

Jaarverslag 2025

TSN Woonzorg B.V.



17 april 2026

Voorwoord

Met trots presenteren wij het jaarverslag 2025 van TSN Woonzorg 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 revitalisatie van Voor Anker maakte in 2025 belangrijke voortgang. Bewoners en medewerkers vinden inmiddels tijdelijk onderdak in 't Olderloug in Slochteren, waar zij met plezier verblijven. Tegelijkertijd werken we aan de herontwikkeling van het oorspronkelijke gebouw, een traject dat nauwlettend gevolgd wordt vanwege verschuivende planningen en financiële uitdagingen.

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 scherptheit het jaarplan voor 2026 is gevormd.

Financieel sluiten we 2025 positief af op 1,8 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	8
Client centraal, de cliëntreis	10
Medewerker op 1, de medewerkerreis	12
Versterken van en samenwerken in het netwerk	17
Toekomstbestendig organiseren en innoveren	18
Kwalitatieve groei	19
Duurzaamheid	20
Bedrijfsvoering	23
Beleidscyclus	23
Risicobeheersing	24
Financieel	32
Personeel	33
Toezicht op kwaliteit	34
Zorginhoudelijke kwaliteit	35
Kwaliteitsinformatie	36
Toekomstparagraaf	38
Bijzondere gebeurtenissen na balansdatum	39
Organisatie	40
Structuur	40
Organisatie	40
Kernactiviteiten	42
Zorgbrede governancecode	42
Raad van bestuur	44
Medezeggenschap	44
Verslag van de interne toezichthouder	48
Bericht van de Raad van Commissarissen	49
Samenstelling RvC	50
Jaarrekening	52
Geconsolideerde jaarrekening	53
Geconsolideerde balans per 31 december 2025	54
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	55

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	56
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025	57
Enkelvoudige jaarrekening	95
Enkelvoudige balans per 31 december 2025	96
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025	97
Toelichting behorende op de enkelvoudige jaarrekening 2025	98
Overige gegevens	109
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	110

Bestuursverslag

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

Kerncijfers

Algemene identificatiegegevens

Naam van verslaggevend rechtspersoon:

TSN Woonzorg B.V.

Telefoonnummer:

0546 48 64 40

Kantooradres:

Dokter Stolteweg 66

8025 AZ

Zwolle (statutair gevestigd te Almelo)

Nummer KVK:

63047985

Website:

www.tsnzorg.nl

Clënten en personele bezetting	2025	2024
<u>Clënten Wlz op 31-12 verslagjaar</u>		
Aantal cliënten op basis van ZZP/zorgprofiel en Modulair pakket Thuis	909	814
Aantal cliënten Wlz verblijf	221	221
Aantal cliënten VPT	55	30
<u>Clënten Zvw op 31-12 verslagjaar</u>		
Aantal cliënten eerstelijnsverblijf	3	0
<u>Clënten Wmo op 31-12 verslagjaar</u>		
Aantal cliënten Wmo	8	7
<u>Personeel</u>		
Aantal medewerkers 31-12 verslagjaar in FTE (excl. stagiaires)	256	227
Aantal medewerkers 31-12 verslagjaar in aantal (excl. stagiaires)	461	414

Financiële kerncijfers en kengetallen	2025	2024
Bedragen x € 1.000, marge in %		
Verdeling van de omzet in belangrijkste categorieën:		
Opbrengsten zorgverzekeringswet	47	61
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	39.116	33.593
Baten uit onderaanneming	604	914
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	649	754
Totale omzet	40.416	35.322
Bedrijfsresultaat voor Amortisatie (EBITA)	2.136	2.683
Nettoresultaat	1.806	2.756
EBITA-marge	5,3%	7,6%
Solvabiliteit	66,70%	65,81%
Liquiditeit	2,86	2,93

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

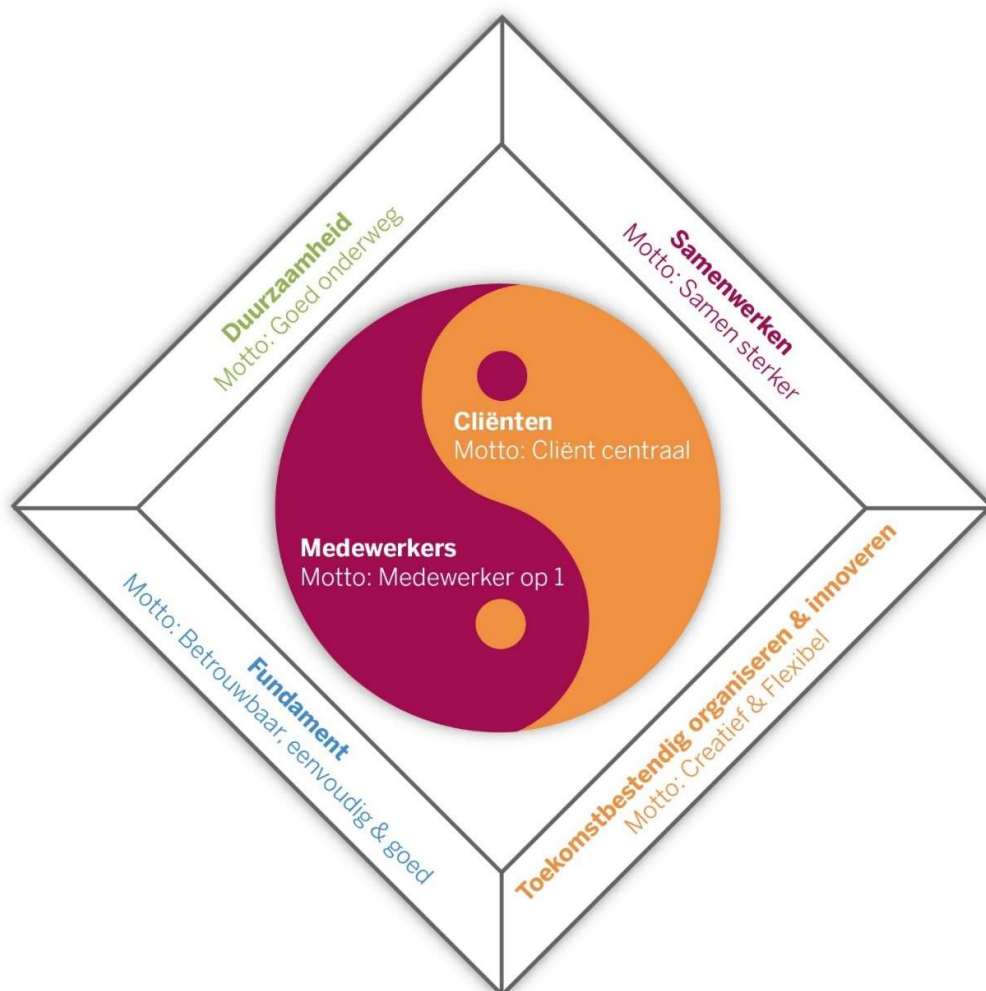
- EBITA-marge: winst voor aftrek van rentebaten en -lasten en belastingen / Som der bedrijfsopbrengsten;
- Solvabiliteit: eigen vermogen (exclusief aandeel derden) / balanstotaal;
- Liquiditeit: vlottende activa / schulden op korte termijn.

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 Woonzorg 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 Woonzorg.

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 werkgeuk. 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 Woonzorg dat alleen als alle onderdelen van de organisatie goed georganiseerd zijn, de organisatie in staat is haar missie te behalen. Dat betekent dat TSN Woonzorg naast

haar zorgmedewerkers ook de inzet van de ondersteunende diensten en een duurzame open en transparantie 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 Woonzorg, 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 Woonzorg geconfronteerd met grote kostenstijgingen. Aan de andere kant ziet TSN Woonzorg ook toenemende budgettaire onzekerheid bij zorgverzekeraars en zorgkantoren zelf, hetgeen TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg blijft zich inzetten om binnen deze veranderende omstandigheden kwalitatieve en doelmatige zorg te leveren.

Jaarplancycclus

De jaarplancycclus 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), Koepel Intramuraal Cliëntenraden (KIC) 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 Woonzorg cliënten en bewoners blijven ondersteunen tijdens alle fasen van hun zorgreis — van zelfstandig thuis wonen tot aan een vervangende woonomgeving. TSN Woonzorg 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. Uit alle waarderingen van cliënten ontving TSN Woonzorg het mooie cijfer 8,9 voor de geleverde zorg.

Zelfstandig Wonen

In 2025 zette TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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, netwerkzorg en preventie.

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

Wonen op een TSN Zorg locatie

In 2025 stonden de woonzorglocaties van TSN Woonzorg in het teken van continuïteit, vernieuwing en voorbereiding op de toekomst. Het meest in het oog sprong de grootschalige revitalisatie van Voor Anker. In april verhuisden bewoners tijdelijk naar 't Oolderloug in Slochteren, waar zij zich snel thuis voelden en ook medewerkers met plezier werken. Gedurende het jaar verliepen de renovatiewerkzaamheden gestaag, al bleven de planning en kosten het onderwerp van afstemming tussen Woonzorg Nederland en de aannemer. Richting het einde van het jaar kon worden gestart met de opbouwfase, waarmee een belangrijke mijlpaal is bereikt.

Op alle locaties bleef de bezetting stabiel en boven begroting, ondanks landelijke signalen van toenemende leegstand. Dit is het resultaat van intensieve samenwerking tussen teams, nauwe verbinding met de wijkverpleging en een duidelijke focus op passende zorgpakketten voor (toekomstige) bewoners.

Daarnaast bereidden de locaties zich verder voor op de toekomst. Medewerkers volgden scholingen gericht op complexe zorg, er vonden kwaliteits- en veiligheidsverbeteringen plaats en er werd ingezet op verduurzaming binnen de gebouwen.

Woonzorglocatie Voor Anker verhuist tijdelijk naar Slochteren

Woonzorg Nederland en TSN Zorg werken samen aan een vernieuwing van Woonzorgcentrum Voor Anker in Hoogezand, zodat Woonzorgcentrum Voor Anker weer een prettige woon- en werkplek wordt. Met nieuwe badkamers, beglazing en een slimme indeling van de gezamenlijke ruimtes maken we het gebouw weer klaar voor de toekomst.

Na een lange voorbereiding en een periode van spullen uitzoeken en inpakken, was het op maandag 7 april dan echt zover: de verhuizing! Maar liefst 80 bewoners en het personeel zijn verhuisd van Woonzorgcentrum Voor Anker te Hoogezand naar de tijdelijke locatie in Slochteren. Het was een flinke organisatie maar het is gelukt!

De bus met bewoners werd uitgezwaaid in Hoogezand en welkom geheten in Slochteren, waar een mooi bloemetje voor hun nieuwe appartement op hen lag te wachten. We werden leuk welkom geheten door buurtbewoners; zij hingen de vlag voor ons uit.



Volledig Pakket Thuis

Het Volledig Pakket Thuis (VPT) ontwikkelde zich gedurende het jaar positief. Waar het jaar begon met circa 33 VPT-cliënten, groeide dit aantal in Q2 naar ongeveer 48, in Q3 naar circa 50 en eindigde 2025 op ongeveer 56 cliënten. Deze gestage groei laat zien dat steeds meer cliënten kiezen voor een vorm van wonen die zelfstandigheid combineert met nabijheid en zekerheid van zorg. De opknapbeurt van Oosterparkheem zorgde voor een merkbaar verbeterde sfeer, wat heeft bijgedragen aan een hogere instroom. In de loop van het jaar zijn ook twee studenten komen wonen, die meewerkten aan het woon-leefklimaat en lichte ondersteunende taken uitvoerden—een vernieuwende vorm van community-building waar cliënten positief op reageerden.

Medewerker op 1, de medewerkerreis

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

TSN Woonzorg 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 medewerkersreis 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 medewerkersreis 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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. 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 bevoegenheid 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 zorg hulp, 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 Woonzorg 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 Woonzorg maakt vanaf 2024 gebruik van Arbodienst ArboVooruit. Deze samenwerking heeft zich in 2025 verdiept door het instellen van een Sociaal Medisch Overleg (SMO) met leidinggevend 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 Woonzorg. Daarnaast heeft TSN Woonzorg deelgenomen aan de Noordelijke Banenbeurs en de Banenbeurs Vismarkt, waar is gesproken met potentiële medewerkers met en zonder zorgdiploma.

De medewerkersreis 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.

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 Woonzorg 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.

In 2025 zijn de RI&E voor de drie woonzorgcentra uitgevoerd. Deze worden in 2026 beoordeeld door een externe kerndeskundige. Dit levert een actueel plan van aanpak voor de woonzorg op. Daarmee voldoet TSN aan de wet en regelgeving op dit punt.

Opleiden en ontwikkelen

Leren en Ontwikkelen is voor TSN Woonzorg essentieel. Het zorgt ervoor dat TSN Woonzorg kan blijven inspelen op dat wat nodig is om de kwaliteit van zorg die TSN Woonzorg levert te behouden en waar dat kan, te verbeteren. Op die manier blijft TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 198 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 ook aandacht besteed aan het modulair opleiden binnen de Woonzorg, ontwikkeld vanuit Groninger Kracht Pijler 2. Dit maakt het mogelijk om mantelzorgers, vrijwilligers, zij-instromers en bijvoorbeeld facilitair medewerkers in korte tijd te trainen in basiszorg zoals wassen, aankleden, eten en drinken, en het aan- en uittrekken van steunkousen. Deze aanpak blijkt inmiddels een groot succes binnen de drie woonzorglocaties van TSN Woonzorg. Daarnaast zijn interne trainers opgeleid tot volwaardig trainer onbegrepen gedrag volgens de ABC-methodiek, zodat zij collega's kunnen scholen in het omgaan met onder meer verward, angstig, depressief, geagiteerd en (seksueel) ontremd gedrag én in de samenwerking met familie. Zij leren collega's bovendien te observeren, rapporteren en communiceren op een manier die bijdraagt aan het voorkomen en verminderen van probleemgedrag. Met de inzet van 'train de trainer' wordt de toepassing van deze werkwijze structureel geborgd.

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 Woonzorg 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 Woonzorg ook individuele medewerkers de gelegenheid om een opleiding te volgen. In 2025 heeft TSN Woonzorg 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 Woonzorg is een erkend leerbedrijf en voldoet daarmee aan de criteria die gesteld worden door het SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven). Ook biedt TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg. 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 Woonzorg duurzaam blijven investeren in kennis, groei en vakmanschap binnen TSN Woonzorg.

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 Woonzorg de collegiale discussies en professioneel leiderschap voeden en een goede teamdynamiek stimuleren.

Modulair opleiden binnen Groninger Kracht

In 2025 is het modulair opleiden binnen Groninger Kracht uitgebreid van drie naar vijf modules, waarbij naast wassen en aankleden, eten en drinken en steunkousen nu ook *Omgaan met dementie* en *Ondersteunen bij mobiliteit* binnen de locaties worden aangeboden. Deze modules leren assistenten hoe zij ouderen op een veilige en respectvolle manier kunnen ondersteunen in dagelijkse handelingen en bijdragen aan belevingsgerichte zorg. De nieuwe modules richten zich onder andere op basisvaardigheden in communicatie bij dementie en het stimuleren van zelfstandige beweging ter bevordering van zowel cliënt als medewerker. In totaal zijn in 2025 dertien groepen van Assistenten Zorg & Welzijn getraind, met 62 deelnemers verdeeld over Voor Anker, Ebbingepoort en Mercator. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het verder professionaliseren van de ondersteuning binnen de zorgteams

Flexteam

In 2025 heeft TSN Woonzorg 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 woonzorg 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 Woonzorg 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.

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 Zorg 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 Woonzorg haar krachten in de zorg voor de kwetsbare medemens. Door samen te werken versterkt TSN Woonzorg haar positie omdat TSN Woonzorg veel ontwikkelingen niet alleen kan dragen. Daarbij werkt TSN Woonzorg 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 Woonzorg haar positie in de regionale netwerken verder versterkt. De samenwerking binnen Groninger Kracht en het Netwerk Wijkzorg Noord vormde hiervoor de basis.

Domeinoverstijgend Samenwerken

Ook buiten het medische domein nam TSN Woonzorg 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.

In 2025 bewees TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg ook in de toekomst van hoge kwaliteit te houden, zetten we sterk in op zorgtechnologie en hulpmiddelen die de zelfredzaamheid van cliënten vergroten.

TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg bij voorkeur met de zorgverzekeraars samen op. TSN Woonzorg 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.

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 werd er al veel gebruik van gemaakt. Gedurende het jaar volgde volledige uitrol naar alle woonzorglocaties.

De adoptie was indrukwekkend: eind 2025 had meer dan 70% van de medewerkers spraakgestuurd rapporteren actief in gebruik, goed voor meer dan 6.773 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 Woonzorg 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 Woonzorg opnieuw stevig ingezet op het vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten met behulp van zorgtechnologie en praktische hulpmiddelen. Binnen de woonzorgteams 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 uittrek hulpen, klittenbandzwachtels en oogdruppel hulpmiddelen. 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 Woonzorg. In 2025 bedroeg het aantal ingezette apparaten 130 — 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 Woonzorg.

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 Woonzorg 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.

VPT

In 2025 is volop ingezet op het doorontwikkelen van zorg volgens het Volledig Pakket Thuis (hierna: VPT)-zorg. Het aantal VPT-cliënten neemt gestaag toe. VPT is een persoonlijk en op maat gemaakt pakket op het gebied van ouderenzorg en gaat veel verder dan traditionele thuiszorg. Omdat het aantal verpleeghuisplaatsen niet verder zal groeien de komende jaren en de vraag en behoefte naar verpleeghuis zorg wel toe zal nemen, wordt ingezet op een toename van VPT-zorg. Het best is dat te organiseren in geclusterde settings, zoals rondom een specifiek

daartoe ingerichte locatie als Oosterparkheem, of in de aanleunwoningen rondom onze woonlocaties Voor Anker, Mercator en De Ebbingepoort.

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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg. 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 Woonzorg 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 Woonzorg. 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 autogebruik 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 Woonzorg.

Bedrijfsvoering

Beleidscyclus

De bedrijfsvoering van TSN Woonzorg B.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 Woonzorg. 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 cliëntbezetting intramuraal en VPT en 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg te kunnen anticiperen op mogelijk tegenvallende veranderingen.

Het uitgangspunt van risicomanagement bij TSN Woonzorg 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 Woonzorg maximaal flexibel om zich aan te passen aan lokale omstandigheden. Dit vraagt een risicobewustzijn en kwaliteitsdenken bij elke medewerker op elk niveau.

Binnen TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg zijn dit de strategische risico's die het beleid en resultaat in 2024 hebben beïnvloed en waar TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg niet uniek; elke organisatie loopt op deze manier risico's. Daarom beschikt TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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

Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg.

Algemeen

TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg te beperken. TSN Woonzorg 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 Woonzorg loopt risico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa en overige vorderingen en liquide middelen. TSN heeft geen significante concentraties van kredietrisico. TSN Woonzorg loopt kredietrisico op de vorderingen van € 2,4 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 Woonzorg 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 kredietwaardigheidsstoets van TSN Woonzorg en gebeurt op basis van krediettermijnen tussen de 14 en 45 dagen.

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

TSN Woonzorg bewaakt de liquiditeitspositie door opvolgende liquiditeitsbegrotingen en korte en lange termijn forecasts. Hierdoor behouden de directie en het bestuur het overzicht dat TSN Woonzorg 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 Woonzorg is adequaat verzekerd tegen de risico's die zij als zorgonderneming loopt. TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg een privacyreglement waarin duidelijk is beschreven hoe TSN Woonzorg omgaat met deze gegevens. Binnen TSN Woonzorg 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 Woonzorg gelooft dat het verantwoord betalen van belastingen bijdraagt aan een duurzame bedrijfsvoering en een goed functionerende maatschappij. TSN Woonzorg sluit haar fiscale strategie als werkmaatschappij aan op die van haar moedermaatschappij ADG dienstengroep. Daarin is transparantie een belangrijke pijler. TSN Woonzorg 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 Woonzorg is risicomijdend als het gaat over operationele, compliance- en reputatierisico's met betrekking tot belastingen. Om haar fiscale risico's te beheersen, hanteert TSN Woonzorg een Tax Control Framework.

Financieel

TSN Woonzorg B.V. (TSN Woonzorg) heeft 2025 afgesloten met een financieel resultaat van € 1,8 miljoen positief (2024: € 2,8 miljoen positief). De omzet is gestegen naar € 40,4 miljoen (2024: € 35,3 miljoen). Het eigen vermogen is toegenomen van € 10,6 miljoen naar € 12,4 miljoen als gevolg van het positieve resultaat. De solvabiliteit is toegenomen van 65,8% in 2024 tot 66,7% in 2025. De liquide middelen zijn gestegen van € 12,3 miljoen naar € 14,3 miljoen. De operationele kasstroom bedroeg € 3,4 miljoen (2024: € 3,5 miljoen).

TSN Woonzorg sluit het jaar 2025 af met een nettowinst van 1,8 miljoen. In 2024 was het resultaat nog 2,8 miljoen.

TSN Woonzorg kan hiermee weer terugkijken op een succesvol jaar. De operationele indicatoren waren onder controle. Het aantal intramurale bewoners was hoger dan verwacht. De kamerbezetting was gemiddeld 98,2%. Daarnaast is de VPT-dienstverlening in 2025 verder gegroeid. Locatie Oosterparkheem begint langzamerhand naar een goede bezetting te groeien.

	2025	2024
Omzet	40.416.219	35.322.008
Nettoresultaat	1.805.612	2.756.494
Eigen vermogen	12.379.570	10.573.958
Solvabiliteit	66,7%	65,8%
Liquide middelen	14.321.056	12.287.675
Operationele kasstroom	3.421.559	3.477.989

In 2025 is de revitalisatie van woonzorglocatie Voor Anker in Hoogezand na jaren van voorbereiding daadwerkelijk gestart. Cliënten zijn verhuisd naar tijdelijke locatie 't Olderloug in Slochteren. Deze locatie is voor de tijdelijke huisvesting geschikt gemaakt. Dit ging gepaard met inzet van middelen van verhuurder Woonzorg Nederland en huurdersinvesteringen van TSN Woonzorg. Het project vordert volgens planning. In Q3 2026 verwachten we weer te kunnen terug verhuizen naar de gerevitaliseerde woonzorglocatie Voor Anker. De huurdersinvesteringen in tijdelijke locatie 't Olderloug worden afgeschreven over de periode dat TSN verwacht de locatie te betrekken.

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 Woonzorg zich daarom in voor kostendekkende tarieven bij zorgverzekeraars en zorgkantoren.

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

Financiering en overbrugging

TSN Woonzorg 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 Woonzorg beschikt niet over separate externe financieringsfaciliteiten en verwacht deze in de komende jaren ook niet aan te zullen trekken.

Investerings

TSN Woonzorg heeft in 2025 voor € 1,1 miljoen geïnvesteerd in vaste activa. Dit betreft met name (huurders)investeringen in 't Olderloug en Voor Anker en reguliere (vervangings)investeringen in software en bedrijfsmiddelen.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening van TSN Woonzorg B.V. is opgesteld uitgaande van continuïteit van de activiteiten van de organisatie. Ultimo 2025 heeft de vennootschap een eigen vermogen van € 12,3 miljoen. Het nettoresultaat over 2025 is € 1,8 miljoen positief.

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

- **Liquiditeitspositie:** Op basis van de liquiditeitspositie van € 14,3 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 2027 worden op basis van de meerjarenbegroting ook positieve resultaten verwacht.

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

Personeel

Bij TSN Woonzorg hebben eind 2025 461 (2024: 414) medewerkers een dienstverband. Omgerekend naar een fulltime dienstverband/fulltime-equivalent (fte) is dit 256 (2024: 227) fte.

Personeel per 31-12 (excl. stagiaires)		2025		2024	
		FTE	Headcount	FTE	Headcount
Man		35,5 (13,9%)	68(14,8%)	25,4 (7,8%)	51 (12,3%)
Vrouw		220,1 (86,1%)	393 (85,2%)	201,7 (92,2%)	363 (87,7%)
Totaal		255,6 (100%)	461 (100%)	227,1 (100%)	414 (100%)
Aantal stagiaires		13,1	19	13,9	20

De arbeidsmarkt is een blijvende uitdaging. Steeds minder studenten kiezen voor een opleiding in de zorg. TSN Woonzorg 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 Woonzorg verder gegaan 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 Woonzorg 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 medewerkersreis en duurzame binding. Om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten heeft TSN Woonzorg 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	414	374
Aantal medewerkers nieuw in dienst	177	161
Aantal medewerkers uit dienst	-130	-121
Aantal medewerkers in dienst op 31 december	461	414

In 2025 zijn 130 medewerkers vertrokken (2024: 121) en er zijn 177 medewerkers aangenomen (2024: 161). Netto zijn er daarmee 47 medewerkers meer in dienst dan in 2024. TSN Woonzorg is in staat om medewerkers meer te behouden.

Zoals in onderstaande tabel te zien is, is de instroom het grootst geweest bij de medewerkers jonger dan twintig 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	87 (18,9%)	53 (12,8%)	34 (72,3%)
Leeftijd tussen 20 en 30 jaar	59 (12,8%)	61 (14,7%)	-2 (-4,3%)
Leeftijd tussen 30 en 40 jaar	68 (14,8%)	53 (12,8%)	15 (31,9%)
Leeftijd tussen 40 en 50 jaar	90 (19,5%)	85 (20,5%)	5 (10,6%)
Leeftijd tussen 50 en 60 jaar	116 (25,2%)	114 (27,5%)	2 (4,3%)
Leeftijd ouder dan 60 jaar	41 (8,9%)	48 (11,6%)	-7 (-14,9%)
Totaal	461 (100%)	414 (100%)	47 (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 Woonzorg geborgd door het kwaliteitsmanagementsysteem dat is gebaseerd op de Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (hierna: HKZ)-normering voor de VVT. Sinds 2005 is TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg. 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 Woonzorg 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 Woonzorg. 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 Woonzorg sturen op hoge kwaliteit en veilige zorg.

In 2025 deden zich geen calamiteiten voor met een meldingsplicht binnen TSN Woonzorg.

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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg blijvend aandacht aan Omaha verpleegkundige classificatiesysteem besteedt.

Wet zorg en dwang

Binnen TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg. De CVP was aanwezig bij verschillende overlegvormen om diens rol binnen de Wzd verder te verduidelijken binnen TSN Woonzorg.

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 Woonzorg 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.

Kwaliteitsinformatie

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

- cliënttevredenheid;
- meldingen: incidenten cliënt (hierna: MIC), huiselijk geweld, datalekken;
- 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 86 cliënten van de woonzorg. De uitvraag vond digitaal plaats, waarbij cliënten per brief een uitnodiging en instructie voor het invullen van de vragenlijst ontvingen. In totaal zijn er 17 vragenlijsten ingevuld geretourneerd, wat resulteert in een responspercentage van 20%. 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 Woonzorg bovengemiddeld presteert. Een resultaat om trots op te zijn. De waarderingen worden ook gedeeld met Zorgkaart Nederland. De resultaten worden besproken in het MT Woonzorg en met de KIC. Er wordt ook gekeken wat TSN Woonzorg hieruit nog kan leren om te verbeteren.

Meldingen

Onderstaande tabel laat de verschillende meldingen binnen TSN Woonzorg zien. TSN Woonzorg grijpt elke melding als leermoment aan. TSN Woonzorg 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)	585	508	469	494
Klacht cliënt	0	0	0	0
Huiselijk geweld	0	0	0	0
Zorgkaart Nederland waarderingen	2	6	0	38
Interne Audits	0	3	0	0

Er zijn in 2025 geen interne meldingen gedaan van datalekken binnen TSN Woonzorg.

Klachten

TSN Woonzorg 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 Zorg. TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg, kan de cliënt terecht bij de geschilleninstantie Zorggeschil (www.zorggeschil.nl) TSN Woonzorg is hierbij aangesloten. De informatie over de procedure is opgenomen op de website van TSN Woonzorg en in de informatiefolder.

Er zijn in 2025 over de gehele dienstverlening van TSN Woonzorg geen klachten ontvangen.

Interne auditresultaten

TSN Woonzorg heeft in 2025 drie 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 Woonzorg zet vol in op de medewerkersreis om al vóór indiensttreding en tijdens het hele dienstverband tot uiting te brengen dat TSN Woonzorg 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 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.

We blijven onze dienstverlening Volledig Pakket Thuis (VPT) verder uitbreiden. We verwachten dat het aantal bewoners van Oosterparkheem in 2026 verder zal toenemen. Ook blijven we uitkijken naar nieuwe kansen om geclusterde VPT in de regio te laten groeien.

In 2026 verwachten wij de bewoners van tijdelijke woonzorglocatie 't Olderloug in Slochteren te kunnen laten terugkeren naar woonzorgcentrum Voor Anker in Hoogezand. De revitalisatie van het pand van Voor Anker wordt in 2026 naar verwachting door de aannemer afgerond. De verhuizing van de bewoners is een grote logistieke operatie die veel voorbereiding vergt. We kijken hier met veel vertrouwen naar uit.

Kijkend naar de begroting 2026, heeft TSN Woonzorg een gunstig perspectief. Bezuinigingen op de ouderenzorg liggen echter op de loer. De recente kabinetsplannen, zoals verwoord in het coalitieakkoord, stemmen tot waakzaamheid. Daarnaast hebben externe ontwikkelingen, zoals het wegvallen van de compensatieregeling transitievergoedingen en steeds verdergaande duurzaamheidseisen een kostenverhogend effect. TSN Woonzorg probeert zich zo wendbaar mogelijk op te stellen om te kunnen meebewegen op de ontwikkelingen. Wij houden deze scherp in de gaten.

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 Woonzorg 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. Het bouwen van een duurzame, koersvastе 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.

Bijzondere gebeurtenissen na balansdatum

Voor 2025 hebben geen bijzondere gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden. Wel blijft beschikbaarheid van personeel gaan in toenemende mate impact hebben op de bedrijfsvoering. Het management van TSN Woonzorg B.V. en haar dochtermaatschappijen volgt de effecten en de impact van deze ontwikkelingen op de bedrijfsvoering op de voet.

Organisatie

Structuur

TSN Woonzorg B.V. (hierna: TSN Woonzorg) is een dochtermaatschappij van TSN Zorg en Welzijn B.V. (hierna: TSN ZenW). TSN Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg B.V.

Organisatie

TSN Woonzorg 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

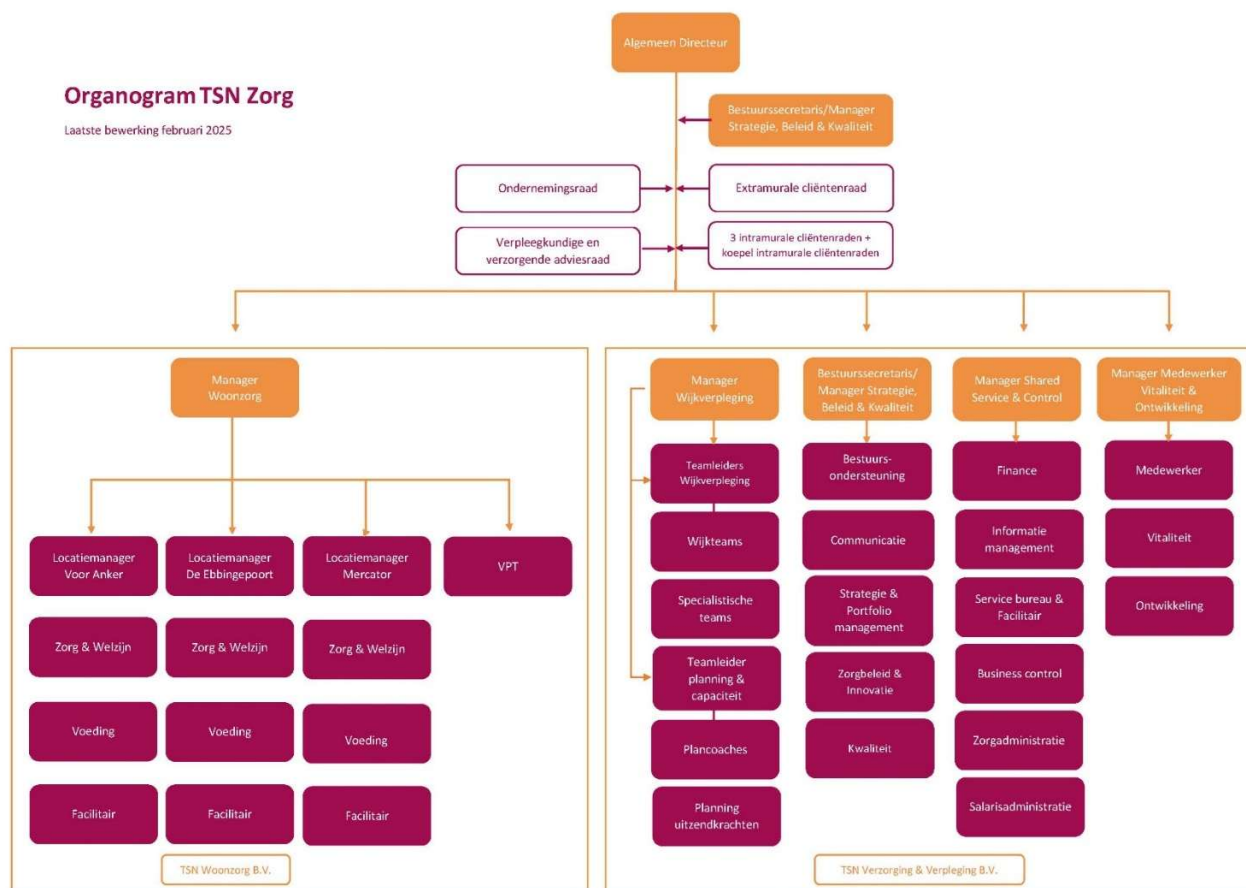
Het managementteam bestaat uit zes leden: de algemeen directeur en vijf managers die elk verantwoordelijk zijn voor een eigen portefeuille. In de samenstellingen waren de volgende wijzigingen: vanaf maart 2025 trad de nieuwe Manager Wijkverpleging aan wegens vertrek van de voorganger, waarmee het managementteam 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 Woonzorg 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 Woonzorg en verricht ondersteunende werkzaamheden voor alle TSN ZenW dochters.

Wijze van financiering van de zorg

De door TSN Woonzorg verleende zorg wordt grotendeels gefinancierd vanuit:

- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Kernactiviteiten

TSN Woonzorg biedt verblijf, dagbesteding en verpleging en verzorging aan cliënten met een intramurale Wlz-indicatie, Beschermd wonen (Wmo) of Eerstelijns verblijf (Zvw). Daarnaast biedt TSN Woonzorg extramurale ondersteuning in de aanpalende aanleunwoningen vanuit de Wlz, Zvw en dagbesteding vanuit de Wmo.

Met 461 medewerkers (eind december) wordt aan 221 cliënten (intramuraal) een warm vervangend thuis geboden als wonen in de thuissituatie niet meer gaat. Ook wordt er in de regio aan 55 cliënten VPT en 909 cliënten extramuraal zorg geboden. De drie woonzorglocaties ontwikkelen zich daarnaast als een plek in de wijk waar mensen elkaar kunnen ontmoeten.



TSN Woonzorg biedt woonzorg in de provincie Groningen vanuit drie woonzorglocaties:

- Ebbingepoort in de binnenstad van Groningen
- Mercator in de wijk Lewenborg in Groningen
- Voor Anker in Hogezeand

Daarnaast biedt TSN Woonzorg geclusterde VPT aan in het appartementencomplex Oosterparkheem.

Zorgbrede governancecode

TSN Woonzorg 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 Woonzorg (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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg. 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 Woonzorg. 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 Woonzorg. 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 nader 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 Woonzorg 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 Koepel intramurale cliëntenraden (hierna: KIC).

De KIC bestaat uit de voorzitters van de drie intramurale cliëntenraden van de drie woonzorglocaties van TSN Woonzorg. De cliëntenraad kan gevraagd en ongevraagd adviseren conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (hierna: Wmcz). TSN 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 KIC. Hierbij was ook een afvaardiging aanwezig van de raad van commissarissen van TSN Woonzorg 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 Zorg 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
- Wijziging voorwaarden opleidingsbeleid
- Zakelijke mobiliteit
- Opzegtermijn specialistische functies
- Aansluiting Sociaal Fonds
- In-, door- en uitstroom medewerkers zorg

De OR werd verder ondermeer geïnformeerd over de volgende ontwikkelingen:

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

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 | • VPT |
| • Samenstelling VAR | • Update Meander |
| • Functiehuis wijkverpleging | • IGJ bezoek |
| • Revitalisatie Voor Anker | • Project MGO |
| • Oosterlengte | • Overname 3 wijkteams Zorggroep Meander |
| • Werkwijze bij ongewenst gedrag | • Crisisregeling VV regio Groningen en ABC-training |
| • Generiek Kompas | • Generiek Kompas |
| • Strategische ontwikkelingen in de wijkverpleging | • Q3 kwartaalrapportages kwaliteit |
| • Oprichten flexpool | • Externe bijeenkomsten/initiatieven door VAR-leden |
| • HLO en AZWA | |

Koepel Intramurale cliëntenraden

De KIC bestaat uit drie leden, allen voorzitter van één van de drie cliëntenraden van de woonzorgcentra. De bezetting van de KIC bleef ongewijzigd. De KIC-leden overlegden 3 keer met de algemeen directeur waarbij ook de bestuurssecretaris en manager Woonzorg aanwezig waren. De lopende ontwikkelingen werden besproken en specifiek de volgende onderwerpen die voor advies werden voorgelegd.

Adviesaanvragen:

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

Instemmingsaanvraag:

- Tarievenlijst aanvullende diensten

Naast deze overlegvergaderingen overlegde de KIC ook regelmatig informeel met de manager Woonzorg. De KIC en de intramurale cliëntenraden van de drie woonzorglocaties waren betrokken bij de volgende ontwikkelingen:

- Hygiëne audits woonzorgcentra
- Generiek Kompas
- Bezoek IGJ
- Ontwikkelingen revitalisatie Voor Anker
- Profielschets nieuw lid RvC
- Bindende voordracht voor nieuw lid RvC
- Voorbereiding op crisissen
- Samenwerking in verschillende netwerken
- Jaarverslag MIC-meldingen

Nieuw lid Raad van Commissarissen

Het lid van de RvC die was voorgedragen op bindende voordracht door de KIC/CR is dit jaar afgetreden wegens het bereiken van de maximale zittingsduur. De KIC heeft een kennismakingsgesprek gevoerd met een nieuw lid met de portefeuille zorg. Na afstemming met de CR heeft de KIC een bindende voordracht gedaan voor deze persoon, waarna deze is benoemd.

Ontwikkelingen Voor Anker

Over deze ontwikkelingen is intensief contact geweest. Hier is met name de intramurale cliëntenraad van Voor Anker betrokken.

Generiek Kompas

De KIC heeft in mei een gezamenlijk overleg voor alle leden van de lokale cliëntenraden georganiseerd. Een adviseur van het LOC was hierbij uitgenodigd om uitleg te geven over het Generiek Kompas. De aanwezigen hebben de voorlichting over de vijf bouwstenen van dit kwaliteitssysteem als zeer leerzaam ervaren en vonden ook de ontmoeting met de leden van de andere cliëntenraden boeiend.

Daarnaast hebben de leden van de KIC deelgenomen aan het voorjaarsoverleg waar vertegenwoordigers van alle geledingen binnen TSN waren uitgenodigd om input te leveren voor het jaarplan 2026. Bovendien heeft een vertegenwoordiging van de KIC deelgenomen aan een overleg over het vaststellen van een Programma van Eisen (PvE) voor de gebouwen waarin TSN in de toekomst het Volledig Pakket Thuis (VPT) kan realiseren.

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 Hoofdlijnen Akkoord Ouderenzorg (HLO) voor de woonzorg 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.

Verbouwing Voor Anker

Het gebouw, waarin TSN Voor Anker is gehuisvest, wordt momenteel verbouwd. De bouw is gestart in april 2025 en zal 1,5 jaar duren. Voor Anker is daarom sinds het voorjaar van 2025 gehuisvest op een locatie in Slochteren. De Raad van Commissarissen heeft de verbouwing goedgekeurd.

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 Woonzorg 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 Woonzorg. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met concrete acties gaat TSN Woonzorg ervoor zorgen dat potentiële medewerkers TSN Woonzorg beter weten te vinden en dat de huidige medewerkers langer bij TSN Woonzorg in goede gezondheid blijven werken. Door de stem van de cliënten en bewoners centraal te stellen, stemt TSN Woonzorg 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.

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 Woonzorg 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
1 ^e 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

- Geconsolideerde jaarrekening
- Enkelvoudige jaarrekening
- Overige gegevens

Geconsolideerde jaarrekening

- Geconsolideerde balans
- Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(voor resultaatbestemming)

	Noot	31 december 2025	31 december 2024
		€	€
ACTIEF			
Vaste activa			
<i>Materiële vaste activa</i>	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		711.605	293.112
Andere vaste bedrijfsmiddelen		974.163	1.087.644
Activa in aanbouw		130.685	162.009
		1.816.453	1.542.765
Vlottende activa			
<i>Vorderingen</i>	2		
Op handelsdebiteuren		54.262	39.833
Overige vorderingen		2.271.869	2.081.294
Overlopende activa		97.370	115.060
		2.423.501	2.236.187
<i>Liquide middelen</i>	3	14.321.056	12.287.675
Totaal		18.561.010	16.066.627
PASSIEF			
Groepsvermogen	4		
Gestort en opgevraagd kapitaal		1.000	1.000
Bestemmingsfonds		10.572.958	7.816.464
Onverdeelde winst		1.805.612	2.756.494
		12.379.570	10.573.958
Voorzieningen	5		
Overige voorzieningen		249.555	191.819
		249.555	191.819
Langlopende Schulden	6		
Schulden aan groepsmaatschappijen		0	343.298
Langlopende overige schulden		87.301	0
		87.301	343.298
Kortlopende schulden	7		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		252.716	554.417
Schulden aan groepsmaatschappijen		2.109.137	1.515.222
Belastingen en premies sociale verzekeringen		354.627	264.048
Schulden ter zake van pensioenen		350.762	256.217
Overige schulden		2.620.704	2.213.779
Overige passiva		156.638	153.869
		5.844.584	4.957.552
Totaal		18.561.010	16.066.627

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

	Noot	2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet	10.1	47.490	60.596
Wet langdurige zorg	10.2	39.115.771	33.593.202
Baten uit onderaanneming	10.3	604.052	914.234
		39.767.312	34.568.033
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	648.906	753.976
Netto omzet		40.416.219	35.322.008
Overige bedrijfsopbrengsten		0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		40.416.219	35.322.008
 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	12	12.326.117	10.401.136
Lonen en salarissen	13	13.395.959	11.435.650
Sociale lasten	13	2.380.507	1.979.043
Pensioenlasten	13	1.052.542	887.574
Afschrijvingen op materiële vaste activa	14	791.322	396.536
Overige bedrijfskosten	15	8.333.503	7.539.328
Som der bedrijfslasten		38.279.950	32.639.267
		2.136.269	2.682.741
Andere rente baten en soortgelijke opbrengsten	17	297.560	420.044
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	(19.302)	(37.790)
		278.258	382.254
Resultaat voor belastingen		2.414.527	3.064.995
Belastingen	18	(608.915)	(308.501)
Geconsolideerd resultaat na belastingen		1.805.612	2.756.494

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

(Volgens de indirecte methode)

	Noot	2025	2024
		€	€
Bedrijfsresultaat		2.136.269	2.682.741
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	14	791.322	396.536
- Mutatie voorzieningen	5	145.037	(14.318)
- Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutatie operationele vorderingen	2	(221.741)	(715.687)
- mutatie operationele schulden	7	278.117	945.913
- investeringen vaste activa in werkkapitaal	1	(20.131)	(198.251)
		36.245	31.975
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		3.108.873	3.096.934
Overige mutaties:			
Ontvangen interest	17	331.989	418.845
Betaalde interest (inclusief bankkosten)	17	(19.302)	(37.790)
		312.687	381.055
Kasstroom uit operationele activiteiten		3.421.559	3.477.989
Investeringen in materiële vaste activa	1	(1.077.546)	(537.952)
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	32.667	19.465
Mutatie activa in aanbouw	1	0	(162.009)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(1.044.879)	(680.496)
Aflossingen van langlopende schulden	6	(343.299)	(343.299)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(343.299)	(343.299)
Mutatie geldmiddelen	5/21	2.033.381	2.454.194

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

1 Algemeen

1.1 Activiteiten

TSN Woonzorg B.V. is statutair gevestigd te Almelo en houdt kantoor te Zwolle, Dr. Stolteweg 66 en is geregistreerd onder KvK-nummer 63047985. TSN Woonzorg B.V. biedt woonzorg in de provincie Groningen vanuit drie woonzorglocaties:

- Ebbingepoort in de binnenstad van Groningen
- Mercator in de wijk Lewenborg in Groningen
- Voor Anker in Hoogezand (nu tijdelijk in Slochteren)

TSN Woonzorg B.V. biedt verblijf, dagbesteding en verpleging en verzorging aan cliënten met een intramurale Wlz-indicatie, beschermd wonen (Wmo) of eerstelijns verblijf (Zvw). Daarnaast biedt TSN Woonzorg extramurale ondersteuning in de aanpalende aanleunwoningen vanuit de Wlz en Zvw en dagbesteding (Wmo).

1.2 Groepsverhoudingen

TSN Woonzorg B.V. staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de onderneming als de geconsolideerde maatschappijen van de onderneming. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de cijfers verwerkt van TSN Woonzorg B.V. en de vennootschappen waarin zij direct voor 100% deelneemt.

TSN Woonzorg 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 Woonzorg B.V. is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van TSN Zorg en Welzijn B.V. en ADG dienstengroep SE.

TSN Ebbingepoort B.V., TSN Mercator B.V. en TSN Voor Anker B.V. zijn voor 100% betrokken in de geconsolideerde jaarrekening van TSN Woonzorg B.V.

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

- TSN Verzorging en Verpleging B.V., statutair gevestigd 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 geconsolideerde jaarrekening van de onderneming maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de onderneming en 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 directie van TSN Woonzorg B.V. heeft een analyse uitgevoerd om de continuïteitsveronderstelling te toetsen. Op basis van het resultaat 2025 en de verwachting in de begroting van 2026 (inclusief vooruitblik naar 2027 en liquiditeitsprognose), concludeert de directie dat de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten van TSN Woonzorg B.V. afdoende is gewaarborgd. Bij het opstellen van de jaarrekening is daarom uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva en de 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;
- Materiële vaste activa.

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

2.3 Grondslagen voor consolidatie

Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

Belangen die uitsluitend worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd indien bij verwerving al het voornemen bestaat om het belang af te stoten, de verkoop binnen een jaar waarschijnlijk is en op overnamedatum (of binnen een korte periode daarna) aan andere indicatoren wordt voldaan. Deze belangen worden opgenomen onder de vlottende activa, onder effecten ('slechts aangehouden om te vervreemden').

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

Zie voor een nadere toelichting op de consolidatiekring paragraaf groepsverhoudingen.

Consolidatiemethode

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij eventuele minderheidsbelangen van derden afzonderlijk tot uitdrukking worden gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

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 Woonzorg B.V. maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

2.5 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 - 100%
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 en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende 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.

Bij de gebruiksduur van tijdelijke bedrijfsgebouwen en de investeringen in deze bedrijfsgebouwen wordt gewerkt met een schattingselement. Deze wordt verder toegelicht bij de balanspost materiële vaste activa.

2.6 Financiële vaste activa

Overige financiële vaste activa

De waarderingsgrondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

2.7 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële vaste activa en deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend 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.

2.8 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.

2.9 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.

2.10 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, bestemmingsfondsen, 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 beperktere 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.

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.

2.11 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 Woonzorg 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 zieken

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 Woonzorg 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 Woonzorg 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 vertrekkans 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 liep 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 Woonzorg 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 Woonzorg 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, deelnamekansen, de ingangsdatum, de opbouwperiode, de uitkeringsduur, blijfkansen, indexatie en sterftেকansen.

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.

2.12 Langlopende schulden 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.

2.13 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, Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), huur, maaltijden en abonnementen.

2.14 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.

2.15 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 Woonzorg B.V. heeft voor haar werknemers tot en met 2025 een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder TSN Woonzorg B.V. valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken werd tot en met 2025 steeds in het betreffende kalenderjaar afgefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling was een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening was afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedroeg 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 Woonzorg B.V. bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. TSN Woonzorg B.V. heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet naar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort. Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

2.16 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 leases

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.

2.17 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen 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 vooruitontvangen 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.

2.18 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.

2.19 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.

2.20 Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in resultaat van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-

geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

2.21 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.

2.22 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.

2.23 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.

2.24 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 geconsolideerde balans

1 Materiële vaste activa

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

	Bedrijfs- gebouwen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in aanbouw	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025				
Aanschafprijs	488.073	2.380.507	162.009	3.030.589
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	(194.961)	(1.292.863)	0	(1.487.824)
Boekwaarde per 1 januari 2025	293.112	1.087.644	130.685	1.542.765
Mutaties in de boekwaarde in 2025				
Investerings	729.363	237.629	130.685	1.097.677
Desinvestering aanschafwaarde	(156.341)	(10.442)	0	(166.783)
Herclassificatie aanschafwaarde	162.009	0	(162.009)	0
Desinvestering afschrijvingen	63.742	70.374	0	134.116
Afschrijvingen	(380.280)	(411.042)	0	(791.322)
Totaal mutaties in de boekwaarde in 2025	418.493	(113.481)	(31.324)	273.688
Stand per 31 december 2025				
Aanschafprijs	1.223.104	2.607.694	130.685	3.961.483
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	(511.499)	(1.633.531)	0	(2.145.030)
Boekwaarde per 31 december 2025	711.605	974.163	130.685	1.816.453
<i>Afschrijvingspercentage</i>	20-100%	20-33,33%	0%	

Op de materiële vaste activa is pandrecht gevestigd door TSN Zorg en Welzijn B.V. ADG dienstengroep B.V. heeft een herpandrecht gevestigd op materiële vaste activa. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van de langlopende schulden.

De verbouwingskosten van de tijdelijke woonlocatie Olderloug zijn in 2025 versneld afgeschreven.

2 Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Op handelsdebiteuren	54.262	39.833
Overige vorderingen	2.271.869	2.081.294
Overlopende activa	97.370	115.060
Totaal debiteuren en overige vorderingen	2.423.501	2.236.187

Alle debiteuren en 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 € 294.759 (2024: € 1.034).

Nadere specificatie van de overige vorderingen is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Nog te factureren omzet	20.436	92.574
Vordering uit hoofde van transitie-regeling (UWV)	0	36.186
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.092.564	1.820.588
Overige vorderingen	158.869	131.946
Totaal overige vorderingen	2.271.869	2.081.294

De overige vorderingen bestaan onder meer uit een vordering inzake MDIEU, een vordering inzake personeelsregelingen, reclass van creditfacturen en nog te ontvangen rente.

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	2.092.564	1.820.588
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
Totaal vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.092.564	1.820.588

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2025	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.820.588	0	1.820.588
Financieringsverschil boekjaar	0	2.092.564	2.092.564
Correcties voorgaande jaren	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	(1.820.588)	0	(1.820.588)
Saldo per 31 december	0	2.092.564	2.092.564

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
	€	€
Productieafsprak Wlz	39.238.157	33.452.043
Gerealiseerde overproductie	0	0
Risicoreservering MPT	291.585	217.204
Gerealiseerde onderproductie	(122.386)	(65.186)
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	39.407.355	33.604.061
 Af: vergoeding ter dekking van het wettelijke budget	 (37.023.207)	 (31.566.269)
Voorziening overproductie	0	0
Voorziening risicoreservering MPT	(291.585)	(217.204)
Totaal financieringsverschil	2.092.564	1.820.588

In 2025 is een onderproductie gerealiseerd van € 122.386 op het contract van Menzis Groningen (Nza nummer 300-1678). In 2025 is er een risicoreservering MPT gevormd. Dit is een opslag op het MPT tarief van 3,5% waar TSN aanspraak op kon maken als het aantap VPT/MPT cliënten met 25% of meer zou toenemen in 2025. Voor 2025 is de inschatting dat hier niet aan voldaan is, vandaar dat hier een voorziening voor gevormd is.

3 Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Bankrekeningen	14.305.236	12.277.777
Kruisposten	0	0
Kassen	15.820	9.898
Totaal liquide middelen	14.321.056	12.287.675

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

4 Groepsvermogen

Voor een toelichting op het aandeel van de onderneming in het groepsvermogen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening.

5 Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Jubileum- voorziening	Voorziening langdurig zieken	Voorziening transitie- kosten (WAB)	Voorziening vervroegd uittreden	Voorziening generatie- regeling	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	69.884	53.631	24.887	43.416	0	191.819
Dotatie	26.393	115.887	12.189	94.831	29.456	278.756
Onttrekking	(13.168)	(29.288)	(5.332)	0	0	(47.788)
Vrijval	(5.543)	(24.344)	(4.470)	(52.501)	0	(86.858)
Oprenting en verandering disconteringsvoet	1.257	0	0	1.555	(1.887)	926
Herclassificatie naar overige langlopende schulden	0	0	0	(87.301)	0	(87.301)
Stand per 31 december 2025	78.822	115.887	27.276	0	27.570	249.555

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 en € 19.706 (2024: € 17.471) heeft 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 maart en 1 oktober), blijfkans en leeftijden waarbij een disconteringsvoet 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 € 86.915 (2024: € 40.224) 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.

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 vertrekkans 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 € 6.819 (2024: € 6.222) 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 € 52.501 (2024: € 43.416) 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 € 4k 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)	113.440	63.916
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar en < 5 jaar)	76.997	75.489
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jaar)	59.118	52.413

6 Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	343.298
Overige langlopende schulden	87.301	0
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	87.301	343.298

Het verloop van de schulden aan groepsmaatschappijen is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	686.597	1.029.896
Aflossing	(343.299)	(343.299)
Stand per 31 december	343.298	686.597
Aflossingsverplichting komend boekjaar	(343.298)	(343.299)
Stand langlopende schulden per 31 december	0	343.298

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	139.802	0
Stand per 31 december	139.803	0
Aflossingsverplichting komend boekjaar	(52.501)	0
Stand overige langlopende schulden per 31 december	87.301	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 (87k), maar in bovenstaand overzicht het verloop weergegeven dienst te worden.

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

	2025	2024
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	395.799	343.299
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	87.301	343.298
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	0	0

De betaling van de aflossingsverplichtingen zijn middels een addendum op de leningsovereenkomst (gedateerd op 21 juli 2020) opgeschort tot 1 januari 2022. Ondanks de opschorting van de aflossingsverplichtingen is in 2021 een deel van de hoofdsom van de lening ten bedrag van € 0,9 miljoen vervroegd afgelost. Vanaf 1 januari 2022 wordt in vijf jaarlijkse termijnen de resterende hoofdsom van de lening ten bedrag van € 1,7 miljoen afgelost. Op de lening wordt 5% rente verrekend. De schuld heeft een resterende looptijd van 1 jaar. De aflossingsverplichting binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van € 0,3 miljoen (2024: 0,3 miljoen), is opgenomen in het

verloopoverzicht van de langlopende schulden onder de aflossingsverplichting komend boekjaar en is gesaldeerde en gepresenteerd onder de vorderingen onder de post vorderingen op groepsmaatschappijen.

7 Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	252.716	554.417
Schulden aan groepsmaatschappijen	2.109.137	1.515.222
Belastingen en premies sociale verzekeringen	354.627	264.048
Schulden ter zake van pensioenen	350.762	256.217
Overige schulden:		
Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	613.269	526.159
Overige schulden personeelskosten	1.949.233	1.659.425
Nog te betalen overige kosten	58.202	28.196
Overige passiva	156.638	153.869
Totaal kortlopende schulden	5.896.232	4.957.553

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.

Onder de schulden aan groepsmaatschappijen is het deel van de langlopende lening dat in 2026 wordt afgelost opgenomen en gepresenteerd. Het betreft een bedrag van € 343.298 (2024: € 343.299).

Nadere specificatie overige schulden personeelskosten is als volgt:

	2025	2024
	€	€
C&V uren	1.802.253	1.529.107
Reservering ORT	132.875	123.470
Overige personeelskosten	14.105	6.848
Totaal overige schulden personeelskosten	1.949.233	1.659.425

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

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 Woonzorg B.V. is alleen werkzaam in Nederland, daardoor is er geen valutarisico.

Rente en kasstroomrisico

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

Kredietrisico

TSN Woonzorg B.V. loopt risico over vorderingen opgenomen onder vorderingen uit hoofde van financieringstekort, debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. TSN Woonzorg B.V. heeft geen significante concentraties van kredietrisico. TSN Woonzorg B.V. loopt kredietrisico op de vorderingen van € 2,4 miljoen op balansdatum. Deze vorderingen bestaan hoofdzakelijk uit vorderingen op verzekeraars, zorgkantoren en UWV. Voor de oninbaarheid van debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is door TSN Woonzorg B.V. een voorziening opgenomen die in aftrek is genomen op de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa. Levering van diensten en goederen vindt plaats aan afnemers die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van TSN Woonzorg B.V. Levering van diensten en goederen vindt plaats op basis van krediettermijnen tussen de 14 en 45 dagen.

Liquiditeitsrisico

TSN Woonzorg 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 en dat tevens financieel ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben, per balansdatum. Voor een nadere toelichting op de liquiditeitspositie wordt tevens verwezen naar de paragraaf 1.6 continuïteit in de toelichting op de geconsolideerde 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, langlopende vorderingen en schulden en kortlopende vorderingen en schulden benadert de boekwaarde daarvan.

9.1 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. De groepsmaatschappijen van TSN Woonzorg B.V. hebben 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	1.304.973	1.256.319
Tussen 1 en 5 jaar	434.991	418.773
Langer dan 5 jaar	0	0
Totaal huurverplichtingen	1.739.964	1.675.092

Voor de locatie van TSN Voor Anker B.V. is met de verhuurder nog geen definitief huurcontract overeengekomen voor 2026 en de volgende jaren. De huurverplichting ten aanzien van deze locatie is opgenomen conform de tijdelijke huurovereenkomst/afpraak. In de hiervoor benoemde verplichtingen uit de leaseovereenkomsten zijn verder geen bijzondere bepalingen opgenomen die nader dienen te worden toegelicht in de jaarrekening.

Overige verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van aangegane telefonie-overeenkomsten:

	2025	2024
	€	€
Korter dan 1 jaar	37.729	0
Tussen 1 en 5 jaar	56.593	0
Langer dan 5 jaar	0	0
Totaal overige verplichtingen	94.322	0

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

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 € 94.322 (2024: € 0). Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 37.729 (2024: € 0) en binnen 1 tot 5 jaar € 56.593 (2024: € 0).

Investeringsverplichtingen

Op balansdatum zijn er investeringsverplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 1.376.041 voor de verbouwing van een van de woonzorglocaties.

9.2 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 voornamelijk onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

9.3 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.

9.4 Garanties

Ten behoeve van derden zijn geen garanties afgegeven door TSN Woonzorg B.V.

9.5 Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Ten 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.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

10 Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening

10.1 Zorgverzekeringswet

De baten uit zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Zorgverzekeringswet	47.490	60.596
Totaal zorgverzekeringswet	47.490	60.596

10.2 Wet langdurige zorg

De baten uit wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten boekjaar	39.407.355	33.604.061
Voorziening overproductie Wlz	0	206.345
Risicoreservering MPT	(291.585)	(217.204)
Voorziening compensatie specifieke energiekosten	0	0
Totaal wet langdurige zorg	39.115.771	33.593.202

Voor een nadere toelichting op de post wettelijk budget voor aanvaardbare kosten wordt verwezen naar de toelichting op de balans punt 2 Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot.

10.3 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Baten uit onderaanneming	604.052	914.234
Totaal baten uit onderaanneming	604.052	914.234

11 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Subsidies opleidingen	156.977	191.655
Opbrengsten WMO	50.924	75.053
Opbrengsten maaltijden	158.187	183.578
Opbrengsten huren	38.012	37.338
Opbrengsten abonnementen	165.413	157.242
Overige opbrengsten	79.393	109.110
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	648.906	753.976

12 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	12.326.117	10.401.136
Totaal personeel niet in loondienst	12.326.117	10.401.136

13 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	13.395.959	11.435.650
Sociale lasten	2.380.507	1.979.043
Pensioenpremies	1.052.542	887.574
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	16.829.008	14.302.267

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

	2025	2024
Direct personeel	230,0	200,2
Indirect personeel	40,7	38,1
Totaal gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)	270,7	238,3
Waarvan stagiaires:	9,8	9,8

De medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

14 Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Bedrijfsgebouwen	380.280	74.154
Andere vaste bedrijfsmiddelen	411.042	322.382
Totaal afschrijvingen op materiële vaste activa	791.322	396.536

Onder de afschrijvingskosten van de bedrijfsgebouwen heeft 303.456 betrekking op versnelde afschrijvingen inzake de verbouwing van Voor Anker en de tijdelijke locatie Olderloug.

15 Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen, hotelmatige kosten en patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.237.340	1.039.630
Algemene kosten	3.402.450	2.831.848
Onderhoud en energiekosten	1.180.577	1.329.748
Overige personeelskosten	522.344	416.561
Huur en leasing	1.796.400	1.837.998
Dotaties en vrijval voorzieningen	192.825	76.346
Afwaardering vorderingen	2.140	(1.024)
Boekwinst/verlies activa	(573)	8.221
Totaal overige bedrijfskosten	8.333.503	7.539.328

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 kosten verantwoord: Huur van panden en kosten van leaseauto's.

16 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.

17 Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentelasten groepsmaatschappijen	(17.164)	(34.330)
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	297.560	420.044
Overige financiële lasten	(2.138)	(3.460)
Totaal financiële baten en lasten	278.258	382.254

18 Belastingen

De onderneming vormt een fiscale eenheid samen met de ondernemingen zoals toegelicht onder de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, zoals opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening. De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor de vennootschap geldende fiscale faciliteiten.

	2025
	€
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2.414.527
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (last)	(608.915)
Effectief belastingtarief	25,2%
Toepasselijk belastingtarief	19% - 25,8%

De belastingen over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening kunnen als volgt worden toegelicht:

	2025
	€
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2.414.527
Bij: gemengde kosten	7.133
Bij: fiscaal lagere afschrijvingen	239.663
Af: toegerekende verliesverrekening binnen de fiscale eenheid	(301.187)
Belastbaar bedrag	2.360.136
De belangrijkste componenten van de belastinglast zijn:	
Belastinglast huidig boekjaar	(608.915)
Mutatie in tijdelijke verschillen (belasting latentie)	0
Belastinglast	(608.915)

In de geconsolideerde jaarrekening van TSN Woonzorg B.V. heeft het positieve commerciële en fiscale resultaat in 2025 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 en de aangepaste fiscale regels ten aanzien van verliesverrekening in 2022.

In de compensatieovereenkomst 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 2024 binnen het zelfstandige onderdeel TSN Zorg en Welzijn B.V. en haar dochtermaatschappijen een vbp-last ontstaat en een schuld van € 0,7 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. Binnen de entiteiten van TSN Woonzorg B.V. is de vpb-last als volgt toegerekend:

	2025	2024
	€	€
TSN Mercator B.V.	362.964	220.894
TSN Ebbingepoort B.V.	139.087	61.682
TSN Voor Anker B.V.	106.864	25.925
Totaal toegerekende vpb-last	608.915	308.501

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 (2024: € 1,1 miljoen compensabele fiscale verliezen), doordat er geen verrekenbare fiscale verliezen zijn.

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.

19 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, een leningovereenkomst, 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 Woonzorg 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 B.V. Voor de uitoefening van hun toezichthoudende taken bij TSN Woonzorg B.V. wordt geen vergoeding voor de bezoldiging van deze taken in rekening gebracht bij TSN Woonzorg B.V. De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 21.

20 Toelichting op onderscheidende posten van het kasstroomoverzicht

20.1 Toelichting op kasstromen

De kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt in 2025 € 3,4 miljoen positief (2024: € 3,5 miljoen positief). De positieve operationele kasstroom wordt met name veroorzaakt door het positieve bedrijfsresultaat, de afschrijvingen en de toename van het werkkapitaal in 2025. De nota's van investeringen die op 31 december 2025 nog niet zijn betaald, staan gepresenteerd onder de mutaties van het werkkapitaal.

De kasstroom uit reguliere investeringsactiviteiten is in 2025 € 1,0 miljoen negatief en komt daarmee lager uit dan 2024 (€ 0,7 miljoen negatief). Dit betreft reguliere (vervangings)investeringen in materiële vaste activa. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is door de aflossing van een leningsdeel uitgekomen op € 0,3 miljoen negatief (2024: € 0,3 miljoen negatief).

De netto kasstroom over 2025 is uitgekomen op € 2,0 miljoen positief tegenover € 2,5 miljoen positief over 2024.

20.2 Samenstelling geldmiddelen

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2024	12.287.675	
Effecten per 31 december 2024	<u>0</u>	
Geldmiddelen per 31 december 2024		12.287.675
Balansmutatie geldmiddelen in 2025		<u>2.033.381</u>
Liquide middelen per 31 december 2025	14.321.056	
Effecten per 31 december 2025	<u>0</u>	
Geldmiddelen per 31 december 2025		<u>14.321.056</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

21 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 (2024: 214.000). De WNT-verantwoording is opgesteld conform voorgaande jaren.

De bezoldiging van de leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt, die over 2025 in het kader van de WNT verantwoord worden, zijn:

De specificatie voor TSN Woonzorg B.V. geconsolideerd is als volgt:

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)	0,50
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.

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.

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)	0,50
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:

Hieronder volgen de specificaties van de TSN-entiteiten die in TSN Woonzorg B.V. geconsolideerd zijn opgenomen en verwerkt. Dit betreft de huizen: TSN Ebbingepoort B.V., TSN Mercator B.V en TSN Voor Anker B.V.

De specificatie voor TSN Ebbingepoort B.V. is als volgt:

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)	0,167
Dienstbetrekking	Nee
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	37.667
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	37.667
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	37.667
(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Totaal bezoldiging 2025	37.667

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

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	356
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	241
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	241
(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Totaal bezoldiging 2025	241
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)	0,167
Dienstbetrekking	Nee
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	35.667
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	35.667
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Totaal bezoldiging 2024	35.667

De specificatie voor TSN Mercator B.V. is als volgt:

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)	0,167

Dienstbetrekking	Nee
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	37.667
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	37.667
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	37.667
(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	0
Totaal bezoldiging 2025	37.667
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

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	356
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	241
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	241
(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Totaal bezoldiging 2025	241
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)	0,167
Dienstbetrekking	Nee
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	35.667
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	35.667
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Totaal bezoldiging 2024	35.667

De specificatie voor TSN Voor Anker B.V. is als volgt:

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)	0,167
Dienstbetrekking	Nee
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	37.667
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	37.667
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	37.667
(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	0
Totaal bezoldiging 2025	37.667
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

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	356
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	241
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Subtotaal	241
(-/-) onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Totaal bezoldiging 2025	241
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)	0,167
Dienstbetrekking	Nee
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	35.667

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	35.667
Beloningen betaalbaar op termijn	0

Totaal bezoldiging 2024	35.667
--------------------------------	---------------

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 Woonzorg 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 over 2025 voor TSN Woonzorg B.V. geconsolideerd 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 bestuurders zijn niet in dienst bij de vennootschap. De bestuurders ontvangen voor hun bestuurswerkzaamheden van of namens de vennootschap geen bezoldiging, noch worden hun 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 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.

De bezoldiging van de algemeen directeur wordt net als in voorgaande jaren door middel van een verdeelsleutel geheel doorbelast aan de dochtermaatschappijen van TSN Woonzorg B.V.

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 Gebeurtenissen na balansdatum

Voor 2025 hebben geen bijzondere gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden. Wel blijft beschikbaarheid van personeel gaan in toenemende mate impact hebben op de bedrijfsvoering. Het management van TSN Woonzorg B.V. en haar dochtermaatschappijen volgt de effecten en de impact van deze ontwikkelingen op de bedrijfsvoering op de voet.

Enkelvoudige jaarrekening

- Enkelvoudige balans
- Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
- Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
- Overige gegevens

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

<i>(voor resultaatbestemming)</i>	Noot	31 december 2025	31 december 2024
		€	€
ACTIEF			
Vaste activa			
<i>Financiële vaste activa</i>	23		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		8.381.570	10.575.957
Vorderingen op groepsmaatschappijen		0	343.297
		8.381.570	10.919.254
<i>Vorderingen</i>	24		
Vorderingen op groepsmaatschappijen		343.299	343.299
Overige vorderingen		2.121.680	1.823.928
Overlopende activa		552	0
		2.465.531	2.167.227
<i>Liquide middelen</i>	25	5.426.167	1.227.665
Totaal		16.273.268	14.314.146
PASSIEF			
Eigen vermogen	26		
Gestort en opgevraagd kapitaal		1.000	1.000
Bestemmingsfonds		10.572.958	7.816.464
Onverdeelde winst		1.805.612	2.756.494
		12.379.570	10.573.958
Langlopende Schulden			
Schulden aan groepsmaatschappijen	6	0	343.298
		0	343.298
Kortlopende schulden	27		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		13.440	2.024
Schulden aan groepsmaatschappijen		3.880.258	3.394.866
Overige passiva		0	0
		3.893.698	3.396.890
Totaal		16.273.268	14.314.146

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

	Noot	2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	10.1	47.490	60.596
Wet langdurige zorg	10.2	39.115.771	33.593.202
		39.163.261	33.653.798
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		0	0
Netto omzet		39.163.261	33.653.798
Overige opbrengsten		0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		39.163.261	33.653.798
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten			
	30	39.163.261	33.653.798
Som der bedrijfslasten		39.163.261	33.653.798
		0	0
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31	17.165	34.330
Rentelasten en soortgelijke kosten	31	(17.165)	(34.330)
		0	0
Resultaat voor belastingen		0	0
Belastingen		0	0
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	32	1.805.612	2.756.494
Resultaat na belastingen		1.805.612	2.756.494
Voorstel resultaatbestemming			
		2025	2024
		toevoeging	toevoeging
		(onttrekking)	(onttrekking)
		€	€
Bestemmingsfonds:			
Reserve aanvaardbare kosten		1.805.612	2.756.494
Resultaat na belastingen		1.753.964	2.756.494

Toelichting behorende op de enkelvoudige jaarrekening 2025

3 Algemeen

3.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2025 van TSN Woonzorg B.V. en is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de onderneming verwerkt.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

3.2 Groepsverhoudingen

TSN Woonzorg B.V. staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de onderneming als de geconsolideerde maatschappijen van de onderneming. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de cijfers verwerkt van TSN Woonzorg B.V. en de vennootschappen waarin zij direct voor 100% deelneemt.

TSN Woonzorg 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 Woonzorg B.V. is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van TSN Zorg en Welzijn B.V. en ADG dienstengroep SE.

TSN Ebbingepoort B.V., TSN Mercator B.V. en TSN Voor Anker B.V. zijn voor 100% betrokken in de geconsolideerde jaarrekening van TSN Woonzorg B.V.

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

- TSN Verzorging en Verpleging B.V., statutair gevestigd 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.

3.3 Consolidatie

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor

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

4 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

4.1 Financiële instrumenten

Financiële instrumenten die per balansdatum de juridische vorm van eigen vermogen hebben, worden in de enkelvoudige jaarrekening verantwoord in het eigen vermogen.

4.2 Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden is er een vermoeden dat sprake is van invloed van betekenis. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de onderneming invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens op de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De niet-gerealiseerde winst wordt geëlimineerd uit het resultaat van de onderneming. Deze correctie wordt verwerkt door eliminatie op het resultaat deelneming en deze eliminatie in de balans in mindering te brengen op de waarde van de deelneming.

De onderneming realiseert de geëlimineerde winst als gevolg van verkoop aan derden, afschrijvingen of door middel van het verantwoorden van een bijzondere waardevermindering door de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Bij deze waardering worden ook langlopende vorderingen op de deelnemingen meegenomen die feitelijk moeten worden gezien als onderdeel van de netto-investering. Dit betreft met name leningen waarvan de afwikkeling in de nabije toekomst niet is gepland en niet waarschijnlijk is.

Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de onderneming echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van de deelneming.

4.3 Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen in de enkelvoudige winst-en-verliesrekening omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deelnemingen (die zijn gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode), na aftrek van belastingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

Toelichting op de enkelvoudige balans

23 Financiële vaste activa

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

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Totaal
	€	€	€
1 januari 2025			
Verkrijgingswaarde	10.575.957	343.297	10.919.254
Cumulatieve waardeverminderingen	0	0	0
Boekwaarde	10.575.957	343.297	10.919.254
Mutaties 2025			
Resultaat deelnemingen	1.805.612	0	1.805.612
Herclassificatie van de langlopende vorderingen naar kortlopende vorderingen	0	(343.297)	(343.297)
Dividenduitkering	(4.000.000)		(4.000.000)
Mutaties boekwaarde in 2025	(2.194.388)	(343.297)	(2.537.685)
31 december 2025			
Verkrijgingswaarde	8.381.570	0	8.381.570
Cumulatieve waardeverminderingen	0	0	0
Boekwaarde	8.381.570	0	8.381.570

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen met een rechtstreeks kapitaalbelang groter of gelijk aan 20%:

Naam, rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kern- activiteit	Verschaft kapitaal	Kapitaal- belang (in%)	Eigen vermogen	Resultaat
		€		€	€
TSN Ebbingepoort B.V., Almelo	Wlz-zorg	1.000	100%	1.878.366	224.486
TSN Mercator B.V., Almelo	Wlz-zorg	1.000	100%	4.004.898	1.189.489
TSN Voor Anker B.V., Almelo	Wlz-zorg	1.000	100%	2.501.306	391.636
Totaal				8.381.570	1.805.612

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Dit omdat de onderneming niet geheel of ten dele garant staat voor de schulden van deze deelneming en ook geen feitelijke verplichting heeft

de deelnemingen in staat te stellen tot betaling van haar schulden. Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen.

24 Vorderingen

De specificatie van de vorderingen is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	343.299	343.299
Overige vorderingen	2.121.680	1.823.923
Overlopende activa	552	0
Totaal vorderingen	2.465.531	2.167.227

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 € 291.585 (2024: € 218.238).

Vordering op groepsmaatschappijen

Onder de vorderingen op groepsmaatschappijen is het kortlopende deel van de verstrekte leningen die in 2026 worden ontvangen gepresenteerd. Dit betreft een bedrag van € 0,3 miljoen (2024: € 0,3 miljoen).

Overige vorderingen

Nadere specificatie van de overige vorderingen is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Nog te factureren omzet	15.648	0
Vordering uit hoofde van financieringstekort	2.092.564	1.820.588
Overige vorderingen	13.468	3.338
Totaal overige vorderingen	2.121.680	1.823.928

Voor een nadere toelichting op de vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot (opgenomen onder de post overige vorderingen respectievelijk de post overige schulden) wordt verwezen naar de toelichting van de post vorderingen op de geconsolideerde balans.

25 Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Bankrekeningen	5.426.167	1.227.665
Totaal liquide middelen	5.426.167	1.227.665

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

26 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2025	2024
	€	€
Kapitaal	1.000	1.000
Bestemmingsfondsen	10.572.958	7.816.464
Onverdeelde winst	1.805.612	2.756.494
Totaal eigen vermogen	12.327.922	10.573.958

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

	Geplaatst aandelen kapitaal	Bestemmings- fondsen	Onverdeelde winst	Totaal
	€	€	€	€
1 januari 2024	1.000	5.992.878	1.823.583	7.817.464
Resultaatbestemming 2023	0	1.823.586	(1.823.586)	0
Resultaat 2024	0	0	2.756.494	2.756.494
31 december 2024	1.000	7.816.464	2.756.494	10.573.958

	Geplaatst aandelen kapitaal	Bestemmings- fondsen	Onverdeelde winst	Totaal
	€	€	€	€
1 januari 2025	1.000	7.816.464	2.756.494	10.573.958
Resultaatbestemming 2024	0	2.756.494	(2.756.494)	0
Resultaat 2025	0	0	1.805.612	1.805.612
31 december 2025	1.000	10.572.958	1.805.612	12.379.570

Kapitaal

In 2015 is TSN Woonzorg B.V. opgericht. Bij oprichting is € 1.000 geplaatst en opgevraagd als kapitaal, verdeeld in 1.000 aandelen ad € 1,- per stuk.

Resultaat bestemming 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, onttrokken aan de post onverdeelde winst en toegevoegd aan het bestemmingsfonds onder de regel 'resultaatbestemming 2025' van het eigen vermogen.

Voorstel resultaat bestemming 2025

De directie stelt met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering voor om het positieve resultaat na belastingen over 2025 toe te voegen aan de Reserve aanvaardbare kosten. Het resultaat na belastingen over 2025 is opgenomen in de post onverdeelde winst in het eigen vermogen.

Bestemmingsfondsen

De post bestemmingsfondsen bestaat uit de Reserve Aanvaardbare Kosten. Instellingen die worden bekostigd op grond van de Wet langdurige zorg, presenteren de Reserve Aanvaardbare Kosten als bestemmingsfonds. Dit deel van het eigen vermogen is afgezonderd omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven, daar de Reserve Aanvaardbare Kosten alleen kan worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Zorgverzekeringswet en/of de Jeugdwet. Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit. In 2025 is via 'resultaatbestemming 2024' € 2.756.494 aan het bestemmingsfonds toegevoegd.

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2025 en resultaat over 2025 is als volgt:

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat	12.379.570	1.805.612
Nihil waardering deelnemingen met negatieve nettovermogenswaarde	0	0
Geconsolideerde eigen vermogen en resultaat	12.379.570	1.805.612

Het geconsolideerde eigen vermogen van € 12,4 miljoen (2024: € 10,6 miljoen) is gelijk aan het enkelvoudige vermogen van € 12,4 miljoen (2024: 10,6 miljoen).

Het geconsolideerde resultaat na belasting van € 1,8 miljoen (2024: € 2,8 miljoen) is gelijk aan het enkelvoudige resultaat van € 1,8 miljoen (2024: € 2,9 miljoen) na belastingen.

27 Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	13.440	2.024
Schulden aan groepsmaatschappijen	3.880.258	3.394.866
Totaal kortlopende schulden	3.893.698	3.396.890

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.

Onder de schulden op groepsmaatschappijen is het deel van de langlopende lening dat in 2026 wordt afgelost opgenomen en gepresenteerd. Het betreft een bedrag van € 0,3 miljoen (2024: € 0,3 miljoen).

28 Financiële instrumenten

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening, paragraaf Financiële instrumenten.

Kredietrisico

TSN Woonzorg B.V. loopt risico over vorderingen opgenomen onder vorderingen uit hoofde van financieringstekort, debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. TSN Woonzorg B.V. heeft geen significante concentraties van kredietrisico. TSN Woonzorg B.V. loopt kredietrisico op de vorderingen van € 2,4 miljoen op balansdatum. Deze vorderingen bestaan hoofdzakelijk uit vorderingen op verzekeraars, zorgkantoren en groepsmaatschappijen. Voor het afdekken van kredietrisico is door TSN Woonzorg B.V. geen voorziening in aftrek genomen op de debiteuren, de overige vorderingen en overlopende activa. Levering van diensten en goederen vindt plaats aan afnemers die voldoen aan de kredietwaardigheidsstoets van TSN Woonzorg B.V. Levering van diensten en goederen vindt plaats op basis van krediettermijnen tussen de 14 en 45 dagen.

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

29.1 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 2024 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.

29.2 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.
- Reliante Care B.V.
- TSN Woonzorg B.V.
- TSN Ebbingepoort B.V.
- TSN Voor Anker B.V.
- TSN Mercator B.V.

29.3 *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.

Voor een nadere toelichting op de overige niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen wordt tevens verwezen naar de paragraaf niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen van de toelichting op de geconsolideerde balans.

Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

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

30 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	39.163.261	33.653.798
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	39.163.261	33.653.798

TSN Woonzorg B.V. heeft zelf geen personeel in dienst. De zorgverleners zijn in dienst bij dochtervennootschappen van TSN Zorg en Welzijn B.V. De zorgverlening vindt plaats op basis van een overeenkomst, waarbij is overeengekomen dat het tarief voor door het personeel geleverde zorgprestaties gelijk is gesteld aan de hoogte van de bekostiging. Deze kosten zijn als 'personeelskosten niet in loondienst' in de jaarrekening verantwoord.

31 Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentelasten groepsmaatschappijen	(17.165)	(34.330)
Rentebaten groepsmaatschappijen	17.165	34.330
Totaal financiële baten en lasten	0	0

32 Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen

	2025	2024
	€	€
Resultaat deelnemingen	1.805.612	2.756.494
Terugname waardevermindering	(0)	(0)
Totaal aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	1.805.612	2.756.494

33 Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum is opgenomen in paragraaf 22 van de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening.

34 Ondertekening jaarrekening

De Raad van Bestuur van TSN Woonzorg B.V. heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt d.d. 17 april 2026. De Raad van Commissarissen van TSN Woonzorg 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

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

Bestuurder

Bestuurder

De heer P.F.G. Lafranca

De heer D. Hendriks

Commissaris

Commissaris

De heer A. Witte

Mevrouw S. Boelhouwer

Commissaris

De heer E-J.E.V. Mares

Overige gegevens

35 Statutaire regeling resultaatbestemming

Conform artikel 17 van de statuten van TSN Woonzorg B.V. kan een eventuele winst uitsluitend worden aangewend ten bate van rechtspersonen die uitsluitend of nagenoeg uitsluitend zorgwerkzaamheden verrichten en die worden betaald uit collectieve middelen of rechtspersonen die een algemeen maatschappelijk belang dienen. 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 dergelijk 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.

36 Nevenvestigingen

TSN Woonzorg B.V. beschikt niet over nevenvestigingen in Nederland.

37 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant