak om duurzaamheid niet alleen beleidsmatig te omarmen, maar ook meetbaar en bestuurbaar te maken. In dat licht heeft TSN V&V in 2025 bewust ingezet op het versterken van structuur, sturing en rapportage rondom duurzaamheid. Daarmee is een volgende stap gezet van intentie en bewustwording naar strategische verankering en professionele verantwoording.

Strategische koers en governance

In 2025 is verdere richting gegeven aan de strategische verankering van duurzaamheid binnen TSN V&V. Waar in eerdere jaren vooral sprake was van initiatieven en bewustwording, is in 2025 nadrukkelijk gewerkt aan structuur, sturing en meetbaarheid. Dit komt onder meer tot uiting in de aansluiting bij de duurzaamheidskaders van ADG, de ontwikkeling van interne duurzaamheids-KPI's en de voorbereiding op rapportage volgens de CSRD-systematiek.

Duurzaamheid wordt hierbij niet als een afzonderlijk thema beschouwd, maar als een integraal onderdeel van de beleidsvorming, besluitvorming en bedrijfsvoering. Het MT volgt de voortgang via periodieke rapportages en dashboards, waarmee duurzaamheid steeds nadrukkelijker onderdeel is van de reguliere planning- en controlcyclus.

Rapporteren op duurzaamheid (CSRD)

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in de professionalisering van de duurzaamheidsrapportage. De duurzaamheids-KPI's zijn verder uitgewerkt en gekoppeld aan de bestaande BI-omgeving. Deze KPI's sluiten aan op de met ADG vastgestelde CSRD-indicatoren en bestrijken met name de sociale pijler (ESRS S1) en in toenemende mate ook milieu-indicatoren (ESRS E1). De indicatoren in de governance pijler zijn in ontwikkeling.

TSN V&V rapporteert maandelijks op deze KPI's en levert periodiek duurzaamheidsdata aan ADG. In 2025 zijn daarnaast de CSRD-dashboards in Power BI voorbereid voor livegang. Hiermee wordt een belangrijke stap gezet richting transparante, consistente en herhaalbare duurzaamheidsverantwoording. De verdere doorontwikkeling en validatie van deze dashboards vindt plaats in 2026. Deze ontwikkeling ondersteunt niet alleen externe verantwoording, maar versterkt ook de interne sturing op duurzaamheid.

Duurzame inzetbaarheid en sociale duurzaamheid

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers vormt een kernonderdeel van het duurzaamheidsbeleid van TSN V&V. In 2025 is dit thema nadrukkelijk verbonden aan bredere HR- en vitaliteitsprogramma's, waaronder verzuimpreventie, vitaliteitsbeleid en opleiden en ontwikkelen. Duurzame inzetbaarheid is daarmee niet alleen een sociaal thema, maar een randvoorwaarde voor continuïteit van zorg.

De inzet op preventieve medische onderzoeken (PMO), MDIEU-trajecten en het versterken van de rol van ergocoaches draagt bij aan het verminderen van fysieke en mentale belasting. Daarnaast is aandacht besteed aan inclusieve werving en diversiteit, onder meer door het herzien van vacatureteksten en het verbeteren van het zij-instroomtraject. Deze initiatieven dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie, vermindering van uitstroom en het versterken van de aantrekkelijkheid van TSN als werkgever.

Gezond werkend naar je pensioen

Vitaal en gezond werken is belangrijk voor iedereen. Voor collega's die binnen tien jaar de AOW-leeftijd bereiken, krijgt dit extra aandacht. In 2025 zijn er binnen de nieuwe cao VVT aanvullende afspraken gemaakt over gezond en vitaal werken, boven op de initiatieven die TSN Zorg zelf al aanbiedt. Samen zorgen deze afspraken voor een breed palet aan mogelijkheden om gezond, vitaal en met plezier te blijven werken. Om hierin overzicht te bieden, is een infographic ontwikkeld waarin alle mogelijkheden duidelijk zijn weergegeven. Deze vormt een vast onderdeel van de 'Jij bent uniek'-samenwerkingsgesprekken. Tijdens deze gesprekken kijken we samen en op tijd wat iemand nodig heeft om duurzaam inzetbaar te blijven – richting het pensioen en, als dat past, ook daarna. Zo blijven we investeren in werkplezier, gezondheid en toekomstbestendig werken.



Mobiliteit en milieu

Op het gebied van milieu en mobiliteit hanteert TSN het uitgangspunt 'fietsen, tenzij'. In 2025 is de leasefietsregeling verder uitgebreid en succesvol gebleken, onder meer door het toevoegen van refurbished fietsen, waardoor het aanbod voor medewerkers toegankelijker werd. Daarnaast is in het vierde kwartaal een pilot voorbereid voor de inzet van deelfietsen binnen de wijkverpleging, met als doel het terugdringen van autobebruik en het stimuleren van duurzame vervoersvormen.

Ook binnen het wagenpark wordt gewerkt aan verdere verduurzaming, onder andere door het vergroten van het aandeel elektrische en hybride voertuigen waar dit operationeel haalbaar is. Ontwikkelingen in de automarkt worden actief gevolgd in samenhang met leveranciers en leasepartners, met het oog op verdere verduurzaming waar dit passend en haalbaar is.

Green Team en toekomstgerichte focus

Het Green Team heeft in 2025 een heroriëntatie doorgemaakt. Gebleken is dat effectieve verduurzaming vraagt om duidelijke prioriteiten en concrete doelstellingen. Daarom is besloten om in het jaarplan 2026 specifieke en meetbare duurzaamheidsdoelen op te nemen, waarop het Green Team gericht kan sturen. Hiermee wordt de bijdrage van het Green Team concreter en beter verbonden aan de strategische agenda van TSN V&V.

Bedrijfsvoering

Beleidscyclus

De bedrijfsvoering van TSN V&V wordt ondersteund door een zichzelf herhalende beleidscyclus. Deze beleidscyclus vormt het fundament onder de sturing van de organisatie en draagt bij aan samenhang, transparantie en continuïteit. Door jaarlijks te werken volgens deze vaste cyclus wordt geborgd dat strategische keuzes, beleidsontwikkeling, uitvoering en verantwoording logisch en consistent met elkaar verbonden zijn.

De beleidscyclus bestaat uit drie samenhangende onderdelen:

1. het bepalen van inhoudelijke prioriteiten en speerpunten in het jaarplan,
2. de financiële vertaling hiervan in de begroting, en
3. het monitoren en bijsturen via maand- en kwartaalrapportages,
4. kort-cyclisch bijsturen op basis van realtime dashboards en kengetallen

1 Jaarplan

De inhoudelijke prioriteiten en speerpunten voor het komende jaar worden door het management en directie afgeleid uit de missie, visie en kernwaarden en de meerjarige strategische koers van TSN V&V. Deze worden vastgelegd in het jaarplan. Ook worden bevindingen uit de systeemevaluatie (directiebeoordeling) hierbij betrokken. Ook wordt door het management en directie input opgehaald bij medewerkers en medezeggenschap in het voorjaarsoverleg. Deze dialoog draagt bij aan draagvlak, realistische doelstellingen en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het jaarplan wordt opgesteld in samenspraak met de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad, de cliëntenraden en de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad en vormt daarmee een breed gedragen kader voor het handelen van de organisatie in het betreffende jaar.

Het jaarplan 2025 heeft voortgebouwd op de vastgestelde meerjarenstrategie en kende een duidelijke focus op onder meer de medewerkerreis, toekomstbestendige zorg, digitalisering en duurzaamheid.

2 Begroting

Op basis van het jaarplan wordt de begroting opgesteld. De input voor het opstellen van de begroting wordt zo breed mogelijk bij leidinggevendenden in de organisatie opgehaald, waardoor maximaal eigenaarschap en verantwoordelijkheid ontstaan voor de plannen en prestaties van de verschillende organisatieonderdelen. De begroting wordt ter informatie voorgelegd bij de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad en voor advies aan de cliëntenraden. De cliëntenraden hebben positief geadviseerd op de begroting 2025 en de begroting 2026. De begroting en het jaarplan 2025 en 2026 zijn geaccordeerd door de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

3 Monitoring, bijsturing en verantwoording

Gedurende het jaar wordt de voortgang van de beleidsdoelen en de financiële resultaten structureel gemonitord. Maandelijks worden de financiële resultaten en relevante stuurinformatie besproken binnen directie en management. Elk kwartaal wordt gerapporteerd over de voortgang van het jaarplan en wordt een prognose opgesteld voor het verwachte resultaat van het lopende jaar.

Deze periodieke rapportages bieden inzicht in zowel de financiële prestaties als de inhoudelijke voortgang op strategische thema's. Waar nodig wordt bijgestuurd, zodat tijdig kan worden ingespeeld op interne en externe ontwikkelingen. De kwartaalrapportages vormen tevens de basis voor de verantwoording aan de Raad van Commissarissen en andere stakeholders.

De monitoring vindt plaats aan de hand van rapportages, met daarin per vennootschap de volgende onderdelen:

- Een financiële rapportage over de budgetrealisatie en per kwartaal een geactualiseerde forecast, gekoppeld aan kritieke prestatie-indicatoren.
- Informatie over de realisatie van HR-gegevens, zoals formatie, verloop en verzuim.
- Een toelichting op de beheersing van actuele risico's.
- Rapportage over de balansontwikkeling met aandacht voor de liquiditeit en het werkkapitaal.
- Informatie over extramurale zorgproductie.
- Informatie over benutting medewerkerscapaciteit, zoals productiviteit en compensatie- en verlofsaldo.
- Informatie over de realisatie van productie- en doelmatigheidsafspraken met zorgverzekeraars en zorgkantoren.
- Zorgkwaliteit, innovatie, ketensamenwerkingen en klachten.
- Informatie over ESG-onderwerpen (Medewerkers, Milieu en Goed Bestuur).
- De directie bespreekt deze rapportage maandelijks met het managementteam, de OR, de cliëntenraad, de bestuurder en externe stakeholders. De rapportage wordt tevens besproken met de operationeel leidinggevenden, zoals teamleiders en locatiemanagers. Er wordt bijgestuurd op afwijkingen.
- Elk kwartaal maakt TSN V&V daarnaast een kwartaalrapportage op, waarin een toelichting op de bedrijfsvoering wordt gegeven voor de Raad van Commissarissen.

4 Realtime dashboards

Naast de reguliere maand- en kwartaalrapportages werkt TSN V&V in toenemende mate met kortcyclische sturing op basis van actuele, realtime beschikbare stuurinformatie. Door gebruik te maken van dashboards met operationele kengetallen ontstaat sneller inzicht in ontwikkelingen op het gebied van onder meer productie, personele inzet, verzuim, kwaliteit en financiën.

Deze vorm van sturing stelt management en leidinggevenden in staat om tijdig signalen te herkennen, gericht bij te sturen en waar nodig maatregelen te treffen voordat afwijkingen zich vertalen in structurele risico's. Kortcyclisch bijsturen versterkt daarmee de wendbaarheid van de organisatie en vormt een belangrijke aanvulling op de meer planmatige sturing via jaarplan en begroting.

Met deze vierdelige beleidscyclus borgt TSN dat strategische koers, dagelijkse praktijk en verantwoording met elkaar in balans zijn en dat de organisatie in staat blijft om adequaat te reageren op een dynamisch, complex en veranderend zorglandschap.

Risicobeheersing

TSN opereert in een dynamisch en complex zorglandschap, waarin externe ontwikkelingen, maatschappelijke opgaven en interne veranderingen invloed hebben op de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. Effectieve risicobeheersing is daarom een integraal onderdeel van de besturing van de organisatie. Hoewel TSN een risico-averse houding hanteert, is een bedrijfsvoering altijd onderhevig aan risico's. Het doel van risicobeheersing is niet het volledig uitsluiten van risico's, maar het tijdig herkennen, beoordelen en beheersen ervan, zodat verantwoorde keuzes kunnen worden gemaakt.

Beleid en governance

Het risicomanagement van TSN is ingebed in de reguliere planning- en controlcyclus en is nauw verbonden met de beleidscyclus, de interne beheersing en de governance-structuur. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, operationele, financiële en compliance-risico's. De verantwoordelijkheid voor risicobeheersing ligt

bij de directie en het management. Het risicomanagementsysteem van TSN is gebaseerd op het COSO framework voor Enterprise Risk Management. Met risicomanagement beoogt TSN V&V te kunnen anticiperen op mogelijk tegenvallende veranderingen.

Het uitgangspunt van risicomanagement bij TSN V&V is om de verantwoordelijkheid voor de zorg en de bedrijfsvoering laag in de organisatie neer te leggen. Hiermee wordt het vakmanschap en betrokkenheid van de TSN-medewerkers maximaal aangesproken en blijft TSN V&V maximaal flexibel om zich aan te passen aan lokale omstandigheden. Dit vraagt een risicobewustzijn en kwaliteitsdenken bij elke medewerker op elk niveau.

Binnen TSN V&V heerst een cultuur van continu verbeteren. Actuele risico's worden in kaart gebracht en geagendeerd in het overleg van het managementteam en in de vergaderingen met de bestuurder en de Raad van Commissarissen. Hierbij is aandacht voor het transparant verantwoording afleggen over prestaties aan externe stakeholders. Het vroegtijdig identificeren van risico's maakt tijdige bijsturing en het inrichten van adequate beheersmaatregelen mogelijk.

TSN V&V maakt in het interne beheersingssysteem gebruik van het 'three lines of defense'-risicobeheersingsmodel. Daarin worden drie niveaus van risicobeheersing onderscheiden:

- De eerste lijn van risicobeheersing wordt ingevuld door het (operationele) management. Daar ligt het eigenaarschap van de risico's in de bedrijfsprocessen en de verantwoordelijkheid voor de interne beheersmaatregelen om deze risico's te beperken.
- De tweede lijn betreft de inrichting van controls op de risico's in de bedrijfsactiviteiten ter ondersteuning van het primair proces. Hieronder vallen onder andere diverse interne controlemaatregelen.
- De derde lijn is verantwoordelijk voor het vaststellen van opzet, bestaan, werking en effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen. Door middel van audits wordt vastgesteld in hoeverre het risicobeheersingssysteem afdoende werkt en worden voorstellen gedaan ter verbetering. Hierover wordt gerapporteerd aan het Management Team.

Risicobereidheid

De risicobereidheid die TSN V&V accepteert, is afhankelijk van verschillende factoren, waaronder de kans dat het risico zich voordoet en de mogelijke impact die het kan hebben op de organisatie. Naarmate de risicoclassificatie hoger wordt, zullen er meer maatregelen worden genomen om de kans op het zich voordoen van het risico te verminderen en de mogelijke impact ervan te beperken. TSN V&V voert deze beoordeling kritisch en nauwgezet uit en neemt passende maatregelen zodat de risico's effectief worden gemitigeerd. Risico's waarbij de impact dusdanig hoog is, bijvoorbeeld brand en ongevallen, worden eventueel verzekerd.

Monitoring en rapportage

Naast de eigen interne risicobeoordeling vindt er op verschillende manieren ook externe risicobeoordeling plaats. De accountant voert elk jaar een interim controle en een jaarrekeningcontrole uit. Hierbij worden de opzet en het bestaan van de algemene administratieve organisatie en general IT-controls getoetst. Bevindingen hieruit worden aan de directie gerapporteerd en besproken in de vergadering van het Management Team (hierna: MT). Eventuele hieruit voortvloeiende verbeteracties worden opgevolgd vanuit het MT. Verder maakt TSN V&V met het zorgkantoor en de zorgverzekeraars kwaliteitsafspraken. Ook vindt jaarlijks een externe audit plaats op basis van de HKZ-2015 normering. De bevindingen van deze externe beoordelingen worden gerapporteerd aan de directie en vervolgens opgevolgd door het MT. Naar aanleiding van incidenten of op ad hoc basis kan de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) controles uitvoeren op zorgspecifieke onderwerpen. Bevindingen die hieruit voortvloeien worden eveneens gerapporteerd aan de directie en vervolgens opgevolgd binnen het MT.

TSN werkt aan certificering voor informatiebeveiliging NEN7510:2017. In 2025 hebben in de voorbereiding hierop een interne en een externe pre-audit plaatsgevonden. Op basis van de uitkomsten heeft TSN een kernteam NEN7510 ingesteld om de resterende acties voor de definitieve audit (in februari 2026) te voltooien.

Daarnaast monitort TSN V&V continu het risico van gewijzigde zorgfinanciering en regelgeving vanuit de overheid. Het kunnen inspelen op de veranderende behoefte van cliënten en hun familie(zorgers) maakt innovatief denken en handelen noodzakelijk. Het actueel houden van een meerjarenstrategie is voor TSN van groot belang en maakt onderdeel uit van het risicomanagementsysteem. De continuïteit van zorg aan cliënten nu en in de toekomst, de relatie met verwanten/mantelzorgers en externe stakeholders en het financieel gezond houden van de eigen organisatie zijn hierbij de belangrijkste doelen. Hieronder worden de belangrijkste strategische risico's nader benoemd en de maatregelen beschreven. Voor TSN V&V zijn dit de strategische risico's die het beleid en resultaat in 2024 hebben beïnvloed en waar TSN V&V in de nabije toekomst mee te maken krijgt en die (mogelijk) impact gaan hebben op het beleid en resultaat van 2025 en volgende jaren.

Strategische risico's

TSN V&V staat in verbinding met andere organisaties, is onderdeel van maatschappelijke systemen en staat bloot aan de effecten van de macro-economie en geopolitiek. Daarin is TSN V&V niet uniek; elke organisatie loopt op deze manier risico's. Daarom beschikt TSN V&V over een actuele strategie, doorvertaald in een actueel en relevant jaarplan en periodieke financiële en niet-financiële stuurinformatie voor aansturing van haar onderneming en vroegtijdige signalering van ontwikkelingen en beheersing van risico's. TSN V&V werkt met een vastgestelde begroting met daarin risico's gecalculeerd en hieraan gekoppeld een liquiditeitsbegroting voor het monitoren van eventuele liquiditeitsrisico's. Voornoemde informatie wordt met de bestuurder van ADG dienstengroep gedeeld en beoordeeld, geëvalueerd en geaccordeerd. Ondanks de goede opzet en werking van deze interne risicobeheersings- en controlesystemen kunnen ze geen absolute zekerheid bieden dat doelstellingen op het gebied van strategie, operatie, berichtgeving en naleving van wetten en regels altijd worden gehaald. De volgende strategische risico's zijn op TSN van invloed.

Toegankelijkheid van de zorg

De toegankelijkheid van zorg vormt één van de belangrijkste strategische risico's voor TSN. De vraag naar zorg groeit structureel sneller dan het beschikbare aanbod. Dubbele vergrijzing, een toenemend aantal mensen met chronische aandoeningen en een stijgende levensverwachting leiden tot een groeiende zorgvraag, terwijl de beschikbaarheid van zorgprofessionals onder druk staat. Hierdoor komen bereikbaarheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid van zorg steeds meer onder spanning te staan.

De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en het relatief hoge ziekteverzuim vergroten dit risico. Vacatures zijn moeilijk vervulbaar en de druk op bestaande teams neemt toe. Dit kan, indien onvoldoende beheerst, leiden tot langere wachttijden, beperkingen in het aannemen van nieuwe cliënten en verhoogde werkdruk voor medewerkers, met mogelijke gevolgen voor kwaliteit en continuïteit van zorg.

TSN onderkent dit risico nadrukkelijk en stuurt in 2025 actief op het behouden en verbeteren van toegankelijkheid van zorg. Daarbij wordt ingezet op meerdere samenhangende beheersmaatregelen. Enerzijds richt TSN zich op het versterken van de personele basis door aandacht voor duurzame inzetbaarheid, verzuimreductie, opleiding, zij-instroom en behoud van medewerkers. Anderzijds wordt ingezet op het anders organiseren van zorg, onder meer door het vergroten van zelfredzaamheid van cliënten, het inzetten van zorgtechnologie en digitale zorgvormen, en het verder ontwikkelen van passende zorgconcepten zoals Volledig Pakket Thuis.

Daarnaast speelt samenwerking in het regionale netwerk een belangrijke rol in het beheersen van dit risico. Door actieve deelname aan samenwerkingsverbanden zoals Groninger Kracht en Netwerk Wijkzorg Noord werkt TSN samen met andere zorgaanbieders, huisartsen, ziekenhuizen en welzijnspartners aan een betere verdeling van zorgcapaciteit en het gezamenlijk beantwoorden van zorgvragen. Deze samenwerking draagt bij aan het waarborgen van toegankelijkheid op regionaal niveau.

Tot slot ondersteunt kortcyclische sturing op basis van actuele stuurinformatie het tijdig signaleren van knelpunten in capaciteit, productie en personele inzet. Hierdoor kan TSN sneller bijsturen wanneer de toegankelijkheid van zorg onder druk dreigt te komen.

Kwaliteit van de zorg

Ontwikkelingen zoals toenemende complexiteit van zorgvragen, personeelstekorten, werkdruk en organisatorische veranderingen kunnen, indien onvoldoende beheerst, leiden tot risico's voor cliëntveiligheid, continuïteit en naleving van professionele standaarden.

Een verminderde kwaliteit van zorg kan zich onder meer uiten in incidenten, onvoldoende passende zorg, verminderde cliënttevredenheid en negatieve bevindingen vanuit toezicht of audits. Daarnaast kan reputatieschade optreden, met mogelijke gevolgen voor vertrouwen van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners.

TSN beheerst dit risico door kwaliteit structureel te borgen in beleid, processen en sturing. In 2025 is ingezet op het versterken van het kwaliteitsmanagementsysteem, het uitvoeren van interne audits en het opvolgen van bevindingen uit externe toetsingen, zoals HKZ-audits en toezicht door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Meldingen van incidenten en signalen uit de praktijk worden gebruikt om te leren en te verbeteren, waarbij een open meldcultuur wordt gestimuleerd.

Een belangrijk onderdeel van de beheersing van het risico op kwaliteit van zorg betreft opleiding en ontwikkeling, werving en selectie en ondersteuning van medewerkers via digitalisering. Deze instrumenten zijn essentieel om te borgen dat medewerkers vakbekwaam, bevoegd en toegerust zijn om passende en veilige zorg te leveren.

In 2025 staat de effectiviteit van deze beheersmaatregelen onder druk. De aanhoudende arbeidsmarktkrapte, aanhoudende tariefdruk vanuit zorgverzekeraars, onvoorspelbare discontinuïteit in subsidiestromen, de voortdurende noodzaak om zich aan te passen aan de veranderende wereld om ons heen en het hoge beroep op bestaande medewerkers vragen veel van de organisatie. Dit kan leiden tot spanning op opleidingscapaciteit, begeleidingsstructuren en de snelheid waarmee nieuwe medewerkers volledig inzetbaar zijn. Ook werving en selectie vragen blijvende aandacht om te waarborgen dat instroom plaatsvindt met behoud van kwaliteitseisen, ondanks de schaarste op de arbeidsmarkt.

Digitalisering ondersteunt deze personele beheersmaatregelen, onder meer door het efficiënter organiseren van zorgprocessen en het ontlasten van medewerkers. Tegelijkertijd brengt digitalisering nieuwe eisen met zich mee op het gebied van digitale vaardigheden, verandervermogen en adoptie. Onvoldoende aansluiting tussen technologische ontwikkelingen en competenties van medewerkers kan, indien niet tijdig onderkend, een risico vormen voor de kwaliteit van zorg.

TSN onderkent deze samenhang en stuurt erop dat opleiding, werving en digitalisering in samenhang worden ontwikkeld. Door blijvend te investeren in leren en ontwikkelen, het zorgvuldig inrichten van instroom en het begeleiden van medewerkers bij digitalisering, wordt beoogd de risico's voor kwaliteit van zorg te beheersen.

Tegelijkertijd blijft dit een aandachtspunt, aangezien externe arbeidsmarktomstandigheden en interne belasting maken dat deze beheersmaatregelen voortdurend onder spanning staan.

Druk op zorgprofessionals, krapte op de arbeidsmarkt

Factoren zoals arbeidsmarktkrapte, stijgende zorgvraag, toenemende complexiteit van zorg en organisatorische veranderingen leiden tot een structureel hoge belasting van medewerkers. In combinatie met ziekteverzuim en beperkte vervangbaarheid vergroot dit de kwetsbaarheid van de organisatie.

Indien deze druk onvoldoende wordt beheerst, kan dit leiden tot verminderde duurzame inzetbaarheid, hogere uitval, verminderde werktevredenheid en een verhoogd risico op fouten in de zorgverlening. Daarmee raakt dit risico direct aan zowel de kwaliteit en veiligheid van zorg als aan de toegankelijkheid en continuïteit van dienstverlening.

TSN zet in 2025 gericht in op het beheersen van dit risico via maatregelen die zijn gericht op het verlagen van werkdruk en het versterken van ondersteuning van medewerkers. Dit omvat onder meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en verzuimpreventie, het anders organiseren van zorgprocessen, het inzetten van digitalisering ter verlichting van administratieve lasten en het verbeteren van roostering en inzet van capaciteit. Ook opleiding en begeleiding van medewerkers krijgen structureel aandacht, zodat zij toegerust blijven om hun werk professioneel en verantwoord uit te voeren.

Daarnaast wordt via kortcyclische sturing op basis van actuele stuurinformatie inzicht gehouden in signalen die wijzen op oplopende druk, zoals verzuimontwikkelingen, capaciteitsknelpunten en productiedruk. Dit maakt het mogelijk om tijdig bij te sturen en gerichte maatregelen te treffen.

Duurzaamheid en klimaatverandering

Klimaatverandering heeft directe en indirecte gevolgen voor de zorg, onder meer door extremere weersomstandigheden, een toename van gezondheidsproblemen en verstoring van zorgprocessen. Tegelijkertijd staan zorgorganisaties onder toenemende maatschappelijke en wettelijke druk om hun ecologische voetafdruk te verkleinen en transparant te rapporteren over duurzaamheidsprestaties, onder andere vanuit de Green Deal Duurzame Zorg en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Indien dit risico onvoldoende wordt beheerst, kan dit leiden tot verstoring van de zorgcontinuïteit, stijgende kosten, compliance-risico's en reputatieschade. Daarnaast bestaat het risico dat noodzakelijke investeringen in duurzaamheid en klimaatadaptatie concurreren met andere urgente opgaven binnen de organisatie, zoals personele inzet en kwaliteit van zorg.

TSN beheerst dit risico door duurzaamheid structureel te verankeren in beleid en sturing. In 2025 is ingezet op het ontwikkelen van interne duurzaamheids-KPI's, het voorbereiden van CSRD-rapportages en het versterken van inzicht in milieu- en sociale impact. Daarnaast wordt gewerkt aan verduurzaming van mobiliteit, ondersteunende processen en materialen, en aan het vergroten van bewustwording binnen de organisatie. Deze maatregelen dragen bij aan het beheersen van zowel ecologische als organisatorische risico's.

Systeem- en databeveiliging, continuïteit van de informatievoorziening en de ICT-infrastructuur

Bij toenemende toepassing van technologie en digitalisering nemen de risico's op systeem en databeveiliging toe. De kantoorautomatisering was in 2025 volledig uitbesteed. De applicatie voor het primaire proces (cliëntendossier en planning) wordt vanuit een SaaS-omgeving geleverd door Nedap. De applicatie voor secundaire processen als HRM, Financieel en ERP wordt vanuit een SaaS-omgeving geleverd door AFAS. Met deze drie partijen zijn SLA-overeenkomsten afgesloten die beschikbaarheid van de omgeving garanderen. TSN V&V

besteedt veel aandacht aan informatiebeveiliging en privacy. In 2025 is intensief ingezet op de voorbereidingen voor de NEN7510-certificering in 2026.

Om de betrouwbaarheid van informatie te kunnen garanderen, is het informatiebeveiligingsbeleid vernieuwd en het Information Security Management System (ISMS) verder doorontwikkeld. Het informatiebeveiligingsbeleid beschrijft onder andere de beheersdoelstellingen, de Plan-Do-Check-Act-cyclus van het ISMS en de maatregelen rondom informatiebeveiliging. TSN V&V heeft een functionaris Informatiebeveiliging aangesteld, die verantwoordelijk is voor de coördinatie van alle activiteiten die betrekking hebben op informatiebeveiliging. Er is maandelijks een informatiebeveiligingsoverleg waarin risico's, incidenten, datalekken en ontwikkelingen op gebied van cybersecurity structureel worden besproken. Het gespreksverslag wordt gedeeld met het Management Team. Ook is een functionaris Gegevensbescherming benoemd, die toezicht houdt op de regels en het beleid over privacybescherming.

Wereldeconomie en politiek

Ontwikkelingen in de wereldeconomie en (geo)politieke verhoudingen vormen een extern en moeilijk beïnvloedbaar strategisch risico voor TSN. Internationale spanningen, conflicten, handelsbeperkingen en economische onzekerheid kunnen leiden tot verstoringen in toeleveringsketens, prijsstijgingen van energie en materialen, inflatie en druk op overheidsfinanciën. Deze factoren werken indirect maar nadrukkelijk door in de zorgsector via stijgende kosten en toenemende onzekerheid over publieke financiering.

TSN opereert uitsluitend binnen de sector zorg en welzijn en is daardoor in hoge mate afhankelijk van lokale en landelijke politieke beleids- en besluitvorming. Veranderingen in wet- en regelgeving, zorgakkoorden, bekostigingssystematiek en politieke prioriteiten kunnen directe gevolgen hebben voor de financiële ruimte, de uitvoerbaarheid van beleid en de mate waarin investeringen in personeel, innovatie en kwaliteit mogelijk zijn. Politieke onzekerheid kan bovendien leiden tot vertraging of herijking van beleidskeuzes, wat de voorspelbaarheid van de bedrijfsvoering beperkt.

Indien economische en geopolitieke onzekerheden aanhouden of zich versterken, kan dit de financiële stabiliteit van zorgorganisaties onder druk zetten en de ruimte voor strategische investeringen beperken. Ook kan dit leiden tot verhoogde volatiliteit in contractering met zorgverzekeraars en zorgkantoren.

TSN beheerst dit risico door te sturen op financiële robuustheid, flexibiliteit in de bedrijfsvoering en scenario-denken binnen de planning- en controlcyclus. Door structurele monitoring van macro-economische ontwikkelingen en het tijdig signaleren van beleidswijzigingen wordt waar mogelijk vooruitgelopen op effecten voor de organisatie. Daarnaast blijft TSN actief in dialoog met financiers, branchevereniging ZorgthuisNL, partners en aandeelhouder over de houdbaarheid en betaalbaarheid van zorg in een veranderende economische en politieke context.

Samenvattend vraagt het beheersen van bovenstaande strategische risico's om een integrale en flexibele aanpak, waarbij continu wordt ingespeeld op veranderende externe en interne omstandigheden. TSN zet in op structurele monitoring, samenwerking en het versterken van veerkracht binnen de organisatie om de impact van risico's te minimaliseren. Door tijdig te anticiperen op ontwikkelingen en risico's proactief te managen, blijft TSN in staat om haar maatschappelijke doelstellingen te realiseren, zonder concessies te doen aan kwaliteit, continuïteit en duurzaamheid. Zo wordt de basis gelegd voor een toekomstbestendige organisatie die kan omgaan met onzekerheden en uitdagingen in de zorgsector.

Financiële risico's

In deze paragraaf worden de risico's en onzekerheden beschreven die van invloed zijn op de financiële positie van TSN V&V.

Algemeen

TSN V&V maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten, die de onderneming blootstelt aan markt- en/of kredietrisico's, renterisico, valutarisico, liquiditeitsrisico en reële waarde risico. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. TSN V&V voert beleid - inclusief een stelsel van limieten en procedures - om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten, en daarmee op de financiële prestaties van TSN V&V te beperken. TSN V&V handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om risico's te beperken.

Risicobeheer financiële instrumenten

Kasstroomrisico's doen zich voor als er vertraging ontstaat in de betalingen van de zorgfacturen. Dankzij een strak liquiditeitsbeheer en tijdige signalering bij de debiteuren, blijft dit risico beheerst.

Kredietrisico

TSN V&V loopt risico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa en overige vorderingen en liquide middelen. TSN heeft geen significante concentraties van kredietrisico. TSN V&V loopt kredietrisico op de vorderingen van € 8,3 miljoen op balansdatum. Deze vorderingen bestaan hoofdzakelijk uit vorderingen op verzekeraars en zorgkantoren. Voor de oninbaarheid van debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is door TSN V&V een voorziening opgenomen die in aftrek is genomen op de debiteuren en de overige vorderingen en overlopende activa. Levering van diensten en goederen vindt plaats aan afnemers die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van TSN V&V en gebeurt op basis van krediettermijnen tussen de 14 en 45 dagen.

Renterisico

TSN V&V loopt renterisico over een aantal rentedragende vorderingen, liquide middelen en rentedragende kortlopende schulden. Met betrekking tot de vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico gecontracteerd.

Valutarisico

Doordat TSN V&V alleen in Nederland/de eurozone actief is en slechts posities kent in euro's, loopt zij geen valutarisico.

Liquiditeitsrisico

TSN V&V bewaakt de liquiditeitspositie door opvolgende liquiditeitsbegrotingen en korte en lange termijn forecasts. Hierdoor behouden de directie en het bestuur het overzicht dat TSN V&V over voldoende liquiditeit beschikt om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen en dat er tevens financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft. Een nadere toelichting op de liquiditeitspositie staat in de continuïteitsparagraaf in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De liquide middelen staan uit bij banken die per balansdatum minimaal een A-rating hebben.

Schaderisico en verzekeringen

TSN V&V is adequaat verzekerd tegen de risico's die zij als zorgonderneming loopt. TSN V&V heeft geen kredietverzekering afgesloten, gezien het geringe percentage niet-inbare vorderingen en de samenstelling van haar debiteurenbestand (met name zorgkantoren en zorgverzekeraars, die in beginsel tijdig van betalen zijn).

Reële waarde risico

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten, verantwoord onder kasmiddelen, langlopende vorderingen en schulden en kortlopende vorderingen en schulden en dergelijke, benadert de boekwaarde, tenzij anders is toegelicht.

Financiële verslaggevingsrisico's

TSN V&V ontvangt inkomsten van verschillende bronnen, zoals zorgverzekeraars, zorgkantoren, cliënten, uitvoeringsorganisaties en overheden. Het registreren van deze omzet kan complex zijn vanwege de verschillende financieringsbronnen, vergoedingsstructuren en regelgeving. Om het risico te minimaliseren dat de omzet foutief wordt geregistreerd, waardoor de financiële resultaten van de zorginstelling worden vertekend, zijn in het controleplan interne beheersingsmaatregelen en interne controlewerkzaamheden beschreven. Deze maatregelen worden periodiek getoetst.

Wet- en regelgevingsrisico's

TSN V&V verzamelt en verwerkt grote hoeveelheden gevoelige persoonlijke informatie, zoals medische dossiers en cliëntgegevens. Het niet naleven van de privacywetgeving kan leiden tot boetes, reputatieschade en verlies van vertrouwen bij cliënten en andere belanghebbenden. Om dit te voorkomen heeft TSN V&V een privacyreglement waarin duidelijk is beschreven hoe TSN V&V omgaat met deze gegevens. Binnen TSN V&V is een functionaris Gegevensbescherming aanwezig die ervoor zorgt dat mogelijke datalekken tijdig worden geanalyseerd en gemeld indien nodig.

Een ander wet- en regelgeving risico voor zorginstellingen is het niet voldoen aan de kwaliteits- en veiligheidsnormen die zijn vastgesteld door regelgevende instanties, zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Het niet naleven van deze normen kan leiden tot boetes, intrekking van vergunningen en verlies van vertrouwen bij cliënten en andere belanghebbenden. Om dit risico te minimaliseren vindt er veel toezicht plaats op kwaliteit. Dit is beschreven in het onderdeel Toezicht op kwaliteit.

Fiscale risico's

TSN V&V gelooft dat het verantwoord betalen van belastingen bijdraagt aan een duurzame bedrijfsvoering en een goed functionerende maatschappij. TSN V&V sluit haar fiscale strategie als werkmaatschappij aan op die van haar moedermaatschappij ADG dienstengroep. Daarin is transparantie een belangrijke pijler. TSN V&V zoekt naar een open, eerlijke en constructieve dialoog met haar stakeholders, waaronder de Belastingdienst. In 2024 heeft ADG dienstengroep een individueel convenant Doorontwikkeld Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst. Het doel hiervan is het creëren van transparantie, duidelijkheid en zekerheid rondom fiscale zaken en samenwerking met de Belastingdienst en een effectieve interne fiscale beheersing. TSN V&V is risicomijdend als het gaat over operationele, compliance- en reputatierisico's met betrekking tot belastingen. Om haar fiscale risico's te beheersen, hanteert TSN V&V een Tax Control Framework.

Financieel

TSN Verzorging & Verpleging B.V. (TSN V&V) heeft 2025 afgesloten met een financieel resultaat van € 0,7 miljoen positief (2024: € 0,2 miljoen positief). De omzet is gestegen naar € 70,8 miljoen (2024: € 65,6 miljoen). Het eigen vermogen is gestegen naar € 1,6 miljoen negatief (2024: € 2,3 miljoen negatief) als gevolg van het positieve resultaat. De solvabiliteit is toegenomen van -16,8% in 2024 tot -11,8% in 2025. De liquide middelen zijn gedaald van € 6,2 miljoen naar € 4,2 miljoen. De operationele kasstroom bedroeg € 1,7 miljoen negatief (2024: € 0,3 miljoen).

TSN V&V sluit het jaar 2025 af met een nettowinst van 0,7 miljoen. In 2024 was dit nog een positief resultaat van 0,2 miljoen. Net als in 2024, wordt het resultaat ondersteund met eenmalige baten. Subsidies en tijdelijke tariefverhogingen zijn nog steeds noodzakelijk om de organisatie kostendekkend te laten draaien.

Door deze afhankelijkheid is TSN V&V nog steeds gevoelig voor tegenvallende resultaten. Tegelijkertijd sterkt dit ons om te blijven strijden voor kostendekkende tarieven waarbij het ook mogelijk is om te blijven innoveren, ruimte te blijven bieden het de werkplezier van onze medewerkers en tegenvallers op te vangen.

	2025	2024
Omzet	70.826.795	65.616.214
Nettoresultaat	704.052	239.552
Eigen vermogen	-1.570.691	-2.274.743
Solvabiliteit	-11,8%	-16,8%
Liquide middelen	4.226.613	6.154.980
Operationele kasstroom	-1.721.087	309.477

In 2025 is het verzuim van TSN V&V richting het niveau van de sector gedaald. Hoewel de kosten voor verzuim nog steeds een zwaar beslag leggen op het resultaat, lijken de vruchten geplukt te kunnen gaan worden van de inspanningen die we in de afgelopen jaren op de beheersing van het verzuim hebben toegepast.

De cao-lonen zijn in 2025 doorgestegen. Ook zijn er extra vergoedingen bijgekomen die richting 2026 de nodige uitdagingen met zich meebrengen. Zowel financieel als operationeel. Het is geen vanzelfsprekend gegeven dat stijgende loonkosten vergoed worden in hogere tarieven. De almaar stijgende loonkosten zijn daarom blijvende reden tot zorg. Ieder jaar spant TSN V&V zich daarom in voor kostendekkende tarieven bij zorgverzekeraars en zorgkantoren.

Er zijn ook lichtpunten. Het aantal cliënten van TSN V&V neemt toe en daarmee de omzet. Dit is toe te schrijven aan de overname van een aantal wijkteams van Zorggroep Meander en terugtrekkende bewegingen van andere aanbieders van wijkverpleging in de regio Groningen. Eerder in dit jaarverslag hebben we dit nader toegelicht. Ook autonoom weet TSN meer cliënten naar zich toe te trekken.

TSN V&V had in 2025 met alle zorgverzekeraars en relevante zorgkantoren een overeenkomst. TSN V&V onderhoudt nauwe contacten met ketenpartners en verwijzers, zoals ziekenhuizen en huisartsen.

Financiering en overbrugging

TSN Verzorging & Verpleging B.V. is een honderd procent dochtermaatschappij van TSN Zorg en Welzijn B.V. TSN Zorg en Welzijn B.V. is een honderd procent dochtermaatschappij van ADG Zorg en Welzijn B.V. en is daarmee onderdeel van ADG dienstengroep SE. De benodigde financiering is verstrekt door de ADG-groep. TSN V&V beschikt niet over separate externe financieringsfaciliteiten en verwacht deze in de komende jaren ook niet aan te zullen trekken.

Investerings

TSN V&V heeft in 2025 voor € 0,2 miljoen geïnvesteerd in vaste activa. Dit betreft met name reguliere (vervangings)investerings in software en bedrijfsmiddelen.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening van TSN Verzorging & Verpleging B.V. is opgesteld uitgaande van continuïteit van de activiteiten van de organisatie. Ultimo 2025 heeft de vennootschap een negatief eigen vermogen van € 1,6 miljoen.

Op basis van de volgende overwegingen is de directie van mening dat de continuïteitsveronderstelling passend is.

- **Liquideiteitspositie:** Op basis van de liquideiteitspositie van € 4,2 miljoen is de vennootschap in staat om te voldoen aan de verplichtingen waarbij sprake is van een verwachte uitstroom van liquide middelen.
- **Positieve resultaten:** Het nettoresultaat is, ondanks een daling ten opzichte van het voorgaande jaar, opnieuw positief. Voor de jaren 2026 tot en met 2027 worden op basis van de meerjarenbegroting ook positieve resultaten verwacht.
- **Schulden met betrekking tot C&V-uren:** De kortlopende schulden bestaan voor een aanzienlijk deel uit niet opgenomen verlof-, compensatie- en balansbudgeturen. TSN heeft hierbij niet het beleid om deze volledig uit te betalen. Om die reden zal de verplichting in het komende jaar ook niet volledig leiden tot een uitstroom van liquide middelen.

Op basis van de bovenstaande overwegingen concludeert de directie dat er geen significante onzekerheden zijn die de continuïteit van TSN Verzorging & Verpleging B.V. in gevaar zouden kunnen brengen. De continuïteitsveronderstelling is derhalve een passende basis voor de opstelling van de jaarrekening voor het boekjaar 2025.

Verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden

Naam Zorgorganisatie: TSN Verzorging & Verpleging B.V.

Adres: Dokter Stolteweg 66, 8025 AZ Zwolle

Aanvraag-ID: 48869

Contactpersoon: [dit is opgenomen in de afzonderlijke IZA-verantwoordingen]

Contactgegevens contactpersoon: [dit is opgenomen in de afzonderlijke IZA-verantwoordingen]

Mede-aanvragers: N.v.t.



1. Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft TSN Verzorging & Verpleging B.V. coulanace aangevraagd voor projectgelden in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. De coulanace is toegekend en benut tot het totaal van ontvangen voorschot:

Sub ID	Aanvraag-ID	Het subsidie naam van de regeling	Toegekende bedrag per regeling	Ontvangen bedrag per regeling (90%)	Gerealiseerde kosten / baten per regeling	Rest-vordering	Terug-betaling	Niet benutte ruimte	verantwoording ingediend	Thema's
227	48869	Van vonkjes naar brandend vuurtje (TSN Zorg)	450.000	405.000	405.000	-	-	45.000	Nee	A, B, C, D, E

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen.

- A. Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- B. Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).
- C. Aanpakken van de gelddruk.
- D. Arbeidsbesparend werken stimuleren (goede voorbeelden delen, opschalen en versnellen).
- E. Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren

2. Toelichting op de behaalde resultaten

➤ De toegekende aanvraag 48869 kent 5 beoogde resultaten:

1. Teamleiders dragen de aanpak, gezamenlijk ontwikkelde duurzame formats voor kennissessies (en borging) en toolkit, ontwikkelde formats en begeleidende rol Teamleiders is getest bij een wijkteam en geëvalueerd.

BEHAALD

2. Er is een planning beschikbaar van alle teamsessies inclusief begeleiding. Wijkteams hebben twee teamsessies uitgevoerd onder begeleiding van de teamleider. **BEHAALD**

3. Fase 3 - Uitvoering. **BEHAALD**

4. Fase 4 – Continue leren en verbeteren op de IZA doelstellingen in het team. **BEHAALD**

5. Fase 5 – Evaluatie en verdere borging. **BEHAALD**

3. Toelichting op niet-behaalde resultaten

Alle beoogde resultaten zijn behaald.

Personeel

Bij TSN V&V hebben eind 2025 1.279 (2024: 1.225) medewerkers een dienstverband. Omgerekend naar een fulltime dienstverband/fulltime-equivalent (fte) is dit 776,2 (2024: 744,2) fte.

Personeel per 31-12 (excl. stagiaires)	2025		2024	
	FTE	Headcount	FTE	Headcount
Man	60,3 (7,8%)	91 (7,1%)	58,0 (7,8%)	86 (7,0%)
Vrouw	715,9 (92,2%)	1.188 (92,9%)	686,2 (92,2%)	1.139 (93,0%)
Totaal	776,2 (100%)	1.279 (100%)	744,2 (100%)	1.225 (100%)
Aantal stagiaires	45,0	53	39,0	45

De arbeidsmarkt is een blijvende uitdaging. Steeds minder studenten kiezen voor een opleiding in de zorg. TSN V&V ziet daarentegen wel toenemende interesse van zij-instromers. De verbetering van de begeleiding van instromers via stage, leerwerktrajecten of als zijinstroom is vanaf september 2025 in een apart project opgepakt.

Verzuim en duurzame inzetbaarheid

In 2025 is TSN V&V verdergegaan met het project Verbindend verzuim. In dit project wordt aandacht besteed aan de vele facetten van verzuim. Daarbij wordt meer ingezet op de gedragsmatige visie, het contact met de leidinggevende en preventie.

In 2023 is woonzorg overgestapt op ArboVooruit en is van het 'eigen regie model' overgegaan naar een 'casemanagement model'. Daarin is de samenwerking met de casemanagers van ArboVooruit cruciaal. De leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in verbinding en aandacht voor (verzuimende) medewerkers. Per januari 2024 zijn de wijkverpleging en de ondersteunende diensten overgegaan naar ArboVooruit. In 2025 is de samenwerking met ArboVooruit meerdere keren besproken in een speciaal overleg met de bedrijfsarts, de casemanagers, HR en leidinggevendenden. Samen met de ADG-groepsmaatschappijen wordt gewerkt aan het verbeteren van de 'verzuimreis van de medewerker'.

Arbeidsmarkt

In 2025 bleef de arbeidsmarkt in de zorg onder druk staan door aanhoudende krapte en een groeiende vraag naar gekwalificeerd zorgpersoneel. Er is nog steeds sprake van een medewerkersmarkt. Voor staf en ondersteunende functies slaagt TSN V&V erin om kwalitatieve medewerkers aan te trekken. Hoewel er in 2025 opnieuw succesvol

zorgmedewerkers zijn geworven, blijft het behoud van zorgmedewerkers een uitdaging. Dit vraagt om een gerichte focus op de medewerkerreis en duurzame binding. Om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten heeft TSN V&V een brede arbeidsmarktcampagne uitgerold via sociale media en Google. Daarnaast zijn we gestart met de evaluatie van het onboardingsprogramma. Hiervan worden de resultaten begin 2026 verwacht.

Verloop medewerkers per jaar	2025	2024
Aantal medewerkers in dienst op 1 januari	1.225	1.271
Aantal medewerkers nieuw in dienst	349	229
Aantal medewerkers uit dienst	-295	-275
Aantal medewerkers in dienst op 31 december	1.279	1.225

In 2025 zijn 295 medewerkers vertrokken (2024: 275) en er zijn 349 medewerkers aangenomen (2024: 229). Netto zijn er daarmee 54 medewerkers meer in dienst dan in 2024. De uitstroom is daarmee licht gestegen, maar de instroom is vele malen harder gestegen.

Zoals in onderstaande tabel te zien is, is de instroom het grootst geweest bij de medewerkers jonger dan 20 jaar en is de uitstroom het grootst bij de medewerkers ouder dan 60 jaar.

Medewerkers naar leeftijd op 31 december (excl. stagiaires)	2025	2024	Mutatie
Leeftijd jonger dan 20 jaar	82 (6,4%)	47 (3,8%)	35 (64,8%)
Leeftijd tussen 20 en 30 jaar	306 (23,9%)	294 (24,0%)	12 (22,2%)
Leeftijd tussen 30 en 40 jaar	260 (20,3%)	245 (20,0%)	15 (27,8%)
Leeftijd tussen 40 en 50 jaar	195 (15,2%)	191 (15,6%)	4 (7,4%)
Leeftijd tussen 50 en 60 jaar	292 (22,8%)	283 (23,1%)	9 (16,7%)
Leeftijd ouder dan 60 jaar	144 (11,3%)	165 (13,5%)	-21 (-38,9%)
Totaal	1.279 (100%)	1.225 (100%)	54 (100%)

Arbeidsvoorwaarden

De nieuwe cao voor de VVT-sector, die per 1 januari 2025 van toepassing is, biedt een verdiende, maar kostbare loonstijging voor al onze medewerkers in 2025 en 2026. Daarnaast kent de nieuwe cao ook een aantal inhoudelijke thema's. Het heeft veel tijd en energie gekost om deze op een goede manier in te vullen. In 2026 zullen de effecten van de generatieregeling en de nieuwe RVU-regeling zichtbaar worden in het vertrek van de groep medewerkers van 60 jaar en ouder. Het stopzetten van de 'oude' RVU-regeling heeft geleid tot een stijging van het aantal medewerkers.

Toezicht op kwaliteit

Kwaliteitsmanagementsysteem

Kwaliteit wordt binnen TSN V&V geborgd door het kwaliteitsmanagementsysteem dat is gebaseerd op de Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (hierna: HKZ)-normering voor de VVT. Sinds 2005 is TSN V&V in het bezit van een HKZ kwaliteitscertificaat.

Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt periodiek getoetst door een onafhankelijk certificerende instelling, Det Norske Veritas (DNV). Op 1 en 2 oktober 2025 vond deze externe audit plaats. DNV heeft in haar verslag op drie onderdelen een terugkoppeling gedaan.

De conclusie is dat TSN V&V beschikt over een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem dat de organisatie ondersteunt in het realiseren van haar doelstellingen. De auditoren waren daarbij onder de indruk van de prestaties van TSN V&V. Ze kwamen tot een minor bevinding, twee observaties, enkele aanbevelingen en verder dertien positieve punten bij de audit. De bevindingen van vorig jaar zijn opgelost.

Extern Toezicht

In 2025 ontving TSN V&V een toezichtsbezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), gericht op goed bestuur en het leren en verbeteren van incidenten. Het bezoek op 21 mei 2025 verliep positief en de eindrapportage sloot nauw aan bij de eigen bevindingen van TSN V&V. In de daaropvolgende kwartalen is structureel gewerkt aan het verder versterken van meldcultuur, opvolging van verbetermaatregelen en borging binnen teams. De IGJ heeft daarbij waardering uitgesproken voor de transparantie en het continue verbeterproces. Met deze inspanningen blijft TSN V&V sturen op hoge kwaliteit en veilige zorg.

In 2025 deden zich geen calamiteiten voor met een meldingsplicht binnen TSN V&V. Wel is er een mogelijke calamiteit gemeld, maar na gedegen onderzoek bleek het niet om een calamiteit te gaan. Deze conclusie werd ondersteund door de IGJ.

Kwaliteitskompas

Het 'Generiek Kompas' is een kwaliteitskader en gaat over langdurige zorg en kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag thuis, in de wijk of in het verpleeghuis. Vaak zijn dit ouderen en specifieke doelgroepen. Het is gericht op wat ouderen zelf en samen met hun netwerk kunnen en hoe de professionele zorg en ondersteuning daarop kan aansluiten bij verschillende fases waarin ouderen hulp, zorg, ondersteuning of behandeling nodig hebben. Het 'Generiek Kompas' is per 1 juli 2024 opgenomen in het Register van het Zorginstituut Nederland en trad direct in werking.

In nauwe afstemming met de medezeggenschap, verschillende zorgmedewerkers en management is er een kwaliteitsbeeld tot stand gekomen. Dit kwaliteitsbeeld is een vervanging van het (kwaliteits)jaarverslag en (kwaliteits)jaarplan. Tijdens de voorjaarsbijeenkomst is waardevolle input opgehaald die in het plan is verwerkt. Ook de meerjarenstrategie van TSN V&V gaf input voor het kwaliteitsbeeld.

Het jaarplan 2026 is opgesteld in nauwe afstemming met de MT-leden, hun achterban en de medezeggenschapsraden. Tijdens de voorjaarsbijeenkomst is waardevolle input opgehaald die in het plan is verwerkt. Na zorgvuldige afstemming blijkt de inhoud van het jaarplan te voldoen aan eisen van het Generiek kompas, waardoor het plan tevens als TSN Zorgbeeld (kwaliteitsbeeld) gaat dienen.

Vooruitkijkend naar 2027 streeft TSN V&V ernaar om het jaarplan te integreren met het TSN Zorgbeeld. Het doel is om het proces in een vroeg stadium te stroomlijnen en de input nog beter te organiseren, zodat er één geïntegreerd document ontstaat dat richting geeft aan de organisatie en tegelijkertijd voldoet aan alle eisen.

Zorginhoudelijke kwaliteit

Omaha

TSN V&V blijft aandacht aan Omaha verpleegkundig classificatiesysteem besteden. Ondanks pensioneringen en personeelsswisselingen bij de Omaha deskundigen groep hebben de teams die in 2024 geen Omaha dossier check hebben gehad, er in 2025 wel een gehad. Op basis daarvan vonden daarna intervisie- en deskundigheidsbevorderingsbijeenkomsten plaats.

Omaha-deskundigen bieden bijzondere bijdrage aan kwaliteit van zorgdossiers en daarmee kwaliteit van zorg door de activiteiten die ze binnen TSN V&V uitvoeren. Vanuit de Stichting Omaha System Support is er een interview met Omaha-deskundigen geweest. Daarna is er door de stichting gevraagd om gezamenlijk een webinar te verzorgen en te delen hoe TSN V&V blijvend aandacht aan Omaha verpleegkundige classificatiesysteem besteedt.

Wet zorg en dwang

Binnen TSN V&V is voor de uitvoering van de Wet zorg en dwang (hierna: Wzd) een commissie ingesteld. De commissie Wzd komt twee maandelijks bijeen om de voortgang en knelpunten met elkaar te delen en het MT waar nodig te voorzien van advies.

De wet schrijft voor dat iedere cliënt die met de wet te maken heeft recht heeft op een onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon. Deze cliëntvertrouwenspersoon is door het Zorgkantoor georganiseerd en heeft afstemming met onafhankelijke partijen. TSN V&V heeft te maken met twee cliëntvertrouwenspersonen (hierna: CVP). Er zijn geen meldingen, gerelateerd aan onvrijwillige zorg, bij de CVP binnen gekomen door cliënten van TSN V&V. De CVP heeft de kennismaking met de regisserend wijkverpleegkundige (hierna: RWV-er) van de wijkteams voortgezet om diens rol binnen de Wzd verder te verduidelijken binnen TSN V&V.

De inspectie heeft een rol in het bewaken van de inzet van de onvrijwillige zorg. Belangrijk is dat cijfers en analyses over onvrijwillige zorg met verzet naar de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd op basis van de bron aangeleverd worden. De bron is het elektronisch zorgdossier. TSN V&V heeft over het eerste halfjaar geen geregistreerde onvrijwillige zorg. De aanlevering voor het tweede deel van 2025 is gepland voor het eerste kwartaal van 2026.

Data Nurse

De pilot 'Data Nurse' is van start gegaan in het tweede kwartaal van 2025. In 2022 is TSN aangesloten bij het vierjarig project Data Nurse. Data Nurse is een samenwerking tussen Vilans, Amsterdam UMC, Hogeschool Utrecht en Stichting Omaha System Support. Het doel van Data Nurse is het optimaliseren van de kwaliteit van verpleegkundige data en deze benutten voor leren en verbeteren zodat op cliënt- en wijkniveau ouderen langer zelfstandig kunnen functioneren.

Er is een gespreksmodel voor samen beslissen en een zelfredzaamheidsdashboard ontwikkeld. Beide worden getest in de pilotfase. Er zijn vijf wijkteams aangesloten voor de testfase, waarvan drie in de interventiegroep en zij testen de interventie uit. De andere twee wijkteams zijn onderdeel van de controlegroep. Medewerkers uit de interventieteams volgen een e-learning over samen beslissen en volgen een workshop over het gebruik van het zelfredzaamheidsdashboard. Daarnaast worden er cliënten geworven om deel te nemen aan het project, zij zullen de Samen Beslis Hulp gaan uit testen. De pilotstudie is eind 2025 afgerond. Het onderzoeksteam zal naar verwachting in het tweede kwartaal van 2026 een terugkoppeling geven van het onderzoek. Bij de terugkoppeling zal een advies worden gegeven aan TSN V&V.

Kwaliteitsinformatie

TSN V&V onderscheidde in 2025 de volgende kwaliteitsinformatie voor het monitoren en continu verbeteren van haar kwaliteit:

- cliënttevredenheid;
- meldingen: incidenten cliënt (hierna: MIC), huiselijk geweld;
- klachten;

- interne- en externe auditresultaten.

De resultaten van deze kwaliteitsinformatie worden besproken op teamniveau. Op organisatieniveau bespreekt het management deze kwaliteitsinformatie in het MT en ook vier keer per jaar in de VAR. Ook worden beleid en adviezen op het gebied van kwaliteit en cliëntveiligheid vastgesteld. De VAR adviseert het MT over de te nemen verbetermaatregelen en nieuw/gewijzigde zorg- en/of kwaliteitsbeleid.

Cliënttevredenheid

Het generiek kompas vereist dat cliëntervaringen systematisch worden gemeten. Conform de richtlijnen moet jaarlijks of doorlopend een cliëntervaringsmeting worden aangeboden aan minimaal 80% van de cliënten. De focus is verschoven van een verplichting op respons naar een verplichting op het aanbieden van de meting. Organisaties dienen dus aan te tonen dat zij de meting daadwerkelijk aan het vereiste percentage cliënten hebben aangeboden, onafhankelijk van het aantal ontvangen reacties.

In 2025 is de cliëntervaringsmeting uitgezet onder 3945 cliënten van de wijkverpleging. De uitvraag vond digitaal plaats, waarbij cliënten per brief een uitnodiging en instructie voor het invullen van de vragenlijst ontvingen. In totaal zijn er 766 vragenlijsten ingevuld geretourneerd, wat resulteert in een responspercentage van 19%. De gemiddelde waardering bedraagt een 8,9 en de gemiddelde Net Promoter Score (NPS) is 67. Ter vergelijking: de benchmark-NPS ligt op 55, waarmee TSN V&V bovengemiddeld presteert. Een resultaat om trots op te zijn. De waarderingen worden ook gedeeld met Zorgkaart Nederland. De resultaten worden besproken in het MT Wijkverpleging en met de Clientenraad. Er wordt ook gekeken wat TSN V&V hieruit nog kan leren om te verbeteren.

Meldingen

Onderstaande tabel laat de verschillende meldingen binnen TSN V&V zien. TSN V&V grijpt elke melding als leermoment aan. TSN V&V heeft naast de reguliere verbetermaatregelen in 2025 extra aandacht besteed aan het leren en verbeteren binnen de teams op basis van deze meldingen. Dit is gedaan door de introductie van de rol Zorgkwaliteit. Met de collega's die deze rol uitvoeren, is een vakgroep gerealiseerd waar zowel op detailniveau als overkoepelend gekeken kan worden naar potentiële verbeteringen.

Type melding	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Q4 2025
MIC (Melding Incident Cliënt)	2354	2146	2176	2393
Klacht cliënt	5	2	1	5
Huiselijk geweld	1	1	6	1
Zorgkaart Nederland waarderingen	79	73	58	205
Interne Audits	14	8	5	10

Er zijn in 2025 in totaal veertien interne meldingen gedaan van datalekken binnen TSN V&V waarvan er in overeenstemming met de voorwaarden geen is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

In 2025 zijn er negen huiselijk geweldmeldingen geweest, waarvan er een is doorgezet naar Veilig Thuis.

Klachten

TSN V&V volgt een vaste procedure voor het afhandelen van klachten. Cliënten worden hierover geïnformeerd via de informatiebladen in de cliëntmap/zorgdossier en de website van TSN V&V. TSN V&V ziet elke klacht als een

kans voor verbetering en vindt het daarom belangrijk dat cliënten klachten laagdrempelig kenbaar (kunnen) maken.

Voor een goede en meer informele behandeling van klachten heeft TSN V&V een onafhankelijke klachtenfunctionaris. Deze functionaris heeft affiniteit met de zorg en is discreet en integer. Ze is rechtstreeks bereikbaar voor cliënten. Ze ondersteunt bij de formulering en (tijdige en inhoudelijke) afhandeling van klachten binnen zes weken na volledige indiening. Ze functioneert onafhankelijk van de directie. Als de klager ondanks de bemiddeling door de klachtenfunctionaris nog steeds niet tevreden is met de afhandeling van de klacht door TSN V&V, kan de cliënt terecht bij de geschilleninstantie Zorggeschil (www.zorggeschil.nl) TSN V&V is hierbij aangesloten. De informatie over de procedure is opgenomen op de website van TSN V&V en in de informatiefolder.

Er zijn in 2025 over de gehele dienstverlening van TSN V&V dertien klachten ontvangen. Deze klachten gingen over een gewijzigd zorgplan, aanpassen van de zorgmomenten of over de bejegening. Alle klachten zijn binnen de gestelde termijn afgehandeld.

Interne auditresultaten

TSN V&V heeft in 2025 37 interne audits uitgevoerd. Deze audits zijn uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van een gecertificeerd lead auditor. Er is een start gemaakt om het interne proces nog efficiënter in te richten en zo het proces en de uitkomsten van de audits beter te kunnen monitoren. Door alle teams is een verbeterplan gemaakt naar aanleiding van de uitkomsten van de interne audit.

Toekomstparagraaf

TSN V&V zet vol in op de medewerkerreis om al vóór indiensttreding en tijdens het hele dienstverband tot uiting te brengen dat TSN V&V een goede werkgever is waar je fijn, veilig en gezond kunt blijven werken tot aan je pensioen. Wij houden vast aan de medewerkergerichte organisatie. In 2025 heeft de in 2024 herijkte meerjarenstrategie als basis gediend voor het jaarplan 2026. In de meerjarenstrategie 2025-2029 staat de cliënt centraal en de medewerker op één, ondersteund door de domeinen Duurzaamheid, Samenwerken, Toekomstbestendig organiseren en innoveren en het Fundament. Wij geloven dat we hiermee een gedegen basis hebben om verder te werken naar een duurzaam beschikbare en toekomstbestendige wijkverpleging, samen met onze ketenpartners in de regio.

We blijven in Groninger Kracht en Gezond Groningen intensief samenwerken met onze stakeholders. Er zijn in gezamenlijkheid regiovisies met werkagenda's gedefinieerd. TSN doet zeer actief mee.

In 2025 is op basis van het succes van de stapsgewijs ingezette ontwikkelingen de planning-en-controlcyclus voortgezet. Wederom hebben we via een bottom-up aanpak bij medewerkers, medezeggenschap, teamleiders en locatiemanagers inbreng opgehaald voor het jaarplan, de kwaliteitsplannen en de begroting voor 2026. Dit heeft geresulteerd in een breed gedragen jaarplan vol plannen die bovenop de reguliere bedrijfsvoering zullen worden uitgevoerd. In december heeft de Raad van Commissarissen het jaarplan 2026 en de begroting goedgekeurd. Via het sociale intranet zijn ook alle medewerkers geïnformeerd.

Kijkend naar de begroting 2026, blijft de operatie van TSN V&V reden tot zorg geven. Hoewel het zorgvolume weer een stijgende lijn heeft gevonden, blijven de loonkosten stijgen, is het verzuim nog steeds hoog en zijn er via de cao nieuwe kostbare regelingen ten behoeve van medewerkers geïntroduceerd. Om aan de regelingen in de cao te kunnen voldoen, hebben we voor 1 januari 2026 ingrijpende operationele veranderingen door moeten voeren die nog ver in 2026 op de operationele capaciteit zullen drukken. Zo werken we aan langere diensten, minder opkomstmomenten en meer zekerheid voor medewerkers, maar hiermee wordt het planningsvraagstuk complexer. Ook externe ontwikkelingen, zoals het wegvallen van de compensatieregeling transitievergoedingen en steeds verdergaande duurzaamheidseisen hebben een kostenverhogend effect. De onderhandelingen met zorgverzekeraars zijn op moment van schrijven succesvol afgerond.

De huidige cao loopt af op 31 augustus 2026. De onderhandelingen voor een nieuwe cao zijn nog niet gestart. De uitkomsten van de cao-onderhandelingen zijn dus nog niet bekend. Hoewel TSN V&V een groot voorstander is van eerlijke lonen in de VVT-sector ten opzichte van andere sectoren, zien we de bekostiging van de zorg niet even snel meegroeien. Daarbij komt dat door het komen en gaan van tijdelijke subsidies en het uitblijven van structurele financiering we steeds afhankelijker worden van tijdelijke geldstromen. De afbouw van het Stagefonds en de Sectorplannen Plus is een recent tastbaar en pijnlijk voorbeeld. Ook de verwarrende gang van zaken rondom de subsidieregeling Opleiden Wijkverpleging (voorheen IOW, thans WOW genaamd) helpt niet mee om stabiele geldstromen te plannen. Het bouwen van een duurzame, koersvaste organisatie in een volatiele omgeving waarin de duurzame beschikbaarheid van zorg in de toekomst onder grote druk staat, is alleen mogelijk op een structurele basis van gezonde bedrijfsvoering.

Door krapte op de arbeidsmarkt, zien we druk op het personeelsbestand steeds verder oplopen. Hierdoor zijn er steeds minder mensen beschikbaar om de benodigde zorg te leveren, met stijgende werkdruk tot gevolg. Wij zullen in 2026 alles op alles zetten om de operationele motor van TSN V&V nog soepeler te laten lopen.

Kijken we breder in de regio, dan is ook daar reden tot zorg. Meerdere gevestigde aanbieders hebben recent besloten te stoppen met wijkverpleging, omdat de jarenlange opgestapelde verliezen simpelweg niet meer te dragen zijn en er geen zicht is op verbetering. Wij zullen in 2026, maar vermoedelijk ook nog vele jaren daarna in gesprek blijven met zorgverzekeraars en ketenpartners om de problematiek van dreigende structurele tekorten in de regio aan te pakken.

Bijzondere gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen bijzondere gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden. Wel blijft de beschikbaarheid van personeel in toenemende mate impact hebben op de bedrijfsvoering. Het management van TSN Verzorging & Verpleging B.V. volgt de effecten en de impact van deze ontwikkelingen op de bedrijfsvoering op de voet.

Organisatie

Structuur

TSN Verzorging & Verpleging B.V. (hierna: TSN V&V) is een dochtermaatschappij van TSN Zorg en Welzijn B.V. (hierna: TSN ZenW). TSN V&V is een landelijk opererende aanbieder van verpleging en verzorging. Zie hiernaast de juridische structuur van de TSN ZenW-Groep per 31 december 2025.



TSN Zorg en Welzijn B.V. en TSN Woonzorg B.V. kunnen niet aangesproken worden voor verliezen van deelnemingen die haar kapitaalbelang te boven gaan. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. TSN Zorg en Welzijn B.V. en TSN Verzorging & Verpleging B.V. staan niet geheel of ten dele garant voor de schulden van deze deelnemingen en hebben ook geen verplichting om de deelnemingen in staat te stellen tot betaling van haar schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige balans van TSN Zorg en Welzijn B.V. en TSN Verzorging & Verpleging B.V.

Organisatie

TSN V&V wordt bestuurd door TSN ZenW. De bestuurders van TSN ZenW zijn de heer P.T.G. Lafranca, algemeen directeur, en ADG Beheer B.V., waarvan de heer D. Hendriks bestuurder is. De heer Hendriks is tevens bestuurder van ADG dienstengroep SE.

Managementteam

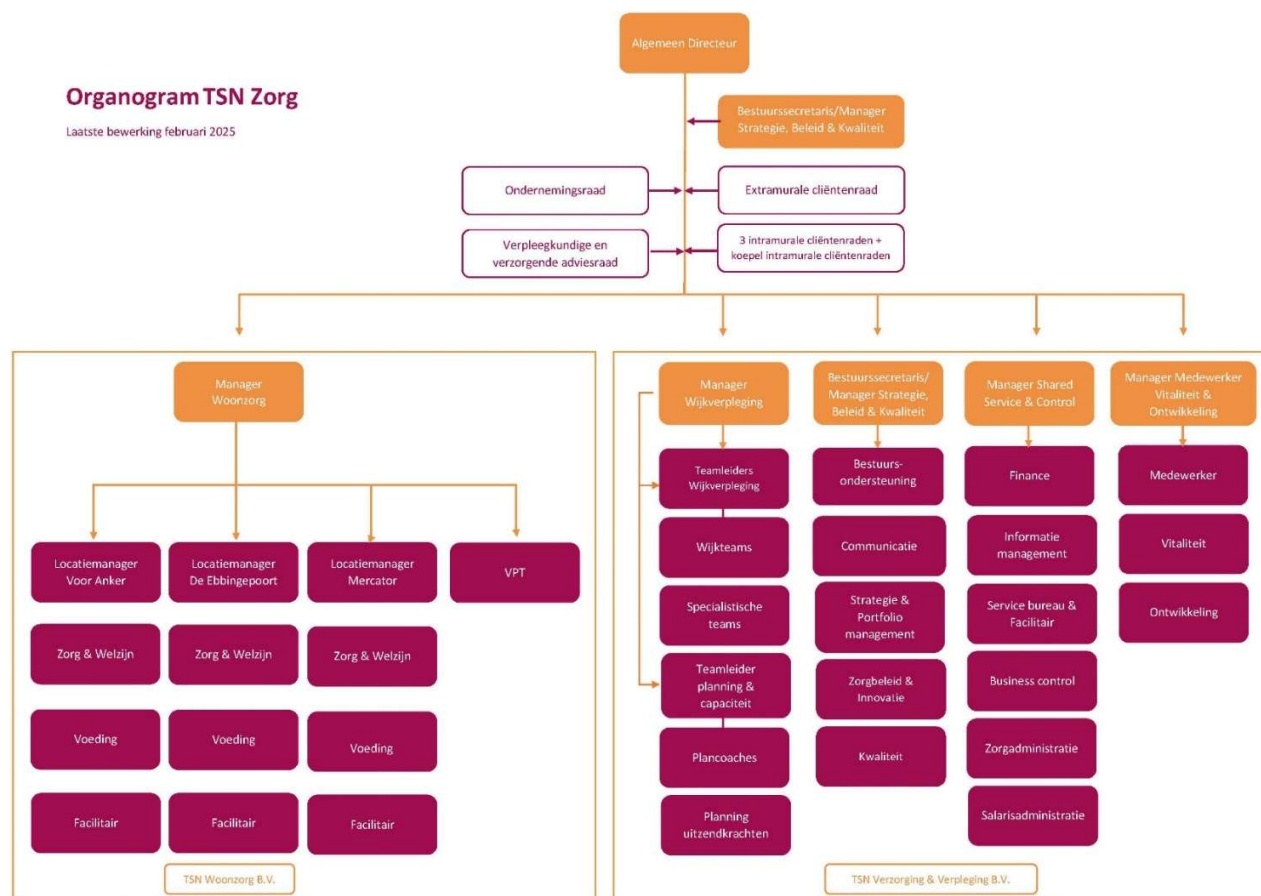
Het managementteam bestaat uit zes leden: de algemeen directeur en vijf managers die elk verantwoordelijk zijn voor een eigen portefeuille. In de samenstellingen waren de volgende wijzigingen: vanaf maart 2025 trad de nieuwe Manager Wijkverpleging aan wegens vertrek van de voorganger, waarmee het managementteam weer compleet is en er een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen is.

- Manager Wijkverpleging: verantwoordelijk voor de aansturing van V&V-teams.
- Manager Woonzorg: verantwoordelijk voor de aansturing van de woonzorgcentra.
- Bestuurssecretaris/Manager Strategie, Beleid & Kwaliteit: verantwoordelijk voor algemene ondersteuning van bestuur en beleid en aansturing strategie, zorgbeleid, zorgtechnologie, kwaliteit en communicatie.
- Manager SSC: verantwoordelijk voor financieel beleid, interne beheersing, ICT en facilitair beleid.
- Manager MV&O: verantwoordelijk voor beleid op gebied van HR, arbo, verzuim en opleidingen.

Man/Vrouw/Non-binair verdeling managementteam (peildatum 31-12)	2025	2024	2023
Man	3	3	3
Vrouw	3	2	3
Non-binair	0	0	0
Totaal	6	5	6

Organogram

Hieronder wordt de organisatie van TSN Verzorging & Verpleging B.V. als dochtermaatschappij van TSN Zorg en Welzijn B.V. schematisch weergegeven.



Shared Service Center

TSN ZenW en haar dochtermaatschappijen werken met een Shared Service Center (hierna: SSC). Hierbij is gekozen voor de inrichting van een lijn-matrix organisatie, met veel vrijheid voor de uitvoerende professionals, maar met de nodige ondersteuning en kaders vanuit de centrale ondersteunende organisatie. Het SSC is ingericht in TSN V&V en verricht ondersteunende werkzaamheden voor alle TSN ZenW dochters.

Wijze van financiering van de zorg

De door TSN V&V verleende zorg wordt grotendeels gefinancierd vanuit:

- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);

Kernactiviteiten

TSN V&V is een aanbieder van verpleging en verzorging met een sterke regionale focus. De zorgverlening vond in 2025 plaats in de volgende regio's: Groningen, Twente en Drenthe. Vanuit 46 locaties levert de organisatie verpleging & verzorging en specialistische zorg aan 5.338 cliënten thuis.

TSN V&V heeft 1.279 medewerkers (peildatum eind december 2025), 85 wijkteams, teams met gespecialiseerd verpleegkundigen (verpleegtechnische zorg, Wondzorg, Palliatief, Parkinson, Nazorg bij een beroerte en Casemanagement Dementie) en vijf Verpleegkundig Specialisten. Vanuit TSN V&V wordt voornamelijk Zvw-zorg geleverd.



In Noord-Nederland heeft TSN V&V een uitgebreid netwerk van partners waaronder huisartsen(koepels), ziekenhuizen en Netwerken Palliatief en Dementie. Ondersteund door Reliante Care (voorheen: TSN Zorgcentrale), sinds begin 2022 in eigendom van een van onze zusterorganisaties, leverde TSN V&V in 2025 ook 24 uur per dag, 7 dagen per week bereikbaarheidsdiensten en afhandeling en opvolging van personenalarmering.

Zorgbrede governancecode

TSN V&V voldoet aan de eisen van de Zorgbrede Governancecode 2022 (hierna: de Code). Er bestaat een duidelijke splitsing in taken en verantwoordelijkheden tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de Algemene Vergadering. Deze scheiding is geborgd in de statuten van TSN V&V (hierna: de statuten). De statuten zijn gebaseerd op de uitgangspunten van de code. De code is gebaseerd op zeven principes. In de onderstaande tabel volgt per principe een korte samenvatting, waarbij is aangegeven hoe het principe is nageleefd in 2025.

De zeven principes van de Governancecode Zorg	Geef aan in welke mate u dit principe heeft nageleefd in het verslagjaar (self assessment)
1. Goede zorg: De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.	Volledig nageleefd
De missie van TSN V&V is erop gericht dat ieder mens recht heeft op een zo lang mogelijk zelfstandig en waardevol leven in de vertrouwde thuisomgeving en als dat echt niet meer mogelijk is, in een warme woonomgeving die voelt als thuis. TSN V&V draagt daaraan bij door duurzame, deskundige zorg te bieden, passend voor elk individu.	
2. Waarden en normen: De raad van bestuur en de raad van commissarissen hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.	Volledig nageleefd
De waarden en normen die gelden binnen TSN V&V worden door het bestuur actief uitgedragen. Deze waarden en normen komen tot stand door in gesprek te gaan met cliënten, verwanten en medewerkers.	

Het bestuur vindt een open cultuur binnen TSN V&V belangrijk en draagt dat ook uit. Ook zijn er (statutaire) regels om belangenverstrengelingen te voorkomen.	
3. Invloed belanghebbenden: De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.	Volledig nageleefd
Binnen TSN V&V bestaat een transparant medezeggenschapsmodel. De medezeggenschapsorganen hebben zowel overleg met het bestuur als met de Raad van Commissarissen. In 2025 heeft de jaarlijkse CR/KIC overlegvergadering, waarbij een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig is, plaatsgevonden.	
4. Inrichting governance: De raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.	Volledig nageleefd
Het bestuur en de Raad van Commissarissen hebben elk hun eigen taak en verantwoordelijkheden binnen TSN V&V. Er is in 2018 een reglement vastgesteld waarin beschreven wordt hoe er met interne conflicten tussen beide organen wordt omgegaan.	
5. Goed bestuur: De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.	Volledig nageleefd
Volgens de Statuten is het bestuur belast met het besturen van TSN V&V. Het bestuur is belast met de realisatie van de doelstelling van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming(en) en/of instelling(en), de strategie en het beleid met de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling, alsmede de verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid en de beheersing van risico's van de door de vennootschap en de met haar verbonden onderneming(en) en/of instelling(en) te verlenen zorg en richt zich daarmee op haar maatschappelijke doelstelling. Het bestuur informeert de Raad van Commissarissen en legt hierover tevens verantwoording af aan de Raad van Commissarissen, alsmede aan de Algemene Vergadering. In de statuten ligt vast welke besluiten van het bestuur goedkeuring behoeven van de Raad van Commissarissen en/of Algemene Vergadering.	
6. Verantwoord toezicht: De raad van commissarissen houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.	Volledig nageleefd
De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld, dat een goede verdeling van deskundigheid en aandachtsgebieden over de toezichthouders is gewaarborgd. Uitgangspunt is dat ten minste één toezichthouder beschikt over financiële kennis. Daarnaast beschikt één toezichthouder over relevante kennis van en ervaring in de zorg. Deze toezichthouder is voorgedragen door de cliëntenraad.	
7. Continue ontwikkeling: De raad van bestuur en de raad van commissarissen ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid	Volledig nageleefd
De Voorzitter van de Raad van Commissarissen en het bestuur hebben – mede ter voorbereiding van de vergaderingen – tweemaandelijks overleg. In voorkomende gevallen komt dan ook het functioneren van het bestuur ter sprake. Jaarlijks evalueert de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren en dat van het bestuur, buiten aanwezigheid van laatstgenoemde. Deze jaarlijkse evaluatie heeft in 2025 plaatsgevonden. Daarnaast vinden er, onder meer in het kader van de permanente ontwikkeling van de professionaliteit en deskundigheid van de raad van commissarissen, themabijeenkomsten plaats.	

Raad van bestuur

Taak raad van bestuur

Volgens de statuten is de raad van bestuur belast met het besturen van TSN V&V. Dit betekent dat de raad van bestuur is belast met de realisatie van de doelstelling van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming(en) en/of instelling(en), de strategie en het beleid met de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling, alsmede de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit, veiligheid en de beheersing van de risico's van de door de vennootschap en de met haar verbonden onderneming(en) en/of instelling(en) te verlenen zorg. De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen, alsmede aan de Algemene Vergadering.

Samenstelling bestuur

Bestuursleden worden door de Algemene Vergadering benoemd. De Algemene Vergadering heeft bepaald dat de raad van bestuur uit twee bestuursleden bestaat. Bestuurder van TSN V&V is TSN ZenW. TSN ZenW wordt bestuurd door de heer P.T.G. Lafranca, algemeen directeur en door ADG Beheer B.V, waarvan de heer D. Hendriks bestuurder is. De heer D. Hendriks is algemeen directeur van ADG dienstengroep B.V. en bestuurder van ADG dienstengroep SE.

De heer P.T.G. Lafranca bekleedt geen nevenfuncties.

Hieronder zijn de nevenfuncties van de heer D. Hendriks vermeld:

- Commissaris New Timing Holding B.V.
- Directeur YCapital B.V.

De nevenfuncties van de heer D. Hendriks zijn gemeld aan en goedgekeurd door de raad van commissarissen. De heer Hendriks ontvangt voor zijn bestuurswerkzaamheden geen bezoldiging, noch zijn voor deze bestuurswerkzaamheden op andere wijze kosten aan TSN V&V doorbelast. Voor een nadere toelichting op de bezoldiging wordt verwezen naar de jaarrekening.

Wet streefcijfer evenwichtige verdeling mannen en vrouwen in Bestuur en Raad van Commissarissen

TSN V&V is onderdeel van de ADG dienstengroep SE. Om deze reden maakt de onderneming gebruik van de vrijstelling op basis van RJ.400.2021 en BW2 titel 9 artikel 166. Voor een nadere toelichting op de evenwichtige verdeling van zetels van Bestuur en Raad van Commissarissen over vrouwen en mannen wordt verwezen naar de toelichting van de jaarrekening van ADG dienstengroep SE.

Medezeggenschap

TSN Verzorging & Verpleging kent verschillende medezeggenschapsorganen:

- de Ondernemingsraad (hierna: OR)
De OR kan gevraagd en ongevraagd adviseren conform de Wet op ondernemingsraden.
- de Verzorgende en Verpleegkundige adviesraad (hierna: VAR)
De VAR kan gevraagd en ongevraagd adviseren op zowel zorginhoudelijk gebied als op het gebied van planmatige verbetering van kwaliteit van zorg en cliëntveiligheid. Op deze manier kunnen de zorgprofessionals op een extra manier hun stem laten horen en actief meedenken over de uitvoering van hun werk.

- de extramurale cliëntenraad (hierna: CR).
De CR kan gevraagd en ongevraagd adviseren conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (hierna: Wmcz). TSN V&V heeft één extramurale cliëntenraad.

Voor zowel OR als de VAR geldt dat zij met name de focus leggen op de belangen van de medewerkers.

De medezeggenschapsraden voeren regelmatig overleg, zowel intern als extern, volgens een schema op een vast aantal momenten per jaar. Het extern overleg wordt gevoerd met de algemeen directeur, bestuurssecretaris en betrokken managers voor wijkverpleging en MV&O. Een delegatie van de raden was aanwezig op het voorjaarsoverleg. Daar werkten ook zij mee aan nieuwe inbreng voor de pijlers van het jaarplan 2026. In het najaar vond het artikel 24-WOR-overleg plaats met de OR en de VAR, en het artikel 6-Wmcz overleg met de CR. Hierbij was ook een afvaardiging aanwezig van de raad van commissarissen van TSN V&V en de algemeen directeur van ADG dienstengroep. In dit overleg is de stand van zaken besproken van het lopende jaarplan en wordt vooruitgekeken naar het nieuwe jaarplan.

Ondernemingsraad

TSN V&V kent één ondernemingsraad, in de vorm van een Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (hierna: GOR). De OR en algemeen directeur c.s. overlegden gedurende het jaar zeven keer over ontwikkelingen en specifiek over de volgende advies- en instemmingsaanvragen. In 2025 stonden formele OR-verkiezingen gepland, maar deze bleken niet nodig, omdat er niet meer kandidaten waren dan beschikbare zetels. De samenstelling van de ondernemingsraad bleef het hele jaar stabiel, waarbij er drie leden zijn afgetreden vanwege de duur van de zittingstermijn en er drie nieuwe leden zijn toegetreden.

Er werden geen ongevraagde adviezen uitgebracht.

Adviesaanvragen:

- Organisatieontwikkeling

Instemmingsaanvragen:

- | | |
|--|--|
| • Aanstellen preventiemedewerker | • Aansluiting Sociaal Fonds |
| • Wijziging voorwaarden opleidingsbeleid | • In-, door- en uitstroom medewerkers zorg |
| • Zakelijke mobiliteit | |
| • Opzegtermijn specialistische functies | |

De OR werd verder ondermeer geïnformeerd over de volgende ontwikkelingen:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| • Revitalisering Voor Anker | • Bezoek IGJ |
| • Verzuim | • Functiehuis Wijkverpleging |
| • Organiseren flexteam | • Uitkomsten PMO |
| • Begroting 2026 | • VPT |
| • Generiek Kompas | • Functiehuis ondersteunende diensten |
| • Oosterlengte | • HLO en AZWA |
| • Leasefietsbeleid | • Financiële rapportages |
| • MTO | • Project MGO |
| • Implementatie nieuwe cao | • Update Meander |
| • Herziening attentieregeling TSN Zorg | |

In januari 2025 heeft het DB van de OR een informeel overleg gehad met het DB van de VAR. Op 22 april 2025 heeft de OR haar jaarlijkse Doedag gehouden, waarbij onderwerpen aan bod kwamen die uitgebreidere aandacht

verdienden. In mei heeft de OR in de nieuwe samenstelling een tweedaagse training gevolgd met als belangrijkste thema's kennis over de Wet op de Ondernemingenraden (WOR) en teambuilding. De VGWM-commissie heeft een aantal keer vergaderd. Deze heeft een scholing gevolgd, waarin speerpunten voor het nieuwe jaar zijn bepaald.

Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VAR)

Bij de VAR zijn er drie leden afgetreden in 2025 en zijn er twee nieuw leden toegetreden. De VAR en algemeen directeur c.s. overlegden gedurende het jaar zes keer over ontwikkelingen en specifiek over de volgende adviesaanvragen:

- Meerjarenstrategie 2025-2029
- Jaarplan 2025

De VAR gaf ongevraagd advies over het opzetten van een flexteam.

In januari 2025 heeft het DB van de VAR een informeel overleg gehad met het DB van de OR. Twee leden van de VAR hebben op 23 juni 2025 het congres 'Zeggenschap in de zorg' gevolgd en inspiratie opgedaan voor het versterken van de medezeggenschap binnen TSN Zorg.

Ook heeft de VAR met de OR een bijeenkomst gehad over het versterken van de medezeggenschap. In dit kader heeft de VAR twee informele gesprekken gehad met de manager Wijkverpleging om elkaar over en weer bij te praten over lopende zaken en actuele ontwikkelingen. Uitkomsten van deze gesprekken vormen een basis voor de verdere versterking in 2026.

Dit zijn de belangrijkste onderwerpen die in de overlegvergadering besproken zijn:

- | | |
|----------------------------------|--|
| • Jaarplan 2025 | • Strategische ontwikkelingen in de wijkverpleging |
| • Samenstelling VAR | • Oprichten flexpool |
| • Functiehuis wijkverpleging | • HLO en AZWA |
| • Revitalisatie Voor Anker | • VPT |
| • Oosterlengte | • Update Meander |
| • Werkwijze bij ongewenst gedrag | • IGJ bezoek |
| • Generiek Kompas | • Project MGO |

Extramurale Cliëntenraad (CR)

Bij de CR is één lid afgetreden, twee leden toegetreden en de CR bestaat per einde 2025 uit zes leden. De CR overlegde vijf keer met de algemeen directeur c.s. De CR heeft een voorstel gedaan voor een tekstuele aanpassing van de missie van TSN V&V. De overige medezeggenschapsorganen ondersteunden het voorstel, waarna de missie is aangepast. In mei bezocht de CR de Health Hub in Roden om zo kennis te vergroten over zorgtechnologie en in november werd een ééndaagse scholing gevolgd over het thema achterbanraadpleging. Verder heeft de CR in 2025 deelgenomen aan het cliëntenpanel van de Academische Werkplaats Wijkverpleging. De volgende onderwerpen werden voor advies voorgelegd:

- | | |
|--------------------|------------------|
| • Jaarverslag 2024 | • Begroting 2026 |
|--------------------|------------------|

Op de adviesaanvragen volgde een positief advies.

De Cliëntenraad werd verder geïnformeerd over de volgende ontwikkelingen:

- Oosterlengte
- Update Meander

- Resultaten PREM
- Generiek Kompas
- Digitaal Zorgteam
- Bezoek IGJ
- HLO en AZWA
- Profielschets nieuw lid RvC
- Financiële rapportages
- Masterplan Wijkverpleging
- Samenwerking in verschillende netwerken
- Jaarverslag MIC-meldingen

Verslag van de interne toezichthouder

- Bericht van de Raad van Commissarissen
- Samenstelling RvC

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de directie en op de algemene zaken. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen in haar toezichthoudende rol een terugkerend aantal thema's waar gedurende het jaar aandacht aan wordt besteed, waaronder het strategisch beleid. Daarbij wordt gewerkt met een jaarkalender die ervoor zorgt dat er geen onderwerpen onbesproken blijven. De agenda wordt naast de punten uit de jaarkalender aangevuld met actualiteiten vanuit de periodecijfers, marktontwikkelingen, marktkansen, belangrijke programma's en onderwerpen zoals medewerkersbetrokkenheid, duurzaam ondernemen en de verslaggeving daarover vanuit de CSRD en de Green Deal, governance, digitalisering, krapte op de arbeidsmarkt en ziekteverzuim, maar ook de ontwikkelingen rondom het Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA) voor de wijkverpleging en de reguliere bezoeken van de IGJ. De Raad van Commissarissen heeft in 2025 vijf maal vergaderd.

Governance

De leden van de Raad van Commissarissen zijn allen onafhankelijk en kunnen onafhankelijk functioneren ten opzichte van elkaar, de directie en andere organen. Daarnaast beschikt de Raad van Commissarissen over een reglement waarin afspraken staan over onder meer tegenstrijdige belangen. In 2025 is geen sprake geweest van tegenstrijdige belangen waarbij een lid van de Raad van Commissarissen betrokken is geweest.

In het najaar is een lid van de Raad van Commissarissen, die als aandachtsgebied zorg had, afgetreden. Op bindende voordracht van de cliëntenraden is een andere commissaris met dit aandachtsgebied voorgedragen en per december 2025 benoemd door de Raad van Commissarissen. Een vacature voor een derde lid voor de Raad van Commissarissen is eveneens per december 2025 ingevuld waarmee de Raad van Commissarissen uit drie leden bestaat.

Statuten

De statuten zijn in lijn met de meest recente wetgeving en Governancecode Zorg 2022. Zo gelden er voor commissarissen kwaliteitseisen op het gebied van onafhankelijkheid. De commissarissen zijn jaarlijks nagegaan of zij (of hun bloed- of aanverwanten) een belangrijke relatie hebben met de organisatie, die hun onafhankelijkheid in gevaar zou kunnen brengen. Geen van de commissarissen heeft een dusdanige relatie.

Financiën

Naast de periodieke rapportages is in 2025 in het bijzonder aandacht geweest voor de financiële consequenties van de loonstijgingen, het ziekteverzuim, de krapte op de arbeidsmarkt en de tarieven in de zorg. De effectiviteit van de zorg en de doelmatigheid zijn belangrijke aandachtspunten voor de Raad van Commissarissen.

Externe accountant

De Raad van Commissarissen heeft het audit plan 2025, waarin onder meer opgenomen de materialiteit en de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving, met de externe accountant besproken. Bovendien zijn de bevindingen en de uitkomsten van de controle en de management letter besproken, waarin financiële risico's en beheers- en controlesystemen aan de orde komen.

Bezoek IGJ

Op 21 mei 2025 heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een bezoek gebracht aan TSN in het kader van goed bestuur. Twee leden van de Raad van Commissarissen waren daarbij aanwezig. Het bezoek is goed verlopen.

Medewerkersbetrokkenheid

In 2025 is er veel tijd aan de medewerkers van TSN V&V besteed. De gevolgen van het hoge ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt zijn meermalen besproken. Ook is er aandacht geweest voor de medewerkerreis en cliëntreis, waaraan TSN deelneemt. De medewerkerreis en de cliëntreis zijn het hart van het werk van TSN V&V. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met concrete acties gaat TSN V&V ervoor zorgen dat potentiële medewerkers TSN V&V beter weten te vinden en dat de huidige medewerkers langer bij TSN V&V in goede gezondheid blijven werken. Door de stem van de cliënten en bewoners centraal te stellen, stemt TSN V&V de ondersteuning en de zorg beter af op individuele verwachtingen en voorkeuren. Samenwerking tussen zorgprofessional, cliënt of bewoner en hun dierbaren is daarbij cruciaal. Daarnaast is duurzaamheid ook een belangrijk thema voor TSN en de Raad van Commissarissen, waarbij de medewerker- en cliëntreis als kapstok wordt gebruikt.

Overnames

Per 1 januari 2025 heeft TSN V&V van Zorggroep Meander drie wijkteams in regio Muntendam, Vlagtwedde en Sellingeren overgenomen. De medezeggenschap (OR/CR) hebben aan beide zijden positief geadviseerd en NZa heeft goedkeuring verleend voor de transactie. De overname is goed verlopen en de teams zijn goed geïntegreerd binnen TSN. Het proces rondom de overname is geëvalueerd en de uitkomsten daarvan zijn besproken met de Raad van Commissarissen.

Medezeggenschap

Een lid van de Raad van Commissarissen heeft vergaderingen van de OR en de twee cliëntenraden bijgewoond. In deze vergaderingen is stil gestaan bij de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

De Raad van Commissarissen hecht eraan grote waardering uit te spreken en een groot compliment te maken voor de operationele en mentale weerbaarheid van niet alleen de directie, maar van alle medewerkers van TSN V&V het afgelopen jaar en hoe zij zich hebben ingezet voor de zorg aan kwetsbare mensen.

Samenstelling RvC

Per 31 december 2025 kent de Raad van Commissarissen de volgende samenstelling.

Naam:	De heer A. Witte
Rol:	Voorzitter
1e benoeming:	9 december 2025
Jaar aftreden:	2029
Aandachtsgebied:	Zorginhoud en algemeen
Nevenfuncties:	Lid raad van commissarissen Wtza-BV's TSN

Naam:	De heer E-J.E.V. Mares
Rol:	Lid
1e benoeming:	9 december 2025

Jaar aftreden:	2029
Aandachtsgebied:	Financiën
Functies:	Directeur/bestuurder Zeeman Groep B.V. Directeur/bestuurder Zeeman Textielsupers B.V.
Neven functies:	Lid raad van commissarissen Wtza-BVs TSN Lid raad van commissarissen ADG dienstengroep SE Lid raad van commissarissen HelloLife B.V. (tot 1 december 2025) Lid raad van commissarissen Advies Heemskerk Fresh & Easy

Naam:	Mevrouw S. Boelhouwer
Rol:	Lid
Datum eerste benoeming:	12 september 2024
Aandachtgebied:	Algemeen en HR
Functies:	Directeur Winkels Albert Heijn B.V. Directie Ahold Europe Real Estate & Construction B.V. Directeur Omnichannel Operatie Albert Heijn B.V. Algemeen directeur Albert Heijn Franchising B.V.
Nevenfuncties:	Lid raad van commissarissen Wtza-BVs TSN Lid raad van commissarissen ADG dienstengroep SE

Jaarrekening

- Balans
- Winst-en-verliesrekening
- Kasstroomoverzicht
- Toelichting op de jaarrekening
- Overige gegevens

Balans per 31 december 2025

(voor resultaatbestemming)

	Noot	31 december 2025	31 december 2024
		€	€
ACTIEF			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	1		
Kosten van ontwikkeling		34.530	69.509
		34.530	69.509
<i>Materiële vaste activa</i>	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		54.403	63.919
Andere vaste bedrijfsmiddelen		669.443	769.933
		723.846	833.852
Vlottende activa			
<i>Vorderingen</i>	3		
Op handelsdebiteuren		4.101.353	2.272.911
Vorderingen op groepsmaatschappijen		1.189.892	901.431
Overige vorderingen		2.641.741	3.030.402
Overlopende activa		345.694	250.057
		8.278.680	6.448.929
<i>Liquide middelen</i>	4	4.226.613	6.154.980
Totaal		13.263.669	13.513.142
PASSIEF			
Eigen vermogen	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		1.000	1.000
Agio		10.360.998	10.360.998
Bestemmingsfonds		0	0
Overige reserves		(12.636.741)	(12.876.293)
Onverdeelde winst		704.052	239.552
		(1.570.691)	(2.274.743)
Voorzieningen	6		
Overige voorzieningen		1.212.687	1.425.696
		1.212.687	1.425.696
Langlopende schulden	7		
Langlopende schulden		408.950	0
Kortlopende schulden	8		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		684.414	796.551
Schulden op groepsmaatschappijen		96.670	448.948
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.114.202	1.088.717
Schulden ter zake van pensioenen		1.331.256	1.202.602
Overige schulden		9.792.792	9.407.475
Overige passiva		193.389	1.417.896
		13.212.723	14.362.189
Totaal		13.263.669	13.513.142

Winst-en-verliesrekening over 2025

	Noot	2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11		
Zorgverzekeringswet	11.1	53.619.033	50.963.108
Wet langdurige zorg	11.2	1.269.107	987.382
Baten uit onderaanneming	11.3	12.482.937	10.484.119
		67.370.077	62.434.609
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	3.456.718	3.181.605
Netto omzet		70.826.795	65.616.214
Overige bedrijfsopbrengsten		0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		70.826.795	65.616.214
 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	13	2.781.433	3.223.980
Lonen en salarissen	14	44.964.270	41.852.283
Sociale lasten	14	8.269.670	7.517.394
Pensioenlasten	14	4.052.498	3.737.982
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	358.587	245.341
Overige bedrijfskosten	16	9.841.225	9.103.879
Som der bedrijfslasten		70.267.683	65.680.859
		559.112	(64.645)
 Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	146.243	305.965
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	(1.303)	(1.768)
		144.940	304.197
Resultaat voor belastingen		704.052	239.552
Belastingen	19	0	0
Resultaat na belastingen		704.052	239.552

Voorstel resultaatbestemming

		2025	2024
		toevoeging (onttrekking) €	toevoeging (onttrekking) €
Overige reserves	5	704.052	239.552
Resultaat na belastingen		704.052	239.552

Kasstroomoverzicht over 2025

(Volgens de indirecte methode)

	Noot	2025	2024
		€	€
Bedrijfsresultaat		559.112	(64.645)
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	15	358.587	245.341
- Mutatie voorzieningen	6	195.940	202.656
- Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutatie operationele vorderingen	3	(1.792.498)	(464.857)
- mutatie operationele schulden	8	(1.149.466)	197.471
- investeringen vaste activa in werkkapitaal	1/2	(6.322)	(45.839)
		(2.948.286)	(313.225)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		(1.834.646)	70.127
Overige mutaties:			
Ontvangen interest	18	114.862	241.118
Betaalde interest (inclusief bankkosten)	18	(1.303)	(1.768)
		113.559	239.350
Kasstroom uit operationele activiteiten		(1.721.087)	309.477
Investeringen in materiële vaste activa	2	(215.914)	(566.932)
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	8.633	45.457
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(207.281)	(521.475)
Mutatie geldmiddelen	21	(1.928.367)	(211.998)

Toelichting op de jaarrekening 2025

1 Algemeen

1.1 Activiteiten

TSN Verzorging & Verpleging B.V. is statutair gevestigd te Almelo en houdt kantoor te Zwolle, Dr. Stolteweg 66 en is geregistreerd onder KvK-nummer 63048159. De belangrijkste activiteiten zijn het verlenen van extramurale zorg waaronder het verzorgen, verplegen en/of behandelen van verzorgingsbehoevende.

1.2 Groepsverhoudingen

TSN Verzorging & Verpleging B.V. is een 100% dochtermaatschappij van TSN Zorg en Welzijn B.V., statutair gevestigd te Almelo. TSN Zorg en Welzijn B.V. is een 100% dochtermaatschappij van ADG Zorg en Welzijn B.V., statutair gevestigd te Almelo. De jaarrekening van TSN Verzorging & Verpleging B.V. is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van TSN Zorg en Welzijn B.V. en ADG dienstengroep SE.

Alle groepsmaatschappijen zoals hieronder weergegeven horen tot de groep TSN Zorg en Welzijn B.V.:

- TSN Verzorging & Verpleging B.V. te Almelo.
- TSN Woonzorg B.V., statutair gevestigd te Almelo.
- TSN Mercator B.V., statutair gevestigd te Almelo.
- TSN Ebbingepoort B.V., statutair gevestigd te Almelo.
- TSN Voor Anker B.V., statutair gevestigd te Almelo.
- TSN Zorg en Welzijn B.V., statutair gevestigd te Almelo.

1.3 Verslaggevingsperiode

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

1.4 Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

1.5 Vergelijkende cijfers

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

1.6 Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Toelichting continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening van TSN Verzorging & Verpleging B.V. is opgesteld uitgaande van continuïteit van de activiteiten van de organisatie. Ultimo 2025 heeft de vennootschap een negatief eigen vermogen van € 1,6 miljoen. Op basis van de volgende overwegingen is de directie van mening dat de continuïteitsveronderstelling passend is.

- Liquiditeitspositie: Op basis van de liquiditeitspositie van € 4,2 miljoen is de vennootschap in staat om te voldoen aan de verplichtingen waarbij sprake is van een verwachte uitstroom van liquide middelen.
- Positieve resultaten: Het nettoresultaat is opnieuw positief. Voor de jaren 2026 tot en met 2029 worden op basis van de meerjarenbegroting ook positieve resultaten verwacht.
- Schulden met betrekking tot C&V-uren: De kortlopende schulden bestaan voor een aanzienlijk deel uit niet opgenomen verlof-, compensatie- en balansbudgeturen. TSN heeft hierbij niet het beleid om deze volledig uit te betalen. Om die reden zal de verplichting in het komende jaar ook niet volledig leiden tot een uitstroom van liquide middelen.

Op basis van de bovenstaande overwegingen concludeert de directie dat er geen significante onzekerheden zijn die de continuïteit van TSN Verzorging & Verpleging B.V. in gevaar zouden kunnen brengen. De continuïteitsveronderstelling is derhalve een passende basis voor de opstelling van de jaarrekening voor het boekjaar 2025.

2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

2.1 Algemeen

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

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

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

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

Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld. Baten worden in de winst- en verliesrekening 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. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. De opbrengst met betrekking tot de verrichte diensten dienen te worden verwerkt naar rato van de verrichte prestaties van de verleende diensten.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming.

2.2 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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Waardering vorderingen;
- Voorzieningen.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de grondslagen voor de waardering van de vorderingen en de voorzieningen.

2.3 Foutherstel

In voorgaande jaren is een reservering gevormd voor Shared Savings gelden die in die jaren ten onrechte niet is vrijgevallen. In 2025 is dit bedrag alsnog volledig vrijgevallen. Het herstel is prospectief verwerkt in het resultaat van 2025, aangezien het effect van de fout niet materieel was.

2.4 Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen'.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'. TSN Verzorging en Verpleging B.V. maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

2.5 Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van dat actief

betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening. De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Software

Software wordt gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. De vervaardigingsprijs bevat de aanschaffingskosten van gebruikte materialen en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. De geactiveerde software wordt lineair afgeschreven over een periode van 5 jaar. Implementatiekosten voor Software-as-a-service (SAAS contracten) worden verantwoord volgens de onderstaande methode:

- de kosten worden verspreid over de duur van de SAAS-contractperiode.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De bedrijfsgebouwen en andere vaste bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de onderneming in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van lineaire methode.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn:

Bedrijfsgebouwen: 20%

Andere vaste bedrijfsmiddelen:

20 – 33,33%

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. De materiële vaste activa waarvan de vennootschap op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige bedrijfskosten. Indien boekwinsten worden verantwoord onder overige bedrijfskosten worden deze nader toegelicht.

2.6 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor immateriële en materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. 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. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom genererende eenheid geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

2.7 Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

2.8 Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

2.9 Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten. Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen kapitaal, agioreserve, algemene en overige reserves en onverdeelde winst.

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de onderneming ingebracht kapitaal.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperkte bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsfondsen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

Agioreserve

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de onderneming.

Algemene reserve en overige reserves

Onder de algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Onverdeelde winst

Het resultaat over het boekjaar is opgenomen onder de onverdeelde winst totdat het besluit omtrent de winstbestemming door de aandeelhouder(s) is genomen.

2.10 Voorzieningen algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de onderneming noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de onderneming nadelige gevolgen heeft. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De tijdswaarde van geld is voor de gevormde voorzieningen niet materieel.

Jubileumvoorziening

TSN Verzorging & Verpleging B.V. kent een aantal jubileumregelingen in haar arbeidsvoorwaarden. Op basis van deze regelingen ontvangen medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband en/of pensionering een bruto- of netto-uitkering. De voorziening is gevormd voor de verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregelingen. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, gemiddelde cao-stijgingen van salarissen, leeftijd en blijfkans, waarbij een disconteringsvoet van 3,5% (2024: 4%) wordt gehanteerd.

De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties op een liquide markt. Indien de liquide markt ontbreekt wordt de actuele marktrente bepaald op basis van het rendement op staatsleningen.

Uitkeringen in het kader van de jubileumregeling gedurende het boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. De mutatie in de voorziening terzake de jubileumregeling wordt ten laste danwel ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Voorziening langdurig ziekten

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die naar verwachting geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, heeft TSN Verzorging & Verpleging B.V. een voorziening opgenomen. In de voorziening is een inschatting opgenomen van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid, voor zover deze na de balansdatum vallen. Deze inschatting is gebaseerd op een loon doorbetaling in het eerste ziekte jaar van 100% en in het tweede ziekte jaar van 70%. In de voorziening is tevens een inschatting van de verplichting opgenomen voor de uitbetaling van een transitievergoeding indien het dienstverband na 2 jaar ziekte beëindigd dient te worden. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Wanneer de verwachting is dat UWV de verplichtingen voor de transitievergoedingen bij de beëindiging van het dienstverband na 2 jaar ziekte vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van deze verplichting, dan is deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Tot en met 30 juni kunnen werkgevers onder voorwaarden aanspraak maken op compensatie van de betaalde transitievergoeding bij ontslag wegens langdurige arbeidsongeschiktheid. Deze compensatieregeling wordt vanaf 1 juli 2026 naar verwachting ingrijpend beperkt en zal dan komen te vervallen voor grote werkgevers. Dit voorstel ligt ter besluit bij de 1e kamer. Hoewel dit wetsvoorstel nog niet definitief is, wordt de kans als aanzienlijk ingeschat dat dit wordt goedgekeurd en hiermee de compensatie komt te vervallen.

Voorziening transitiekosten

Een transitievergoeding kan afhankelijk van de omstandigheden classificeren als een ontslagvergoeding of als een vergoeding in ruil voor arbeidsprestaties. Een transitievergoeding die classificeert als vergoeding in ruil voor arbeidsprestaties is een transitievergoeding die verschuldigd is bij het niet verlengen van een tijdelijke arbeidsovereenkomst als al bij het aangaan van die overeenkomst het zeer waarschijnlijk is dat deze niet zal worden verlengd. Een transitievergoeding die als ontslagvergoeding classificeert wordt verwerkt op het moment dat de rechtspersoon zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden om de transitievergoeding te betalen. Een transitievergoeding die classificeert als vergoeding in ruil voor arbeidsprestaties wordt verantwoord gedurende het dienstverband.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst betalen van transitievergoeding aan personeelsleden neemt TSN Verzorging & Verpleging B.V. voor zowel medewerkers met een bepaald als onbepaald contract een voorziening op. De berekening van de vergoeding is gebaseerd op de uitgangspunten, zoals deze zijn vastgelegd in de Wet arbeidsmarkt in balans. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de vertrekans van de medewerker en of dit op initiatief van de werkgever gebeurt. Beide voorgenoemde elementen uit de berekening zijn vertaald in een percentage, dat is gebaseerd op ervaringscijfers uit het verleden. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening vervroegde uittreding

De voorziening is opgenomen naar aanleiding van de in de cao-VVT opgenomen regeling vervroegd uittreden bij 45 dienstjaren. De voorziening is gevormd voor werknemers die op balansdatum reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling.

De regeling in de cao-VVT biedt een werknemer de mogelijkheid om met 45 dienstjaren, waarin een 'zwaar beroep' is uitgeoefend en voldaan wordt aan cumulatieve voorwaarden, gebruik te maken van een regeling om vervroegd uit dienst te treden. De cao-regeling loopt van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025. Aan de hand van de voorwaarden wordt beoordeeld welke werknemers voor de regeling in aanmerking komen. Wanneer de werknemer gebruik maakt van de regeling wordt de arbeidsovereenkomst met de werkgever uiterlijk 31 december 2025 beëindigd met een vaststellingsovereenkomst. Na het sluiten van de vaststellingsovereenkomst wordt door TSN Verzorging & Verpleging B.V. een maandelijkse bruto uitkering betaalt tot aan het bereiken van de AOW-leeftijd. Deze bruto uitkering is gebaseerd op het laatstverdiende salaris, wordt geïndexeerd en mag niet meer bedragen dan de RVU-drempelvrijstelling tot het bereiken van de AOW-leeftijd.

Medewerkers die zich actief hebben gemeld om deel te nemen aan de regeling op balansdatum zijn opgenomen in de berekeningswijze van de voorziening.

In de voorziening neemt TSN Verzorging & Verpleging B.V. voor de uit deze regeling voortvloeiende kosten een verplichting op. De verplichting is gewaardeerd tegen contante waarde van de in de toekomst uit te keren verplichtingen op basis van de opbouwmethode. De berekening is gedaan op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Hierbij wordt rekening gehouden met de voorwaarden van de regeling, de opbouwperiode tussen ingangsdatum van de regeling (1 september 2021) en ingangsdatum van de uitkeringen, de uitkeringsduur, indexatie, sterftekans en het hanteren van een disconteringsvoet van 3,5% (2024:4%).

De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties op een

liquide markt. Indien de liquide markt ontbreekt wordt de actuele marktrente bepaald op basis van het rendement op staatsleningen.

Uitkeringen in het kader van regeling vervroegd uittreden gedurende het boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. Toevoegingen aan en vrijval van de verplichtingen komen ten laste respectievelijk ten gunste van de personeelskosten in de winst-en-verliesrekening.

Aangezien deelname aan de regeling is geëindigd per 31 december 2025, heeft er in de jaarrekening een herclassificatie plaatsgevonden naar de langlopende overige schulden.

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling is opgenomen naar aanleiding van de in de cao-VVT opgenomen generatieregeling. Dit betreft een regeling met opbouw van rechten.

Deze generatieregeling gaat op 1 januari 2026 in. De regeling in de cao-VVT biedt een werknemer de mogelijkheid om onder bepaalde voorwaarden 80% te mogen gaan werken. Hierbij behoudt de medewerker 90% van het bruto maandsalaris voorafgaande aan de deelname van de generatieregeling. De medewerker krijgt bij deelname een bruto vergoeding van 10% van het bruto maandsalaris voorafgaand aan de deelname van de generatieregeling. Tenslotte heeft de medewerker de keuze om de opbouw van het pensioen voor 100% door te laten lopen. Hieronder zijn de belangrijkste voorwaarden om deel te mogen nemen kort samengevat:

- Medewerkers kunnen minder dan drie jaar voor de AOW-leeftijd deelnemen;
- Medewerkers moet voor en tijdens de deelname werken in een zwaar beroep conform de definitie van de cao.
- Medewerker moet 10 jaar onafgebroken werken in de cao VVT en de laatste 5 jaar bij TSN.
- Medewerker moet vooraf aan de deelname ten minste 22,5 uur werken per week om minimaal 18 uur te blijven werken.

Voor een uitgebreide beschrijving van alle voorwaarden wordt verwezen naar artikel 7.3.6 van de cao.

De voorziening is gevormd voor werknemers die:

- op balansdatum reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling;
- onder de bestaande regeling kunnen opteren, maar dat op balansdatum nog niet hebben gedaan; en
- die op balansdatum nog niet kunnen opteren, maar dat tijdens de resterende looptijd van de bestaande regeling wel kunnen doen.

De berekening om te komen tot de voorziening is gedaan op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen in de toekomst. Hierbij wordt rekening gehouden met de voorwaarden van de regeling uit de cao, deelnamekans, de ingangsdatum, de opbouwperiode, de uitkeringsduur, blijfkans, indexatie en sterftekans.

Het effect van de tijds waarde van geld is materieel voor de waardering van de voorziening generatieregeling. De verplichting is gewaardeerd tegen de contante waarde van de in de toekomst uit te keren verplichtingen. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties op een liquide markt. Indien de liquide markt ontbreekt wordt de actuele marktrente bepaald op basis van het rendement op staatsleningen. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,5%.

Uitbetalingen in het kader van regeling generatieregeling gedurende het boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. Toevoegingen aan en vrijval van de verplichtingen komen ten laste respectievelijk ten gunste van de personeelskosten in de winst-en-verliesrekening.

Voorziening verlieslatend contract

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten in verband met WGA/WHA uitkeringen die, op grond van een besluit van het UWV, (gedeeltelijk) voor rekening van de rechtspersoon komen als gevolg van een overgang van onderneming. In het kader van de overgang van (een deel van) de activiteiten per 1 januari 2025 heeft het UWV vastgesteld dat het risico voor lopende en toekomstige WGA/WHA uitkeringen van (voormalige) werknemers van de overdragende instelling naar rato van de loonsommen dient te worden toegerekend aan de opvolgende instellingen. Op basis hiervan is de rechtspersoon gehouden een vastgesteld percentage van deze uitkeringslasten te dragen gedurende de looptijd van de betreffende wettelijke uitkeringen. Deze verplichting hangt samen met het contract inzake de overname van (deel) van de onderneming waarbij ten opzichte van de uitgaande kasstroom richting het UWV geen toekomstige inkomsten tegen over staan (voormalig medewerkers in de WIA). Derhalve wordt deze verplichting als een verlieslatend contract geclassificeerd, aangezien de onvermijdbare kosten die voortvloeien uit deze verplichting hoger zijn dan de daarmee samenhangende economische voordelen.

De voorziening betreft de beste schatting van de onvermijdbare kosten die noodzakelijk zijn om aan de verplichting te voldoen. Hierbij is uitgegaan van de kosten om aan de verplichtingen te voldoen (verwachte betalingen aan het UWV).

In de bepaling van de omvang van de voorziening is rekening gehouden met:

- het vastgestelde aandeel van de rechtspersoon in de WGA/WHA-lasten;
- de verwachte hoogte en duur van de uitkeringen;
- indexatie van de uitkeringen met 2%;

het tijdsverloop van de kasstromen, waarbij de voorziening contant is gemaakt tegen een disconteringsvoet van 3,5%. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt geeft de actuele marktrente weer. De actuele marktrente wordt bepaald op basis van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties op een liquide markt. Indien de liquide markt ontbreekt wordt de actuele marktrente bepaald op basis van het rendement op staatsleningen.

De voorziening wordt jaarlijks herzien op basis van de meest actuele inzichten en beschikbare informatie. Mutaties in de voorziening worden verwerkt via het resultaat.

2.11 Langlopende en kortlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Per eind 2025 is onder de langlopende overige schulden de schuld inzake vervroegde uittreding opgenomen. Dit betreft een herclassificatie vanuit de voorzieningen. De toelichting hiervan is opgenomen bij de grondslag van de voorziening vervroegde uittreding.

2.12 Opbrengstverantwoording

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.

Een prestatieverplichting is een toezegging in een overeenkomst tot de levering van een te onderscheiden goed of dienst.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, 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.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Zorgverzekeringswet (Wijkverpleging)

De wijkverpleging wordt 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. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van de contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording

Wet langdurige zorg

Onder de opbrengsten wet langdurige zorg worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende zorg onder de wet langdurige zorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende contractvoorwaarden met zorgkantoren en geldende beleidsregels kunnen worden gedeclareerd.

Exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies zijn subsidies voor bestedingen die in het jaar van besteding als kosten worden beschouwd, of subsidies voor bepaalde gedeelde opbrengsten of voor exploitatietekorten in het algemeen.

Exploitatiesubsidies worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening van het jaar gebracht ten laste waarvan de gesubsidieerde bestedingen komen of waarin de opbrengsten zijn gedeeld dan wel het exploitatietekort zich heeft voorgedaan. Exploitatiesubsidies worden verwerkt zodra er een redelijke zekerheid is dat de rechtspersoon aan de gestelde voorwaarden voldoet en de subsidie daadwerkelijk zal verkrijgen.

Baten uit onderaanneming

De organisatie verricht zorgprestaties in opdracht van een hoofdaannemer. De daarmee samenhangende baten worden verantwoord op basis van de daadwerkelijk geleverde prestaties en de contractueel overeengekomen tarieven met de hoofdaannemer. De opbrengst wordt opgenomen zodra de zorgprestatie is geleverd en de vergoeding voldoende betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Andere beroeps-en of bedrijfsmatige activiteiten

De andere beroeps-en of bedrijfsmatige activiteiten betreffen de opbrengsten die onder andere voortkomen uit subsidies voor opleidingen, nachtzorg, ledenservice, personenalarmering en kickbackfee.

2.13 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht. Dit betreffen met name de kosten van personeel niet in loondienst, onderaannemers, en uitzendkrachten.

2.14 Lonen en salarissen

Periodiek betaalbare beloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Beloning met opbouw van rechten

Voor de beloningen met opbouw van rechten en sabbatical leave worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde voorziening betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Uitkering bij ontslag

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de vennootschap zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenregelingen

TSN Verzorging & Verpleging B.V. heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn (hierna: PFZW). Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder TSN Verzorging & Verpleging B.V. valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar af gefinancierd door middel van (ten minste) kostendeekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024: € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024: € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2025 volgens opgave van het fonds 125,7%. (2024: 108,9%).

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft TSN Verzorging & Verpleging B.V. bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. TSN Verzorging & Verpleging B.V. heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Als gevolg van de invoering van de Wet toekomst pensioenen wordt de pensioenregeling van Zorg en Welzijn aangepast, deze nieuwe regeling zal naar verwachting 1 januari 2026 ingaan. Het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn wil gedurende de transitieperiode de soepeler regels voor indexatie toepassen. Voorwaarde daarvoor is het indienen van een overbruggingsplan. Het pensioenfonds heeft het overbruggingsplan (voor de periode 2024 tot 2026) op 1 juli 2024 ingediend bij De Nederlandsche Bank.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen (gedeeltelijk) gecompenseerd worden voor de nadelige effecten van de transitie. Afhankelijk van de dekkingsgraad op 1 januari 2026 gebeurt dit in één keer vanuit het collectieve vermogen. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan kan het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn de toekenning spreiden over maximaal tien jaar en wordt het deel van de compensatie dat niet kan worden gefinancierd uit het collectieve vermogen gefinancierd uit de premie. Mochten deze compensatiebetalingen in het kader van de overgang naar een nieuw pensioenstelsel, voor zover deze niet afhankelijk zijn van voortzetting van het dienstverband, leiden tot lasten voor TSN Verzorging & Verpleging B.V., zullen die op dat moment in het resultaat worden verwerkt en in de balans worden opgenomen in een voorziening.

2.15 Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Operationele lease

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

2.16 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de vennootschap zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de vennootschap gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen en worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

2.17 Rentebaten en soortgelijke baten en rentelasten en soortgelijke lasten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

2.18 Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening 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. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden in de balans gesaldeerd gepresenteerd indien voor zover de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om niet-latente belastingvorderingen te verrekenen met niet-latente belastingverplichtingen, voor zover deze betrekking hebben op hetzelfde boekjaar en de belastinglatenties verband houden met winstbelastingen die door dezelfde fiscale autoriteit worden geheven op dezelfde belastbare rechtspersoon, of dezelfde fiscale eenheid.

2.19 Grondslagen kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen (,inclusief direct opeisbare deposito's) en equivalenten van liquide middelen. Equivalenten van liquide middelen zijn zeer courante financiële activa die zonder beperkingen en eenvoudig zijn om te zetten in liquide middelen en waarvoor geen belangrijke risico's voor het optreden van waardeveranderingen bestaan. Ontvangen en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

2.20 Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

2.21 Verbonden partijen

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

2.22 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.

Toelichting op de balans

1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Kosten van ontwikkeling / Software	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2025		
Aanschafprijs	990.559	990.559
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	(921.050)	(921.050)
Boekwaarde per 1 januari 2025	69.509	69.509
Mutaties in de boekwaarde in 2025		
Investeringsen	0	0
Desinvesteringen aanschafprijs	0	0
Desinvesteringen afschrijvingen	0	0
Afschrijvingen	(34.979)	(34.979)
Totaal mutaties in de boekwaarde in 2025	(34.979)	(34.979)
Stand per 31 december 2025		
Aanschafprijs	990.559	990.559
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	(956.029)	(956.029)
Boekwaarde per 31 december 2025	34.530	34.530
<i>Afschrijvingspercentage</i>	20%	

2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Bedrijfs- gebouwen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Aanschafprijs	139.746	1.148.563	1.288.309
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	(75.827)	(378.630)	(454.457)
Boekwaarde per 1 januari 2025	63.919	769.933	833.852
Mutaties in de boekwaarde in 2025			
Investerings	21.002	201.234	222.236
Desinvestering aanschafwaarde	0	(11.969)	(11.969)
Desinvestering afschrijvingen	0	3.336	3.336
Afschrijvingen	(30.518)	(293.090)	(323.608)
Totaal mutaties in de boekwaarde in 2025	(9.516)	(100.489)	(110.005)
Stand per 31 december 2025			
Aanschafprijs	160.748	1.337.828	1.498.576
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	(106.345)	(668.384)	(774.729)
Boekwaarde per 31 december 2025	54.403	669.444	723.847
<i>Afschrijvingspercentage</i>	20%	20%-33,33%	

3 Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Op handelsdebiteuren	4.101.353	2.272.911
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.189.892	901.431
Overige vorderingen	2.641.741	3.030.402
Overlopende activa	345.694	250.057
Totaal vorderingen	8.278.680	6.454.801

Alle vorderingen hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar. De boekwaarde van de opgenomen vorderingen benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. De voorziening die op de vorderingen in mindering is gebracht, bedraagt € 1.092 (2024: € 5.816).

Nadere specificatie van de overige vorderingen is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Nog te factureren omzet	1.684.864	1.401.597
Vordering uit hoofde van transitierегeling (UWV)	147.441	271.299
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	219.531	193.506
Overige vorderingen:		
- Sectorplannen	0	226.197
- Subsidies	175.726	720.649
- Vordering personeelsregeling	23.922	17.111
- Nachtzorg	11.056	9.773
- Waarborgsommen	70.860	58.127
- UWV vergoeding	157.691	62.993
- Tegemoetkoming RVU	96.850	0
- Rente	31.381	64.847
- Overig	22.419	4.303
Totaal overige vorderingen	2.641.741	3.030.402

De vordering op het UWV betreft de vordering inzake de compensatieregeling transitievergoeding. De vordering is opgebouwd uit twee delen: voor de reeds betaalde transitievergoedingen voor afgewikkelde dienstverbanden na 104 weken ziek die zijn of nog moeten worden ingediend bij het UWV en voor de nog te betalen transitievergoedingen op basis van de voorziening langdurig zieken.

De vordering subsidies bestaat uit een vordering inzake de Mdieu-subsidie (€ 176k).

De overlopende activa bestaat uit vooruitbetaalde bedragen (€ 346k).

Nadere specificatie van de vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot (opgenomen onder de post overige vorderingen respectievelijk de post overige schulden) is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	219.531	193.506
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
Totaal vorderingen uit hoofde van financieringstekort	219.531	193.506

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2025	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	193.506	0	193.506
Financieringsverschil boekjaar	0	219.531	219.531
Betalingen/ontvangsten	(193.506)	0	(193.506)
Saldo per 31 december	0	219.531	219.531

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c

a

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgkantoren

c = definitieve vaststelling Nza

Specificatie van financieringsverschil in het boekjaar:

	2025	2024
	€	€
Productieafspraken Wlz	1.307.371	966.891
Gerealiseerde overproductie	27.441	15.746
Gerealiseerde onderproductie	(66.705)	(6.004)
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	1.268.107	976.633
Af: vergoeding ter dekking van het wettelijke budget voor aanvaardbare kosten	(1.048.575)	(783.127)
Voorziening overproductie	0	0
Financieringsverschil boekjaar	219.531	193.506

In 2025 is een onderproductie gerealiseerd van in totaal € 66.705 op het contract Zilveren Kruis Utrecht (NZA nummer 300-2036) en een overproductie van € 27.441 op het contract van Menzis Twente (NZA nummer 300-0611).

De gesaldeerde onderproductie van € 39.264 is verantwoord in de nacalculaties van 2025. In 2025 is geen voorziening overproductie gevormd, aangezien uitruil met zorgkantoor Groningen is afgestemd.

4 Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Bankrekeningen	4.211.341	6.154.920
Kas	15.272	60
Totaal liquide middelen	4.226.613	6.154.980

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

5 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2025	2024
	€	€
Kapitaal	1.000	1.000
Agioreserve	10.360.998	10.360.998
Bestemmingsfonds	0	0
Algemene en overige reserves	(12.636.741)	(12.876.293)
Onverdeelde winst	704.052	239.552
Totaal eigen vermogen	(1.570.691)	(2.274.743)

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen over 2024 en 2025 is als volgt:

	Geplaatst aandelen kapitaal	Agio Reserve	Bestemmings- fonds	Algemene en Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
	€	€	€	€	€	€
1 januari 2024	1.000	10.360.998	0	(15.185.244)	2.308.951	(2.514.295)
Resultaatbestemming 2023	0	0	0	2.308.951	(2.308.951)	0
Resultaat 2024	0	0	0	0	239.552	239.552
31 december 2024	1.000	10.360.998	0	(12.876.293)	239.552	(2.274.743)

	Geplaatst aandelen kapitaal	Agio Reserve	Bestemmings- fonds	Algemene en Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
	€	€	€	€	€	€
1 januari 2025	1.000	10.360.998	0	(12.876.293)	239.552	(2.274.743)
Resultaatbestemming 2024	0	0	0	239.552	(239.552)	0
Resultaat 2025	0	0	0	0	704.052	704.052
31 december 2025	1.000	10.360.998	0	(12.636.741)	704.052	(1.570.691)

Kapitaal

Op 3 april 2015 is TSN Verzorging & Verpleging B.V. opgericht. Bij oprichting is EUR 1.000 geplaatst en opgevraagd als kapitaal, verdeeld in 1.000 aandelen ad EUR 1 per stuk.

Agioreserve

Per 31 december 2020 zijn de langlopende schulden voor een bedrag van € 10,4 miljoen kwijtgescholden door TSN Zorg en Welzijn B.V. Deze kwijtschelding is verwerkt als een agiostorting in het eigen vermogen van TSN Verzorging & Verpleging B.V.

Bestemmingsfonds

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

Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten

Aan het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg toegevoegd of onttrokken.

Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet.

Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit. Het bestemmingsfonds. De resultaten die TSN Verzorging & Verpleging B.V. realiseert uit Wlz-activiteiten worden gebruikt ter dekking van de Zvw-activiteiten. Het negatieve saldo van de 'Algemene en overige reserves' maakt dat het saldo van het bestemmingsfonds nihil is.

Onverdeelde winst

Bestemming van het resultaat over boekjaar 2024

De jaarrekening 2024 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 15 mei 2025. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het voorstel van de directie. Het resultaat na belastingen over 2024 is gedoteerd aan de post onverdeelde winst en toegevoegd aan de Algemene en overige reserves onder de regel 'resultaatbestemming 2024' van het eigen vermogen.

Voorstel resultaatsbestemming 2025

De directie stelt met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering voor om het resultaat na belastingen over 2025 van € 0,7 miljoen positief te doteren aan de overige reserves. Het resultaat na belastingen over 2025 is opgenomen in de post onverdeelde winst in het eigen vermogen.

6 Voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt weer te geven:

	Jubileum- voorziening	Voorziening langdurig zieken	Voorziening transitie- kosten (WAB)	Voorziening vervroegd uittreden	Voorziening generatie- regeling	Voorziening verlieslatend contract	Totaal
	€	€	€	€			€
Stand per 1 januari 2025	246.680	722.405	77.296	379.315	0	0	1.425.696
Dotatie	88.057	392.874	20.089	498.536	108.083	188.185	1.316.771
Onttrekking	(47.279)	(499.839)	(12.830)	0	0	0	(559.948)
Vrijval	(26.442)	(14.829)	(12.279)	(476.237)	0	0	(529.787)
Oprenting en verandering van disconteringsvoet	4.259	0	0	7.336	(7.890)	(13.852)	(31.095)
Overboeking naar overige langlopende schulden	0	0	0	(408.950)	0	0	(408.950)
Stand per 31 december 2025	265.274	600.611	72.276	0	100.193	174.333	1.212.687

Bij de voorziening vervroegd uittreden is de overboeking naar de langlopende verplichtingen voor het inzicht apart opgenomen. Per ultimo 2025 betreft dit een verplichting voor medewerkers die gebruik maken van de regeling en er is geen sprake meer van mogelijke aanmeldingen.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van duur van het dienstverband, en is grotendeels langlopend. Hiervan heeft € 66.319 (2024: € 61.670) een looptijd korter dan 1 jaar. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, gemiddelde cao-stijgingen van salarissen (op 1 juli), blijfkans en leeftijden waarbij een verdisconteringsvoet van 3,5% (2024: 4%) wordt gehanteerd.

Voorziening langdurig zieken

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid is een voorziening opgenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde. Van de voorziening voor langdurig zieken heeft € 450.458 (2024: € 541.804) een looptijd korter dan 1 jaar. De vrijval in de voorziening ontstaat doordat medewerkers zijn hersteld en er geen gebruik is gemaakt van de voorziening of doordat er een afwijking was met de inschatting. In 2025 is dit een bedrag van € 14.829 (2024: € 110.005).

Voorziening transitiekosten (WAB)

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen vanuit de 'Wet arbeidsmarkt in balans' is een voorziening opgenomen. Deze voorziening is opgenomen voor zowel medewerkers met een bepaald als onbepaald contract. De berekening van de vergoeding is gebaseerd op de uitgangspunten, zoals deze zijn vastgelegd in de 'Wet arbeidsmarkt in balans'. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de vertrekans van de medewerker en of dit op initiatief van de werkgever gebeurt. Beide voorgenoemde elementen uit de berekening zijn vertaald in een percentage, dat is gebaseerd op ervaringscijfers uit het verleden. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde. Van de voorziening voor transitiekosten (WAB) heeft € 18.069 (2024: € 19.324) een looptijd korter dan 1 jaar.

Voorziening vervroegd uittreden

Voor op de balansdatum bestaande verplichtingen voor de regeling vervroegd uittreden na 45 dienstjaren uit de Cao-VVT is een verplichting opgenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de in de toekomst uit te keren verplichtingen op basis van de opbouwmethode. De berekening is gedaan op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Hierbij wordt rekening gehouden met de voorwaarden van de regeling, deelnamekans, de opbouwperiode tussen ingangsdatum van de regeling (1 september 2021) en ingangsdatum van de uitkeringen, de uitkeringsduur, blijfkans, indexatie, sterftekans en het hanteren van een disconteringsvoet van 3,5% (2024:4%).

Van de voorziening vervroegde uitdiensttreding heeft € 308.591 (2024: € 308.591) een looptijd korter dan 1 jaar, welke is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Aangezien deelname aan de regeling is geëindigd per 31 december 2025, heeft er in de jaarrekening een herclassificatie plaatsgevonden naar de langlopende overige schulden.

Voorziening generatieregeling

Voor op de balansdatum bestaande verplichtingen voor de generatieregeling uit de CAO-VVT is een voorziening opgenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarden van de in de toekomst uit te keren verplichtingen. De berekening om te komen tot de voorziening is gedaan op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen in de toekomst. Hierbij is rekening gehouden met de voorwaarden van de regeling uit de cao, deelnamekans, de ingangsdatum, de opbouwperiode, de uitkeringsduur, blijfkans, indexatie, sterftekans en het hanteren van een disconteringsvoet van 3,5%. Van de voorziening generatieregeling heeft ongeveer € 40k een looptijd van meer dan korter dan 1 jaar. Deze staat gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Voor de uitgebreide beschrijving van de waarderingsgrondslagen naast bovengenoemde toelichting per categorie voorziening wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

Voorziening verlieslatende contracten

Voor op de balansdatum bestaande verplichtingen inzake de aansprakelijkheidstelling WGA/WHA-uitkeringen is een voorziening opgenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarden van de in de toekomst uit te keren verplichtingen. De berekening om te komen tot de voorziening is gedaan op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen in de toekomst. Hierbij is rekening gehouden met de voorwaarden van de WGA/WHA, het aandeel in de lasten, de verwachte hoogte en duur van de uitkeringen, indexatie en het hanteren van een disconteringsvoet van 3,5%. Van de voorziening verlieslatende contracten heeft ongeveer € 27k een looptijd korter dan 1 jaar. Deze staat gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

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

	2025	2024
	€	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	525.823	931.389
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	500.501	494.307
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	198.956	185.010

7 Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Overige langlopende schulden	408.950	0
Totaal langlopende schulden	408.950	0

Het verloop van de overige langlopende schulden is als volgt weer te geven:

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Stand per 1 januari	0	0
Herclassificatie uit voorzieningen	814.453	0
Stand per 31 december	814.453	0
Aflossingsverplichting komend boekjaar	(405.503)	0
Stand overige langlopende schulden per 31 december	408.950	0

Deze langlopende verplichting is ontstaan uit de regeling vervroegd uittreden (RVU). Per ultimo 2025 wordt deze regeling gepresenteerd onder de langlopende schulden in plaats van onder de voorzieningen. De herclassificatie wijkt af van de post onder de voorzieningen. Dit is te verklaren doordat het bedrag onder de voorzieningen alleen het langlopende deel betreft (409k), maar in bovenstaand overzicht het verloop weergegeven dient te worden.

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

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Kortlopende deel per 31 december	405.503	0
Langlopende deel per 31 december	408.950	0
Waarvan:		
Resterende looptijd ≥ 1 jaar en ≤ 5 jaar	408.950	0
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	0	0

8 Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	684.414	796.551
Schulden aan groepsmaatschappijen	96.670	448.948
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.114.202	1.088.717
Schulden ter zake van pensioenen	1.331.256	1.202.602
Overige schulden:		
- Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	2.158.429	2.031.622
- Reservering ORT	388.150	377.861
- Overige schulden personeelskosten	6.459.758	5.822.477
- Accountantskosten	283.786	165.400
- Kortlopende voorzieningen	471.101	308.591
- Ontvangen bedragen Meander	22.329	701.496
- Overig	9.239	28
Overige passiva	193.389	1.417.896
Totaal kortlopende schulden	13.212.723	14.362.189

Naar verwachting hebben de onder de overige kortlopende schulden opgenomen bedragen een looptijd korter dan 1 jaar. De boekwaarde van de overige kortlopende schulden benadert de reële waarde daarvan, gegeven de korte looptijd van de opgenomen posten.

Nadere specificatie overige schulden personeelskosten is als volgt:

	2025	2024
	€	€
C&V uren	6.335.046	5.722.193
Overige personeelskosten	124.712	100.284
Totaal overige schulden personeelskosten	6.459.758	5.822.477

De reservering C&V-uren bestaat uit de reservering van niet opgenomen verlof-, compensatie- en balansbudget uren per balansdatum.

Nadere specificatie overige passiva is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Vooruit ontvangen bedragen	70.163	991.415
Reserveringen	123.229	232.543
Terugbetaalverplichtingen	0	193.938
Totaal overige passiva	193.389	1.417.896

Onder de vooruit ontvangen bedragen per ultimo 2024 zijn onder meer de ontvangen gelden uit de shared savings afspraken met Menzis € 989k opgenomen. Deze balanspost loopt volledig af ultimo 2025.

9 Financiële instrumenten

Algemeen

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan marktrisico inclusief kredietrisico, rente- en kasstroomrisico, valutarisico, liquiditeitsrisico en reële waarde risico. Om deze risico's te beheersen heeft de onderneming een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

Valutarisico

TSN Verzorging & Verpleging B.V. is alleen werkzaam in Nederland, daardoor is er geen valutarisico.

Rente en kasstroomrisico

TSN Verzorging & Verpleging B.V. loopt renterisico over een aantal rentedragende vorderingen, met name liquide middelen en rentedragende kortlopende schulden. Met betrekking tot de vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico gecontracteerd.

Kredietrisico

De TSN Verzorging & Verpleging B.V. loopt risico over opgenomen vorderingen en liquide middelen. TSN Verzorging & Verpleging B.V. heeft geen significante concentraties van kredietrisico. TSN Verzorging & Verpleging B.V. loopt kredietrisico op de vorderingen van € 8,3 miljoen op balansdatum. Deze vorderingen bestaan hoofdzakelijk uit vorderingen op verzekeraars en zorgkantoren. Voor de oninbaarheid van debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is door TSN Verzorging & Verpleging B.V. een voorziening opgenomen die in aftrek is genomen op de debiteuren en de overige vorderingen. Levering van diensten en goederen vindt plaats aan afnemers die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van TSN Verzorging & Verpleging B.V. en vindt plaats op basis van krediettermijnen tussen de 14 en 45 dagen.

Liquiditeitsrisico

TSN Verzorging & Verpleging B.V. bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Voor een nadere toelichting op de liquiditeitspositie wordt tevens verwezen naar de paragraaf continuïteit in de waarderingsgrondslagen van de toelichting op de jaarrekening. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben, per balansdatum.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen en kortlopende vorderingen en schulden benadert de boekwaarde daarvan.

10 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

10.1 Belangrijke financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van operationele leasing (inclusief huur). De operationele leasekosten worden lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening verwerkt. TSN Verpleging & Verzorging B.V. heeft meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overige overeenkomsten.

Huurverplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurovereenkomsten van onroerend goed:

	2025	2024
	€	€
Korter dan 1 jaar	218.634	193.431
Tussen 1 en 5 jaar	195.729	286.755
Langer dan 5 jaar	0	0
Totaal huurverplichtingen	414.363	480.186

In de hiervoor benoemde verplichtingen uit de leaseovereenkomsten zijn verder geen bijzondere bepalingen opgenomen die nader dienen te worden toegelicht in de jaarrekening.

Leaseverplichtingen auto's

Verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leasecontracten voor auto's:

	2025	2024
	€	€
Korter dan 1 jaar	440.673	580.997
Tussen 1 en 5 jaar	918.882	1.309.555
Langer dan 5 jaar	0	0
Totaal leaseverplichtingen auto's	1.359.555	1.890.552

In de hiervoor benoemde verplichtingen uit de leaseovereenkomsten zijn verder geen bijzondere bepalingen opgenomen die nader dienen te worden toegelicht in de jaarrekening.

Overige (lease)verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane lease-overeenkomsten (operational lease) voor printers en een aangegane overeenkomst voor telefonie:

	2025	2024
	€	€
Korter dan 1 jaar	233.669	17.249
Tussen 1 en 5 jaar	420.744	68.996
Langer dan 5 jaar	0	12.937
Totaal overige leaseverplichtingen	654.413	99.181

De leaseovereenkomst betreft een all-in huur-/leaseovereenkomst voor printers. Deze overeenkomst is voor bepaalde tijd aangegaan en kan tussentijds niet worden opgezegd. De looptijd is bij aangaan van de overeenkomst 72 maanden.

TSN dient de apparatuur voor eigen rekening te verzekeren.

Na afloop van de looptijd dient TSN de apparatuur in goede en complete staat weer beschikbaar te stellen.

Sociale zekerheidsverplichtingen (WGA/WHA)

In het kader van een overgang van onderneming per 1 januari 2025 heeft het UWV vastgesteld dat de rechtspersoon naar rato van de loonsom een aandeel draagt in de lasten van lopende en toekomstige WGA/WHA uitkeringen van (voormalige) werknemers van de overdragende partij. Deze toerekening geldt voor de wettelijke looptijd van de betreffende uitkeringen (tot 2035).

Voor de onvermijdbare lasten die hieruit voortvloeien en waarvan de omvang per balansdatum betrouwbaar kan worden geschat, is een voorziening verlieslatend contract gevormd.

Meerjarige financiële verplichtingen

Het totaalbedrag aan langlopende verbintenissen tot het doen van betalingen ter verkrijging van gebruiksrechten of andere rechten die niet in de balans zijn opgenomen, is € 506.126 (2024: € 0).

Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 202.451 (2024: € 0) en binnen 1 tot 5 jaar € 303.676 (2024: € 0).

10.2 Onzekerheden opbrengstverantwoording

Materiële controles

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.

10.3 Fiscale eenheid vennootschapsbelasting

De vennootschap vormt tezamen met de vennootschappen zoals hieronder opgenomen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting; elk der vennootschappen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van de fiscale eenheid. Afrekening tussen de onderneming en haar dochtermaatschappijen vindt plaats via de rekening-courant verhoudingen. Afrekening van de vennootschappelijk belastingschuld vindt plaats via rekening-courant verhoudingen.

De fiscale eenheid van ADG dienstengroep SE bestaat per 31 december 2025 uit de volgende vennootschappen:

- ADG dienstengroep SE en haar 100% dochters (m.u.v. de dochters welke hieronder zijn vermeld);
- Draaijer Group B.V. en haar 100% dochters.

In de onderlinge verhouding tussen ADG dienstengroep SE en de zelfstandige onderdelen van de groep is de vennootschapsbelasting verrekend als waren ADG dienstengroep SE en de zelfstandige onderdelen afzonderlijk zelfstandig belastingplichtig. De vennootschapsbelasting is in elk van de zelfstandige onderdelen opgenomen voor dat deel dat het desbetreffende zelfstandig onderdeel als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor het zelfstandig onderdeel geldende fiscale faciliteiten. Op grond van de Invorderingswet zijn de zelfstandige onderdelen en haar dochtermaatschappijen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor terzake door de fiscale eenheid verschuldigde belasting.

10.4 Fiscale eenheid omzetbelasting

De vennootschap vormt tezamen met de vennootschappen zoals hieronder opgenomen een fiscale eenheid voor de heffing van omzetbelasting; elk der vennootschappen welke deel uitmaken van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting kan aansprakelijk worden gesteld voor de omzetbelasting-schulden van de andere onderdelen van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting. De verschuldigde omzetbelasting wordt afgedragen via de rekening-courant verhoudingen.

De volgende vennootschappen maken onderdeel uit van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting:

- ADG Zorg en Welzijn B.V.
- TSN Zorg en Welzijn B.V.
- TSN Verzorging en Verpleging B.V.
- Reliant Care B.V.
- TSN Woonzorg B.V.
- TSN Ebbingepoort B.V.
- TSN Voor Anker B.V.
- TSN Mercator B.V.

10.5 Claims

Er zijn geen claims bekend en/of ingediend bij de onderneming en/of groepsmaatschappijen die een significante invloed van betekenis kunnen hebben op de financiële positie.

10.6 Garanties

Ten behoeve van derden zijn geen garanties afgegeven door TSN Verzorging & Verpleging B.V.

10.7 Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

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

10.8 Subsidieregeling Werkgeverskosten Opleiden Wijkverpleging (WOW)

TSN V&V heeft in het verslagjaar opleidingsactiviteiten uitgevoerd die mogelijk in aanmerking komen voor subsidie op grond van de Subsidieregeling Werkgeverskosten Opleiden Wijkverpleging (WOW). Deze subsidieregeling voorziet in een tegemoetkoming in de werkgeverskosten voor het opleiden en begeleiden van leerling werknemers in de wijkverpleging.

Per balansdatum is het controle- en verantwoordingsprotocol behorende bij deze subsidieregeling nog niet definitief vastgesteld. Hierdoor is nog niet volledig duidelijk aan welke eisen de verantwoording moet voldoen en op welke wijze de subsidieverstrekker de rechtmatigheid en vaststelling van de subsidie zal toetsen.

Daarnaast wordt de subsidie achteraf aangevraagd. De aanvraagperiode voor 2025 is 1 tot en met 30 juni 2026. De uiteindelijke hoogte van de subsidie is afhankelijk van nadere voorwaarden, beschikbare middelen en toetsing door de subsidieverstrekker. Als gevolg hiervan bestaat per balansdatum onzekerheid over het daadwerkelijk te ontvangen subsidiebedrag.

Voor het subsidiejaar 2025 is in totaal € 59 miljoen beschikbaar voor alle organisaties.

Gelet op het bovenstaande kan per balansdatum geen betrouwbaar vast te stellen vorderingsbedrag worden opgenomen in de balans. Eventuele toekenning van de subsidie zal worden verantwoord in het boekjaar waarin de subsidie formeel wordt beschikt en aan de bijbehorende voorwaarden is voldaan.

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

11 Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening

11.1 Zorgverzekeringswet

De baten uit zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Zorgverzekeringswet	53.282.688	50.150.877
Vergoeding meerkosten Zvw COVID-19	0	4.749
Beloning op maat	146.000	146.000
IZA-subsidies	190.345	661.482
Totaal zorgverzekeringswet	53.619.033	50.963.108

11.2 Wet langdurige zorg

De baten uit wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten boekjaar	1.268.107	976.633
Voorziening overproductie Wlz	0	10.749
Vergoeding meerkosten Wlz COVID-19	0	0
Compensatie hogere energiekosten	0	0
Totaal wet langdurige zorg	1.268.107	987.382

11.3 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Baten uit onderaanneming Wlz	11.463.243	9.839.737
Baten uit onderaanneming overig	1.019.694	644.382
Totaal baten uit onderaanneming	12.482.937	10.484.119

12 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Subsidies opleidingen	2.319.174	1.630.540
Opbrengsten nachtzorg	749.785	727.281
Opbrengsten ledenservice	0	350.948
Opbrengsten personenalarmering	157.028	187.041
Opbrengsten kickbackfee	16.357	42.802
Overige opbrengsten andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	214.374	242.993
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	3.456.718	3.181.605

13 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	2.781.433	3.223.980
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	2.781.433	3.223.980

14 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	44.964.270	41.852.283
Sociale lasten	8.269.670	7.517.394
Pensioenpremies	4.052.498	3.737.982
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	57.286.438	53.107.659

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

	2025	2024
Direct personeel	761,7	742,7
Indirect personeel	70,4	70,4
Totaal gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)	832,1	813,1
Waarvan stagiaires:	30,6	33,1

De medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

15 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
<i>Immateriële vaste activa</i>		
Software	34.979	40.430
Saldo immateriële vaste activa	34.979	40.430
<i>Materiële vaste activa</i>		
Bedrijfsgebouwen	30.518	26.728
Andere vaste bedrijfsmiddelen	293.090	178.183
Saldo materiële vaste activa	323.608	204.911
Totaal afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	358.587	245.341

16 Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Algemene kosten	2.918.176	2.855.642
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	675.510	641.356
Onderhoud en energiekosten	468.914	397.618
Overige personeelskosten	3.646.661	3.319.346
Huur en leasing	1.347.695	1.259.639
Dotaties en/of vrijval voorzieningen	787.605	584.821
Boekwinst/verlies activa	(3.336)	45.457
Totaal overige bedrijfskosten	9.841.225	9.103.879

Onder de algemene kosten zijn de volgende kosten posten verantwoord: Vervoersmiddelen (exclusief leasekosten), huisvestingskosten, telefoonkosten, accountants en advieskosten, automatiseringskosten en overige bedrijfskosten. Daarnaast zijn onder de huur en leasing de volgende kostenposten verantwoord: Huur van panden en kosten van lease-auto's.

17 Accountantshonoraria

De onderneming maakt gebruik van de vrijstelling op basis van artikel 382a lid 3 BW. De vermelding van honorarium is opgenomen in de jaarrekening van TSN Zorg en Welzijn B.V.

18 Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	146.243	305.965
Overige financiële lasten	(1.303)	(1.768)
Totaal financiële baten en lasten	144.940	304.197

19 Belastingen

In de jaarrekening van TSN Verzorging & Verpleging B.V. heeft het commerciële en fiscale resultaat niet geleid tot een vennootschapsbelastinglast. Dit vindt zijn oorzaak in de compensatieovereenkomst d.d. 9 juli 2015 zoals die tussen de leden in de fiscale eenheid is afgesloten. Hierin is opgenomen dat TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen tezamen als een zelfstandig onderdeel in de fiscale eenheid worden gezien. Tussen het hoofd van de fiscale eenheid en een zelfstandig onderdeel wordt de vennootschapsbelasting verrekend als ware het zelfstandige onderdeel zelfstandig belastingplichtig. Het zelfstandige onderdeel TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen hebben in het verleden verrekenbare verliezen geleden.

In 2022 zijn de fiscale regels voor de verliesverrekening aangepast. Dit leidt ertoe dat op basis van de compensatieovereenkomst d.d. 9 juli 2015 en de gerealiseerde fiscale resultaten in 2023 binnen het zelfstandige onderdeel TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen een vennootschapsbelastinglast ontstaat en een schuld van € 0,6 miljoen uit hoofde van vennootschapsbelasting aan het hoofd van de fiscale eenheid wordt verantwoord. Binnen het zelfstandige onderdeel TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen is deze last op basis van een verdeelsleutel ten aanzien van het gebruik van verrekenbare verliezen in het verleden toegerekend aan de entiteiten van TSN Woonzorg B.V. In de jaarrekening van TSN Verzorging & Verpleging B.V. heeft deze toerekening ondanks het positieve fiscale resultaat niet geleid tot een vennootschapsbelastinglast.

Per ultimo boekjaar kunnen toekomstige fiscale winsten binnen het zelfstandige onderdeel TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen niet meer worden gecompenseerd met in het verleden geleden fiscale verliezen, aangezien er geen compensabele fiscale verliezen aanwezig zijn per ultimo boekjaar (2024: € 1,1 miljoen compensabele fiscale verliezen).

De in voorgaande jaren geactiveerde latente belastingvordering, welke betrekking had op voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen binnen het zelfstandige onderdeel TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen, is in 2025 volledig vrijgevallen (2024: € 0,3 miljoen).

Dit houdt verband met het feit dat per balansdatum geen compensabele fiscale verliezen of verrekenbare tijdelijke verschillen meer aanwezig zijn binnen het zelfstandige onderdeel TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen en het hoofd van de fiscale eenheid.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening van TSN Zorg en Welzijn B.V.

20 Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de onderneming. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de onderneming, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. De transacties met verbonden partijen omvatten inhuur van personeel en schoonmaak en doorbelastingen van management fee door de aandeelhouder evenals de beloning van de directie in natuurlijk

persoon. Dit laatste omvat een periodieke vergoeding in de vorm van salaris en overige emolumenten. Deze transacties tussen TSN Verzorging & Verpleging B.V. en de verbonden partijen vinden plaats op basis van contractuele afspraken waarbij vooraf een weging heeft plaatsgevonden van de te leveren prestatie(s) en de vergoeding die daartegenover staat.

ADG Beheer B.V. brengt geen vergoeding voor de bezoldiging van de bestuursfunctie in rekening. De leden van de Raad van Commissarissen zijn tevens lid van de Raad van Commissarissen van ADG dienstengroep SE. Voor de uitoefening van hun toezichthoudende taken bij TSN Verzorging & Verpleging B.V. wordt geen vergoeding voor de bezoldiging van deze taken in rekening gebracht bij TSN Verzorging & Verpleging B.V. De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder de paragraaf Wet Normering Topinkomens.

21 Toelichting op onderscheidende posten van het kasstroomoverzicht

21.1 Toelichting op kasstromen

De kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt in 2025 € 1,7 miljoen negatief (2024: € 0,3 miljoen positief). De negatieve operationele kasstroom wordt met name veroorzaakt door het positieve bedrijfsresultaat enerzijds met daar tegenover de afschrijvingen en het negatieve effect van de verandering in het werkkapitaal in 2025 anderzijds. De nota's van investeringen die op 31 december 2025 nog niet zijn betaald, staan gepresenteerd onder de mutaties in het werkkapitaal.

De kasstroom uit reguliere investeringsactiviteiten is in 2025 € 0,2 miljoen negatief (2024: € 0,5 miljoen negatief). Dit betreft hoofdzakelijk reguliere (vervangings) investeringen in materiële vaste activa.

De netto kasstroom over 2025 is uitgekomen op € 1,9 miljoen negatief tegenover € 0,2 miljoen negatief over 2024.

21.2 Samenstelling geldmiddelen

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2024	6.154.980	
Effecten per 31 december 2024	0	
Geldmiddelen per 31 december 2024		6.154.980
Balansmutatie geldmiddelen in 2025		(1.928.367)
Liquide middelen per 31 december 2025	4.226.613	
Effecten per 31 december 2025	0	
Geldmiddelen per 31 december 2025		4.226.613
De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.		

22 Overige toelichtingen

22.1 Wet Normering topinkomens (WNT)

TSN heeft de jaarlijkse indeling in de klasse beoordeeld op basis van TSN Zorg en Welzijn B.V. TSN heeft een punten totaal van tien en dit resulteert in een indeling in klasse IV met een maximum bezoldiging van € 226.000.

De bezoldiging van de topfunctionarissen met dienstbetrekking en topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog vier jaar als topfunctionaris worden aangemerkt, die over 2025 in het kader van de WNT verantwoord worden, is:

Gegevens 2025		Bedragen x €1
Naam topfunctionaris	P.T.G. Lafranca	
Functiegegevens	Algemeen directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	0,5	
Dienstbetrekking	Nee	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	113.000	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	113.000	
Beloningen betaalbaar op termijn	0	
Subtotaal	113.000	
(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	
Totaal bezoldiging 2025	113.000	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	

Gegevens 2024		Bedragen x €1
Naam topfunctionaris	P.T.G. Lafranca	
Functiegegevens	Algemeen directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	0,5	
Dienstbetrekking	Nee	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	107.000	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	107.000	
Beloningen betaalbaar op termijn	0	
Totaal bezoldiging 2024	107.000	

Toezichthoudende topfunctionarissen:

Gegevens 2025

Bedragen x €1

Naam toezichthoudende topfunctionaris

A. Witte

Functiegegevens

**Voorzitter Raad
van
Commissarissen**

Aanvang en einde functievervulling in 2025

9/12-31/12

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum

1.068

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

722

Beloningen betaalbaar op termijn

0

Subtotaal

722

(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen
bedrag

0

Totaal bezoldiging 2025

722

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

n.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

n.v.t.

Topfunctionarissen inclusief degene die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder, die over 2025 in het kader van de WNT verantwoord worden, zijn:

Gegevens 2025

Naam topfunctionaris

Functie

D. Hendriks

Bestuurder

J.E.C. de Groot

Lid Raad van Commissarissen tot 14 april 2025

J.J.B.M. Spee

Voorzitter Raad van Commissarissen tot 5 oktober 2025

S. Boelhouwer

Lid Raad van Commissarissen

E-J.E.V. Mares

Lid Raad van Commissarissen vanaf 9 december 2025

Bestuurder van TSN Verzorging & Verpleging B.V. is TSN Zorg en Welzijn B.V. TSN Zorg en Welzijn B.V. wordt bestuurd door ADG Beheer B.V. en de heer P.T.G. Lafranca. De heer D. Hendriks is vanaf 1 januari 2023 bestuurder van ADG Beheer B.V.

De algemeen directeur (de heer P.T.G. Lafranca) is niet in dienst bij de vennootschap, maar wordt vanuit ADG dienstengroep B.V. gedetacheerd bij de vennootschap. De afspraken met betrekking tot de detachering van de algemeen directeur zijn vastgelegd in een detacheringsovereenkomst. In de WNT wordt deze detachering en doorbelasting gezien als een intra-groep detachering. In totaal wordt voor de detachering van de algemeen directeur in 2025 een bedrag van € 226.000 (2024: 214.000) doorbelast aan alle TSN-entiteiten. Naast deze detachering heeft TSN geen andere bezoldigingsitems vastgesteld die op basis van de definitie van de WNT-bezoldiging verantwoord zouden moeten worden als WNT-bezoldiging. De doorbelasting van de detachering is door middel van interne verdeelsleutels over de TSN-entiteiten verdeeld en doorbelast:

	2025		2024	
	FTE	€	FTE	€
TSN Verzorging & Verpleging B.V.	0,5	113.000	0,5	107.000
TSN Ebbingepoort B.V.	0,167	37.667	0,167	35.667
TSN Mercator B.V.	0,167	37.667	0,167	35.667
TSN Voor Anker B.V.	0,167	37.667	0,167	35.667
Totaal	1	226.000	1	214.000

De totale bezoldiging voor TSN Verzorging & Verpleging B.V. over 2025 bedraagt € 113.000. De algemeen directeur is het gehele jaar gedetacheerd geweest bij de vennootschap. Voor 2025 is de bezoldiging van de algemeen directeur verantwoord onder de bezoldiging van de topfunctionarissen met dienstbetrekking en tevens de bezoldiging van de topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functie vervulling. Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum vanaf deze periode is gelijk aan de klasse indeling van de vennootschap (klasse IV). Bezoldigingen die na afloop van de functie vervulling of na twaalf kalendermaanden het individueel maximum te boven gaan zijn, voor zover er geen overgangsrecht van toepassing is, onverschuldigd betaald. De bezoldiging van een topfunctionaris zonder dienstbetrekking bestaat uit de alle betaalde vergoedingen exclusief BTW, met uitzondering van vergoedingen die onbelast zijn als sprake zou zijn geweest van een dienstbetrekking.

De bestuurder van ADG Beheer B.V. (de heer D. Hendriks) is niet indienst bij de vennootschap. De bestuurder van ADG Beheer B.V. ontvangt voor zijn bestuurswerkzaamheden van of namens de vennootschap geen bezoldiging, noch worden zijn werkzaamheden op andere wijze aan de vennootschap doorbelast.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen is niet in dienst bij de vennootschap, maar ontvangt wel een bezoldiging voor de uitoefening van de toezichthoudende taken. Hier is een apart verantwoordingsmodel voor opgenomen.

De overige leden van de Raad van Commissarissen zijn ook niet in dienst bij de vennootschap. Deze leden van de Raad van Commissarissen ontvangen voor de uitoefening van hun toezichthoudende taken van of namens de vennootschap geen bezoldiging. Hun werkzaamheden worden ook niet op andere wijze aan de vennootschap doorbelast. Conform de statuten van de vennootschap is opgetekend dat de Raad van Commissarissen uit minimaal drie leden moet bestaan.

Aangezien zowel de bestuurder van ADG Beheer B.V. als de overige leden van de Raad van Commissarissen voor het uitoefenen van hun werkzaamheden en taken geen bezoldiging ontvangen, is het verantwoordingsmodel topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder toegepast.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen is geen sprake van overige functionarissen met en/of zonder dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum hebben ontvangen. Er zijn in 2025 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

22.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen bijzondere gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden. Wel blijft de beschikbaarheid van personeel in toenemende mate impact hebben op de bedrijfsvoering. Het management van TSN Verzorging & Verpleging B.V. volgt de effecten en de impact van deze ontwikkelingen op de bedrijfsvoering op de voet.

23 Ondertekening jaarrekening

De Raad van Bestuur van TSN Verzorging & Verpleging B.V. heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt d.d. 17 april 2026. De Raad van Commissarissen van TSN Verzorging & Verpleging B.V. heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 17 april 2026.

Almelo, 17 april 2026

TSN Zorg en Welzijn B.V., namens deze:

Bestuurder

de heer P.T.G. Lafranca

TSN Zorg en Welzijn B.V., namens deze
ADG Beheer B.V. namens deze:

Bestuurder

de heer D. Hendriks

Commissaris

de heer A. Witte

Commissaris

de heer E-J.E.V. Mares

Commissaris

mevrouw S. Boelhouwer

Overige gegevens

24 Statutaire regeling resultaatbestemming

Conform artikel 17 van de statuten van TSN Verzorging & Verpleging B.V. staat de winst ter beschikking van de algemene vergadering. De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald en tot vaststelling van (tussentijdse) uitkeringen, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die de vennootschap moet aanhouden. Een besluit tot uitkering door de algemene vergadering heeft geen gevolgen tot het bestuur daarvoor goedkeuring heeft verleend. Het bestuur weigert de goedkeuring op de gronden die de wet aangeeft.

25 Nevenvestigingen

TSN Verzorging & Verpleging B.V. beschikt niet over nevenvestigingen in Nederland.

26 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant