



TriviumMeulenbeltZorg

ONS TMZ JAAR

2025

JAARVERSLAG



RICHTING en **RUIMTE**
voor **VERANDERKRACHT**

Samen voor persoonlijke zorg www.tMZ.nl

VOOR WAARMERKEN EN
DOELLEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026

1	Voorwoord	5
2	Organisatie	6
2.1	Profiel van TMZ	6
2.2	Coöperatief werken	6
2.3	Teams voor Persoonlijke Zorg	6
2.4	Medewerkers en vrijwilligers	7
2.5	Verloop	7
2.6	Verzuim	8
2.7	TOF & TROEF	8
2.8	Zie de mens	8
2.9	Leren en ontwikkelen	10
2.10	Meldingen	10
2.11	Vertrouwenspersoon	10
2.12	CON Team	11
2.13	Kansen en risico's	11
2.14	Kansen	11
2.15	Risicoprofiel	12
2.16	Risico's	12
3	Governance	15
3.1	Raad van Bestuur	16
3.2	Verantwoord toezicht	17
3.3	(Mede)zeggenschap	17
3.3.1	Clëntenraad	17
3.3.2	Ondernemingsraad (OR)	18
3.3.3	Verpleegkundige en Verzorgende Advies Raad (VAR)	18
3.3.4	Multidisciplinaire Advies Raad (MAR)	18
3.3.5	Vrijwilligersraad (VR)	18
3.3.6	Commissie Ethiek	19
3.4	Samenwerking in de regio	19
4	Clënten & Kwaliteit	21
4.1	Clënttevredenheid	22
4.2	Interne en externe monitoring en toetsing van kwaliteit	22
4.3	Klachten	23
5	Zorg van de Toekomst	25
5.1	Programma Zorg van de Toekomst	25
5.2	Ons TMZ Plan 2025	27
5.3	Wat gebeurde er nog meer in 2025	35
5.4	TMZ in de Wijk	35
5.5	Vooruitkijkend naar 2026	37
6	Bouwen aan de toekomst	39
6.1	Nieuwbouw en renovatie	39
6.2	Duurzaamheid	40
6.3	Milieuthermometer Zorg	40
6.4	CO2 routekaart zorgvastgoed	42
6.5	Verduurzaming locaties	42
6.6	'Leven in passende vrijheid bij TMZ	43
6.7	Locatie SamenZorg (VPT Volledig Pakket Thuis)	43
6.8	Cameratoezicht	43
6.9	Onderhoud	43
7	Bedrijfsvoering	45
7.1	Financiën	45
7.2	Treasury & Solvabiliteit	46
7.3	Privacy	47
7.4	Begroting 2026	47
8	Verslag Raad van Toezicht	49
8.1	De werkwijze van TMZ	49
8.2	Samenwerken in de regio en besturingsfilosofie	50
8.3	Toezicht, dialoog en open cultuur	50
8.4	Samenstelling en werkwijze	50
8.5	Rooster van aan- en aftreden	51
8.6	Commissies en overlegstructuur	51
8.7	Belangrijke thema's en uitdagingen Zorg van de toekomst en arbeidsmarkt	52
8.8	Financiële duurzaamheid en investeringen	52
8.9	Werkgeversrol en governance	53
8.10	Netwerk- en ambassadeursrol	53
8.11	Reflectie en vooruitblik	53
9	Jaarrekening	57
9.1	Geconsolideerd deel van de geconsolideerde jaarrekening 2025	58
9.2	Enkelvoudig deel van de geconsolideerde jaarrekening 2025	90
9.3	Vaststelling en goedkeuring	110
10	Overige gegevens	111
10.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	111
10.2	Nevenvestigingen	111
10.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	111

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026

VRIJWILLIGERS
zijn **ONMISBAAR**
binnen onze **TEAMS VOOR**
PERSOONLIJKE ZORG

1 Voorwoord

‘Richting en ruimte voor veranderkracht’. Dit is de titel van Ons TMZPlan 2025. In 2025 hebben we richting gegeven door onze coöperatieve werkwijze, de herijking van de besturingsfilosofie en de nieuwe opdracht in onze meerjarenvisie 2025-2029. Een verandering in de zorg is voelbaar, en daar willen wij, vanuit een wenkend positief toekomstperspectief, op inspelen. Onze opdracht luidt: TMZ levert in gedeelde verantwoordelijkheid een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van leven van cliënten. Dit doen we in de vorm van persoonlijke zorg voor ouderen in Twente met complexe zorgvragen, in of in de directe nabijheid van onze locaties. Deze opdracht geeft ons richting en geeft aan waar wij voor staan.

Ruimte is gegeven in het programma TMZ Zorg van de Toekomst en de bijbehorende financiële en personele middelen. Ruimte om met elkaar de beweging te maken van ‘zorgen voor’ naar ‘samen zorgen dat’. Ruimte voor aandacht voor elkaar om samen de veranderopgave te realiseren en de vrijheid om dingen anders te doen, te experimenteren en vertrouwen te krijgen in wat we doen: ruimte voor veranderkracht. Veranderkracht was er ook voor de uitvoering van de ontwikkelplannen. En veranderkracht om invulling te geven aan de behoeften die er spelen binnen de organisatie om de transitie te doorleven, te verdiepen en te omarmen. En ten slotte veranderkracht om het partnerschap tussen staf en lijn te verstevigen. Het programma TMZ Zorg van de Toekomst stimuleerde en faciliteerde zorgteams om met cliënten, naasten en vrijwilligers samen te zorgen voor kwaliteit van leven. Dat doen we door de mens te zien.

De regionale samenwerking op het gebied van zorg binnen Twente intensiveert en groeit. Vanuit vertrouwen en verbinding kiezen we voor samenwerking op verschillende vlakken passend bij onze eigen identiteit. Het doel is meerledig. Enerzijds de zorg beschikbaar en toegankelijk houden voor de cliënten en daarnaast ervoor zorgen dat medewerkers met plezier werken en met een voldaan gevoel aan het einde van hun werkdag naar huis gaan. In 2025 deden we dit onder andere met de Beweging Zelf zorgen, samen doen, en IZA transformatieplannen ‘Versneld verbinden’ en ‘Ouder worden doen we samen’.

Aan het eind van het jaar 2025 constateerden we met trots dat de vier TMZ appels groen zijn gebleven. Deze staan symbool voor onze vier prestatie maatstaven (Tevreden cliënten & naasten, tevreden medewerkers & vrijwilligers, goede kwaliteit van zorg en financiële stabiliteit). We zijn goed op weg, als het gaat om de Zorg van de Toekomst. Ook in 2025 hebben alle collega's zich ingezet met passie, betrokkenheid en expertise voor de cliënten. In 2026 nemen we de tijd om te reflecteren. Waar staan we? Wat hebben we bereikt? En wat hebben we nog te doen? Kortom, reflecteren én in beweging zijn om wendbaar te zijn in een veranderende omgeving.

Fred Schrande & Nathani Niebuur-Sluiser



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

2 Organisatie

2.1 Profiel van TMZ

Samen voor persoonlijke zorg. Dit doen wij vol passie met 2.343 medewerkers en 1.549 vrijwilligers in Teams voor Persoonlijke Zorg samen met cliënten en hun naasten. TMZ levert zorg in Twente vanuit 13 woonzorglocaties en verschillende wijkteams. In 2025 hebben wij zorg verleend aan 4.123 cliënten. Onze opdracht aan onszelf is: TMZ levert in gedeelde verantwoordelijkheid een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van leven van cliënten. Dit doen we in de vorm van persoonlijke zorg voor ouderen in Twente met complexe zorgvragen in of in de directe nabijheid van onze locaties. Wij leveren onder andere verpleging, verzorging, begeleiding, behandeling, welzijn en personenalarmering binnen de langdurige zorg, kortdurende (herstelgerichte) zorg, en in de wijk (wijkverpleging en VPT).

We werken op een eenvoudige manier vanuit gedeelde waarden, vanuit dezelfde visie aan een beperkt aantal, heel belangrijke doelen; dit zijn de 'vier appels van TMZ':

- 1 Tevreden cliënten en naasten
- 2 Tevreden medewerkers en vrijwilligers
- 3 Goede kwaliteit van zorg
- 4 Financiële stabiliteit



De coöperatieve gedachte is een inspiratiebron voor TMZ.

2.2 Coöperatief werken

Onder de coöperatieve gedachte van TMZ verstaan we een diepgaande en gelijkwaardige manier van samenwerken tussen alle direct betrokkenen in de dagelijkse leefwereld: de cliënten, de naasten, de vrijwilligers en de medewerkers. De relatie tussen hen kenmerkt zich door openheid en vertrouwen. Er is een gevoel van 'ik sta er niet alleen voor, maar we doen het samen'. Bij een coöperatie voelen alle betrokkenen een gezamenlijke verantwoordelijkheid. **Het motto van TMZ is dan ook: 'samen voor persoonlijke zorg'.** Dit doen we vanuit Teams voor Persoonlijke Zorg.

2.3 Teams voor Persoonlijke zorg

Vanuit onze gezamenlijke opdracht werken we aan persoonlijke zorg door de inzet van Teams voor Persoonlijke Zorg. Persoonlijke zorg is zorg, behandeling, welzijn en verblijf afgestemd op de behoefte van de cliënten. Om zorg persoonlijk te maken is het belangrijk dat het gehele team samen een relatie opbouwt en met elkaar in gesprek blijft over wederzijdse wensen, verwachtingen en grenzen, met als uitgangspunt dat cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers eigen regie behouden. Het leveren van een bijdrage aan kwaliteit van leven is dan ook maatwerk aangezien de behoeften, grenzen en verwachtingen per cliënt, naaste, vrijwilliger en medewerker verschillen. De 'Schijf van vijf' helpt ons daarbij.

In de teams wordt in verbinding de kwaliteit van leven en sterven bepaald en gerealiseerd, 7 dagen per week, 24 uur per dag. Met passie en deskundigheid werken we samen aan kwaliteit van leven van de teamleden: cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers. Bestuur en management bieden de voorwaarden daartoe.



2.4 Medewerkers & vrijwilligers

In 2025 zijn gemiddeld 2.343 collega's werkzaam binnen TriviumMeulenbeltZorg. De 1.549 vrijwilligers maken deel uit van het Team voor Persoonlijke Zorg en dragen substantieel bij aan de kwaliteit van leven van onze cliënten. Het afgelopen jaar stond in het teken van vernieuwing van het beleid informele zorg binnen TMZ. De kern is dat vrijwilligers meer ruimte krijgen om taken te verrichten en dat aansprakelijkheid is vastgelegd.

De kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL) zijn blijvend laag (1,0%). De kosten die we maken zijn door de teams, samen met de leidinggevende en regiomanagers, zorgvuldig afgewogen. Bestuur wordt hier direct en per situatie bij betrokken.

	2025	2024
Medewerkers (gemiddeld)	2.343	2.267
FTE (gemiddeld)	1.462	1.423
Vrijwilligers	1.549	1.471
Personeel niet in loondienst	1,00%	0,70%
Instroom	213 FTE 494 HC*	184 FTE 485 HC*
Uitstroom	160 FTE 400 HC*	162 FTE 417 HC*

* HC = aantal medewerkers

2.5 Verloop

De personele uitstroom voor TMZ bedroeg in 2025 11% en in fte weergegeven bedroeg de uitstroom 160 fte. De instroom 2025 is 213 fte en 53 fte hoger dan de uitstroom. Er zijn 94 medewerkers meer instroom dan uitstroom. Deze groei is gerealiseerd in zorgfuncties.

In 2025 en 2026 zetten we het ingezette personeelsbeleid door. Daar bovenop worden in Ons TMZ Plan 2026 en in het meerjaren ontwikkelplan van Mens & Organisatie aanvullende acties opgenomen. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat TMZ over voldoende personeel beschikt. De arbeidsmarkt per regio verschilt echter. In bepaalde regio's is het moeilijker om vacatures tijdig in te vullen en wordt een hogere druk ervaren.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026.

2.6 Verzuim

Om meer inzicht te krijgen in thema's als verzuim, behoud en uitstroom is in 2025 een overzicht ontwikkeld dat leidinggevend inzicht en overzicht biedt om gericht te kunnen analyseren als grondslag voor vervolgstappen. Verzuim is structureel onderwerp van gesprek geworden in de overleggen tussen HRM en leidinggevend, waarbij ook exitgesprekken opnieuw zijn opgepakt. Daarnaast is een verzuimtraining georganiseerd en worden cijfers steeds vaker geanalyseerd en geduid. Om uitstroom beter te kunnen analyseren, wordt gewerkt aan het digitaliseren van exitgesprekken. Ook wordt ingezet op het versterken van de 'MijnPlan-gesprekken' met medewerkers.

TMZ voldoet in algemene zin ook aan de verwachtingen van de medewerkers en vrijwilligers, zo blijkt onder meer uit tevredenheidsonderzoeken en exitinterviews. Het verzuim van 8,8 % in 2025 is heel iets hoger dan 2024. De werkdruk wordt als hoog ervaren. Er wordt voortdurend gezocht naar een goede balans tussen belasting en belastbaarheid.

2.7 TOF & TROEF

Het TOF-team (TalentOntwikkeling en Flexibiliteit) trekt inmiddels al ruim zeven jaar enthousiaste zorgprofessionals aan die zich verder willen ontwikkelen. Zij vangen langdurig verzuim op en worden voor ongeveer drie maanden onderdeel van het vaste team op een afdeling. Vanuit het TOF-team werken medewerkers een vast aantal uren op contract met een vooraf bekend rooster. Zij krijgen de kans om te groeien bij TMZ en te ontdekken wat bij hen past.

In tegenstelling tot het TOF-team, waar (talent)ontwikkeling centraal staat, ligt bij TROEF de nadruk op flexibiliteit en werk/privébalans. De TROEF-teams binnen TMZ zijn volledig flexibel. Medewerkers hebben een vast aantal uren waarvoor zij zich kunnen inschrijven op diensten. TROEF bestaat uit vaste medewerkers die deels flexibel willen werken en volledig flexibele medewerkers, zoals zorgstudenten en zorgprofessionals. Deze aanpak helpt TMZ om minder externe krachten in te zetten en de kwaliteit en eigenheid van de zorg te behouden. TROEF, als onderdeel van de flexibele schil van TMZ, is in basis in 2025 in alle regio's opgestart om flexibiliteit te creëren met bekende collega's en deskundigheid te behouden. In eerste instantie lag de focus op de intramurale zorg, inmiddels is ook gestart binnen de wijkverpleging met TROEF en wordt onderzocht of andere doelgroepen kunnen worden toegevoegd. In 2026 willen we TROEF door ontwikkelen waarbij we blijven inzetten op de eigen regie van de medewerker in relatie tot rooster en inzetbaarheid. We zetten in op versterkte samenwerking tussen TROEF, TOF en roosterplanning, zodat de flexibele inzet van medewerkers beter afgestemd en regionaal verbonden wordt. Deze aanpak helpt TMZ om (bijna) geen externe krachten in te zetten en de kwaliteit en eigenheid van de zorg te behouden.

2.8 Zie de mens

In januari 2025 zijn we gestart met onze nieuwe arbeidsmarktcampagne 'Zie de mens'. Dat betekent dat op de sociale media van TMZ, advertenties geplaatst zijn gericht op naamsbekendheid en het wijzen van de weg naar onze nieuwe website: werkenbijtmz.nl. De campagne 'Zie de mens' heeft in 2025 bijgedragen aan de naamsbekendheid van TMZ als aantrekkelijk werkgever. In 2026 willen we dit merk verder integreren in het personeelsbeleid, waarbij we de verbinding leggen tussen werving, onboarding en ontwikkeling. Het uiteindelijke doel is dat het werkgeversmerk niet op zichzelf staat maar onderdeel is van de integrale visie hoe we binnen TMZ werken.

Zie de
mens
Samen



2.9 Leren en ontwikkelen

TMZ is een lerende organisatie met ruimte voor leren en ontwikkelen. Het is een basisvoorwaarde voor medewerkers om hun vak adequaat en zelfstandig te kunnen uitoefenen. Hiermee werken we continu aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de kwaliteit van onze zorg. Ontwikkeling begint met het goed vaststellen van ontwikkel- en/of leervragen. Iedere medewerker wordt gestimuleerd zelf eigen ontwikkelvragen te formuleren en te motiveren. Deze ontwikkelvragen worden op elk niveau van de organisatie vervat in Ons Teamplan en Mijn (persoonlijk) Plan. Eigen regie, leren op de werkplek en van en met elkaar leren staat daarbij centraal.

In februari 2025 hebben we succesvol een nieuwe leeromgeving (LMS) geïntroduceerd. Deze omgeving ondersteunt collega's in hun ontwikkeling. In de persoonlijke leeromgeving zullen op termijn alle leeractiviteiten, e-learning's en behaalde resultaten in één overzicht te zien zijn. Ook het bijhouden van de bevoegd- en bekwaamheden wordt eenvoudiger en overzichtelijker. Dit systeem helpt om eigen regie te hebben op bekwaam en bevoegd zijn aansluitend op het herziene BIG-beleid. In 2025 is TMZ op basis van de oude leeromgeving overgegaan en in 2026 zal het LMS verder geoptimaliseerd worden door goed te kijken naar de processen en medewerkers waar nodig te ondersteunen in het gebruik van het LMS.

In 2025 is het herziene BIG-beleid vastgesteld binnen TMZ. In het nieuwe BIG-beleid krijgt de medewerker eigen regie over bekwaam- en bevoegdheid. Leren op de werkplek en van en met elkaar leren staan centraal. Het herziene beleid wordt in 2025 stapsgewijs ingevoerd. In 2026 zal dit herziene BIG-beleid nog verder in de praktijk moeten worden gebracht door te oefenen, toe te passen en zal het verder worden geoptimaliseerd, door bekwaam is bevoegd vanuit breed perspectief aan te pakken en te vertalen naar bijvoorbeeld modulair opleiden, flexibele ontwikkelpaden, een flexibel functiehuis.

2.10 Meldingen

TMZ streeft een open, veilige en vooral warme sfeer na. Van alle betrokkenen wordt verwacht dat zij zich houden aan de gangbare gedrags- en fatsoensnormen inzake integriteit, veiligheid en privacy van cliënten, naasten, medewerkers, vrijwilligers en alle overige betrokkenen. Waar medewerkers voorheen in de eigen meld-applicatie 'Meldplein' een Meldingen Incidenten Cliënten (MIC) of Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM) konden doen, gebeurt dit sinds mei 2025 in Zenya. In deze nieuwe applicatie worden MIC's en MIM's gemeld en opgevolgd. Onderdeel van het proces is dat de melder altijd automatisch terugkoppeling krijgt van degene die de melding afhandelt. Met het gebruik van Zenya is de doorloop en afhandeling van meldingen verbeterd. De volledigheid van de meldingsformulieren blijft een punt van aandacht.

2.11 Vertrouwenspersoon

TMZ hecht erg aan een gezonde en veilige werkomgeving waarin medewerkers respectvol met elkaar omgaan. Maar wat nu als iemand toch te maken krijgt met ongewenst gedrag van een collega? In dat geval heeft TMZ een interne vertrouwenspersoon en een externe vertrouwenspersoon. Vanwege het neerleggen van de rol van de interne vertrouwenspersoon is tijdelijk een

tweede externe vertrouwenspersoon aangetrokken. Elke medewerker is vrij in de keuze met wie contact wordt opgenomen. Samen wordt er dan gezocht naar de meest optimale oplossing van het conflict.

2.12 CON Team

Het CON team (Collegiale Opvang en Nazorg) bestaat uit een afspiegeling van verschillende functies/regio's en disciplines van TMZ die hiervoor extern zijn opgeleid en worden ondersteund door de coach grensoverschrijdend gedrag. Doel is het bieden van psychosociale ondersteuning aan medewerkers na een traumatische/schokkende gebeurtenis bij of tijdens de werkuitvoering. Door adequate opvang en begeleiding willen we voorkomen dat de schokkende gebeurtenis een belemmering vormt voor het goed (blijven) functioneren en mogelijke werkuitval door stress gerelateerde gezondheidsklachten. Het CON team is een stabiele en ervaren groep en heeft een onafhankelijke positie; alle gesprekken zijn vertrouwelijk.

2.13 Kansen en risico's

Kansen en risico's zijn van iedereen binnen TMZ. De risico's met betrekking tot strategie, operationele activiteiten, financiële positie, financiële verslaggeving en wet- en regelgeving zijn belegd bij de RvB en MT-leden. Ieder heeft daarin zijn portefeuilles en aandachts- en/of vakgebieden. Significante ontwikkelingen, trends en resultaten worden doorlopend gemonitord en besproken in de MT-vergaderingen. Periodiek wordt gerapporteerd over het monitoren en beheersen van risico's. Deze rapportages worden besproken in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid van de Raad van Toezicht en worden besproken met de medezeggenschapsraden. We realiseren ons dat waar risico's zich voordoen ook kansen zijn. Door op deze manier met risico's om te gaan ontstaat een constructieve basis voor het beheersen van risico's en het ontdekken van kansen.

2.14 Kansen

Een belangrijk onderdeel van het bewust omgaan met risico's is het zien van kansen. Ieder risico is ook een kans en soms meerdere kansen. Hier het gesprek over aangaan en vanuit meerdere perspectieven risico's te benaderen, is een manier waarop veel kansen ontstaan. Hierdoor ontstaat ook meer positiviteit rondom risico's die vaak een negatief imago hebben. Door te denken in kansen, en op een meer objectieve manier risico's te beoordelen (en de vraag te stellen: moeten we hier iets mee?) hebben we meer grip op wat er om ons heen gebeurt. Het fundament van de kansen ligt in de kracht van onze organisatie. TMZ kent 7 krachten die de organisatie sterk maakt en ons in staat stellen goed te anticiperen op ontwikkelingen en de daarbij behorende risico's.

1. Coöperatieve werkwijze
2. Eenvoud en gedeelde waarden en visie
3. Interdisciplinair werken
4. Wonen, zorg en welbevinden
5. Duurzame locaties
6. Uitvoeringskracht
7. Financiële stabiliteit

Deze krachten worden toegelicht in onze meerjarenvisie 2025-2029 en geven ons ruimte voor kansen.



2.15 Risicoprofiel

TMZ werkt bewust vanuit de bedoeling en niet volgens de letter van regelgeving. Daarbij wordt gesteld dat organisatieprotocollen ons richting geven, maar nooit het eigen innerlijk kompas en het professioneel oordeel vervangen. Onze emotie en intuïtie is net zo belangrijk als kracht en ratio. Onze cultuur en coöperatieve werkwijze zijn hieraan ondersteunend. Transparantie in de cultuur draagt bij aan de zichtbaarheid en het bespreken van risico's binnen de organisatie. Het uitgangspunt is dat risico's van ons allemaal zijn. In principe zijn alle medewerkers binnen TMZ risicofunctionaris. In alle lagen van de organisatie is oog voor risico's en komt beheersing (risicobeleid) in diverse documenten impliciet of expliciet terug. Strategische risico's worden met name in het MT/RvB besproken en volgens de P&C-cyclus verder gebracht binnen de organisatie en inspraakorganen en Raad van Toezicht. Tegelijkertijd zijn de operationele en tactische werkprocessen, procedures, protocollen en systemen gestandaardiseerd en geautomatiseerd. De interne beheersing (AO/IC) is expliciet ingericht en vastgelegd en zeer gedegen en uitgebreid. Het gaat uiteindelijk om het vinden van een balans tussen risico (risico als maatstaf voor onzekerheid) en beheersing.

2.16 Risico's

Beschikbaarheid van personeel

Eén van de ontwikkelrichtingen in de Meerjarenvisie TMZ 2025- 2029 is ons personeelsbeleid. Dit staat met stip op de eerste plaats. Er is sprake van een hoge werkdruk en een krapte op de arbeidsmarkt. Het is voortdurend zoeken naar een goede balans tussen belasting en belastbaarheid. Hier wordt met een brede, strategische maar ook creatieve manier naar gekeken met aandacht voor de instroom en de manier van werven, maar ook voor de ondersteuning, begeleiding in het werk, het verlagen van het verzuim en vergroten van het welbevinden van medewerkers. In 2025 focuste TMZ op het vinden en behouden van haar personeel en zijn acties in gang gezet (onder meer roosteren over de afdelingen heen en de lancering van het nieuwe werkgeversmerk 'Zie de mens') die in 2025 hun vruchten hebben afgeworpen. De ervaring van de afgelopen jaren leert dat nieuwe cliënten meer zorg nodig hebben dan in het verleden. We hebben dat op weten te vangen door het verloop te verlagen, anders te organiseren vanuit het Programma Zorg van de Toekomst en te investeren in het kwaliteitsniveau van onze medewerkers.

Onzekerheid tarieven en CAO

De overheid en zorgverzekeraars hebben eerder bezuinigingen aangekondigd en later teruggedraaid. Zij zullen naar alle waarschijnlijkheid de komende jaren de zorguitgaven verder willen beperken. Dit betekent dat we niet weten welke budgetten beschikbaar zijn in de toekomst. TMZ houdt deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en speelt vroegtijdig in op dalende tarieven. Daarnaast kent de CAO VVT een looptijd tot en met 31 augustus 2026, waarmee er onzekerheid is over de verhoging van kosten daarna.

Oplopende kosten en inflatie

TMZ werd gedurende het jaar geconfronteerd met onder andere bouwkostenstijgingen. Een toenemend risico waar we extra borgingsmaatregelen op inzetten. Desondanks werden de bouwtrajecten doorgezet. TMZ is in 2025 op meerdere plekken aan het bouwen.

Tijdens de looptijd van deze nieuwbouwprojecten zijn wij geconfronteerd met oplopende kosten en inflatie voor bijvoorbeeld materialen, installaties en loonkosten. Het is een voortdurend proces van scherp sturen en onderhandelen, zeker wanneer een volgende fase van een bouwproject zich aandient. Een uitdaging waarbij samen met de aannemers en installateurs gezocht wordt naar passende oplossingen met als doel continuïteit en financiële haalbaarheid en succesvolle realisatie van deze bouwtrajecten. TMZ is daartoe een bestendige(r) relatie aangegaan op basis van het coöperatieve gedachtegoed met vaste (bouw)partners. Daarnaast hebben ook de energiekostenstijging direct effect op de exploitatie. De tarieven voor inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) stegen ten slotte fors. Mede daarom (niet alleen) zet TMZ in principe in de zorg geen PNIL in, maar wordt vol ingezet op dienstverbanden.

Leegstand

Het afgelopen jaar zijn veel berichten in het nieuws geweest over kortere wachtlijsten, verblijfstijd en leegstand in verpleeghuizen. Dit staat in schril contrast met alle voorspellingen en trends in de ouderenzorg. Onderzoek toont aan dat de oorzaken liggen in de veranderende vraag van de client, diversiteit in het zorgaanbod, invloed van het beleid 'langer thuis' en innovaties die inzetten op zo lang mogelijk thuis wonen. De branchevereniging VVT Actiz geeft een aantal voor de hand liggen verklaringen, te weten:

1. ouderen wonen steeds langer thuis, mede dankzij het beleid 'langer thuis';
2. oversterfte speelt mogelijk een rol;
3. mensen wachten steeds vaker op een plek op hun voorkeurslocatie in plaats van een beschikbare kamer elders te accepteren;
4. het personeelstekort weegt mee: er zijn kamers die niet bemensbaar zijn, en dus niet bezet worden.

Daarnaast wordt opgemerkt dat er ook mensen op de wachtlijst staan die geen directe behoefte hebben aan verhuizing naar een verpleeghuis. Zorgkantoren controleren actiever op de actualiteit van inschrijvingen, wat mogelijk effect heeft op de wachtlijst. Overige oorzaken zijn een kortere verblijfsduur en inzet van technologische hulpmiddelen.

Het regiobeeld Twente 2023, opgesteld door Menzis, toont een krimpende beroepsbevolking en toenemende vergrijzing (meer 75-plussers). Er is geen directe melding van structurele leegstand in de zorg, maar juist een stijgende zorgvraag door chronische aandoeningen, in combinatie met een oplopend personeelstekort (verwacht 5,2% in 2030). Uit het rapport van Zorgverzekeraars Nederland van juli 2025 blijkt dat een aantal regio's, waaronder Twente, een hogere wachtlijstdruk kan verwachten omdat in verhouding veel mensen op de wachtlijst staan met de status 'wacht uit voorzorg'. Toch wordt ook beginnende leegstand gezien in Twente. Binnen TMZ zijn wel enkele veranderingen merkbaar met betrekking tot de vraag van zorg en de wachtlijsten, er is echter geen sprake van leegstand of verwachte leegstand op korte termijn. Wel zien we noodzaak tot wendbaarheid in onzekere tijden en gaan we aan de slag met scenario's op leegstand zodat we kunnen acteren op deze ontwikkeling.

Cyberveiligheid

Door de toenemende (risico's van) cybercriminaliteit stapelen de wettelijke vereisten rond informatieveiligheid zich op. Door TMZ wordt jaarlijks een 'volwassenheidsonderzoek' uitgevoerd om het volwassenheidsniveau van informatiebeveiliging te meten, bepalen en verbeteren. Dit interne onderzoek is gebaseerd op het NOREA kader (2024), dat een substantiële overlap heeft met de beveiligingsmaatregelen vanuit de NEN-7510, omdat beiden aansluiten bij/gebaseerd zijn op ISO 27001. Een belangrijk verschil is de scope en focus, namelijk de NEN-7510 is specifiek gericht op informatiebeveiliging in de zorgcontext, terwijl het NOREA kader breder dan alleen informatiebeveiliging kijkt. Deze insteek gericht op de inhoudelijke toegevoegde waarde is soms niet meer voldoende in een omgeving waar we steeds meer samenwerken in de regio en in de zorgketen. De wet- en regelgeving geeft extra druk op certificering. De impact van dit risico kan groot zijn op de organisatie. TMZ gaat een externe analyse laten uitvoeren op de verschillen tussen deze twee systemen en hun toegevoegde waarde in het verder terugdringen van dit risico.

3 Governance

TriviumMeulenbeltZorg (TMZ) is actief in de regio's Almelo, Hengelo, Enschede, Borne, Tubbergen en Twenterand. TMZ heeft Concerntypering Wtza zorgverlening. We leveren verpleging, verzorging en welzijn binnen de langdurige zorg (WLZ), kortdurende zorg (Geriatrische revalidatiezorg en Eerstelijns verblijf), dagbehandeling en wijkzorg. Op 13 locaties leveren wij een deel of een combinatie van deze zorg. De wijkteams leveren zorg bij cliënten thuis.

Op onze coöperatieve manier werken we nauw samen. Teams, leidinggevend, pip-ers, regiomanagers, bestuurders, inspraakorganen en Raad van Toezicht. Samen werken we vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid en met de volgende waarden: open, betrokken, betrouwbaar, gelijkwaardig, gemoedelijk en wederkerig..

TMZ is de moederstichting van Stichting het Zwaantje en De Groene Brug. De verantwoording is geconsolideerd, alle rechtspersonen beschikken over dezelfde Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De verantwoording is volgens de Regeling jaarverantwoording WMG en de Governancecode Zorg.



Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting TriviumMeulenbeltZorg
Adres	't Dijkhuis 1, Borne
Postcode	7622 CM
Plaats	Borne
Telefoonnummer	0900 – 2 453 453
K.v.K. nummer	08099661
E-mailadres	info@tmz.nl
Internetpagina	www.tMZ.nl

Voor TMZ is de Governancecode Zorg leidend. De code biedt een instrument om de governance zo in te richten dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

Goed bestuur en toezicht is gebaseerd op de uitgangspunten van de code:

- Goede zorg.
- Duidelijke waarden en normen.
- Borgen van invloed voor belanghebbenden.
- Heldere inrichting governance met duidelijke rollen voor bestuur en toezicht.
- Goed bestuur, dat zich bewust is van haar maatschappelijke opdracht.
- Verantwoord toezicht, dat zich verbonden voelt met de eigen organisatie en de maatschappelijke opdracht.
- Continue ontwikkeling voor alle betrokkenen, inclusief bestuur en toezicht.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026

3.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft zijn visie op de manier waarop het bestuur wordt uitgevoerd vastgelegd in de besturingsfilosofie. Deze bestaat uit 6 elementen; cultuur, kernwaarden, stijl van leidinggeven, strategie, prestatimaatstaven/ambitie en structuur. Deze elementen dragen bij aan onze coöperatieve manier van werken. Het gevoel van mede-eigenaarschap van TMZ wordt op deze manier gestimuleerd en vanuit dit gevoel wordt op een positieve manier samengewerkt aan kwaliteit van leven.

Door middel van het Reglement Raad van Bestuur wordt nadere invulling gegeven aan de taken, de verantwoordelijkheden en wijze van besluitvorming van de Raad van Bestuur. Dit reglement is opgesteld met in achtneming van de wettelijke bepalingen, de statutaire bepalingen van de Stichting beogen hierop een aanvulling te zijn. Bij tegenstrijdigheden tussen dit reglement en de statuten, prevaleren de statuten.

Conflicten tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht kunnen verlamdend werken op de Governance. De kwaliteit van de zorg en de continuïteit van de organisatie kunnen in het geding komen als conflicten niet tijdig en professioneel worden opgelost. Daarom beschikt TMZ over een Conflictregeling Raad van Toezicht – Raad van Bestuur TMZ.

Onderdeel van continue ontwikkeling van de Raad van Bestuur zijn de periodieke gesprekken met de Raad van Toezicht waarin wordt gereflecteerd op de afgelopen periode. En vanuit de evaluatie wordt gekeken wordt naar scholings- en ontwikkelprogramma's.



Naast blijven **BETROKKEN**
bij de **ZORG**, ook als **CLIËNT**
in **TMZ LOCATIE** woont

3.2 Verantwoord toezicht

Door middel van het Reglement Raad van Toezicht wordt nader invulling gegeven aan de taken, de verantwoordelijkheden en wijze van toezichthouden van de Raad van Toezicht. Het reglement is opgesteld met in achtneming van de wettelijke bepalingen, de Governance-code Zorg 2022, alsmede de statutaire bepalingen van de stichting en beoogt daarop een aanvulling te zijn. Bij strijd tussen het reglement en de statuten, prevaleren de statuten.

Een delegatie van de Raad van Toezicht gaat jaarlijks in gesprek met delegaties van de cliëntenraad, ondernemingsraad, Verpleegkundige en verzorgende AdviesRaad (VAR) en de Multidisciplinaire AdviesRaad (MAR) zonder de aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Ieder besluit wordt vastgelegd op de besluitenlijst behorend bij de betreffende Raad van Toezicht vergadering.

De bezoldiging is niet afhankelijk van de (financiële) resultaten van de zorgorganisatie en is passend bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie. De Raad van Toezicht heeft besloten 75% van de maximale bezoldiging behorend bij de klasse-indeling WNT-normen van TMZ als vergoeding vast te stellen.

3.3 (Mede)zeggenschap

Coöperatief werken heeft een grote invloed op de manier waarop TMZ haar medezeggenschap heeft georganiseerd. In een vroeg stadium worden organisatieontwikkelingen gedeeld met de medezeggenschapsraden, zodat zij onderdeel zijn van het totale proces.

Medezeggenschapsraden zijn regelmatig in gesprek met managers en Raad van Bestuur, en participeren actief tijdens themabijeenkomsten en beleidsdagen. Medezeggenschapsraden worden gevraagd om aan de hand van hun speerpunten direct invloed uit te oefenen op ontwikkelingen en beleid. Bestuur, management en leidinggevendens hechten veel waarde aan de inbreng van de medezeggenschapsraden. Zij bepalen mede de agenda van management en bestuur. De medezeggenschapsraden binnen TMZ zijn de cliëntenraad, de ondernemingsraad, de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad, de Multidisciplinaire Adviesraad en de Vrijwilligersraad. (Mede)zeggenschap binnen TMZ heeft als basis gelijkwaardigheid, betrokkenheid, transparantie en vertrouwen.

3.3.1 Cliëntenraad

Cliëntenraden bestaan uit groepen mensen die de belangen van cliënten behartigen.

De raden denken en praten mee over beleid en geven advies vanuit het perspectief van de cliënt om de organisatie te helpen verbeteren. De raden denken mee hoe TMZ bij kan dragen aan de kwaliteit van leven van onze cliënten. In de situatie waarin cliënten bij ons wonen of verblijven, werken we met regionale raden in iedere regio en een centrale cliëntenraad.

De regionale cliëntenraad overlegt met de betreffende leidinggevendens en de regiomanager. In de wijkverpleging is het anders geregeld dan in de verpleeghuizen. Voor de wijkverpleging is er een cliëntenraad voor het hele werkgebied van TMZ; deze overlegt met de leidinggevendens, de manager wijkverpleging en de Raad van Bestuur. Elke regionale cliëntenraad vaardigt twee leden af in de centrale cliëntenraad. Deze heeft regelmatig overleg met de Raad van Bestuur van TMZ.

De Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018) biedt de cliëntenraad daartoe de formele rechtspositie en bevoegdheden waarop, ook bij TMZ, de medezeggenschap is gestoeld. We voeren de wet uit volgens de bedoeling om daarmee de gemeenschappelijke belangen van de cliënten te behartigen, de rechtspositie van de cliënten te bewaken voor kwaliteit van leven met inzet van passende zorg en welzijn.

3.3.2 Ondernemingsraad (OR)

De visie van de OR is 'Een gezond TMZ door actieve invloed'. Door invloed samen zorgen voor een Gezond TMZ, waarbij vanuit perspectief van de OR de medewerker centraal staat. De OR denkt mee over beleidszaken en wordt 'voor in de trechter' meegenomen in de ontwikkelingen en oefent zo van meet af aan invloed uit. De OR wordt ondersteund door diverse ondersteunende commissies. De OR geeft gevraagd en ongevraagd advies en wordt op verzoek van de RvB volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) om instemming gevraagd op voornemens.

3.3.3 Verpleegkundige en verzorgende AdviesRaad (VAR)

De Raad van Bestuur (RvB) heeft de VAR van TMZ in oktober 2013 opgericht. De VAR is een professionele adviesraad, een adviesraad voor de Raad van Bestuur. In de VAR zitten alleen zorgprofessionals. De leden van de VAR vertegenwoordigen de regio's en perspectieven binnen TMZ. De VAR is vakinhoudelijk georiënteerd en buigt zich over vraagstukken om de kwaliteit van de zorg en leven en de beroepsuitoefening te waarborgen en te verbeteren. De VAR heeft een signalerende functie op de werkvloer. In 2025 werd het 12½ jarig bestaan van de VAR van TMZ gevierd.

3.3.4 Multidisciplinaire Advies Raad (MAR)

De MAR vertegenwoordigt de Specialisten Ouderengeneeskunde, Psychologen, Paramedici en Geestelijk Verzorger en bestaat uit 6-8 leden. De MAR komt 6x per jaar bij elkaar en krijgt secretariële ondersteuning. Desgewenst wordt aanvullende begeleiding/scholing geboden. De MAR is een aanspreekpunt voor de RvB en denkt mee over visie en beleid en deelt wat er leeft binnen de disciplines.

3.3.5 Vrijwilligersraad (VR)

Sinds 2017 heeft TMZ een eigen VR die alle vrijwilligers vertegenwoordigt en een stem geeft. De VR is enerzijds een adviesraad voor het managementteam en de RvB en anderzijds een aanspreekpunt en brug tussen vrijwilligers en coördinatoren vrijwilligerswerk. De VR behartigt de belangen van de vrijwilligers, zoals bijvoorbeeld de cliëntenraad dat doet voor de cliënten. De leden zijn zelf ook vrijwilliger. In de vergaderingen worden TMZ-brede onderwerpen besproken zoals bijvoorbeeld een idee, een concrete activiteit, een scholing of een praktisch probleem. De VR neemt deel aan de jaarlijkse beleidsdagen en heeft mede invloed op het beleid en jaarplan.

3.3.6 Commissie Ethiek

De Commissie Ethiek bestaat uit een groep medewerkers die zich deskundig heeft gemaakt op het gebied van (zorg)ethiek. De commissie heeft als onafhankelijk adviesorgaan de taak ethiek naar de werkvloer te brengen. De commissie gaat de relatie aan met de mede-adviesorganen en inspraakorganen en is er ook voor vrijwilligers, zorgvragers en zorgparticipanten. De behandeling van vraagstukken vindt in vertrouwelijke sfeer plaats en gegevens worden geanonimiseerd. De commissie brengt gevraagd en ongevraagd advies uit over ethische aspecten en gevolgen van beleidskeuzes aan het MT en RvB.

3.4 Samenwerking in de regio

Samenwerking in de regio is niet meer weg te denken uit onze dagelijkse werkzaamheden. De samenwerking (in netwerken) op zorginhoud heeft als belangrijkste motivatie de zorg beschikbaar en toegankelijk te houden voor iedereen in Twente. Dit doen we samen met andere (keten)organisaties in zorg & welzijn, netwerkorganisatie (als TZA en IZO Twente), het zorgkantoor Menzis en zorgverzekeraars en gemeenten in ons gebied. Ook werken we veel samen met scholen en de Universiteit Twente. We leren van en met elkaar en zetten ons in voor iedereen in Twente.

Wenkend toekomstperspectief VVT Twente

Het perspectief op zorg gaat verschuiven. Het is nodig dat we samen met cliënten, naasten, buurtbewoners, vrijwilligers, (zorg)professionals en informele zorg het huidige zorg- en ondersteuningsaanbod anders organiseren: geen focus op ziekte maar op gezondheid en welzijn; wat kan en wil je nog wél? Ook buiten de deuren van TMZ hebben we ons in Twente gebogen over de 'Zorg van de Toekomst'. In 2024 hebben 11 VVT organisaties met elkaar een wenkend toekomstperspectief geschreven om onze gezamenlijke ambitie te delen. Ons doel is dat ondersteuning vanuit de ouderenzorg voor mensen die het nodig hebben beschikbaar en betaalbaar blijft en dat medewerkers aan het einde van hun werkdag met een voldaan gevoel naar huis gaan.

ThoeZ Twente

ThoeZ Twente is een coöperatie van CarintReggeland, TriviumMeulenbeltZorg, Ziekenhuis Groep Twente (ZGT), ZorgAccent en Zorggroep Sint Maarten. De coöperatie is eind 2018 opgericht om laagfrequente en complexe zorg en ook de geplande en ongeplande zorg in de wijkverpleging gedurende de nacht voor de toekomst beschikbaar en betaalbaar te houden voor de inwoners van Twente.

ThoeZ Twente richt zich onder andere op het voorkomen van onnodige ziekenhuisopname en het mogelijk maken van eerder ontslag uit het ziekenhuis. Met de komst van ThoeZ Twente is er voor verwijzers één loket om laagfrequente behandeling en verpleegkundige activiteiten thuis te regelen in het verzorgingsgebied van ZGT (Hengelo en Almelo).

Punt voor Parkinson Twente

Samen met Ziekenhuisgroep Twente (ZGT) en Medisch Spectrum Twente (MST) heeft TMZ in april 2022 Punt voor Parkinson Twente (PvP Twente) opgericht. Binnen PvP Twente is alle poliklinische en revalidatiezorg voor Twentse mensen met de ziekte van Parkinson en parkinsonismen geconcentreerd op één locatie. Het doel hiervan is het verbeteren van de samenhang en kwaliteit van de ketenzorg.

Deze organisatievorm sluit aan bij positieve ervaringen in andere regio's, zoals Groningen (sinds 2016 het eerste Punt voor Parkinson in Nederland) en Leeuwarden (sinds 2019). PvP Twente is gevestigd in Het Borsthuis in Hengelo, onderdeel van TMZ. Na het stellen van de diagnose in ZGT of MST worden patiënten uit de regio verder behandeld binnen PvP Twente. In het kader van continu verbeteren van de kwaliteit en toegevoegde waarde van de geleverde zorg hebben in december twee focusgroepen plaatsgevonden. Dit leidde tot waardevolle inzichten over hoe patiënten de zorg beleven die zij ontvangen.



**TMZ maakt BEWEGING naar
BEKWAAM = BEVOEGD**

4 Cliënten & Kwaliteit

We hebben voor onszelf een opdracht geformuleerd. Deze opdracht geeft vanuit een positief toekomstperspectief richting en geeft aan waar TriviumMeulenbeltZorg voor staat. Onze opdracht luidt: TMZ levert in gedeelde verantwoordelijkheid een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van leven van cliënten. Dit doen we in de vorm van persoonlijke zorg voor ouderen in Twente met complexe zorgvragen, in of in de directe nabijheid van onze locaties. Deze opdracht hebben we als onderdeel van onze meerjarenvisie begin 2025 intern en extern gecommuniceerd. In 2025 hebben wij zorg verleend aan 4.123 cliënten.

Cliënten in de wijk	2.274
Cliënten in de kortdurende zorg	1.326
Cliënten bij TMZ wonen langdurige zorg	1.375

TMZ doet het niet alleen, samen staan we voor persoonlijke zorg. Onze kracht wordt vergroot in lijn met de coöperatieve manier van werken samen met naasten, vrijwilligers en ook andere zorg- en welzijnsorganisaties vanuit Teams voor Persoonlijke zorg. De ‘Schijf van vijf’ helpt ons daarbij.

We zullen met elkaar moeten leren bepalen wat voor onze medewerkers een inzet is die wij duurzaam kunnen leveren en die passend is bij de opdracht. We geven in onze opdracht aan dat we willen bijdragen aan de kwaliteit van leven. Dit kan complexe zorg zijn en heeft zeker ook betrekking op het welbevinden van de cliënt. We zetten ons beleid van de afgelopen jaren voort om alleen in of in de directe nabijheid van onze locaties onze diensten aan te bieden. We concentreren onze zorg in en rond de woon-zorglocaties. Deze zijn een krachtig onderdeel van zorg in de wijk, waarbij we gastvrij willen zijn naar onze omgeving. We gaan uit van samenredzaamheid.

De kwaliteitseisen zijn minder voorschrijvend dan we destijds voorzagen. Zowel de Wet Zorg en Dwang als het Generiek Kompas laten veel ruimte aan de zorgorganisatie en professional. Deze ‘eigen professionele ruimte’ kan druk bij de medewerker geven. Hij of zij moet op grond van eigen inzichten afwegingen maken. Dit vraagt extra aandacht voor goed (interdisciplinair) samenwerken.

Tweemaal per jaar vindt er een evaluatie op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg plaats. In 2025 heeft de voorheen halfjaarlijkse evaluatie Kwaliteit en Veiligheid plaatsgemaakt voor een Kwaliteitsbeeld (in maart) over het gehele voorgaande kalenderjaar en een halfjaarlijkse rapportage TMZ in Beeld (in oktober). Met het Kwaliteitsbeeld geven we een inkijk in cijfers en verhalen en reflecteren we op de doelen die we onszelf gesteld hebben. Het Kwaliteitsbeeld laat zien hoe we werken aan de thema's van het Generiek Kompas. De TMZ in Beeld-rapportage geeft aan de hand van de vier appels van TMZ een integrale kijk op onze organisatie en een compleet beeld van onze kwaliteit. Van cliënttevredenheid, reflectie op de samenwerking met de inspraakorganen tot aan de keuzes die we maken op het gebied van duurzaamheid. Beide rapportages worden besproken in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid van de Raad van Toezicht. De commissie brengt verslag uit in de voltallige Raad van Toezichtvergadering. De rapportage wordt natuurlijk ook besproken met de medezeggenschapsraden.

VOOR WAARMERKINGS-DOELENDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026

4.1 Cliënttevredenheid

Het meten van cliënttevredenheid is voor TMZ een belangrijke graadmeter en geeft informatie over waar we ons nog in kunnen verbeteren. In mei 2025 zijn we overgegaan op de landelijke cliëntervaringsvragenlijst van het Generiek Kompas. Deze wordt vanuit de erkende applicatie QDNA aan cliënten en naasten aangeboden.

QDNA

Vanaf mei 2025 zijn er tot het eind van het jaar 518 waarderingen gegeven met een 8,5 als gemiddeld rapportcijfer. Het landelijk gemiddelde van dit rapportcijfer (bijna 20.000 respondenten van alle VVT-aanbieders die ook QDNA gebruiken) bedraagt een 8,4. De resultaten en bevindingen worden gedeeld binnen TMZ en daar waar mogelijk worden verbeteracties ingezet. Daarnaast wordt naar het uitvraagproces gekeken om de respons van het cliënttevredenheidsonderzoek te verhogen.

ZorgkaartNederland

Na akkoord van cliënt of naaste vindt een automatische doorlevering van de cijfers vanuit QDNA naar ZorgkaartNederland plaats en wordt daarmee openbaar gepubliceerd. In 2025 zijn 320 waarderingen met een gemiddeld cijfer van 8,7 op ZorgkaartNederland opgenomen. We zijn trots op deze resultaten.

4.2 Interne en externe monitoring en toetsing van kwaliteit

TMZ hanteert een geborgd en extern geauditeerd en gecertificeerd (gebaseerd op NEN-EN-ISO 9001:2015) kwaliteitsmanagementsysteem. Regelmatig en ook op verzoek worden interne audits uitgevoerd om vast te stellen of het kwaliteitsmanagementsysteem:

- 1) overeenkomt met de regelingen en de gestelde eisen van de internationale en door de organisatie zelf gestelde normen;
- 2) doeltreffend is geïmplementeerd en onderhouden.

Alle interne auditoren zijn geschoold vanuit de ISO norm 9001:2015.

Op dinsdag 30 september 2025 bracht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een onaangekondigd themabezoek aan de afdelingen de Wheele, Keizerskroon en Bijenkorf van Het Dijkhuis in Borne. Dat bezoek vond plaats in het kader van het campagnetoezicht 'Open je ogen voor gesloten deuren'. De IGJ observeerde tijdens het themabezoek de open/gesloten deuren en sprak hierover met direct betrokkenen. De inspecteurs waren onder de indruk van de open PG (met ons alarmeringssysteem Avics), de deuren die open waren en hoe de zorg op maat voor iedere cliënt geleverd wordt vanuit ons motto persoonlijke zorg. Uit het inspectiebezoek kwamen twee aanbevelingen naar voren: het vastleggen van individuele afwegingen bij wilsonbekwame cliënten wanneer voordeur of afdelingsdeur gesloten blijft (ook bij geen verzet), en het optimaliseren van de bewegingsvrijheid van alle cliënten. Aan deze aanbevelingen wordt door middel van de projecten 'Ken je client en zingeving op maat' en 'Leven in passende vrijheid' verder gevolg gegeven.

4.3 Klachten

TMZ heeft in het kader van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) een klachtenprocedure en een klachtenfunctionaris. Klachten kunnen ook worden voorgelegd aan een onafhankelijke externe klachtencommissie en bij geschillen kan een geschil worden voorgelegd aan de landelijke geschillencommissie of civiele rechter.

In 2025 ontving TMZ 21 klachten, een vergelijkbaar aantal met 2024 toen we 19 klachten ontvingen. Het betrof uiteenlopende klachten waarbij TMZ als uitgangspunt hanteert dat iedere klacht een kans is om te leren en te verbeteren. In het algemeen kan worden geconcludeerd dat continue en correcte communicatie omtrent verwachtingen en verantwoordelijkheden van alle partijen met ook goede vastlegging van afspraken duidelijkheid en houvast geeft. Dit verklaart ook het stabiele en lage aantal klachten: cliënten en naasten voelen ruimte om in dialoog met zorgteams en leidinggevendenden zaken bespreekbaar te maken en op te lossen voordat een formele klacht ontstaat. Dit komt ook de samenwerking met de cliënt, naasten en vrijwilligers in het kader van het programma Zorg van de Toekomst ten goede. In verschillende regio-overleggen is aandacht gevraagd om alert te zijn op het doorzetten van klachten om het totaal goed in beeld te houden. De klachtenfunctionaris is ook alert bij lage waarderingen (<6) via QDNA en/of Zorgkaart Nederland en schakelt actief met de betreffende afdelingen.





5 Zorg van de Toekomst

Het zorglandschap is ingrijpend aan het veranderen. Het aantal zorgvragers stijgt, de zorg wordt complexer, overheid/zorgverzekeraars bezuinigen op de zorg, en het is steeds lastiger om voldoende medewerkers te vinden. Om op deze ontwikkelingen in te spelen zijn we in 2023 het Programma Zorg van de Toekomst gestart met als doel de vier appels van TMZ groen te houden. (Tevreden cliënten, tevreden medewerkers, financiële stabiliteit en kwaliteit van zorg). Elk team van TMZ is aan de slag gegaan met verschillende elementen van dit Programma zoals meer inzet van informele zorg van naasten en vrijwilligers en het anders organiseren van de zorg. In 2024 hebben we hiermee mooie stappen gezet die in 2025 een verder vervolg kregen. Het programma Zorg van de Toekomst loopt tot 2027. Het kenmerkt zich door een integrale aanpak.

5.1 Programma Zorg van de Toekomst

Om in de toekomst persoonlijke zorg en welzijn te kunnen blijven bieden zullen we de zorg anders moeten gaan organiseren. In het project TMZ Zorg van de Toekomst denken we over deze veranderboodschap na en bereiden we veranderingen voor op basis van de nieuwe opdracht van TMZ, zoals beschreven in de meerjarenvisie:

“In gedeelde verantwoordelijkheid leveren we een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van leven van cliënten. Samen zijn we verantwoordelijk voor persoonlijke zorg voor ouderen in Twente met complexe zorgvragen. In of in de directe nabijheid van onze locaties. Deze opdracht vraagt van ons dat we waar nodig de zorg anders gaan organiseren. We zijn daarbij duidelijk naar elkaar over onze wensen, verwachtingen en grenzen daarbinnen. We gaan ervan uit dat samen optrekken energie geeft en ook een stuk zingeving biedt aan jou, je collega's, vrijwilligers en de naasten van onze cliënten en cliënten.”

Binnen TMZ werken we in Teams voor Persoonlijke Zorg; teams waarbinnen we samen zorgen voor persoonlijke zorg, waarin een goede relatie én een goede samenwerking centraal staat. In deze teams werken we op basis van de principes van de 'Schijf van vijf'. Het doel daarvan is de zelfredzaamheid en eigen regie van de cliënt te behouden en te versterken met ondersteuning van hulpmiddelen én informele zorg (naasten en vrijwilligers). Het goede gesprek helpt ons wensen, verwachtingen en grenzen te bespreken.

In 2025 hebben we beleid en ondersteunend materiaal ontwikkeld dat ons helpt uitvoering te geven aan deze veranderboodschap, gebaseerd op onze nieuwe opdracht:

- De visie op het werken in Teams voor Persoonlijke Zorg op basis van de principes van de 'Schijf van vijf' is herijkt en folders, de inspiratiebox én de training 'Communiceren doe je samen' zijn hierop aangepast.
- Het beleid 'Informele Zorg' is in eerste instantie geschreven voor verpleeghuiszorg, er wordt gewerkt aan een document voor de kortdurende zorg en we hebben een start gemaakt met het beschrijven van het beleid voor de wijkzorg; met als doel meer ruimte te geven aan de inzet van vrijwilligers en naasten.

- De 'Schijf van vijf' is in TMZ-huisstijl gedrukt; een middel dat ons binnen TMZ ondersteunt om de veranderslag te maken. Het helpt bewust te kijken naar wat de cliënt zelf kan, welke hulpmiddelen ondersteunen bij zelfredzaamheid, hoe naasten en vrijwilligers betrokken kunnen worden in het zorgproces en welke rol de TMZ-collega heeft.
- Er is een leidraad ontwikkeld 'Samen Zorg Gesprek bij een cliënt thuis' die onder andere helpt in het gesprek over verwachtingen en om vóór opname inzichtelijk te maken waar familie en het sociale netwerk betrokken kunnen en willen blijven.
- Vanuit Waardigheid en Trots voor de Toekomst was voor teams coaching beschikbaar en intervisie voor leidinggevers en PIP-ers (primus interparis van teams).
- De klankbordgroep 'Zorg van de Toekomst' kwam twee keer samen. Er is gesproken over het thema 'zelfredzaamheid' van cliënten en over 'De wensen en behoeften van de cliënten van nu. Cliënten willen zelf de regie over het leven behouden. Een hulpvraag hoeft niet altijd met zorg (door een professional) beantwoord te worden.'
- Alle teams hebben extra financiële en personele ruimte gekregen om het programma TMZ Zorg van de Toekomst uit te voeren: 6 uur in de week per team, en de mogelijkheid om een beroep te doen op het 'Anders organiseren-fonds'.

Alle zorgteams zijn in 2025 verder aan het werk gegaan met het betrekken van en samenwerken met naasten en vrijwilligers. De 'samen zorgen'-gesprekken lopen steeds beter. Deze worden indien mogelijk thuis gevoerd voordat verhuizing naar een plek in een TMZ-locatie plaatsvindt. De 'Schijf van vijf' wordt steeds vaker als hulpmiddel ingezet. Het aantal naasten dat een handje helpt neemt toe. Het aantal vrijwilligers is gestegen van 1350 naar 1500. We zijn de beweging aan het maken van 'best mogelijke zorg' naar het 'leveren van een belangrijke bijdrage aan kwaliteit van leven in gedeelde verantwoordelijkheid'. We vinden het nog niet altijd makkelijk om 'het goede gesprek' te voeren over wensen, grenzen en wederzijdse verwachtingen.

In 2026 richten we ons op verdere implementatie van het werken in Teams voor Persoonlijke Zorg op basis van de principes van 'Schijf van vijf', reflecteren en evalueren we op wat er gedaan is en maken we een plan voor het vervolg van Zorg van de Toekomst.

5.2 Ons TMZ Plan 2025

De titel van Ons TMZ Plan 2025 luidt 'Richting en ruimte voor veranderkracht'. Richting is gegeven door onze coöperatieve werkwijze, de herijking van de besturingsfilosofie en de nieuwe opdracht in onze meerjarenvisie 2025-2029. Ruimte is gegeven in het programma TMZ Zorg van de Toekomst en de bijbehorende financiële en personele middelen.

Ons TMZ Plan 2025 bood naast richting ook ruimte. Ruimte om met elkaar de beweging te maken van 'zorgen voor' naar 'samen zorgen dat'. Ruimte voor aandacht voor elkaar om samen de veranderopgave te realiseren en de vrijheid om dingen anders te doen, te experimenteren en vertrouwen te krijgen in wat we doen: ruimte voor veranderkracht.

Veranderkracht voor de ontwikkelplannen die het eerste kwartaal 2025 vorm hebben gekregen. Veranderkracht om invulling te geven aan de behoeften die er spelen binnen de organisatie om de transitie te doorleven, te verdiepen en te omarmen. Veranderkracht om het partnerschap tussen staf en lijn te verstevigen. Het programma TMZ Zorg van de Toekomst stimuleerde en faciliteerde zorgteams om met cliënten, naasten en vrijwilligers samen te zorgen voor kwaliteit van leven. Om de Meerjarenvisie goed uit te voeren (en de vier appels groen te houden) is een bepaalde besturing van TMZ nodig. Deze staat beschreven in de besturingsfilosofie van TMZ. Deze bestaat uit 6 kernelementen: cultuur, kernwaarden, stijl van leidinggeven, strategie, vier appels, structuur. We hebben de besturingsfilosofie in 2025 herijkt, zodat de besturingsfilosofie dienend is aan de uitvoering van de herijkte Meerjarenvisie.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

EEN TERUGBLIK OP ONS TMZ PLAN 2025

1 ONS TMZ PLAN 2025 WE KENNEN ELKAARS WENSEN, BEHOEFTE EN GRENZEN

We hebben verder gewerkt aan de uitvoering van het programma Zorg van de Toekomst zoals hiervoor omschreven. Onze ambitie was en is om beter in te spelen op de behoefte aan eigen regie bij cliënten door proactieve zorgplanning (ACP), het proces van in gesprek gaan, vooruitdenken, plannen en organiseren van gewenste passende zorg. Dit bevat zowel de fysieke, de psychische, de sociale als de zingevingsdimensie. ACP wordt al toegepast binnen TMZ. Met het oog op behoefte aan meer regie bij de cliënten zijn er verbeterstappen gemaakt in 2025. Tijdens twee themabijeenkomsten ('Zorg van de Toekomst' en de door de MAR en VAR georganiseerde bijeenkomst 'Hoe ver gaan we met zorg en behandeling bij TMZ?') is aandacht besteed aan de toenemende behoefte aan eigen regie bij cliënten. We hebben uitvoering gegeven aan het project 'Ken je cliënt, zingeving en veiligheid op maat'. Per cliënt zijn de behoeften geïnventariseerd door huisbezoeken, levensverhalen zijn opgehaald en gesprekskaarten zijn ontwikkeld om de cliënt nog beter te leren kennen en om zo nog beter in te kunnen spelen op de invulling van wat als een zinvolle dag wordt ervaren. De pilotafdelingen gaven aan klaar te zijn om de afdelingsdeuren te openen. Het project is gesplitst in twee projecten 'Ken je client en Zingeving op maat' en Leven in passende vrijheid. We organiseerden meerdere 'benen op tafel' overleggen met de inspraakorganen.

2 ONS TMZ PLAN 2025 WE BOUWEN NETWERKEN

Wenkend toekomstperspectief VVT Twente

Het perspectief op zorg gaat verschuiven, zoals in hoofdstuk 2 staat omschreven. Het is nodig dat we samen met cliënten, naasten, buurtbewoners, vrijwilligers, (zorg)professionals en informele zorg het huidige zorg- en ondersteuningsaanbod anders organiseren. In 2024 hebben 11 VVT organisaties met elkaar een wenkend toekomstperspectief geschreven om onze gezamenlijke ambitie te delen. In 2025 kreeg deze ambitie verder vorm. Samen met creatief bureau Artica werd de beweging 'Zelf zorgen, samen doen' ontwikkeld. De naam zegt het al: we moeten meer voor onszelf zorgen, maar staan er daarin niet alleen voor. Door om te kijken naar elkaar en vaker wat voor een ander te betekenen, kunnen we het zorgsysteem enorm ontlasten. Met deze beweging laten we niet alleen zien dat het anders moet, maar ook vooral ook h  . In het voorjaar is de beweging vooral geladen bij de

ouderenzorg-professionals en vrijwilligers. Zij spelen een belangrijke rol in de transformatie en hebben in hun dagelijkse werk al te maken met de veranderingen. Vanaf september is de beweging grootser gedeeld. Op social media en met een campagne in bushokjes lichtten de Twentse VVT-organisaties en Menzis de inwoners van Twente in. Daarin werd de rol van de hele samenleving benadrukt. 'Vroeg of laat ben jij ook zorgmedewerker' was de boodschap waarmee we aangaven dat ouderenzorg een taak wordt van de hele maatschappij!

VROEG OF LAAT
WERK JIJ OOK IN
DE ZORG

De beweging 'Zelf zorgen, samen doen' sluit naadloos aan bij ons programma Zorg van de Toekomst waar we sinds 2023 binnen TMZ mee bezig zijn. Ook de 'Schijf van vijf' (zie verderop in dit verslag) past zowel bij de visie van TMZ op persoonlijke zorg vanuit Teams voor Persoonlijke Zorg als bij de beweging 'Zelf zorgen, samen doen'. Het versterkt onze eigen boodschap.



De Twentse ouderenzorg-organisaties hebben vanuit deze beweging ook voor een nieuwe productnaam gekozen voor VPT, Volledig Pakket Thuis. Een naam die past bij de beweging die we willen maken. Namelijk vanuit de 'Schijf van vijf' er sámen voor zorgen dat iemand zo lang mogelijk thuis kan blijven wonen en de regie houdt. SamenZorg (voorheen Volledig Pakket Thuis) is een leveringsvorm van langdurige zorg, waarbij de professionele zorg en ondersteuning niet in het verpleeghuis wordt gegeven, maar juist thuis worden gegeven. Hiervoor is een nieuwe folder ontwikkeld.

is een nieuwe folder
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026.

Om de zorg voor kwetsbare ouderen toegankelijk, betaalbaar en van een goed niveau te houden, is ons netwerk in 2025 verder als volgt uitgebreid en versterkt:

- **Drempelloze databeschikbaarheid voor het hele netwerk van zorgaanbieders**

In 2025 is het IZA transformatieplan 'Versneld verbinden' goedgekeurd door de zorgverzekeraars en is de uitvoering begonnen. De ziekenhuizen, apothekers, huisartsen, ambulancedienst, GGZ en VVT (waaronder TMZ) zijn een programma gestart dat zich richt op drempelloze databeschikbaarheid.

- **Anders organiseren van de zorg in het netwerk**

Meer dan 40 zorgaanbieders uit het netwerk hebben het IZA Transformatieplan 'Ouder worden doen we samen' opgesteld (inclusief ACP, arbeidsmarkt en communicatie). Het programma richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van leven van de ouder wordende inwoners van Twente. We richten ons op het vermogen van mensen om eigen regie te houden, waarbij professionele zorg en ondersteuning vanuit het juiste domein beschikbaar blijft waar nodig. We optimaliseren de samenwerking met informele zorg en stimuleren de inzet van technologie en hulpmiddelen. Samen moeten we anders denken en werken.

- **Ondersteuning van medewerkers, cliënten, vrijwilligers en naasten die technologie willen inzetten**

Cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers worden door de Ontzorgcentrale ondersteund bij de aanschaf en inzet van (digitale) hulpmiddelen. De Ontzorgcentrale is een 'alles in één-dienst' waar iedereen met een hulpvraag op een eenvoudige manier ondersteunende hulpmiddelen kan aanschaffen. We adviseren in de keuze, zoeken vergoedingsmogelijkheden uit en ondersteunen bij de aanschaf en het in het gebruik nemen van het hulpmiddel. Dit is een initiatief van VVT-zorgaanbieders CarintReggeland, ZorgAccent, TMZ en Zorggroep Sint Maarten.

- **VVT ondersteunt huisartsen bij zorg en behandeling van kwetsbare ouderen**

De huisartsen en de VVT (waaronder TMZ) hebben samen een plan gemaakt om huisartsen te ondersteunen bij de zorg en behandeling van thuiswonende kwetsbare ouderen. Dit betreft de doelgroep die in het recente verleden naar het verpleeghuis ging, maar door het overheidsbeleid langer thuisblijft. Het ontbreekt de huisartsen aan specifieke deskundigheid. Deze wordt door de behandeldiensten van de VVT-zorgaanbieders onder bepaalde voorwaarden aangeboden.

- **Versterking professioneel netwerk**

Het nieuwe beleid 'Informele zorg' biedt zorgteams mogelijkheden om het netwerk rondom de cliënt uit te breiden en te versterken. De samenwerking richtte zich in 2025 vooral op de eerste contactpersoon van de cliënt. We zijn daarnaast ook de andere naasten meer gaan betrekken, alsmede het informele netwerk (bijvoorbeeld verenigingen) waartoe de cliënt voor de inhuizing behoorde. Hiertoe is een ecogram ontwikkeld.

Aanmeldpunt uitgebreid

Eind 2024 is besloten het experiment centraal aanmeldpunt (in Tubbergen en Hengelo) in de wijk voor reguliere wijkverpleging en MPT uit te breiden in het hele Thoez gebied. Er ontstaat zo meer duidelijkheid voor inwoners en verwijzers (1 plek voor contact met alle aanbieders). Dit sluit aan bij andere regionale ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld uniforme triage door (wijk)verpleegkundigen. Door met elkaar te werken aan een gelijke manier van werken kunnen aangesloten partijen de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de wijkverpleging gezamenlijk vergroten. Er ontstaat meer duidelijkheid voor inwoners en verwijzers (1 plek voor contact met alle aanbieders). Uiteindelijk is het doel deze werkwijze aan te laten sluiten bij regionale ontwikkelingen in heel Twente zoals 'Versneld verbinden'. Binnen het programma 'Versneld verbinden' werken 25 zorgorganisaties samen aan slimme digitale samenwerking en veilige gegevensbeschikbaarheid, zodat de zorg in onze regio beschikbaar, betaalbaar en werkbaar blijft. Ook TMZ neemt deel aan dit programma (in de koplopers groep).

3 ONS TMZ PLAN 2025 WE ORGANISEREN HET WERK ANDERS

TMZ is aan de slag gegaan met het opstellen van een deskundigheidsmix passend bij de zorgvraag. TMZ heeft de afgelopen jaren geëxperimenteerd met het anders organiseren van werk en het samenstellen van zorg- en welzijnsteams inclusief informele zorg. In 2026 willen we deze initiatieven bundelen tot een integrale aanpak, waarbij we gezamenlijk uitgangspunten en kaders formuleren voor een toekomstbestendige personeelssamenstelling (inclusief deskundigheidsmix) die zowel kwantitatief als kwalitatief aansluit bij de zorgvraag. Na afronding van de implementatie van roosterplanning van extramuraal naar intramuraal is het thema roosteren inclusief contract op maat halverwege 2025 ondergebracht bij Mens & Organisatie (M&O) voor verdere doorontwikkeling. Er zijn aanbevelingen gedaan en er is gestart met het herzien van het roosterhandboek en het verhogen van het kennisniveau van roosterplanners. In 2026 krijgt dit een vervolg. In 2025 lanceerden we de campagne nieuw werkgeversmerk: 'Zie de mens' waarover u in hoofdstuk 2.8 al meer heeft kunnen lezen.

Het proces om nieuwe collega's zich snel thuis te laten voelen bij TMZ hebben we verbeterd. Vooral de systeemkant is geoptimaliseerd zodat alles goed geregeld is voor de start van een nieuwe collega. Op basis van de evaluatie van dit proces gaan we in 2026 een aantal onderdelen anders inrichten en koppelen met het leer- en ontwikkelsysteem van medewerkers. Door dit te koppelen aan begeleiding en ontwikkeling ontstaat een aanpak die nieuwe medewerkers duurzaam ondersteunt.

Wat TMZ in de wijk betreft hebben we stappen gezet in het uitvoeren van de plannen om de zorg in de wijk anders te organiseren en in te richten. De wijkzorg en zorg vanuit de TMZ-locaties gaan meer op elkaar aansluiten. Onze locaties worden de uitvalbasis voor het leveren van zorg in de wijk. Per regio zijn uitwerkingsplannen opgesteld. Omdat we in Enschede geen verpleeghuislocatie hebben, is besloten de wijkzorg daar over te dragen aan Zorggroep Manna per 1 maart 2026. Zorggroep Manna draagt in ruil daarvoor per die datum de wijkzorg aan TMZ over in Hengelo. Zo houden we gezamenlijk de zorg toegankelijk en beschikbaar.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026.

In 2025 is een pilot gestart op de Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ) afdelingen met de Medido, een slimme medicijndispenser die cliënten helpt met medicatie. Onderzocht is of de Medido ook kan helpen de doorstroom van GRZ naar de thuissituatie te versnellen. De Medido werd tot voor kort alleen in de wijk gebruikt. Na een succesvolle pilot blijven de medicijndispensers ook op de GRZ ingezet in 2026.

In de wijk en twee intramurale teams heeft een pilot plaatsgevonden met spraakgestuurd rapporteren in ONS. Binnen de wijkteams heeft spraakgestuurd rapporteren zich bewezen als een waardevolle aanvulling op het bestaande rapportagesysteem. Begin 2026 wordt verkend of deze werkwijze ook binnen de andere teams kan worden gebruikt.

In 2024 heeft binnen TMZ een pilot plaatsgevonden met Tena Identifi, een digitale oplossing die ondersteund bij het uitvoeren van een nauwkeurige continëntiebeoordeling. Hiermee zijn positieve ervaringen opgedaan. Daarom is besloten om in 2025 alle TMZ-locaties de mogelijkheid te geven om Tena SmartCare Identifi in te zetten voor onze cliënten.

In 2024 zijn we in de wijk gestart met zorgrobot Tessa. In 2025 maakten ruim 40 cliënten in de thuissituatie gebruik van deze robot. Door haar vriendelijke en ondersteunende aanpak voelt Tessa als een echt maatje en helpt ze cliënten bij hun dagelijkse (zorg)taken.



4 ONS TMZ PLAN 2025 WE LEREN EN ONTWIKKELEN

Er wordt volop gebouwd aan de toekomst! Eén van de krachten van TMZ is hoe we vastgoed gebruiken als middel tot het bijdragen aan kwaliteit van leven van de cliënten. TMZ heeft veel kennis en ervaring op het gebied van vastgoed. Hierbij gaat het zowel om de 'harde' kennis rond vastgoedprojecten (financiën, bouw, beheer) als om de 'zachte' kennis; het inzetten van vastgoed als onderdeel van onze zorg en welbevinden. We streven naar moderne, duurzame, lokaal gewortelde en efficiënte locaties waar het prettig wonen, werken en leven is. Vanuit dit perspectief kun je de manier waarop wij omgaan met ons vastgoed zien als onderdeel van goede kwaliteit van zorg. Verderop in hoofdstuk 6 Bouwen aan de toekomst wordt beschreven hoe TMZ hier invulling aan geeft.

De ondersteunende diensten (Bedrijfsvoering en M&O) en de zorg werken aan verbetering van de samenwerking. De ontwikkelplannen van de ondersteunende diensten en de zorg worden op elkaar afgestemd. In 2025 zijn we vooral praktisch aan de slag gegaan met de manier waarop de lijn en staf met elkaar samenwerken. In 2026 is het van belang dat we het partnerschap lijn-staf gezamenlijk oppakken vanuit een plan waardoor we bewust stappen zetten om het samenwerken te stimuleren en vorm te geven.

In 2025 heeft TMZ haar digitale werkomgeving verder gemigreerd naar cloud-applicaties, waarover u in hoofdstuk 7 meer kunt lezen. Met deze migratie zijn alle medewerkers voorzien van nieuwe telefoons of andere apparaten. Er zijn verschillende scholingen geweest en een live-event 'Jouw digitale werkomgeving'.

Om meer grip te krijgen op verzuim, behoud en uitstroom is in 2025 een dashboard ontwikkeld dat leidinggevend inzicht en overzicht biedt om gericht te kunnen analyseren en sturen. Verzuim is structureel onderwerp van gesprek geworden in overleg met HRM-adviseurs en leidinggevend, waarbij ook exitgesprekken opnieuw zijn opgepakt.

Ter ondersteuning van werkplekleren hebben we succesvol in februari 2025 een nieuw leeromgeving (LMS) geïntroduceerd dat de medewerker ondersteunt in de ontwikkeling. Daarnaast geeft het systeem het management inzicht en overzicht van de leeractiviteiten. Ten slotte helpt het om als medewerker eigen regie te hebben op bekwaam en bevoegd zijn volgens het herziene BIG-beleid, passend bij onze visie op zorg. In 2.9 heeft u hier meer over kunnen lezen.

In 2025 hebben we ons gericht op psychosociale veiligheid, fysieke veiligheid en de basis op orde hebben. Er is een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De uitkomsten van dit onderzoek zijn input voor de in 2026 te ontwikkelen visie op sociale veiligheid en te nemen maatregelen om uitval te voorkomen.

In de wijk hebben we een pilot gedraaid met het dragen van een alarmknop voor medewerkers om de veiligheid en het gevoel van veiligheid te vergroten. De uitkomsten hiervan nemen we mee in de plannen voor 2026.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

5 ONS TMZ PLAN 2025 INZICHT IN KWALITEIT

Sinds 1 juli 2024 is het 'Generiek Kompas Samen werken aan Kwaliteit van Bestaan' (het Generiek Kompas) opgenomen in het register van Zorginstituut Nederland. Dankzij het Generiek Kompas is het voor organisaties in de ouderenzorg mogelijk om via een kwaliteitsbeeld integraal te laten zien hoe zij werken aan kwaliteit van leven van cliënten. De titel van het Generiek Kompas 'Samen werken aan Kwaliteit van Bestaan' past bij de beweging die TMZ maakt: van 'best mogelijke zorg' naar 'het samen leveren van een waardevolle bijdrage aan kwaliteit van leven van de cliënt'.



Samen leveren we een
**WAARDEVOLLE
BIJDRAGE** aan
**KWALITEIT VAN
LEVEN** van de cliënt

5.3 Wat gebeurde er nog meer in 2025?

- TMZ, Liberein, en CarintReggeland vormden tot 1 juni 2025 samen de 'D-ZEP Alliantie Twente', zorg voor cliënten in Overijssel met dementie en zeer extreem onbegrepen gedrag. De samenwerking in de vorm van de Alliantie is niet meer nodig en we sloten de projectfase per die datum af. De specialistische zorg wordt sindsdien geboden vanuit TMZ. TMZ beschikt in Hengelo over een verblijfsafdeling met 16 bedden. Medewerkers van TMZ maken deel uit van een regionaal expertiseteam dat advies verleent en ondersteuning biedt aan zorginstellingen in de regio. De afdeling wilde doorgroeien naar een formeel 'regionaal expertisecentrum' (REC). De voorbereidingen voor de visitatie vonden in 2025 plaats. In december heeft CEIz (Commissie Expertisecentra langdurige zorg) bekend gemaakt dat D-zep afdeling Weidedorp van TMZ in Hengelo zich officieel 'Regionaal Expertisecentrum' (REC) voor heel Overijssel mag noemen. De afdeling Weidedorp is nu als REC opgenomen in het vastgestelde zorglandschap van doelgroepennetwerk D-zep.
- Binnen Punt voor Parkinson zijn we bezig om een plan te schrijven samen met de andere punten om dagbehandeling ook onderdeel te maken van PVP, zodat patiënten mogelijk langer thuis kunnen blijven wonen. We hebben een scholingsvorm opgezet om kennis te verbreden in de wijk en de langdurige zorg. Door middel van data en uitkomstvergelijkingen via de value based healthcare methodiek zijn verbeterteams aan de slag om onze dagelijkse zorg waardegedreven te verbeteren.
- In 2025 is team VONK, voor zorgtechnologie, innovatie, project- en kwaliteitsmanagement, van start gegaan. Het team, dat een samenvoeging is van collega's van de bestaande afdelingen Kwaliteit, Technologie&Innovatie en Projectadvies, is ingericht met een strategisch kwaliteitsadviseur, een projectadviseur en een leidinggevende/strategisch projectadviseur. VONK staat voor: Veranderen in verbinding, Ontwikkeling organiseren, Nieuwsgierig netwerken, Kijk op kwaliteit. Het team stimuleert verbetering en verandering door kansen te zien, beleid te ondersteunen en innovatie mogelijk te maken.
- Vanuit Twentse Koers werkt TMZ samen met CarintReggeland, Liberein, Zorggroep Sint Maarten, Zorgaccent en Menzis Zorgkantoor samen in een pilot Logeerzorg. De zorgorganisaties hebben speciale logeerbedden beschikbaar gesteld die voor een tijdelijke periode te reserveren zijn om daarmee naasten te ontlasten en gelegenheid te geven op adem te komen.

5.4 TMZ in de Wijk

In 2025 hebben we stappen gezet in het uitvoeren van de plannen om de zorg in de wijk anders te organiseren en in te richten. De wijkzorg en zorg vanuit de TMZ-locaties sluiten in de toekomst meer op elkaar aan. Onze locaties worden de uitvalbasis voor het leveren van zorg in de wijk. Per regio zijn uitwerkingsplannen opgesteld. Dit geeft richting per regio welke stappen gezet worden. Zo zijn er bijvoorbeeld investeringen gedaan in de locatie De Greven om meer ondersteunend te zijn aan de zorg voor Samenzorg (VPT) cliënten. In Enschede en Vroomshoop wordt de zorg 'warm' overgedragen aan andere zorgaanbieders. Er is een projectgroep samengesteld die heeft gewerkt aan concretisering van 'de dag van de VPT-cliënt'. Continuïteit in zorg, vaste routines en een herkenbaar dagprogramma op elke locatie zorgen voor een voorspelbaar, veilig en kwalitatief hoogwaardig leven van de Samen-

zorg (VPT)-cliënt. Dit draagt direct bij aan de fysieke en mentale gezondheid van cliënten en verhoogt hun welzijn in de thuissituatie, vanuit het uitgangspunt van 'zorgen voor' naar 'samen zorgen dat'. De proeftuin in Borne wordt gebruikt om met elkaar te onderzoeken en te leren hoe we vanuit de verschillende teams en zorgdomeinen (wijk –VPT-verpleeghuis) inhoudelijk en organisatorisch kunnen samenwerken. Met uiteindelijk doel het leveren van goede zorg en bij te dragen aan de kwaliteit van leven van cliënten vanuit de 'Schijf van vijf'- principes. De proeftuin heeft meer tijd nodig dan in eerste instantie gedacht. Dat heeft te maken met de noodzakelijke cultuuromslag en de belemmerende inrichting van het systeem vanwege verschillende manieren van roosteren en declareren van zorg voor ieder zorgdomein.

Eind 2024 is besloten het experiment centrale aanmeldpunt (in Tubbergen en Hengelo) in de wijk voor reguliere wijkverpleging en MPT uit te breiden in het hele Thoez gebied. Hierover heeft u al meer kunnen lezen in paragraaf 5.2.

5.5 Vooruitkijkend naar 2026

De zorg is in 'transitie', in beweging naar een andere manier van zorg verlenen. Om deze beweging te maken zijn we in 2023 gestart met het Programma TMZ Zorg van de Toekomst. In 2026 nemen we de tijd om te evalueren. Even stil te staan, en onszelf de vraag te stellen, wat hebben we bereikt? Zijn we daar blij mee? Wat willen we nog bereiken en doen in 2026 en volgende jaren, en hoe borgen we de stappen die we met elkaar gezet hebben? Kortom: **reflectie**. We willen reflecteren en we willen in beweging zijn. Door te denken in **scenario's** kunnen we inspelen op onverwachte situaties. Daardoor weten we van elkaar wat we gaan doen, dit geeft zekerheid en maakt ons **wendbaar**.

We willen met elkaar in 2026 doorleven hoe we de 'Schijf van vijf' in ons dagelijks werk toepassen. 'Het goede gesprek' moet ons daarbij helpen. Het begint met elkaar leren kennen, elkaar begrijpen en verwachtingen en grenzen te bespreken. Met steeds als uitgangspunt: 'Zie de mens'.

De vernieuwde **meerjarenvisie** 2025-2029 is daarbij onze leidraad. Om de meerjarenvisie goed uit te voeren en de vier appels van TMZ groen te houden is een bepaalde manier van sturing van TMZ nodig; deze staat beschreven in de herijkte besturingsfilosofie.

En dit alles binnen de kaders van de **begroting 2026**. Deze begroting geeft ons de mogelijkheid om financieel inhoud te geven aan de plannen die we hebben en de plannen die we nog gaan ontwikkelen. Ruimte voor de reflectie en de beweging. Of op zijn Twents:

STILSTOAN, LUUSTERN,

LEERN, GROEIN,

zodat ieder op zien eegen
maniere met de tied mit goat!
(Met mekaar veur mekaar!)

**TMZ heeft STAPPEN
GEZET om de ZORG
in de WIJK anders in
te RICHTEN**





6 Bouwen aan de toekomst

Binnen TMZ werken we vanuit een coöperatieve basis. Die werkwijze wordt ook gehanteerd in de samenwerking met opdrachtnemers die nieuw- of verbouwtrajecten voor TMZ realiseren. Gebruikers en inspraakorganen worden actief betrokken in de ontwikkeling van vastgoed (zorgpersoneel, cliënten, cliëntenraad e.d.). Dit betekent ook dat opdrachten voor projecten tot stand komen op basis van een optimale transparantie en op basis van een door partijen in elkaar gesteld vertrouwen. Zo dient het project tevens uitgevoerd te worden en uiteindelijk afgerond te worden. TMZ heeft in de afgelopen jaren een ketensamenwerking opgebouwd met een selecte groep aannemers en installateurs. Op basis van deze samenwerking is ons woon- zorgconcept tot stand gekomen en gelden recent gerealiseerde gebouwen van TMZ als belangrijke referentie voor de volgende (nieuw)bouw. TMZ streeft naar duurzame relaties en duurzame gebouwen. TMZ heeft bij (nieuw)bouwprojecten de intentie om ook het meerjarig onderhoud onder nader te bepalen condities bij de opdrachtnemer onder te brengen. Uitgangspunt voor deze manier van samenwerking is een structurele communicatie tussen betrokken partijen.

6.1 Nieuwbouw en renovatie

Almelo, Het Meulenbelt

De nieuwbouw in Almelo zit in de laatste fase voordat we de laatste oude vleugels kunnen slopen en het terrein verder kunnen aanleggen. De grootste fase tot nu toe. Deze fase bevat ook de realisatie van het restaurant en de kantoren voor de ondersteunende diensten. Het streven van TMZ is om een locatie neer te zetten die voor de komende 30-40 jaar weer mee kan. En dan hebben we het over een duurzame en fijne locatie om in te wonen en te werken. Met deze oplevering is een belangrijke mijlpaal bereikt in het vijfjarige project, waarbij Het Meulenbelt fasegewijs wordt vernieuwd. Deze vierde fase, verloopt volgens planning en wordt in februari 2026 opgeleverd. In maart verhuizen de afdelingen naar hun definitieve plek in Het nieuwe Meulenbelt. De ondersteunende diensten verhuizen medio april van de Parmentierweg naar hun nieuwe werkplek op Het Meulenbelt. Daarna starten we met de sloop van de laatste vleugels. Aansluitend kan het resterende deel van het terrein aangelegd worden waaronder het nieuwe milieuplein. Naar verwachting zijn de laatste werkzaamheden eind september gereed en gaan we de locatie feestelijk openen.

Hengelo, Het Hof

Voor locatie Het Hof is gestart met het maken van plannen voor nieuwbouw ter vervanging van bestaande bouw. De plannen zijn onderdeel van het schuifplan voor locatie Het Hof bestaande uit twee fases. Het ontwerp voor fase 1, bestaande uit een restaurant met daarboven 24 zorgstudio's en 24 kamers, is uitgewerkt met de architect. Voor fase twee zijn twee scenario's onderzocht: nieuwbouw van 56 zorgstudio's, of renovatie van het bestaande gebouw 'Intermedium'. Uiteindelijk is gekozen voor het nieuwbouwscenario van fase twee. Dat heeft te maken met de hoge renovatiekosten en bijkomende overlast voor cliënten en personeel bij renovatie. Inmiddels zijn de tekeningen voor fase een verder uitgewerkt. Binnenkort worden de financiën samengevat en wordt in het eerste kwartaal van 2026 besluitvorming verwacht zodat we eind van het jaar kunnen starten met de bouw en deze locatie eind 2027 opgeleverd wordt.

Hengelo, Het Drienehuis

Samen met Stichting Aveleijn (biedt zorg aan mensen met een verstandelijke beperking) is TMZ aan het onderzoeken of het mogelijk is een nieuw leefconcept te ontwikkelen aan de Sportlaan Driene in Hengelo. Het gaat om 48 plekken. Het betreft 24 plekken voor Aveleijn voor cliënten met een verstandelijke beperking en 24 plekken voor TMZ voor de doelgroep bijzondere begeleiding. Daarbij voorziet de locatie ruimte voor 52 zorgwoningen waar mensen zelfstandig kunnen wonen, in een veilige omgeving met zorg en welzijn nabij. De besluitvorming voor de verdere uitwerking van het voorlopig ontwerp en het leefconcept heeft in 2025 plaatsgevonden. Inmiddels is het ontwerp verder uitgewerkt en zijn aannemer en installateur momenteel bezig om voor de plannen een begroting te maken. Definitieve besluitvorming staat gepland in 2026.

Twenterand & Tubbergen, Erve Mensman

Op locatie Erve Mensman is sprake van ruimtegebrek. Dat richt zich met name op de beschikbaarheid van werkplekken en overlegruimte. In samenwerking met de architect zijn meerdere voorstellen uitgewerkt voor uitbreiding en herinrichting. Het doorrekenen van de plannen en de technische uitwerking worden halverwege 2026 verwacht.

6.2 Duurzaamheid

TMZ is volop bezig met de toekomst. Ook over vele jaren willen we het verschil maken voor onze cliënten met goede en betaalbare zorg. Dit doen we door een diepgaande manier van samenwerken tussen alle direct betrokkenen in de dagelijkse leefwereld van cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers. Duurzaamheid speelt hierin een sleutelrol. Voor TMZ betekent duurzaamheid meer dan het reduceren van energieverbruik of kosten. Het gaat om toekomstbestendige keuzes die bijdragen aan langdurige kwaliteit van leven – voor cliënten, medewerkers én de samenleving als geheel. Daarbij hebben wij oog voor zowel de ecologische als de sociale kant van duurzaamheid. Investeringsbeoordelingen wij niet alleen op korte termijnrendement, maar vooral op hun langjarige, duurzame waarde. Vanuit deze brede visie geven wij invulling aan duurzaamheid in onze organisatie, onder andere door aandacht voor duurzaam bouwen, toekomstbestendige samenwerkingen, verantwoord energie- en mobiliteitsbeleid, biodiversiteit, het tegengaan van verspilling, duurzaam inkopen, het scheiden van afvalstromen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zo bouwen wij stap voor stap aan een organisatie die klaar is voor de toekomst.

6.3 Milieuthermometer Zorg

In 2026 werken we verder aan onze duurzaamheidsambities. Op de hoofdagenda staat het behalen van het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg voor drie van onze locaties (de Meulenhof, Het Borsthuis en Het Meulenbelt). Dit (duurzaamheid)thema sluit aan bij de ambities van TMZ en bij de thema's uit het hoofdlijnenakkoord (HLO).

In 2025 is een kernteam duurzaamheid ingericht, waarin de afdeling Vastgoed een centrale rol vervult. Daarnaast maken functionarissen vanuit de afdelingen Bedrijfsvoering/ Facilitair, Kwaliteit, Inkoop, HRM en Communicatie onderdeel uit van dit kernteam. Momenteel bereiden we ons voor op de eerste audit die voor eind juni 2026 gepland staat.

Ook zijn we bezig om de vereisten van de Milieuthermometer Zorg ten aanzien van duurzaamheidsambitie, duurzaamheidscoördinatie, taken en bevoegdheden te borgen binnen de organisatie.

Energie- en grondstoffenverbruik

Het verlagen van ons energie- en grondstoffenverbruik begint met inzicht in het verbruik ervan:

Verbruik	2025	2024
Gebruiksoppervlak	103.775 m²	103.775 m²
Erkende bedden	957 bedden	953 bedden
Fte in loondienst	1462 fte	1423 fte
Energieverbruik:		
- Elektriciteit	5.980.385 kWh	5.804.470 kWh
- Gas	463.073 m³	532.391 m³
- Warmte en overige energiedragers	0	0
Waternutverbruik	47.041 m³	52.483 m³

Circulariteit afval 2025	Percentage
Hergebruik	0
Recycling	21,6
Nuttige Toepassing	76,6
Verbranding zonder energierugwinning	0
Residu	1,8
Anders	0

Mobiliteit medewerkers

Ten behoeve van de landelijk gestelde doelen voor CO2-reductie met betrekking tot werkgebonden mobiliteit verzamelt TMZ jaarlijks mobiliteitscijfers. Daarnaast zijn er verschillende voorzieningen die aan deze reductie bijdragen. Medewerkers van TMZ kunnen deelnemen aan een fietsplan, een deel van ons wagenpark is elektrisch en zijn met name voor medewerkers wijkverpleging (deel)fietsen en -auto's beschikbaar, Op locaties staan, voor medewerkers die voor woon-werkverkeer van de fiets gebruik maken, goede fietsenstallingen en omkleedruimtes ter beschikking.

Mobiliteit medewerkers 2025	Afstand (km)
Woon-werkverkeer	11.425.206
Zakelijk verkeer	1.120.619
Totaal	12.545.825

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026

6.4 CO2 routekaart zorgvastgoed

Bijna alle TMZ-locaties hebben een A-label. Na de nieuwbouw van Het Meulenbelt geldt dit voor alle locaties. Bij verdere verduurzaming op andere vlakken kijkt TMZ naar natuurlijke momenten om dit aan te pakken. Enkele locaties zijn al van het aardgas en de afgelopen jaren hebben we maatregelen doorgevoerd die het aardgasverbruik drastisch verminderen. Verduurzaming staat dus hoog op de agenda we leveren iedere 4 jaar een energieaudit aan bij de Rijksdienst. Vanuit de brancheorganisaties wordt gestimuleerd om een CO2 routekaart voor het vastgoed op te stellen. In de Green Deal Duurzame Zorg is mede door de care brancheorganisaties, waaronder Actiz, afgesproken dat alle zorgorganisaties met meer dan 250 fte een CO2-routekaart opstellen en daarin toewerken naar een energieverbruik van maximaal 80 kWh per m2 in 2050. De brancheorganisaties hanteren een ZorgDuurzaam-Kaart. Deze kaart wordt onder andere bekeken door zorgverzekeraars die willen weten hoe zorgorganisaties werken aan duurzaamheid en duurzaam vastgoed.

Het betreft maatregelen voor energiebesparing, vermindering van aardgasgebruik, en voor het opwekken van duurzame energie met onder andere zonnepanelen. Het betreft zowel bestaand vastgoed als nieuw te bouwen vastgoed.

We zijn begonnen met het invullen van de CO2-reductietool en hebben onze locaties hieraan toegevoegd. Als bron gebruiken we hiervoor onze energieaudit, energieprestatieadviezen en meerjarenonderhoudsplannen. Deze tool geeft per locatie aan welke energiemaatregelen geselecteerd zijn voor de komende jaren en welke op een natuurlijk moment ingepland zijn. In de loop van 2026 zullen we onze routekaart inleveren bij het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg.

Daarnaast hebben we ons aangemeld voor de Milieubarometer Zorg die we in 2026 gaan invullen, waaruit onze CO2-footprint volgt en waarmee we ook een monitoringsinstrument hebben voor de Milieuthermometer Zorg.

6.5 Verduurzaming locaties

Locatie De Weemelanden

In het voorjaar van 2026 wordt de dakbedekking vervangen van locatie De Weemelanden. Dit natuurlijk moment wordt ook gebruikt om de locatie verder te verduurzamen. Dit betekent dat het gehele dak wordt volgelegd met zonnepanelen. Hiermee kunnen we voor deze locatie een groot deel van de benodigde energie duurzaam opwekken.

Locatie 't Haarhuus

In 2025 is gestart met de renovatie van de warmte- en koude opwekking van 't Haarhuus. De huidige hybride opstelling (gastoestellen in combinatie met warmtepompen) was aan vervanging toe. De nieuwe opstelling maakt geen gebruik meer van gas. Ook wordt de locatie Beekzicht (eigendom woningstichting), die deels afhankelijk is van de warmte/koude van locatie 't Haarhuus, losgekoppeld. De oplevering zal februari/maart 2026 plaats vinden.

Locatie de Meulenhof Tubbergen

Deze locatie is sinds de opening al gasloos en is voorzien van een aantal zonnepanelen. Voor deze locatie hebben we besloten om een groter deel van ons elektraverbruik zelf duurzaam op te wekken. Dit jaar wordt gebruikt om de plannen hiervoor verder uit te werken. Beoogde start uitvoer begin 2027.

Overige Locaties

Op locatie Het Dijkhuis, Het Borsthuis en De Weemelanden wordt de verouderde (PL) verlichting vervangen voor energiezuinige ledverlichting, wat naast energiebesparing bijdraagt aan een betere lichtkwaliteit voor cliënten en personeel. Hiermee is in 2025 begonnen door onze eigen technische dienst. In 2026 worden deze werkzaamheden afgerond.

6.6 'Leven in passende vrijheid bij TMZ'

In 2025 zijn de kaders neergezet voor het beleid 'Leven in passende vrijheid'. Vastgoed heeft hierin een belangrijke ondersteunende rol. De nodige aanpassingen voor pilotlocaties Het Borsthuis en Het Weggeler zijn verder uitgewerkt door het team samen met een externe deskundige. Het komende halfjaar worden de aanpassingen verder doorgevoerd op de locaties. De planning is om dit juni 2026 gereed te hebben.

6.7 Locatie SamenZorg (VPT Volledig Pakket Thuis)

- **Locatie De Greven:** in 2025 is samen met de Woningbouwstichting Sint Joseph gewerkt aan een nieuwe inrichting van het atrium en is een nieuwe keuken in het atrium gerealiseerd voor SamenZorg cliënten. Begin 2026 heeft de feestelijke (her)opening plaatsgevonden.
- **Locatie Welbions Deldenerstraat:** Inmiddels is Woningstichting Welbions begonnen met de realisatie van 24 appartementen tegenover onze locatie Het Borsthuis. TMZ heeft afspraken gemaakt om hier straks zorg & welzijn te kunnen leveren. De geplande oplevering van de appartementen staat voor februari/maart 2027 gepland.

6.8 Cameratoezicht

Locatie Het Dijkhuis heeft in 2025 meerder keren te maken gehad met inbraak en vandalisme. De bewaking is (tijdelijk) opgeschaald en eind 2025 is besloten om permanente camera's aan de buitenzijde van het Dijkhuis te plaatsen. Dit besluit is genomen in samenspraak met onze partner Welbions. Op dit moment worden de (technische) voorbereidingen getroffen door afdeling vastgoed en ICT. De huidige planning voorziet in een ingebruikname in maart dit jaar.

6.9 Onderhoud

- **Liftenonderhoud:** Nadat er een prijsvormingsfase is doorlopen, heeft TMZ eind 2025 een prestatie-onderhoudscontract afgesloten met Premium liften. Vanaf 1 januari is een groot deel van de liftinstallaties van TMZ bij deze partij in onderhoud. Het betreft een contract voor de komende vijf jaar.

Bovenstaand zijn de hoogtepunten voor 2026. Daarnaast wordt vanuit onze meerjarenonderhoudsplannen uiteraard doorlopend onderhoud uitgevoerd om de locaties in conditie te houden.



Ruimte om beweging te maken van 'ZORGEN VOOR' naar 'ZORGEN DAT'



7 Bedrijfsvoering

TMZ kiest ervoor een zo groot mogelijk deel van het budget te besteden aan medewerkers die beschikbaar zijn voor het verlenen van de directe zorg en de kosten van de staf laag te houden. Dit realiseert TMZ onder andere door standaardisatie van de administratieve werkprocessen, robotisering en de informatievoorziening. Lijn(zorg) en staf werken meer dan in het verleden met elkaar samen als 'partners'. We willen werken aan het verstevigen van het partnerschap. Dat wil zeggen dat samengewerkt wordt op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Dat we elkaar in een vroeg stadium betrekken bij problemen en samen een oplossing bedenken en uitvoeren. Het is noodzakelijk om projecten goed te ondersteunen, zodat we veranderingen borgen in de dagelijkse werkprocessen. Partnerschap tussen lijn en staf wordt effectief vormgegeven door duidelijke communicatie, wederzijds respect, gezamenlijke doelstellingen en het respecteren van elkaars rollen en verantwoordelijkheden. Door te zorgen voor een goede afstemming en samenwerking kunnen lijn- en stafafdelingen elkaar versterken en bijdragen aan het succes van de organisatie als geheel.

In 2025 heeft TMZ haar digitale werkomgeving verder gemigreerd naar cloud-applicaties. In het eerste kwartaal is het leermanagementsysteem (LMS) CAPP geïmplementeerd. In juni-juli is de overstap naar Microsoft365 gemaakt en ook de overstap naar cloudapplicaties voor SharePoint en landingspagina MijnTMZ, het kennismanagement systeem Zenya en helpdesk-applicatie Topdesk. In november is het proces inkoop tot factuur overgegaan van Procure naar Afas. Deze overgangen zijn voorspoedig gegaan en hiermee is TMZ nagenoeg geheel over naar de cloud. Voor medewerkers is de nieuwe digitale werkomgeving toegankelijk met een (persoonlijke en beheerde) TMZ-mobiel of -laptop of op de gedeelde werkplekken. Het inloggen is vereenvoudigd door middel van Single Sign On (SSO) via de landingspagina in te loggen op de overige applicatie. Ook is het zoeken naar documenten verbeterd doordat op de landingspagina gezocht kan worden in eigen en afdelingsdocumenten alsook in documenten in Zenya en Microsoft 365.

In 2025 zijn diverse rapportages doorontwikkeld en is met behulp van een PowerBI-applicatie (realtime) stuurinformatie op het gebied van personeel, salaris en productie beschikbaar. Om deze informatie goed te analyseren zijn trainingen gegeven en gepland voor leidinggevend. In de MT-vergaderingen wordt maandelijks de samenvatting met analyse besproken en gedeeld met alle leidinggevend middels de MT-update.

7.1 Financiën

Over 2025 heeft TMZ een enkelvoudig financieel resultaat gerealiseerd van enkelvoudig € 6.129.088 positief. Dit is 4,0 % van de bedrijfsopbrengsten. De bedrijfsopbrengsten over 2025 bedragen € 144,5 miljoen, een stijging van € 3,8 miljoen is 2,7% ten opzichte van 2024 en dit wordt met name veroorzaakt door een hogere bezetting en indexatie tarieven. De totale bedrijfslasten over 2025 bedragen € 136,9 miljoen, een stijging van € 5,8 miljoen is 4,4 % ten opzichte van 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door meer loonkosten door de cao-loonsverhoging en meer inzet zorgpersoneel, meer ICT en telefoniekosten en meer bewoners gebonden kosten zoals medicijnen, incontinentie- en medische materialen, meer ICT en telefonie kosten en lagere energiekosten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026

De loonkosten ten opzichte van de omzet zijn gestegen naar 71,1% van de totale opbrengsten. De energiekosten zijn € 0,8 miljoen lager als gevolg van een lagere prijs per m3 en kWh en minder verbruik. De voorzieningen zijn lager dan in 2024 als gevolg van een vrijval voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU) vanwege gewijzigde voorwaarden voor instroom in deze regeling in de CAO 2025 -2026. Het resultaat zonder de vrijval voorzieningen bedraagt € 1,9 miljoen.

Het geconsolideerde resultaat is als volgt samengesteld;

Resultaten (* € 1.000)	2025	2024
Stichting TriviumMeulenbeltZorg	6.129	8.369
Stichting De Groene Brug	3	1
Stichting Het Zwaantje	229	202
Geconsolideerd resultaat	6.361	8.572

7.2 Treasury & Solvabiliteit

De eigen vermogenspositie wordt uitgedrukt in een solvabiliteitspercentage om inzicht te geven. Stakeholders stellen ieder eisen aan de hoogte van het solvabiliteitspercentage.

Het geconsolideerde eigen vermogen van TMZ is eind 2025 € 65,8 miljoen en eind 2024 was dit € 59,4 miljoen. Het solvabiliteitspercentage (Eigen vermogen / balanstotaal) bedraagt eind 2025 40,3% en in 2024 38,5% en verhouden zich positief ten opzichte van gangbare normen en vergelijkbare organisaties. In het treasurystatuut hanteert TMZ een defensieve en risicomijdend beleid en geldt als een gedragscode als het gaat om het nemen van beslissingen op het gebied van financiering, beleggen, rente management, liquiditeitenbeheer en de financiële logistiek.

De liquiditeitspositie wordt uitgedrukt in de liquide middelen en een liquiditeitsratio. De liquide middelen eind 2025 zijn € 31,1 miljoen en eind 2024 € 31,9 miljoen en zijn in 2025 met € 0,8 miljoen afgenomen. De liquiditeitsratio, current ratio, bedraagt eind 2025 1,6 en eind 2024 1,8. Hieruit blijkt dat TMZ ruim aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. In 2026 zal een financiering van € 10 miljoen voor fase 4 van Het Meulenbelt worden opgevraagd.

Nieuwbouw en financiering

De derde fase van de nieuwbouw Het Meulenbelt in Almelo is in 2024 opgeleverd en in maart 2025 is het laatste deel van de ongeborgde financiering ad € 3,4 miljoen opgevraagd. In 2025 is aan de vierde fase van deze nieuwbouw gebouwd en dit wordt opgeleverd in februari 2026. De financiering voor fase vier is in twee delen namelijk € 5 miljoen welke in december 2025 is opgevraagd en in de eerste helft 2026 zal een financiering ad € 10 miljoen worden aangetrokken waarvoor het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) een borgstellingsverklaring heeft afgegeven. Dit betekent dat in 2025 een groot deel van de bouwkosten door TMZ zijn voorgefinancierd. Voor de verdere nieuwbouwplannen in Hengelo zijn financieringsscenario's uitgewerkt en deze zullen verder vorm krijgen in 2026.

7.3 Privacy

TriviumMeulenbeltZorg is zich bewust van het belang van het beschermen van persoonsgegevens van haar medewerkers en cliënten. We verwerken immers bij de uitoefening van onze (zorg)taken veel (gevoelige) gegevens van onze cliënten, vrijwilligers, medewerkers en stakeholders in verschillende processen en applicaties.

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is een lopend onderwerp bij TMZ dat permanente aandacht vraagt en krijgt. Er blijven constant vragen komen over het toepassen van de AVG in de praktijk en bij het implementeren van nieuwe applicaties en technologie. In 2025 zijn diverse risicoanalyses voor gegevensverwerking (DPIA) gemaakt alvorens over te gaan tot aanschaf en implementatie van applicaties. Ook is aandacht gegeven aan de verdere bewustwording van medewerkers door aandacht voor dit thema in nieuwsberichten, folders en werkoverleggen.

Vanuit onze zorgplicht is de veiligheid van netwerk en informatiesystemen erop gericht om persoonsgegevens goed te beveiligen. Het beveiligingsbeleid van TMZ groeit naar een beleid, waarbij iedereen zich moet authenticeren voordat een gebruiker of apparaat toegang krijgt tot een applicatie of server.

In 2025 hebben alle TMZ-medewerkers een persoonlijke werktelefoon in gebruik genomen waardoor de dataveiligheid ook is verbeterd.

7.4 Begroting 2026

De begroting is opgesteld in een tijd waarin de ouderenzorg in Nederland voor grote uitdagingen staat: toenemende zorgvraag door vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt, stijgende kosten en veranderende wet- en regelgeving. Tegelijkertijd biedt deze periode kansen om te vernieuwen, te verduurzamen en de kwaliteit van zorg verder te versterken. We streven naar een resultaat van 1,5% ter ondersteuning van financiële stabiliteit.

TMZ heeft een meerjarenovereenkomst 2024-2026 met Zorgkantoor Menzis afgesloten voor de Wet langdurige zorg. Daarbij heeft TMZ met het inschrijven voor alle modules de maximale opslag voor verblijfszorg van 0,4% voor twee toegekende modules boven op het algemene ouderenzorg richttarief 2026 van 95,5%. Dit richttarief is ten opzichte van 2025 met 0,9% naar beneden bijgesteld als gevolg van financiële resultaten ouderenbranche in 2024. In het Hoofdpijnen akkoord (HLO) is afgesproken dat zorgorganisaties de daling tarieven kunnen terugverdienen met opslagen. TMZ heeft hiervoor een toezegging van 0,9% opslag voor duurzaamheid.

TMZ werkt met een dynamische begroting waarbij de verwachte productie voor 2026 vermenigvuldigd wordt met de basisnormen voor de personele inzet. Om te komen tot deze begroting is de omzet gebaseerd op:

- De verwachte realisatie van langdurige en kortdurende verpleegdagen.
- De verwachte uren wijkzorg inclusief Samenzorg (VPT)
- De verwachte dagdelen dagbehandeling.

Deze personele norm in de langdurige en kortdurende zorg blijft, net als 2025, iets verhoogd voor ondersteuning teams voor de veranderkracht.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.



8 Verslag Raad van Toezicht

8.1 De werkwijze van TMZ

Binnen TriviumMeulenbeltZorg speelt de coöperatieve werkwijze een leidende rol. De Raad van Toezicht omarmt deze werkwijze en baseert zijn toezicht op vertrouwen, transparantie en een open cultuur. Met oog voor rolzuiverheid en verschillende verantwoordelijkheden binnen governance en bestuur. In dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over zijn handelen en de resultaten daarvan. Daarbij vormen de Governancecode Zorg 2022 en de intern vastgestelde toezichtvisie het uitgangspunt.

De waarden die voortvloeien uit de coöperatieve werkwijze worden door de Raad van Toezicht onderschreven. Organisatie-brede protocollen zijn belangrijk, maar kunnen nooit het eigen innerlijk kompas en het professionele oordeel vervangen: op moeilijke momenten luistert TMZ naar het moreel kompas. Ontmoeting en verbinding met anderen is een belangrijke voorwaarde om de toezichtfunctie adequaat in te kunnen vullen. Het grotere geheel van de organisatie en de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg zijn belangrijk, zonder daarbij de persoonlijke inkleuring te verliezen.

De Raad van Toezicht ziet zichzelf als onderdeel van de TMZ-werkwijze, in verbinding met andere geledingen zoals Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, Vrijwilligersraad, de Ethische Commissie, de Multidisciplinaire Adviesraad en de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad. Deze gremia zijn waardevolle partners in het verkrijgen van een breed en evenwichtig beeld van de organisatie.

Als collegiaal team streeft de Raad van Toezicht naar draagvlak voor te nemen besluiten, waarbij ruimte is voor tegendraadsheid en pluriformiteit in denken. Afwijkende opvattingen worden gezien als verrijkend en dragen bij aan het voorkomen van groepsdenken.

Samen zorgen voor kwaliteit van leven vormt het uitgangspunt van TMZ. In 2025 kreeg de ingezette beweging van 'zorgen voor' naar 'samen zorgen dat' verder vorm, met de kwaliteit van leven van cliënten als blijvend centraal uitgangspunt. Deze ontwikkeling sluit aan bij de vastgestelde besturingsfilosofie, waarin gedeelde verantwoordelijkheid, samenwerking en nabijheid richtinggevend zijn voor de wijze waarop zorg, ondersteuning en toezicht worden vormgegeven.

De Raad van Toezicht heeft vanuit deze werkwijze in 2025 zijn rol vervuld als toezichthouder, klankbord en werkgever. In het bijzonder is aandacht besteed aan vraagstukken rond Zorg van de Toekomst, de arbeidsmarkt en de rol van medewerkers, vrijwilligers en naasten. Via beleidsdagen, themabijeenkomsten en reguliere overleggen is de besturingsfilosofie verder verdiept, aangescherpt en formeel vastgesteld, passend bij de gewenste cultuur van vertrouwen, eigenaarschap en samenwerking.

De Raad van Toezicht voelt zich betrokken bij de Raad van Bestuur, cliënten, naasten, medewerkers en vrijwilligers. Door structurele ontmoetingen met de verschillende gremia en door voortdurende dialoog is de Raad van Toezicht goed geïnformeerd en in staat zijn toezichtrol met zorgvuldigheid en betrokkenheid te vervullen.

8.2 Samenwerken in de regio en besturingsfilosofie

In 2025 stond de besturingsfilosofie en het samenwerken in de regio centraal in het toezicht. De Raad van Toezicht heeft intensief meegedacht over strategische vraagstukken zoals:

- Wat kwaliteit van leven betekent voor kwetsbare ouderen;
- Hoe zorg zo dicht mogelijk bij de cliënt georganiseerd kan worden;
- Welke rol medewerkers, vrijwilligers en naasten hierin spelen;
- Hoe netwerken rondom cliënten versterkt kunnen worden;
- Hoe technologie in te zetten ter ondersteuning van zorg en werkprocessen.

De Raad van Toezicht vervulde hierin nadrukkelijk een klankbord- en richtinggevende rol. Via beleidsdagen, themabijeenkomsten en vergaderingen is uitgebreid stilgestaan bij de besturingsfilosofie. Deze is in 2025 verder aangescherpt en formeel vastgesteld, passend bij de strategische koers en de gewenste cultuur van vertrouwen, eigenaarschap en samenwerking.

Daarnaast is nadrukkelijk naar buiten gekeken: hoe positioneert TMZ zich in de regio en welke samenwerkingen zijn nodig om toekomstbestendig te blijven? Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking binnen Twente Beter en de ontwikkeling van Drienehuis in samenwerking met Stichting Avelijn.

8.3 Toezicht, dialoog en open cultuur

Bij TMZ is sprake van een open en transparante cultuur. De Raad van Toezicht werd in 2025 via reguliere kwartaalrapportages geïnformeerd over voortgang, risico's en resultaten. Met de Raad van Bestuur vond een open en constructieve dialoog plaats over dilemma's, strategische keuzes en risico's.

De Raad van Toezicht was aanwezig bij themabijeenkomsten en beleidsdagen en hield structureel contact met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de Vrijwilligersraad, de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad en de Multidisciplinaire Adviesraad. Daarnaast liepen alle leden minimaal één dag per jaar mee in de zorgpraktijk. Dit directe contact met de uitvoering versterkt het inzicht in de organisatie en draagt bij aan effectief toezicht, volgens de uitgangspunten van de Governancecode Zorg.

8.4 Samenstelling en werkwijze

De Raad van Toezicht bestaat uit een divers team van professionals met brede en complementaire expertise. Per 1 januari 2025 is Jessica Hesselink herbenoemd, in samenspraak met alle gremia.

In mei 2025 heeft de Raad van Toezicht onder externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd. De uitkomsten bevestigden een positieve samenwerking met de Raad van Bestuur en een lerende houding binnen bestuur en toezicht. De raad constateerde dat er voldoende kennis, kunde en diversiteit aan competenties aanwezig is om goed toezicht te houden.

Vanuit de zelfevaluatie is besloten de competenties voor de komende jaren anders in te zetten wat heeft geleid tot een herverdeling van de rollen per 1 juli 2025.

Leden met hun taken binnen de Raad van Toezicht	Hoofd- en nevenfuncties
Mevrouw A. (Anita) Tijsma Voorzitter Raad van Toezicht vanaf 1 juli 2025 (was lid Raad van Toezicht tot 1 juli 2025) Voorzitter remuneratiecommissie tot 1 juli 2025 Lid auditcommissie tot 1 juli 2025	• Regiodirecteur a.i. Noordoost Nederland Stichting 's Heeren Loo Zorggroep • Bestuur VNO/NCW Groningen (tot 1 mei 2025)
De heer K. (Kees) Ahaus Lid Raad van Toezicht vanaf 1 juli 2025 (was voorzitter Raad van Toezicht tot 1 juli 2025) Voorzitter commissie Kwaliteit en veiligheid vanaf 1 juli 2025	• Hoogleraar Erasmus School of Health Policy & Management
Mevrouw J.F. (Jessica) Hesselink Lid Raad van Toezicht Lid commissie Kwaliteit en veiligheid vanaf 1 juli 2025 (was voorzitter tot 1 juli 2025) Lid remuneratiecommissie vanaf 1 juli 2025 (was lid tot 1 juli 2025)	• Adviseur en manager a.i. Stichting Pleyade (vanaf 1 april 2025) • Regiodirecteur a.i. bij Stichting Sensire (vanaf juni 2024 tot januari 2025) • Lid Zorgraad EvE Foundation • Voorzitter bestuur Landelijke Vereniging POH GGZ • Lid Raad van Toezicht Zorggroep Amsterdam
De heer Y. (Ybele) van der Veen Lid Raad van Toezicht Voorzitter auditcommissie	• Financieel directeur Koolen Group • Lid Raad van Advies Berman Machinery B.V.
Mevrouw S.M.A. (Sabine) Mulders Lid Raad van Toezicht Lid commissie Kwaliteit en veiligheid tot 1 juli 2025 Lid auditcommissie vanaf 1 juli 2025 Lid remuneratiecommissie vanaf 1 juli 2025	• Programmamanager transformatieplan Revion in beweging • Lid Board of Directors Lygature • Lid beoordelingscommissie EFRO 2022-2027 • Lid adviesraad Biomedische Wetenschappen RU

8.5 Rooster van aan- en aftreden

	Datum toetreding	2026	2027	2028	2029	2030
Mevrouw A. (Anita) Tijsma	01-02-2022				•	
De heer K. (Kees) Ahaus	01-02-2022					•
Mevrouw J.F. (Jessica) Hesselink	01-01-2021			•		
De heer Y. (Ybele) van der Veen	01-11-2022					•
Mevrouw S.M.A. (Sabine) Mulders	13-07-2023		•			

8.6 Commissies en overlegstructuur

De Raad van Toezicht heeft toezicht gehouden door het stellen van kritische vragen aan de Raad van Bestuur en door constructief mee te denken. Hierin komt de strategische partnerrol naar voren. Leden van de Raad van Toezicht nemen deel aan verschillende commissies, waaronder de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit en Veiligheid.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026.

In 2025 vonden plaats:

- Zes plenaire vergaderingen van de Raad van Toezicht
- Vijf bijeenkomsten van de Auditcommissie
- Vier bijeenkomsten gericht op Kwaliteit en Veiligheid
- Bijeenkomsten van de Remuneratiecommissie

Daarnaast was de Raad van Toezicht vertegenwoordigd in de commissie Zorg van de Toekomst en bij externe bijeenkomsten van regionale raden van toezicht in het kader van Twente Beter.

8.7 Belangrijke thema's en uitdagingen

Zorg van de toekomst en arbeidsmarkt

De groeiende zorgvraag en de blijvende krapte op de arbeidsmarkt vragen om aanpassing van de organisatie van zorg. De Raad van Toezicht heeft hierop toezicht gehouden en een adviserende rol vervuld bij thema's als anders organiseren van zorg, innovatie, inzet van Samenzorg (voorheen VPT) en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De Raad van Toezicht heeft toegezien op het uitgangspunt dat zorg zoveel mogelijk wordt georganiseerd dicht bij de cliënt, met behoud van eigen regie en oog voor kwaliteit van leven.

Regionale samenwerkingen positionering

Samenwerking en positionering in de regio waren belangrijke accenten in 2025. Binnen samenwerkingsverbanden zoals Twente Beter en via concrete projecten zoals Drienehuis met Stichting Avelijn, is gewerkt aan versterking van regionale netwerken.

De Raad van Toezicht heeft meegedacht over de vraag hoe TMZ zich als organisatie blijft positioneren in een regio waarin zowel krapte op de arbeidsmarkt als financiële druk toenemen. Daarbij is gekeken naar samenwerking vanuit een coöperatieve werkwijze en het efficiënt inzetten van middelen.

Vastgoed en wendbaarheid

Vastgoed was in 2025 een belangrijk strategisch thema. De Raad van Toezicht heeft toezicht gehouden op de nieuwbouwplannen voor Het Meulenbelt en Drienehuis, met aandacht voor aansluiting bij de (toekomstige) zorgvraag en de wendbaarheid van de organisatie.

Centraal stond hoe vastgoed kan aansluiten bij de huidige en toekomstige clientvraag en hoe TMZ ruimte houdt om op- en af te schalen wanneer ontwikkelingen in de vraag naar zorg daarom vragen. De Raad van Toezicht is trots op de ingezette ontwikkelingen en ziet dat deze de Meerjarenvisie verder bekrachtigen.

8.8 Financiële duurzaamheid en investeringen

Naast personele vraagstukken was financiële duurzaamheid een belangrijk thema. De Raad van Toezicht heeft actief toezicht gehouden op de begroting en jaarrekening en heeft zich gebogen over strategische investeringen, met name op het gebied van vastgoed.

Daarbij is steeds gezocht naar een zorgvuldige balans tussen financiële haalbaarheid en het borgen van kwaliteit van zorg.

De samenwerking met de externe accountant, waar de Raad van Toezicht opdrachtgever voor is, is transparant en professioneel. De accountant was als gast aanwezig bij de auditcommissie. De Raad van Toezicht vindt het belangrijk dat de accountant ook kritisch blijft meedenken en vragen stelt.

8.9 Werkgeversrol en governance

In haar werkgeversrol heeft de Raad van Toezicht in 2025 toezicht gehouden op het functioneren en de ondersteuning van de Raad van Bestuur. Binnen de remuneratiecommissie vonden periodiek gesprekken plaats over functioneren, ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht aandacht besteed aan het eigen functioneren, de samenstelling van de raad en het aan- en aftreedschema. De Governancecode Zorg vormt hierbij het normatieve kader voor onafhankelijk, deskundig en integer toezicht.

8.10 Netwerk- en ambassadeursrol

In het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA) heeft de Raad van Toezicht actief meegedacht over regiobeelden en transitieplannen. De raad onderschrijft het belang van sterke netwerken met zorgverzekeraars, gemeenten en cliëntenorganisaties.

TMZ staat niet alleen. Als belangrijke speler in de ouderenzorg wordt bewust ingezet op samenwerking met andere zorgaanbieders en maatschappelijke partners, zodat gezamenlijk de uitdagingen van de toekomst kunnen worden aangepakt. De Raad van Toezicht ondersteunt dit proces met een kritische en constructieve klankbordrol.

8.11 Reflectie en vooruitblik

De Raad van Toezicht kijkt terug op een jaar waarin zij haar taken heeft uitgevoerd in overeenstemming met de Governancecode Zorg. De raad heeft toezicht gehouden op de realisatie van de strategische koers, de kwaliteit van veiligheid en zorg, de financiële continuïteit en het functioneren van het bestuur.

De Raad van Toezicht heeft haar rol vervuld als toezichthouder, strategisch gesprekspartner, werkgever en ambassadeur met aandacht voor onafhankelijkheid, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Vooruitkijkend richt de Raad van Toezicht zich onder meer op:

- het verder vormgeven van transitie in de zorg, met versterking van netwerken rondom cliënten binnen de transitie;
- het behouden van TMZ als aantrekkelijke en duurzame werkgever;
- samenwerking en positionering in de regio;
- het vergroten van wendbaarheid door middel van scenario-denken;
- het herijken van de toezichtvisie, passend bij de besturingsfilosofie en de veranderende maatschappelijke en zorginhoudelijke context.

In 2026 zal dit onder meer leiden tot een vernieuwde toezichtvisie die naadloos zal moeten aansluiten op de besturingsfilosofie. De Raad van Toezicht blijft zich inzetten voor een sterke, wendbare organisatie en goede zorg en welzijn die een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van de cliënten, in goede relatie en verbinding met andere partijen in de regio. Dit in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur en alle betrokkenen binnen TMZ.





9.1	Geconsolideerd deel van de geconsolideerde jaarrekening 2025	58
9.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	58
9.1.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	59
9.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	60
9.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	61
9.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	69
9.1.6	Geconsolideerd overzicht langlopende schulden ultimo 2025	82
9.1.7	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	84
9.2	Enkelvoudig deel van de geconsolideerde jaarrekening 2025	90
9.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	90
9.2.2	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	91
9.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	92
9.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	93
9.2.5	Enkelvoudig overzicht langlopende schulden ultimo 2025	102
9.2.6	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	104
9.3	Vaststelling en goedkeuring	110
10	Overige gegevens	111
10.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	111
10.2	Nevenvestigingen	111
10.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	111

9.1 Geconsolideerd deel van de jaarrekening 2025

9.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Activa	Ref	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Immaterieel disagio		879.942	1.020.850
Kosten van ontwikkeling		19.596	37.811
		899.538	1.058.661
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfs-gebouwen en -terreinen		73.607.100	75.328.845
Machines en installaties		23.434.550	25.540.697
Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.860.613	6.469.268
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		14.971.605	368.974
		118.873.868	107.707.784
Financiële vaste activa	3		
Andere deelnemingen		46.010	45.012
Vlottende activa			
Vorderingen	5		
Op handelsdebiteuren		2.227.514	2.320.896
Overige vorderingen		9.636.219	10.727.632
Overlopende activa		504.059	535.572
		12.367.792	13.584.101
Liquide middelen	6	31.079.420	31.862.997
Totaal activa		163.266.628	154.258.555
Passiva	Ref	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
Eigen vermogen	7		
Gestort en opgevraagd kapitaal		183	183
Bestemmingsfonds		61.307.195	55.178.107
Algemene en overige reserves		4.443.688	4.211.666
Totaal groepsvermogen		65.751.066	59.389.956
Voorzieningen			
Overige	8	4.917.236	9.269.735
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	9		
Schulden aan banken		65.047.011	60.583.981
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	10		
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's		14.701	44.419
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.479.498	3.292.054
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.008.851	1.751.370
Schulden terzake pensioenen		3.742.750	3.403.307
Overige schulden		10.085.227	9.298.329
Overige Passiva		8.220.286	7.225.405
		27.551.314	25.014.883
Totaal passiva		163.266.628	154.258.555

9.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

Bedrijfsopbrengsten	Ref	2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		22.990.141	22.426.741
Wet Langdurige zorg		118.282.219	114.450.397
VWS- en/of Wlz subsidies		288.275	298.843
		141.560.635	137.175.982
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	181.094	178.092
Netto omzet		141.741.730	137.354.073
Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum	16	29.718	-4.999
Overige bedrijfsopbrengsten	17	3.026.419	3.614.623
Som der bedrijfsopbrengsten		144.797.867	140.963.697
Bedrijfslasten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18	2.391.496	1.834.443
Lonen en salarissen	19	81.929.934	75.729.930
Sociale lasten	20	13.748.955	12.564.803
Pensioenlasten	21	7.072.344	6.485.124
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	22	5.497.549	5.658.991
Overige bedrijfskosten	23	26.331.204	28.893.647
Som der bedrijfslasten		136.971.482	131.166.938
Bedrijfsresultaat		7.826.385	9.796.760
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24	515.441	567.482
Rentelasten en soortgelijke kosten	25	-1.981.714	-1.792.781
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	26	998	0
RESULTAAT BOEKJAAR		6.361.109	8.571.460

Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
	€	€
Toevoeging:		
Bestemmingsfonds	6.129.088	8.368.734
Algemene reserve	232.022	202.726
	6.361.110	8.571.460

VOOR WAARMERKINGS
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

	Ref	2025	2024
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		7.826.385	9.796.760
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	22	5.497.549	5.658.991
- mutaties voorzieningen	8	- 4.352.499	490.300
		1.145.050	6.149.291
Veranderingen in werkkapitaal:			
- onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	16	-29.718	4.999
- vorderingen	5	1.238.422	-608.084
- Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	2.286.147	2.515.019
		3.494.851	1.911.934
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		12.466.287	17.857.985
Ontvangen interest	24	515.441	567.482
Betaalde interest	25	-2.003.827	-1.681.136
		-1.488.386	-1.113.655
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		10.977.901	16.744.330
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	2	-16.504.510	-6.853.249
Investerings immateriële vaste activa	1	0	-353.547
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-16.504.510	-7.206.796
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	9	8.400.000	15.250.000
Aflossing langlopende schulden	9	-3.656.968	-3.510.718
Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		4.743.032	11.739.282
Mutatie geldmiddelen		-783.577	21.276.816
Stand geldmiddelen per 1 januari	6	31.862.997	10.586.181
Stand geldmiddelen per 31 december	6	31.079.420	31.862.997
Mutatie geldmiddelen		-783.577	21.276.816

9.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

9.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting TriviumMeulenbeltZorg is statutair (en feitelijk) gevestigd te Borne, op het adres Dijkhuis 1, 7622 CM en is geregistreerd onder KvK-nummer 08099661.

De activiteiten van Stichting TriviumMeulenbeltZorg bestaan hoofdzakelijk uit het aanbieden van verpleging, behandeling, activerende begeleiding, ondersteunende begeleiding en persoonlijke verzorging.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Stichting TriviumMeulenbeltZorg te Borne staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen.

De groep bestaat uit de volgende rechtspersonen:

Naam	Statutaire zetel	Zeggenschap	Opgenomen in consolidatie
Stichting TriviumMeulenbeltZorg	Borne	Volledig	ja
Stichting het Zwaantje	Hengelo	Volledig	ja
Stichting De Groene Brug	Borne	Volledig	ja

De geconsolideerde jaarrekening bevat financiële informatie van zowel Stichting TriviummeulenbeltZorg als van de tot de groep behorende rechtspersonen. Transacties tussen de in de geconsolideerde jaarrekening begrepen rechtspersonen zijn geëlimineerd.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting TriviumMeulenbeltZorg, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengen en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hiernavolgende aan de orde.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- Voor het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verloffrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden.

Stichting TriviumMeulenbeltZorg hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

SCHATTINGSWIJZIGING

In 2025 zijn er geen schattingswijzigingen.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

VVE 't Haarhuus is een verbonden partij die niet wordt geconsolideerd. Stichting TriviumMeulenbeltZorg en Woningcorporatie Mijande Wonen hebben een bestuurlijk belang in de VVE en er vinden geen significante transacties met de verbonden partijen plaats. De transacties met deze partij hebben onder normale markt-omstandigheden plaatsgevonden.

OPERATIONELE LEASING

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

9.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

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 waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de 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.

(Im)Materiële vaste activa

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het boekjaar volgend op het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

INVESTERINGSSUBSIDIES

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026

GROOT ONDERHOUD

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

Financiële Vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

DEELNEMINGEN

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Stichting TriviumMeulenbeltZorg is lid van de Coöperatie ThoeZ Twente U.A. voor 20%.

VERVREEMDING VAN VASTE ACTIVA

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

Bijzondere waardevermindering

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft voor de gehele vastgoedportefeuille (vastgoed in eigendom en gehuurd vastgoed) bedrijfswaarde geen berekeningen opgesteld aangezien hier geen aanleiding / trigger voor is.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

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

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en

de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen (algemeen)

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

a. Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om:

- i. jubileumuitkeringen,
- ii. regeling vervroegd uittreden en de generatieregeling, en
- iii. andere soorten van uitgestelde beloningen.

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting/ opname. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Reguliere verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

VOORZIENING JUBILEUMUITKERINGEN

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%.

VOORZIENING LANGDURIG ZIEKEN

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

VOORZIENING REGELING VERVROEGD UITTREDEN EN DE GENERATIEREGELING

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 93%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten (in casu renteswaps) worden gewaardeerd tegen kostprijs onder toepassing van het kostprijs-hedge model. Eerste waardering vindt plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst- en verliesrekening verwerkt. Stichting TriviumMeulenbeltZorg documenteert de hedgerelaties in generieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat geen sprake is van overhedges. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer Stichting TriviumMeulenbeltZorg niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd. Om het risico van een variabele rente op een langlopende lening af te dekken zijn renteswaps afgesloten. Deze zijn nader toegelicht in de toelichting op de balans onder het kopje 'Financiële instrumenten'.

9.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde materiële fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat TriviumMeulenbeltZorg zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Pensioenen

Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting TriviumMeulenbeltZorg. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting TriviumMeulenbeltZorg betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (meest recent 125,7%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Resultaat deelnemingen

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

9.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt geen segmentatie van de winst- en verliesrekening gemaakt.

9.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

9.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

9.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT-verantwoording inzake Stichting TriviumMeulenbeltZorg is opgenomen in de toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening in de jaarrekening van Stichting TriviumMeulenbeltZorg waarin WNT-verantwoording is opgenomen onder 9.2.6 WNT.

De bestuurders van Stichting TriviumMeulenbeltZorg voeren in beperkte mate werkzaamheden uit voor de groepsmaatschappijen Stichting Het Zwaantje en Stichting De Groene Brug waarvoor geen managementvergoeding wordt doorbelast en derhalve volledig in het WNT overzicht van Stichting TriviumMeulenbeltZorg verantwoord.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Activa

1. Immateriële vaste activa

	Immaterieel disagio	Kosten van ontwikkeling	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
- aanschafwaarde	1.409.078	474.260	1.883.338
- cumulatieve afschrijvingen	388.228	436.449	824.677
	<u>1.020.850</u>	<u>37.811</u>	<u>1.058.661</u>
Boekwaarde per 1 januari 2025			
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	0	0	0
- afschrijvingen	140.908	18.215	159.123
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>			
aanschafwaarde	0	383.186	383.186
cumulatieve afschrijvingen	0	383.186	383.186
- <i>desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-140.908</u>	<u>-18.215</u>	<u>-159.123</u>
Stand per 31 december 2025			
- aanschafwaarde	1.409.078	91.074	1.500.152
- cumulatieve afschrijvingen	529.136	71.478	600.614
	<u>879.942</u>	<u>19.596</u>	<u>899.538</u>
Boekwaarde per 31 december 2025			
Afschrijvingspercentage	10%	20%	

TOELICHTING BIJ 2 (VOLGENDE PAGINA)

De investeringen in 2025 onder Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa betreft de bouwkosten van fase 4 van Het Meulenbelt.

De investering in 2025 onder Andere vaste bedrijfsmiddelen betreft aanschaf ICT middelen voor de implementatie digitale werkomgeving medewerkers.

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2024) bedraagt € 124,5 miljoen.

De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 262,2 miljoen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	102.108.513	42.625.713	11.251.168	368.974	156.354.368
- cumulatieve afschrijvingen	26.779.668	17.085.016	4.781.900	0	48.646.584
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>75.328.845</u>	<u>25.540.697</u>	<u>6.469.268</u>	<u>368.974</u>	<u>107.707.784</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	75.095	0	1.519.752	14.909.663	16.504.510
- herwaardering	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	2.048.803	2.106.147	1.183.476	0	5.338.426
- investeringen onderhanden projecten	251.963	0	55.069	-307.032	0
- terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	0	0	2.113.996	0	2.113.996
cumulatieve herwaardering	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	2.113.996	0	2.113.996
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaardering	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.721.745</u>	<u>-2.106.147</u>	<u>391.345</u>	<u>14.602.631</u>	<u>11.166.084</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	102.435.571	42.625.713	10.711.993	14.971.605	170.744.882
- cumulatieve afschrijvingen	28.828.471	19.191.163	3.851.380	0	51.871.014
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>73.607.100</u>	<u>23.434.550</u>	<u>6.860.613</u>	<u>14.971.605</u>	<u>118.873.868</u>
Afschrijvingspercentage	0%-5%	5%	5%-20%		

TOELICHTING BIJ 2

De materiële vaste activa dienen volledig als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 39.817.746 (2024: € 42.163.880) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting TriviumMeulenbeltZorg zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 9.1.6.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

3. Financiële vaste activa

	Andere deelnemingen €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2025	45.012	45.012
Resultaat deelnemingen	998	998
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>46.010</u>	<u>46.010</u>

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal €	Kapitaal- belang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Coöperatie ThoeZ Twente U.A					
Kernactiviteit: laag frequente zorg thuis		50.000	20%	46.010	0

TOELICHTING BIJ 3

Het eigen vermogen en resultaat van Cooperatie ThoeZ Twente U.A. hebben betrekking op 2024.

4. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst €	Af: verwerkte verliezen €	Af: ontvangen voorschotten €	Saldo per 31-dec-2025 €
Geriatrische revalidatiezorg (GRZ)				
Menzis	505.875	0	847.445	-341.571
Achmea	116.821	0	0	116.821
CZ	27.841	0	0	27.841
VGZ	164.677	0	0	164.677
DSW	15.457	0	0	15.457
Caresq	2.072	0	0	2.072
Totaal	<u>832.743</u>	<u>0</u>	<u>847.445</u>	<u>-14.701</u>

TOELICHTING BIJ 4

De post onderhanden DBC's en DBC's-zorgproducten wordt gepresenteerd onder 9.1.5 10 kortlopende schulden

VOOR WAARMERKINGS-

DELEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

5. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Op handelsdebiteuren	2.227.514	2.320.896
Overige vorderingen:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	830.621	933.274
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.679.537	5.183.706
Nog te ontvangen bedragen	4.126.061	4.610.652
	9.636.219	10.727.632
Overlopende activa:		
Overige overlopende activa	483.786	515.300
Vooruitbetaalde bedragen	20.272	20.272
	504.059	535.572
Totaal debiteuren en overige vorderingen	12.367.792	13.584.101

TOELICHTING BIJ 5

De daling in handelsdebiteuren wordt veroorzaakt door het factureringsmoment.

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0 (2024: € 0).

Onder de post nog te ontvangen bedragen is € 151.162 (2024 € 831.564) opgenomen voor de vordering bij UWV voor verwachte transitievergoeding langdurig zieken welke na 2 jaar ziekte uit dienst gaan. Hierbij is rekening gehouden met het vervallen van deze compensatie. Ook is hier opgenomen de nog te ontvangen posten inzake vergoeding ouderschapsverlof UWV, inkoop-bonus, rente en omzetbelasting.

De vorderingen hebben overwegend een looptijd korter dan 1 jaar. Onder de nog te ontvangen bedragen is een bedrag van € 2.012.497 inbegrepen wegens omzet die nog gefactureerd moet worden (2024: € 1.898.815).

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Specificatie van vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	5.183.706		5.183.706
Financieringsverschil boekjaar	0	4.679.537	4.679.537
Correcties voorgaande jaren	-28.130	0	-28.130
Betalingen/ontvangsten	-5.155.576	0	-5.155.577
Subtotaal mutatie boekjaar	-5.183.707	4.679.537	-504.169
Saldo per 31 december	0	4.679.537	4.679.537
	c	a	

Stadium van vaststelling (per erkenning)

a = interne berekening b = overeenstemming met zorgverzekeraars c = definitieve vaststelling

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.679.537	5.183.706
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	4.679.537	5.183.706

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	118.310.349	114.450.397
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	113.630.812	109.266.688
Totaal financieringsverschil	4.679.537	5.183.709

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	31.069.584	31.853.875
Kassen	9.836	9.122
Totaal liquide middelen	31.079.420	31.862.997

TOELICHTING BIJ 6

Bij de ING-bank kan worden beschikt over een rekening-courant krediet van € 2.000.000 ter dekking van het werkkapitaal. De liquide middelen staan vrij ter beschikking van Stichting TriviumMeulenbeltZorg.

VOORWAARDEKENDE
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Passiva

7. Eigen vermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
I Gestort en opgevraagd kapitaal	183	183
II Bestemmingsfonds	61.307.195	55.178.107
III Algemene en overige reserves	4.443.688	4.211.666
	<u>65.751.066</u>	<u>59.389.956</u>

I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	183	0	0	183
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>183</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>183</u>

II Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds				
Reserve aanvaardbare kosten	55.178.107	6.129.088		61.307.195
Totaal bestemmingsfonds	<u>55.178.107</u>	<u>6.129.088</u>	<u>0</u>	<u>61.307.195</u>

TOELICHTING BIJ I EN II

Op grond van de Beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz dient het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg te worden toegevoegd of onttrokken aan het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten.

De bestemmingsreserve reserve aanvaardbare kosten kan daarnaast worden aangewend voor de exploitatie van Zvw-, Wmo- en/of Jeugdwet-zorg. Voor de toerekening van kosten en opbrengsten wordt een bestendige gedragslijn gevolgd.

III Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Algemene reserve	4.211.666	232.022		4.443.688
Totaal algemene en overige reserves	<u>4.211.666</u>	<u>232.022</u>	<u>0</u>	<u>4.443.688</u>

TOELICHTING BIJ III

De mutatie in het boekjaar hebben betrekking op het resultaat 2025 van de stichtingen De Groene Brug en Het Zwaantje.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

8. Voorzieningen

Het verloop overige voorzieningen is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- voorziening jubileumuitkeringen	702.326	50.296	104.481	30.716	617.425
- voorziening Generatieregeling	0	127.371	0	0	127.371
- voorziening langdurig zieken	2.230.368	2.052.833	851.688	959.294	2.472.219
- regeling vervroegd uittreden (RVU)	6.337.041	774.969	686.072	4.725.717	1.700.221
Totaal overige voorzieningen	<u>9.269.735</u>	<u>3.005.467</u>	<u>1.642.241</u>	<u>5.715.727</u>	<u>4.917.236</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.848.330
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.068.906

TOELICHTING BIJ 8

Voor een nadere toelichting van de voorzieningen zie de grondslagen van waardering van activa en passiva 9.1.4.1 en 9.1.4.2.

In de dotatie van de voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU) is in 2024 € 2.487.687 gedoteerd voor het verlengen van de huidige regeling in de CAO VVT. Daarna bleek deze regeling anders te worden en in 2025 is deze dotatie volledig vrijgevallen.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

9. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Het verloop is als volgt weer te geven:		
Stand per 1 januari	64.155.949	52.416.667
Bij: nieuwe leningen	8.400.000	15.250.000
Af: aflossingen	3.656.968	3.510.718
Stand per 31 december	68.898.981	64.155.949
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.851.969	3.571.968
Stand langlopende schulden per 31 december	65.047.011	60.583.981
Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.851.969	3.571.968
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	65.047.011	60.583.981
hiervan > 5 jaar	50.439.134	46.896.109

TOELICHTING BIJ 9

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden 9.1.6..

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Er is een compte joint- en mede-aansprakelijkheidsovereenkomst, afgegeven door Stichting TriviumMeulenbeltZorg en Stichting het Zwaantje.

Er is een negative pledge / pari passu en cross default verklaring afgegeven door Stichting TriviumMeulenbeltZorg.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 100.0000.000 en € 1.700.000 als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 100.000.000 als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft TriviumMeulenbeltZorg zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

Met betrekking tot alle leningen afgesloten bij de ING Bank is bepaald dat per einde boekjaar de (geconsolideerde) solvabiliteit groter dient te zijn dan 15% en de Debt Service Cover Ratio (DSCR) op 31 december 2025 ten minste 1,4 is.

Solvabiliteit 40,1% Eigen vermogen / balanstotaal

DSCR 2,2 EBITDA / betaalde rente en aflossing

Stichting TriviumMeulenbeltZorg voldoet in 2025 aan deze bepalingen.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

10. Kortlopende schulden

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
De kortlopende schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	14.701	44.419
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.479.498	3.292.054
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.008.851	1.751.370
Schulden terzake pensioenen	3.742.750	3.403.307
Overige schulden:		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.851.969	3.571.968
Nog te betalen salarissen	793.644	739.033
Overige schulden	3.352.196	3.314.633
Nog te betalen kosten	2.087.418	1.672.695
Totaal overige schulden	10.085.227	9.298.329
Overige passiva:		
Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	3.979.385	3.657.253
Vakantiedagen	2.713.066	2.501.186
Balansbudget	1.430.563	1.056.385
Overige overlopende passiva	97.272	10.581
Totaal overige passiva	8.220.286	7.225.405
Totaal kortlopende schulden	27.551.314	25.014.884

TOELICHTING BIJ 10

De post onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten is toegelicht onder 9.1.4.4.

Onder overige schulden is een post met betrekking tot transitiemiddelen opgenomen van € 2.737.952 (2024 € 2.883.177) waar TMZ de kassierfunctie vervult.

De post Nog te betalen kosten bestaat uit overlopende bedrijfskosten en de daling van deze post wordt voornamelijk veroorzaakt door minder overlopende kosten.

VOORWAARDELIJKE DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

11. Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

De vorderingen op derden zijn voor circa 92% geconcentreerd bij Zorgkantoor Menzis en zorgverzekeraars. Met deze partijen bestaan langdurige relaties waarbij er geen indicaties zijn die duiden op kredietrisico's.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

TMZ maakt gebruik van rentederivaten om de variabiliteit van toekomstige kasstromen gerelateerd aan rentebetalingen van drie leningen af te dekken. TriviumMeulenbeltZorg maakt gebruik van Interest Rate Swaps (IRS). Hierbij ontvangt TMZ een variabele rente van de tegenpartij en betaalt Stichting TriviumMeulenbeltZorg een vaste rente. De looptijd van de leningen betreft 10 jaar. De marktwaarde per 31-12-2025 van de IRS bedraagt in totaliteit € 85.803 positief. In november 2016 is de rente vastgezet op 0,94% met ingang van 1 oktober 2019 tot 1 juli 2026.

Reële waarde per categorie financiële derivaten:

Per 31 dec. 2025 bezit stichting het Zwaantje renteswaps met een reële waarde van € 6.800 positief.
Per 31 dec. 2025 bezit Stichting TriviumMeulenbeltZorg renteswaps met een reële waarde van € 79.003 positief.

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

Fiscale eenheid

Stichting TriviumMeulenbeltZorg maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met Stichting Het Zwaantje en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2025 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 25.807 (2024: € 40.723).

Huurverplichtingen

Met de woningbouwvereniging St. Joseph in Almelo is een aangepaste huurovereenkomst gesloten voor de locatie Bornerbroek Theresiahof. De huur bedraagt op dit moment € 319.881,- per jaar. De looptijd van het contract is 20 jaar, ingegaan op 8 september 2022 en wordt na het verstrijken van de termijn verlengd met 5 jaar met een opzegtermijn van 1 jaar.

9.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Met Heinhuis Almelo Exploitatie B.V. is een huurovereenkomst gesloten voor de locatie Parmentierweg 3 in Almelo. De huur inclusief servicekosten bedraagt op dit moment € 98.961,- per jaar. Het contract is opgezegd per 30 juni 2026.

Met Mijande Wonen is een huurovereenkomst gesloten voor onbepaalde tijd (ingangsdatum 1 mei 2012) voor de locatie 't Haarhuus. De huur inclusief servicekosten bedraagt op dit moment € 313.736,- per jaar. De opzegtermijn is 3 maanden.

Met de Stichting Ziekenhuisgroep Twente is een huurovereenkomst afgesloten voor de huur van de afdeling De Horst. De huur inclusief servicekosten bedraagt op dit moment € 195.455,- per jaar. De overeenkomst is aangegaan voor de duur van 10 jaar, ingaande op 1 september 2015. Daarna wordt deze telkens verlengd voor 5 jaar. De opzegtermijn is 1 jaar.

Met Maatschap MCA Carré is een huurovereenkomst gesloten voor 10 jaar (ingangsdatum 1 oktober 2015) voor de locatie De Kolk. De huur inclusief servicekosten bedraagt op dit moment € 52.997,- per jaar. De opzegtermijn is 12 maanden.

Obligoverplichting

Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft langlopende leningen afgesloten welke worden geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Voor deze leningen bestaat een obligoverplichting ter grootte van 3% van de restschuld. Per 31 december 2025 bedroeg deze obligoverplichting € 1.194.532.

Investeringsverplichting

De investeringsverplichting voor fase 4 van de nieuwbouw Het Meulenbelt bedraagt € 2.103.904 en in februari 2026 wordt deze fase afgerond en opgeleverd.

Onzekerheden personele verplichtingen

OPHEFFING HANDHAVINGSMORATORIUM WET DEREGULERING BEOORDELING ARBEIDSRELATIES (WET DBA)
Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurd zpp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken treft Stichting TriviumMeulenbeltZorg de volgende maatregelen:
- beleid is geen inzet ZZP-ers
- opschalen flexibele schil

Door deze genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. Stichting TriviumMeulenbeltZorg volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

de impact substantieel kan
VOOR WAARMERKINGS-
DOELENDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026.

13. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026.

9.1.6 Geconsolideerd overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke- rente	Einde rentevast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
NWB	15-okt-07	13.750.000	30	hypothecair	4,765%	2037	5.958.337		458.333	5.500.004	3.208.339	12	Lineair	458.333	WFZ
NWB	1-apr-05	4.356.290	31	hypothecair	4,200%	2036	1.565.543		136.134	1.429.409	748.739	11	Lineair	136.134	WFZ
NWB	1-aug-06	4.000.000	20	hypothecair	4,386%	2026	400.000		200.000	200.000	0	1	Lineair	200.000	WFZ
ING *	29-dec-17	17.233.333	22	hypothecair	1,740%	2026	11.750.003		783.333	10.966.670	7.050.005	14	Lineair	783.333	
ING *	1-okt-10	5.300.000	31	hypothecair	4,410%	2026	3.003.316		176.668	2.826.648	1.943.308	16	Lineair	176.668	
Aegon	30-okt-15	11.800.000	20	hypothecair	1,393%	2035	6.490.000		590.000	5.900.000	2.950.000	10	Lineair	590.000	WFZ
NWB	30-mei-22	9.000.000	30	hypothecair	1,826%	2052	8.400.000		300.000	8.100.000	6.600.000	27	Lineair	300.000	WFZ
BNG	16-okt-23	10.500.000	30	hypothecair	2,637%	2053	10.150.000		350.000	9.800.000	8.050.000	28	Lineair	350.000	WFZ
ING	5-feb-24	5.900.000	10	hypothecair	3,800%	2034	5.751.250		198.333	5.552.917	4.561.250	8	Lineair	198.333	
BNG	4-mrt-24	6.000.000	30	hypothecair	3,203%	2054	5.850.000		200.000	5.650.000	4.650.000	29	Lineair	200.000	WFZ
BNG	23-dec-24	3.350.000	30	hypothecair	2,775%	2054	3.350.000		111.667	3.238.333	2.680.000	29	Lineair	111.667	WFZ
ING	28-mrt-25	3.400.000	10	hypothecair	3,800%	2035		3.400.000	85.000	3.315.000	2.748.333	10	Lineair	113.333	
ING	10-dec-25	5.000.000	10	hypothecair	3,700%	2035		5.000.000	0	5.000.000	4.166.660	10	Lineair	166.668	
ING *	1-jun-09	1.700.000	20	hypothecair	1,740%	2029	1.062.500		42.500	1.020.000	807.500	3	Lineair	42.500	
ING *	1-okt-10	750.000	31	hypothecair	4,410%	2041	425.000		25.000	400.000	275.000	16	Lineair	25.000	
Totaal							64.155.949	8.400.000	3.656.968	68.898.981	50.439.134			3.851.969	

* dit betreft de rente vanuit de rente swaps

9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Baten

Algemeen

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

TriviumMeulenbeltZorg verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

TOELICHTING

In de opbrengsten zijn meer inkomsten Wet langdurige zorg als gevolg van hogere bezetting onder andere in de VPT en indexatie tarieven.

15. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	181.094	178.092
Totaal	181.094	178.092

16. voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum

TOELICHTING

Dit betreft de wijziging in onderhanden werk van de de ZVW inzake Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ).

9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Subsidies:		
Overige subsidies	676.392	1.321.836
Overige opbrengsten		
Verhuuropbrengsten	745.903	694.490
Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	769.512	794.603
Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	834.612	803.693
Totaal	3.026.419	3.614.622

TOELICHTING

De post overige subsidies is lager als gevolg van minder subsidies sectorplanplus tijdvak 1 tot en met 4. De overige opbrengsten bestaat uit verhuur ruimten of appartementen, vergoeding voor kabel aansluiting, boekwinst verkoop auto's en afrekening kosten VVE.

Lasten

18. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Kosten uitzendkrachten, detachering en tijdelijke inleen personeel	174.471	293.218
Honorariumdeel vrijgevestigde medisch specialisten	0	3.378
Kosten uitbesteed werk (alleen zorgactiviteiten) aan onderaannemers	986.422	903.795
Kosten uitbesteed werk (alleen zorgactiviteiten) aan groeps- maatschappijen en dochterondernemingen	0	0
Overige kosten uitbesteed werk (niet-zorg) en andere externe kosten	1.230.603	634.052
Totaal	2.391.496	1.834.443

TOELICHTING

Kosten uitbesteed werk (alleen zorgactiviteiten) aan onderaannemers bestaat voornamelijk uit kosten voor inleen apothekers diensten en ThoeZ nachtzorg en MTH. De overige kosten uitbesteed werk (niet-zorg) en andere externe kosten is gestegen als gevolg van meer inzet bij projecten of ondersteunende diensten.

19. Lonen en salarissen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Totaal lonen en salarissen	81.929.934	75.729.930
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.462	1.423

TOELICHTING

De lonen en salarissen zijn hoger als gevolg van meer inzet personeel en cao verhoging salarissen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

20. Sociale lasten

	2025	2024
	€	€
Totaal sociale lasten	13.748.955	12.564.803

21. Pensioenlasten

	2025	2024
	€	€
Totaal pensioenlasten	7.072.344	6.485.124

22. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	159.123	200.405
- materiële vaste activa	5.338.426	5.458.586
Totaal afschrijvingen	5.497.549	5.658.991

23. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.649.640	8.226.022
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.747.616	4.332.402
Overige personeelskosten	3.405.524	3.519.286
Algemene kosten	7.409.630	5.691.362
Huur en leasing	1.257.773	1.246.565
Onderhoudskosten	2.901.918	2.584.606
Energiekosten	2.226.701	2.988.864
Dotaties en vrijval voorzieningen	-4.267.598	304.540
Totaal overige bedrijfslasten	26.331.204	28.893.647

TOELICHTING

De daling in de energiekosten worden voornamelijk veroorzaakt door een lagere prijs per eenheid. Onder de post dotaties, onttrekking en vrijval voorzieningen zijn de mutaties van de voorziening generatieregeling ad. € 127.371, voorziening langdurig zieken € 241.851 en voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU) € -4.636.820 opgenomen. De stijging in de algemene kosten worden voornamelijk veroorzaakt door projectmatige kosten voor ICT.

9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

24. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Totaal financiële baten en lasten	515.441	567.482

TOELICHTING

De daling in rentebaten wordt onder andere veroorzaakt door een lager rentevergoedingspercentage.

25. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	-1.981.714	-1.792.781

TOELICHTING

De stijging in rentelasten wordt onder andere veroorzaakt door de nieuwe leningen voor de nieuwbouw Het Meulenbelt.

26. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Resultaat deelnemingen	998	0
Resultaat deelnemingen	998	0

TOELICHTING

Het betreft coöperatie ThoeZ U.A..

27. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:	2025	2024
	€	€
Vrijval voorzieningen (verwerkt in de post Overige bedrijfskosten)	6.257.727	3.248.059
Boekwinst verkopen (verwerkt in de post overige opbrengsten)	3.683	28.602
Resultaat deelnemingen	6.261.410	3.276.661

TOELICHTING

Boekwinst verkopen betreft het resultaat van verkoop enkele auto's.

9.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

28. Honoraria accountant

	2025	2024
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	105.777	113.788
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	10.332	0
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	116.109	113.788

TOELICHTING

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 door Verstegen, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 zijn verricht.

29. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 9.2.6.28.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 09-04-2026.

9.2 Enkelvoudig deel van de geconsolideerde jaarrekening 2025

9.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Activa	Ref	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Immaterieel disagio		879.942	1.020.850
Kosten van ontwikkeling		19.596	37.811
		899.538	1.058.661
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfs-gebouwen en -terreinen		70.359.122	72.042.674
Machines en installaties		22.906.634	25.004.402
Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.860.613	6.469.268
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		14.971.605	368.974
		115.097.974	103.885.318
Financiële vaste activa	3		
Andere deelnemingen		46.010	45.012
Vlottende activa			
Vorderingen	5		
Op handelsdebiteuren		2.226.273	2.319.066
Overige vorderingen		9.635.141	10.728.510
Overlopende activa		501.572	533.471
		12.362.986	13.581.048
Liquide middelen	6	28.975.719	29.976.600
Totaal activa		157.382.227	148.546.639
Passiva	Ref	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
Eigen vermogen	7		
Gestort en opgevraagd kapitaal		183	183
Bestemmingsfonds		61.307.195	55.178.107
Algemene en overige reserves		0	0
Totaal groepsvermogen		61.307.378	55.178.290
Voorzieningen			
Overige	8	4.917.236	9.269.735
Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	9		
Schulden aan banken		63.694.510	59.163.980
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	10		
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's		14.701	44.419
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.479.498	3.292.054
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.008.851	1.751.370
Schulden terzake pensioenen		3.742.750	3.403.307
Overige schulden		9.997.007	9.218.075
Overige Passiva		8.220.294	7.225.409
		27.463.102	24.934.633
Totaal passiva		157.382.227	148.546.639

9.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025

Bedrijfsopbrengsten	Ref	2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		22.990.141	22.426.741
Wet Langdurige zorg		118.282.219	114.450.397
VWS- en/of Wlz subsidies		288.275	298.843
		141.560.635	137.175.982
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	181.094	178.092
Netto omzet		141.741.729	137.354.073
Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum	16	29.718	-4.999
Overige bedrijfsopbrengsten	17	2.700.674	3.303.366
Som der bedrijfsopbrengsten		144.472.122	140.652.440
Bedrijfslasten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18	2.391.496	1.834.443
Lonen en salarissen	19	81.929.934	75.729.930
Sociale lasten	20	13.748.955	12.564.803
Pensioenlasten	21	7.072.344	6.485.124
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	22	5.450.977	5.612.419
Overige bedrijfskosten	23	26.319.841	28.882.606
Som der bedrijfslasten		136.913.547	131.109.324
Bedrijfsresultaat		7.558.575	9.543.116
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24	502.805	567.482
Rentelasten en soortgelijke kosten	25	-1.933.289	-1.741.863
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	26	998	0
RESULTAAT BOEKJAAR		6.129.088	8.368.735

Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
	€	€
Toevoeging:		
Bestemmingsfonds	6.129.088	8.368.735
	6.129.088	8.368.735

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening komen overeen met de grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening. Zie hiervoor paragraaf 9.1.4.

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

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

Activa

1. Immateriële vaste activa

	Immaterieel disagio	Kosten van ontwikkeling	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
- aanschafwaarde	1.409.078	474.260	1.883.338
- cumulatieve afschrijvingen	388.228	436.449	824.677
Boekwaarde per 1 januari 2024	1.020.850	37.811	1.058.661
Mutaties in het boekjaar	0	0	0
- investeringen	140.908	18.215	159.123
- afschrijvingen			
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>			
aanschafwaarde	0	383.186	383.186
cumulatieve afschrijvingen	0	383.186	383.186
- <i>desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
per saldo	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-140.908	-18.215	-159.123
Stand per 31 december 2025			
- aanschafwaarde	1.409.078	91.074	1.500.152
- cumulatieve afschrijvingen	529.136	71.478	600.614
Boekwaarde per 31 december 2025	879.942	19.596	899.538
Afschrijvingspercentage	10%	20%	

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	98.271.705	41.955.354	11.251.168	368.974	151.847.201
- cumulatieve afschrijvingen	26.229.031	16.950.952	4.781.900	0	47.961.883
Boekwaarde per 1 januari 2025	72.042.674	25.004.402	6.469.268	368.974	103.885.318
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	75.095	0	1.519.752	14.909.663	16.504.510
- herwaardering	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	2.010.610	2.097.768	1.183.476	0	5.291.854
- investeringen onderhanden projecten	251.963	0	55.069	-307.032	0
- <i>terugname geheel afgeschreven</i>					
aanschafwaarde	0	0	2.113.996	0	2.113.996
cumulatieve herwaardering	0	0	2.113.996	0	2.113.996
cumulatieve afschrijvingen					
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.683.552	-2.097.768	391.345	14.602.631	11.212.656
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	98.598.763	41.955.354	10.711.993	14.971.605	166.237.715
- cumulatieve afschrijvingen	28.239.641	19.048.720	3.851.380	0	51.139.741
Boekwaarde per 31 december 2025	70.359.122	22.906.634	6.860.613	14.971.605	115.097.974
Afschrijvingspercentage	0%-5%	5%	5%-20%		

TOELICHTING BIJ 2

De investeringen in 2025 onder Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa betreft de bouwkosten van fase 4 van Het Meulenbelt. De investering in 2025 onder Andere vaste bedrijfsmiddelen betreft aanschaf ICT middelen voor de implementatie digitale werkomgeving medewerkers. De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2024) bedraagt € 124,5 miljoen. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 262,2 miljoen.

De materiële vaste activa dienen volledig als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 39.817.746 (2024: € 42.163.880) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting TriviumMeulenbeltZorg zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 9.2.5.

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

3. Financiële vaste activa

	Andere deelnemingen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	45.012	45.012
Resultaat deelnemingen	998	998
Boekwaarde per 31 december 2025	46.010	46.010

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaal- belang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
		€		€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Coöperatie ThoeZ Twente U.A					
Kernactiviteit: laag frequente zorg thuis		50.000	20%	46.010	0

TOELICHTING BIJ 3

Het eigen vermogen en resultaat van Coöperatie ThoeZ Twente U.A. hebben betrekking op 2024.

4. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Geriatrische revalidatiezorg (GRZ)				
Menzis	505.875	0	847.445	-341.571
Achmea	116.821	0	0	116.821
CZ	27.841	0	0	27.841
VGZ	164.677	0	0	164.677
DSW	15.457	0	0	15.457
Caresq	2.072	0	0	2.072
Totaal	832.743	0	847.445	-14.701

TOELICHTING BIJ 4

De post onderhanden DBC's en DBC's-zorgproducten wordt gepresenteerd onder 9.2.4 10, kortlopende schulden

VOOR WAARMERKINGS-



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

5. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Op handelsdebiteuren	2.226.273	2.319.066
Overige vorderingen:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	830.621	933.274
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.679.537	5.183.706
Nog te ontvangen bedragen	4.124.983	4.611.530
	9.635.141	10.728.510
Overlopende activa:		
Overige overlopende activa	481.299	513.199
Vooruitbetaalde bedragen	20.272	20.272
	501.572	533.471
Totaal debiteuren en overige vorderingen	12.362.986	13.581.048

TOELICHTING BIJ 5

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0 (2024: € 0).

De daling in handelsdebiteuren wordt veroorzaakt door het factureringsmoment.

Onder de post nog te ontvangen bedragen is € 151.162 (2024 € 831.564) opgenomen voor de vordering bij UWV voor verwachte transitievergoeding langdurig zieken welke na 2 jaar ziekte uit dienst gaan. Hierbij is rekening gehouden met het vervallen van deze compensatie. Ook is hier opgenomen de nog te ontvangen posten inzake vergoeding ouderschapsverlof UWV, inkoop-bonus, rente en omzetbelasting.

De vorderingen hebben overwegend een looptijd korter dan 1 jaar. Onder de nog te ontvangen bedragen is een bedrag van € 2.012.497 inbegrepen wegens omzet die nog gefactureerd moet worden (2024: € 1.898.815).

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

Specificatie van vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	5.183.706		5.183.706
Financieringsverschil boekjaar	0	4.679.537	4.679.537
Correcties voorgaande jaren	-28.130	0	-28.130
Betalingen/ontvangsten	-5.155.576	0	-5.155.577
Subtotaal mutatie boekjaar	-5.183.706	4.679.537	-504.169
Saldo per 31 december	0	4.679.537	4.679.537
	c	a	

Stadium van vaststelling (per erkenning)

a = interne berekening b = overeenstemming met zorgverzekeraars c = definitieve vaststelling NZa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.679.537	5.183.706
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	4.679.537	5.183.706

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	118.310.349	114.450.397
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	113.630.812	109.266.688
Totaal financieringsverschil	4.679.537	5.183.709

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	28.965.883	29.967.478
Kassen	9.836	9.122
Totaal liquide middelen	28.975.719	29.976.600

TOELICHTING BIJ 6

Bij de ING-bank kan worden beschikt over een rekening-courant krediet van € 2.000.000 ter financiering van het werkkapitaal. De liquide middelen staan vrij ter beschikking van Stichting TriviumMeulenbeltZorg.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

Passiva

7. Eigen vermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
I Gestort en opgevraagd kapitaal	183	183
II Bestemmingsfonds	61.307.195	55.178.107
	<u>61.307.378</u>	<u>55.178.290</u>

I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	183	0	0	183
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>183</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>183</u>

II Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds				
Reserve aanvaardbare kosten	55.178.107	6.129.088	0	61.307.195
Totaal bestemmingsfonds	<u>55.178.107</u>	<u>6.129.088</u>	<u>0</u>	<u>61.307.195</u>

TOELICHTING BIJ I EN II

Op grond van de Beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz dient het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg te worden toegevoegd of onttrokken aan het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten.

De bestemmingsreserve reserve aanvaardbare kosten kan daarnaast worden aangewend voor de exploitatie van Zvw-, Wmo- en/of Jeugdwet-zorg. Voor de toerekening van kosten en opbrengsten wordt een bestendige gedragslijn gevolgd.

Toelichting op het verschil tussen enkelvoudig

De specificatie is als volgt:	Resultaat	Eigen vermogen
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	6.129.369	61.307.378
Stichting De Groene Brug	2.810	1.098.274
Stichting het Zwaantje	229.212	3.345.414
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>6.361.110</u>	<u>65.751.066</u>

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

8. Voorzieningen

Het verloop overige voorzieningen is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- voorziening jubileumuitkeringen	702.326	50.296	104.481	30.716	617.425
- voorziening Generatieregeling		127.371	0	0	127.371
- voorziening langdurig zieken	2.230.368	2.052.833	851.688	959.294	2.472.219
- regeling vervroegd uittreden (RVU)	6.337.041	774.969	686.072	4.725.717	1.700.221
Totaal overige voorzieningen	<u>9.269.735</u>	<u>3.005.469</u>	<u>1.642.241</u>	<u>5.715.727</u>	<u>4.917.236</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.848.330
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.068.906

TOELICHTING BIJ 8

Voor een nadere toelichting van de voorzieningen zie de grondslagen van waardering van activa en passiva 9.1.4.1. en 9.1.4.2.

In de dotatie van de voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU) is in 2024 € 2.487.687 gedoteerd voor het verlengen van de huidige regeling in de CAO VVT. Daarna bleek deze regeling anders te worden en in 2025 is deze dotatie volledig vrijgevallen.

9. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Stand per 1 januari	62.668.448	50.861.666
Bij: nieuwe leningen	8.400.000	15.250.000
Af: aflossingen	3.589.468	3.443.218
Stand per 31 december	<u>67.478.980</u>	<u>62.668.448</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.784.469	3.504.468
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>63.694.510</u>	<u>59.163.980</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.784.469	3.504.468
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	63.694.510	59.163.980
hiervan > 5 jaar	49.356.634	45.746.109

TOELICHTING BIJ 9

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden 9.2.5 en 9.1.5. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Zie ten aanzien van de verstrekte zekerheden ook de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

VOOR WAARMERKINGS
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

10. Kortlopende schulden

De kortlopende schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	14.701	44.419
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.479.498	3.292.054
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.008.851	1.751.370
Schulden terzake pensioenen	3.742.750	3.403.307
Overige schulden:		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.784.469	3.504.468
Nog te betalen salarissen	793.644	739.033
Overige schulden	3.331.476	3.301.879
Nog te betalen kosten	2.087.418	1.672.695
Totaal overige schulden	9.997.007	9.218.075
Overige passiva:		
Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	3.979.385	3.657.253
Vakantiedagen	2.713.066	2.501.186
Balansbudget	1.430.563	1.056.385
Overige overlopende passiva	97.280	10.586
Totaal overige passiva	8.220.294	7.225.409
Totaal kortlopende schulden	27.463.102	24.934.633

TOELICHTING BIJ 10

De post onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten is toegelicht onder 9.2.4.4.

Onder overige schulden is een post met betrekking tot transitiemiddelen opgenomen van € 2.737.952 (2024 € 2.883.177) waar TMZ de kassierfunctie vervult.

De post Nog te betalen kosten bestaat uit overlopende bedrijfskosten en de daling van deze post wordt voornamelijk veroorzaakt door minder overlopende kosten.

9.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

11. Financiële instrumenten

TOELICHTING

Voor een nadere toelichting van de financiële instrumenten wordt verwezen naar de geconsolideerde balans onder financiële instrumenten 9.1.5.11.

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

TOELICHTING

Voor een nadere toelichting op de niet in de balans opgenomen verplichtingen wordt verwezen naar de geconsolideerde balans onder 9.1.5.12.

13. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

TOELICHTING

Voor een nadere toelichting op de mogelijke rechten of verplichtingen wordt verwezen naar de geconsolideerde balans onder 9.1.5.13.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.2.5 Enkelvoudig overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke- rente	Einde rentevast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
NWB	15-okt-07	13.750.000	30	hypothecair	4,765%	2037	5.958.337		458.333	5.500.004	3.208.339	12	Lineair	458.333	WFZ
NWB	1-apr-05	4.356.290	31	hypothecair	4,200%	2036	1.565.543		136.134	1.429.409	748.739	11	Lineair	136.134	WFZ
NWB	1-aug-06	4.000.000	20	hypothecair	4,386%	2026	400.000		200.000	200.000	0	1	Lineair	200.000	WFZ
ING *	29-dec-17	17.233.333	22	hypothecair	1,740%	2026	11.750.003		783.333	10.966.670	7.050.005	14	Lineair	783.333	
ING *	1-okt-10	5.300.000	31	hypothecair	4,410%	2026	3.003.316		176.668	2.826.648	2.119.976	16	Lineair	176.668	
Aegon	30-okt-15	11.800.000	20	hypothecair	1,393%	2035	6.490.000		590.000	5.900.000	2.950.000	10	Lineair	590.000	WFZ
NWB	30-mei-22	9.000.000	30	hypothecair	1,826%	2052	8.400.000		300.000	8.100.000	6.600.000	27	Lineair	300.000	WFZ
BNG	16-okt-23	10.500.000	30	hypothecair	2,637%	2053	10.150.000		350.000	9.800.000	8.050.000	28	Lineair	350.000	WFZ
ING	5-feb-24	5.900.000	10	hypothecair	3,800%	2034	5.751.250		198.333	5.552.917	4.561.250	8	Lineair	198.333	
BNG	4-mrt-24	6.000.000	30	hypothecair	3,203%	2054	5.850.000		200.000	5.650.000	4.650.000	29	Lineair	200.000	WFZ
BNG	23-dec-24	3.350.000	30	hypothecair	2,775%	2054	3.350.000		111.667	3.238.333	2.748.333	29	Lineair	111.667	WFZ
ING	28-mrt-25	3.400.000	10	hypothecair	3,800%	2035		3.400.000	85.000	3.315.000	2.720.000	10	Lineair	113.333	
ING	10-dec-25	5.000.000	10	hypothecair	3,700%	2035		5.000.000	0	5.000.000	4.166.660	10	Lineair	166.668	
Totaal							62.668.449	8.400.000	3.589.468	67.478.981	49.356.634			3.784.469	

* dit betreft de rente vanuit de rente swaps

9.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

Baten

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.

14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

TOELICHTING

In de opbrengsten zijn meer inkomsten Wet langdurige zorg als gevolg van hogere bezetting onder andere in de VPT en indexatie tarieven.

15. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	181.094	178.092
Totaal	181.094	178.092

16. Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum

TOELICHTING

Dit betreft de wijziging in onderhanden werk van de ZVW inzake Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ|).

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Subsidies:		
Overige subsidies	676.392	1.321.836
Overige opbrengsten		
Verhuuropbrengsten	420.158	383.233
Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	769.512	794.603
Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	834.612	803.693
Totaal	2.700.674	3.303.366

TOELICHTING

De post overige subsidies is lager als gevolg van minder subsidie Sectorplanplus tijdvak 1 tot en met 4.
De overige opbrengsten bestaat uit verhuur ruimten of appartementen, vergoeding voor kabelaansluiting, boekwinst verkoop auto's en afrekening kosten VVE.

9.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

Lasten

18. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Kosten uitzendkrachten, detachering en tijdelijke inleen personeel	174.471	293.218
Honorariumdeel vrijgevestigde medisch specialisten	0	3.378
Kosten uitbesteed werk (alleen zorgactiviteiten) aan onderaannemers	986.422	903.795
Overige kosten uitbesteed werk (niet-zorg) en andere externe kosten	1.230.603	634.052
Totaal	2.391.496	1.834.443

TOELICHTING

Kosten uitbesteed werk (alleen zorgactiviteiten) aan onderaannemers bestaat voornamelijk uit kosten voor inleen apothekers diensten en ThoeZ nachtzorg en MTH.
De overige kosten uitbesteed werk (niet-zorg) en andere externe kosten is gestegen als gevolg van meer inzet bij projecten of ondersteunende diensten.

19. Lonen en salarissen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	81.929.934	75.729.930
Totaal lonen en salarissen	81.929.934	75.729.930
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.462	1.423

TOELICHTING

De lonen en salarissen zijn hoger als gevolg van meer inzet personeel en cao verhoging salarissen.

20. Sociale lasten

	2025	2024
	€	€
Totaal sociale lasten	13.748.955	12.564.803

21. Pensioenlasten

	2025	2024
	€	€
Totaal pensioenlasten	7.072.344	6.485.124

VOOR WARMERKING

DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

22. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	159.123	200.405
- materiële vaste activa	5.291.854	5.412.014
Totaal afschrijvingen	5.450.977	5.612.419

23. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.649.640	8.226.022
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.747.616	4.332.402
Overige personeelskosten	3.405.524	3.519.286
Algemene kosten	7.398.267	5.680.321
Huur en leasing	1.257.773	1.246.565
Onderhoudskosten	2.901.918	2.584.606
Energiekosten	2.226.701	2.988.864
Dotaties en vrijval voorzieningen	-4.267.598	304.540
Totaal overige bedrijfslasten	26.319.841	28.882.606

TOELICHTING

De daling in de energiekosten worden voornamelijk veroorzaakt door een lagere prijs per eenheid. Onder de post dotaties, onttrekking en vrijval voorzieningen zijn de mutaties van de voorziening generatieregeling € 127.371, voorziening langdurig zieken € 241.851 en voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU) € -4.636.820 opgenomen. De stijging in de algemene kosten worden voornamelijk veroorzaakt door projectmatige kosten voor ICT.

24. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Totaal financiële baten en lasten	502.805	567.482

TOELICHTING

De stijging in rentebaten wordt onder andere veroorzaakt door een hogere rentevergoedingspercentage.

9.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

25. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	-1.933.289	-1.741.863

TOELICHTING

De stijging in rentelasten wordt onder andere veroorzaakt door de nieuwe leningen voor de nieuwbouw Het Meulenbelt.

26. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Resultaat deelnemingen	998	0
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	998	0

TOELICHTING

Het betreft coöperatie ThoeZ U.A..

27. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:	2025	2024
	€	€
Vrijval voorzieningen (verwerkt in de post Overige bedrijfskosten)	6.257.727	3.248.059
Boekwinst verkopen (verwerkt in de post overige opbrengsten)	3.683	28.602
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	6.261.410	3.276.661

TOELICHTING

Boekwinst verkopen betreft het resultaat van verkoop enkele auto's.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN



Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

28. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (wnt)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

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

Functie (functienaam)	W.G.F. Schrander Voorzitter RvB	N. Niebuur - Sluiter Lid RvB
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 189.362	€ 179.040
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.007	€ 15.986
Totale bezoldiging uit hoofde vd functie van topfunctionaris	€ 205.369	€ 195.026
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 226.000	€ 226.000
Vergelijkende cijfers		
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-okt-24
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 185.234	€ 165.017
Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.108	€ 16.072
Totale bezoldiging uit hoofde vd functie van topfunctionaris	€ 201.342	€ 181.089
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 214.000	€ 214.000

Onkosten Raad van Bestuur

	W.G.F. Schrander	N. Niebuur - Sluiter
NVZD lidmaatschap	€ 1.055	€ 1.055
NVZD heraccreditatie	-	€ 4.077
Scholing / intervisie kosten	€ 4.283	€ 3.990
Vaste onkostenvergoeding	€ 1.200	€ 1.200
Representatiekosten	-	-
Aansprakelijkheidsverzekering	€ 420	€ 420
	€ 6.958	10.742

TOELICHTING

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Trivium-MeulenbeltZorg een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

9.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

28. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (wnt)

Toeziethoudende topfunctionarissen

Functie (functienaam)	C.T.B. Ahaus Voorzitter RvT jan t/m jun Lid RvT jul t/m dec	A. Tijsma Lid RvT jan t/m jun Voorzitter RvT jul t/m dec
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	€ 21.188	€ 21.413
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 28.204	€ 28.296
Vergelijkende cijfers 2024		
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
Totale bezoldiging uit hoofde vd functie van topfunctionaris	€ 24.075	€ 16.273
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 32.100	€ 21.400
Functie (functienaam)	J. Hesselink Lid RvT	Y. van der Veen Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	€ 17.118	€ 17.051
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 22.600	€ 22.600
Vergelijkende cijfers 2024		
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
Totale bezoldiging uit hoofde vd functie van topfunctionaris	€ 16.278	€ 16.148
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 21.400	€ 21.400
Functie (functienaam)	S.M. Mulders Lid RvT	
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	€ 17.292	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 22.600	
Vergelijkende cijfers 2024		
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	13-jul-24	
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	
Totale bezoldiging uit hoofde vd functie van topfunctionaris	€ 16.050	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 21.400	

TOELICHTING

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

VOORWAARMERKINGS
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 09-04-2026.

9.3 Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 9 april 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de Raad van Toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.	
W.G.F. Schrande	9 april 2026
W.G.	
N. Niebuur - Sluiter	9 april 2026
W.G.	
A. Tijsma	9 april 2026
W.G.	
C.T.B. Ahaus	9 april 2026
W.G.	
J. Hesselink	9 april 2026
W.G.	
Y. van der Veen	9 april 2026
W.G.	
S.M. Mulders	9 april 2026

10 Overige gegevens

10.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 2.3, dat het behaalde resultaat mag worden aangewend ten bate van de Stichting zijnde een vrijgesteld lichaam van de Wet op de vennootschapsbelasting 1969. Het resultaat wordt verdeeld volgens de verdeling opgenomen onder de winst- en verliesrekening.

10.2 Nevenvestigingen

Stichting TriviumMeulenbeltZorg heeft geen nevenvestigingen.

10.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting TriviumMeulenbeltZorg

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting TriviumMeulenbeltZorg te Almelo gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting TriviumMeulenbeltZorg op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting TriviumMeulenbeltZorg zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie

Het Jaarverslag 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

H. Drenth
9 april 2026 19:35 +02:00

drs. H. (Erik) Drenth RA MGA



TriviumMeulenbeltZorg

TriviumMeulenbeltZorg • Postbus 5019 • 7600 GA Almelo
0900 - 2 453 453 • info@tmz.nl • www.tMZ.nl

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **09-04-2026**