

Jaarverslag TWB

2025



Inhoudsopgave

Voorwoord Raad van Bestuur.....	3
1. Strategie en beleid.....	4
1.1 Missie en visie.....	4
1.2 Kwaliteitsbeeld algemeen.....	4
1.3 Communicatie en profilering.....	6
1.4 De kracht van innovatie.....	6
1.5 Duurzaam duurt het langst.....	6
2. Organisatie.....	8
2.1 Kernactiviteiten.....	8
2.2 Werkgebied.....	9
2.3 Organisatiestructuur en besturing.....	10
3. Toekomstgerichte zorg.....	11
3.1 Servicepunt voor cliënten en mantelzorgers.....	11
3.2 Digitaal versnellen.....	11
3.3 Integrale Zorg.....	11
3.4 Zorglogistiek.....	12
3.5 Thuis zonder zorgen.....	12
3.6 ThuisHulp Breda.....	13
3.7 Jeugdgezondheidszorg.....	13
3.8 Kwaliteitsbeeld cliënten.....	14
4. Aanstekelijk werkgeverschap.....	18
4.1 Een aantrekkelijk werknemersaanbod.....	18
4.2 Teamontwikkeling.....	18
4.3 Een veilige werkomgeving.....	19
4.4 Kwaliteitsbeeld collega's.....	19
5. Financieel beleid en risicomanagement.....	23
5.1 Resultaat en kengetallen.....	23
5.2 Verwachtingen.....	24
5.3 Risicomanagement.....	24
6. Relaties met belanghebbenden.....	26
6.1 Samenwerkingsrelaties.....	26
6.2 Medezeggenschap.....	26
7. Bestuur.....	29
7.1 Normen van goed bestuur.....	29
7.2 Raad van Bestuur.....	29
8. Raad van Toezicht.....	30
8.1 Voorwoord.....	30
8.2 Verslag Raad van Toezicht.....	30
9. Jaarrekening 2025.....	1

Voorwoord Raad van Bestuur

Samen de zorg in onze regio toegankelijk houden. Dat is en blijft onze belangrijkste opgave. Want de vraag naar zorg groeit, de arbeidsmarkt blijft krap en verwachtingen van cliënten, collega's en samenwerkingspartners veranderen continu. En in die context willen wij dat cliënten zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en ouders en verzorgers hun kind kansrijk zien opgroeien. Want thuis, daar ben je op je best!

Veel stappen gezet

We hebben hier het afgelopen jaar wederom veel stappen in gezet. Met elkaar binnen onze organisatie en steeds vaker ook met onze partners in de keten. Zoals gemeenten, zorgverzekeraars en zorg- en welzijnspartners. En dat moet ook. Want voor de zorg van morgen zijn wij samen verantwoordelijk.

Mooi en uitdagend

2025 was een mooi en ook uitdagend jaar. Een jaar waar innovatie in een stroomversnelling ging. We hebben de transitie naar toekomstgerichte zorg ingezet en op veel plekken in de organisatie werd de beweging naar preventie en technologische ondersteuning zichtbaar. Door de inzet van beeldzorg en een digitale intake hebben we gekeken hoe we onze zorg ook virtueel kunnen verlenen, zonder daarbij de persoonlijke aandacht te verliezen. En met ons programma Bewegen met Aandacht zien we toenemend dat cliënten zelfredzamer worden en minder of pas later zorg nodig hebben. Tegelijkertijd hebben we in Breda onze positie verder versterkt en uitgebouwd. En is onze Jeugdgezondheidszorg een volwaardig en integraal onderdeel van onze TWB-organisatie geworden. Het zijn stuk voor stuk een paar van de vele, krachtige ontwikkelingen die TWB en onze dienstverlening verder brengen.

We worden gezien

Dat we goede stappen zetten, wordt gezien. Zo scoren we in cliëntwaardering een 8.3. En waarderen collega's TWB als werkgever met een 8! Ook buiten zijn we zichtbaar. Zo zijn we door het ministerie VWS en het Actie Leer Netwerk uitgeroepen tot Koploper als het gaat om het terugdringen van de administratieve last van onze wijkverpleegkundigen. Daar zijn we trots op!

Koersvast en vol vertrouwen

In 2026 gaan we verder met de richting die we samen hebben bepaald. Een koers die is vastgelegd in ons beleidsplan. De doelstellingen die daarin worden beschreven, staan onverminderd overeind. We bereiken onze doelen niet door nieuwe ambities toe te voegen, maar door concreet te maken waar wij als organisatie onze energie op zetten. 2026 wordt dan ook het jaar waarin TWB de stap zet van 'richten' en 'inrichten', naar 'verrichten'. Van visievorming en plannen maken, naar impact maken, realisatie, daadkracht en bovenal vertrouwen.

Wij kijken ernaar uit om hier samen met onze professionals en ketenpartners verder invulling aan te geven.

Christ-Jan Danen

Ruud Dijkers

1. Strategie en beleid

1.1 Missie en visie

Thuis is waar je op je best bent. Daarom ondersteunen wij mensen om zo lang mogelijk zelfstandig thuis te blijven wonen. Jong en oud, in elke fase van het leven. Daarvoor moeten we in de toekomst anders gaan werken: digitaal wat kan, fysiek waar nodig. Zo verlenen wij zorg en ondersteuning op maat, en blijven bedden in het ziekenhuis en in verpleeghuizen beschikbaar voor mensen die het écht nodig hebben. Als professionals in de thuiszorg zijn wij experts in zorg thuis!

Onze strategie is gebaseerd op 2 pijlers:

1. Als *aanstekelijk werkgever* bieden wij ruimte voor persoonlijke aandacht; ruimte voor individuele ontwikkeling, ruimte voor iedereen en ruimte om veilig te kunnen werken. Want wij weten dat in ruimte de
2. We zetten in op *toekomstgerichte zorg*. We erkennen daarmee de waarde van zorg op afstand en van hybride zorg. Zo houden we de zorg toegankelijk, verhogen we de efficiëntie en verbeteren we de kwaliteit. Bovendien bevordert het de zelfredzaamheid van onze cliënten.

Onze ambities vragen om een digitale en fysieke werkomgeving die ondersteunend is aan onze doelen, uitgaat van vertrouwen en de uitoefening van het werk optimaal ondersteunt.

1.2 Kwaliteitsbeeld algemeen

Bij TWB doen we het samen. Met 2.100 professionals werken we dagelijks aan een betere kwaliteit van leven voor ruim 10.000 cliënten. Kwaliteit staat daarom centraal in alles wat we doen. Onze missie, visie en strategie vormen hierbij de basis.

Om te weten of we als organisatie op de goede weg zijn en aansluiten bij de behoeften van cliënten en collega's, voeren we regelmatig evaluaties uit. We pakken door op wat succesvol is en stellen we bij waar nodig. In paragraaf 3.8 *Kwaliteitsbeeld cliënten* en paragraaf 4.7 *Kwaliteitsbeeld collega's* zoomen we in op de uitkomsten van deze evaluaties.

Daarnaast brengen we elk jaar een Kwaliteitsbeeld uit. Dat is gebaseerd op 5 thema's uit het Generiek Kompas. Dit is het centrale kwaliteitskader voor de langdurige zorg in Nederland. We kijken hierin terug op behaalde resultaten in het afgelopen jaar en blikken ook vooruit op wat ons de komende jaren te doen staat.

ISO-gecertificeerde zorg bij TWB

TWB biedt (thuis)zorg aan cliënten van 0 tot 100+ jaar. Om goede zorg te leveren, volgen we duidelijke werkwijzen. Collega's kunnen ons handboek met processen en werkinstructies digitaal bekijken. TWB is ISO 9001 gecertificeerd. Dit kwaliteitskeurmerk zorgt ervoor dat wij:

- de cliënt centraal stellen
- duidelijke en tijdige informatie geven
- ons zorgaanbod steeds verbeteren
- deskundig en gemotiveerd personeel hebben
- minder fouten maken en zoeken naar structurele oplossingen
- ons jaarlijks extern laten toetsen

Resultaten audits en inspecties

In dat kader bezocht in augustus 2025 een externe controleur onze organisatie voor de jaarlijkse ISO-audit. We kregen mooie complimenten. De controleur was onder andere positief over:

- de inrichting en werking van ons Serviceplein (de ingang waar collega's met al hun vragen terecht kunnen)
- de rol van de verzorgverpleegkundige
- onze nieuwe organisatiestructuur
- het gebruik van onze management dashboards (overzichten met cijfers)

We kregen ook een aantal verbetertips:

- duidelijkere communicatie via vaste kanalen
- 1 centraal verbeterregister en beter beheer van ons kwaliteitssysteem

We onderzoeken hoe we dit binnen TWB goed kunnen inrichten.

Op 3 punten voldoen we nog niet aan de ISO-norm:

- Interne audits (proces en planning): We doen veel onderzoeken om onze processen te verbeteren. Maar we voeren deze nog niet altijd volgens een vaste en duidelijke werkwijze uit. Ook leggen we de resultaten niet altijd goed vast.
- Kennis van de ISO-norm: In onze organisatie is nog niet genoeg specifieke kennis over de ISO-norm. Zonder deze kennis kunnen we niet garanderen dat onze aanpak voor kwaliteit het gewenste resultaat oplevert.
- Doorlooptijd van kleine verbeterpunten: we pakken verbeterpunten uit eerdere audit niet altijd tijdig op, waardoor het langer duurt dan afgesproken.

In februari 2026 is er opnieuw een ISO-toetsing. Dan laten wij zien hoe we bovenstaande punten gaan toepassen.

In oktober 2024 voerde een toezichthouder van de *GGD Hart voor Brabant* namens de 6 gemeenten in ons werkgebied een inspectie uit naar onze Wmo-dagbesteding. De toezichthouder controleerde of wij voldeden aan de wettelijke en gemeentelijke kwaliteitseisen. Het bleek dat wij op de hieronder genoemde onderdelen nog niet volledig aan de eisen voldeden. In 2025 hebben wij deze aandachtspunten opgepakt. We hebben verbetermaatregelen ingevoerd en onze werkwijze aangescherpt. Daarmee voldoen we inmiddels weer aan de gestelde kwaliteitseisen.

In 2025 hebben we de aandachtspunten uit de inspectie aangepakt en opgelost:

- Klachtenregeling: cliënten kunnen zich rechtstreeks wenden tot de onafhankelijke klachtencommissie. Dit hebben we aangepast in de procedure en op de website.
- Veiligheid: per locatie van de dagbesteding zijn duidelijke huisregels opgesteld.
- Meldcode huiselijk geweld en (kinder)mishandeling: we hebben een eigen meldcode opgesteld die past bij TWB en bekendgemaakt wie de aandachtsfunctionarissen zijn.
- Calamiteiten en meldingsplicht: de werkwijze voor het melden van calamiteiten volgens de Wmo is nu opgenomen in de Veilig Incidenten Melden (VIM)-procedure van TWB en afgestemd op de gemeentelijke afspraken.

1.3 Communicatie en profilering

In 2025 zetten we de gekozen koers voort. Met al onze activiteiten lieten we zien waar TWB voor staat en wat ons onderscheidt. Ons doel is helder: we positioneren TWB als dé innovatieve thuiszorgorganisatie in West-Brabant. We willen daarnaast een betrouwbare en deskundige gesprekspartner zijn voor gemeenten en (zorg)partners én de beste werkgever in de regio. De basis hiervoor staat.

In 2025 lag de focus op het ondersteunen van de strategische koers van TWB en daarmee ook JGZ. Dat leverde onder meer de volgende resultaten op:

- We bouwden en lanceerden een nieuwe website voor cliënten, mantelzorgers, verwijzers en ouders/verzorgers. Gericht op laagdrempelig contact en begrijpelijke informatie.
- We digitaliseerden en visualiseerden voorlichtingsmateriaal, zodat het beter toegankelijk is.
- We ontwikkelden ons werkgeversverhaal met 4 beloften en maakten een brandfilm die deze beloften zichtbaar maakt.
- We startten met de productie van podcasts in onze interne communicatie. Hiermee hopen we onze collega's in de wijk beter te bereiken.
- We ondersteunden de beweging naar Integrale Zorg met gerichte strategische communicatie. Samen met Leren & Ontwikkelen ontwikkelden we een blauwdruk voor teamontwikkeling.
- We leverden een belangrijke communicatieve bijdrage aan de inrichting van de digitale intake (Startzorg), reablement (Bewegen met Aandacht), ZELF-academie en Zorgzame Buurten.
- We ondersteunden de integratie van ThuisHulp Breda binnen de TWB-organisatie.

In 2026 pakken we hierop door. We ondersteunen communicatief de strategische pijlers en jaardoelen van TWB en zetten vol in op het verder professionaliseren van onze interne en externe communicatiestructuur. Daarbij houden we ook rekening met de genoemde verbeterpunten vanuit de audits.

1.4 De kracht van innovatie

In 2025 heeft TWB innovatie verder verankerd als structurele kracht onder de strategische koers. Waar in eerdere jaren de nadruk lag op het ontwikkelen en beproeven van vernieuwende initiatieven, stond 2025 in het teken van verdieping, samenhang en borging. Innovatie werd nadrukkelijk gepositioneerd als middel om de twee strategische pijlers Toekomstgerichte Zorg en Aanstekelijk Werkgeverschap te versterken en met elkaar te verbinden. Dit vraagt om bewuste keuzes: wat we doen moet aantoonbaar bijdragen aan kwaliteit van zorg, toegankelijkheid en werkbaarheid voor collega's.

Tegelijkertijd heeft 2025 laten zien dat innovatie ook scherpte en reflectie vraagt. Niet elke vernieuwing leidt direct tot het gewenste effect en niet elke pilot verdient opschaling. Door expliciet te sturen op leeropbrengsten, meetbare effecten en besluitvorming over voortzetting of afronding, is innovatie bij TWB verder volwassen geworden.

In de volgende hoofdstukken wordt zichtbaar hoe deze innovatiekracht in 2025 concreet vorm heeft gekregen binnen Toekomstgerichte Zorg en Aanstekelijk Werkgeverschap, en welke resultaten dit heeft opgeleverd voor cliënten, collega's en de organisatie.

1.5 Duurzaam duurt het langst

Bij TWB vinden we duurzaamheid belangrijk. We zetten ons in voor goede zorg en letten tegelijk op onze impact op mens en milieu. Duurzaamheid is daarom een vast onderdeel van onze bedrijfsvoering. Als thuiszorgorganisatie zijn we ons bewust van onze ecologische voetafdruk. Daarom richten we ons vooral op het verminderen van onze CO₂-uitstoot.

In 2025 hebben we ons hoofdkantoor en andere locaties duurzamer gemaakt. Zo hebben we zonnepanelen geplaatst op het hoofdkantoor. Ook gebruiken we nu LED-verlichting en energiezuinige klimaatinstallaties. Hierdoor verbruiken we aantoonbaar minder energie.

Onze collega's reizen elk jaar zo'n 4 miljoen kilometer om cliënten te bezoeken. Met het programma Zorglogistiek (paragraaf 3.4) proberen we dit aantal kilometers te verlagen. Zo hebben we eind 2025 nieuwe routeplanningssoftware getest. Deze software plant de juiste collega bij de juiste cliënt op het juiste moment. Dit zorgt voor kortere reistijden en minder kilometers. In 2026 verbeteren we deze software en gebruiken om onze doelstelling te behalen.

We willen ook zorgen voor minder lucht-, water- en bodemvervuiling. Daarom proberen we zo weinig mogelijk afval te produceren. We gebruiken spullen opnieuw waar dat kan, scheiden ons afval goed en verminderen het gebruik van plastic.

We letten niet alleen op het milieu, maar ook op onze collega's. Een gezonde en veilige werkomgeving is dan ook een van onze werkgeversbeloftes. We werken actief aan goede arbeidsomstandigheden. En investeren in duidelijke arboregels, preventieve gezondheidsprogramma's en maatregelen om de werkdruk te verminderen. Ook bieden we uitgebreide opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit draagt weer bij aan duurzame inzetbaarheid. En omdat we een eerlijke behandeling en beloning belangrijk vinden, zorgen we voor goede arbeidsvoorwaarden en ruimte voor collectieve onderhandeling.

We verwachten ook van onze samenwerkingspartners dat zij eerlijk en duurzaam werken. Daarom kiezen we leveranciers die voldoen aan ethische en duurzame standaarden. Hierbij kijken we onder andere naar goede arbeidsomstandigheden en openheid over hun manier van werken.

Tot slot horen eerlijk zakendoen en een duidelijke bedrijfscultuur bij duurzaam ondernemen. Daarom hebben we strenge regels tegen corruptie en omkoping. We verwachten dat iedereen binnen TWB integer handelt. Collega's kunnen misstanden veilig melden via een meldsysteem.

2. Organisatie

2.1 Kernactiviteiten

TWB biedt verschillende soorten zorg en ondersteuning:

Zorgverzekeringswet (Zvw)

- Persoonlijke verzorging (oproepbaar)
- Verpleging (oproepbaar, gespecialiseerde verpleging en Advies, instructie en Voorlichting)
- Casemanagement dementie
- Indicatiestelling voor Zvw-PGB
- Niet toewijsbare zorg (preventie en wijkgericht werken)
- Voedingsvoorlichting en Dieetadvisering
- Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen (GZSP)

Wet langdurige Zorg (Wlz)

- Modulair Pakket Thuis
- Overbruggingszorg (Verpleging en Verzorging)
- Volledig Pakket Thuis

Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

- Huishoudelijke ondersteuning
- Begeleiding (individueel en groep)
- Respijtzorg

Jeugdgezondheidszorg

- Consultatiebureau
- Huisbezoeken
- Rijksvaccinatieprogramma
- Collectieve preventie

Zorgverzekeringswet en Wet maatschappelijke ondersteuning

- Somatische aandoening of beperking
- Psychogeriatrische aandoening of beperking
- Psychiatrische aandoening of beperking
- Lichamelijke handicap
- Zintuiglijke handicap of communicatieve stoornis
- Psychosociale problemen
- Palliatief terminale zorg

2.2 Werkgebied

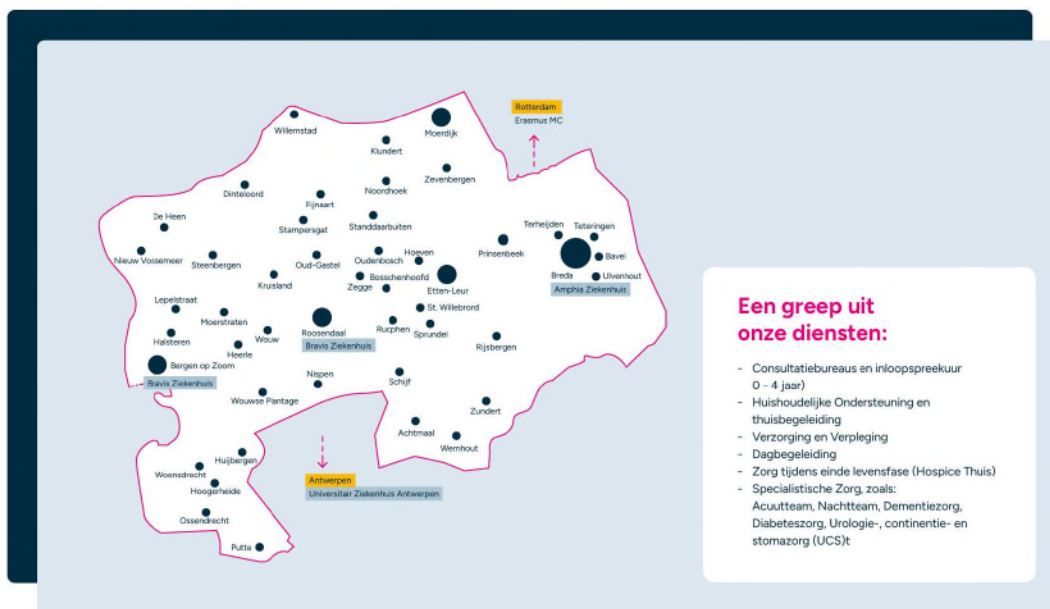
TWB is actief in de gemeenten:

- Bergen op Zoom
- Breda
- Etten-Leur
- Halderberge
- Moerdijk
- Rosendaal
- Rucphen
- Steenbergen
- Woensdrecht
- Zundert

Dit zijn allemaal gemeenten in de zorgkantorregio West-Brabant.

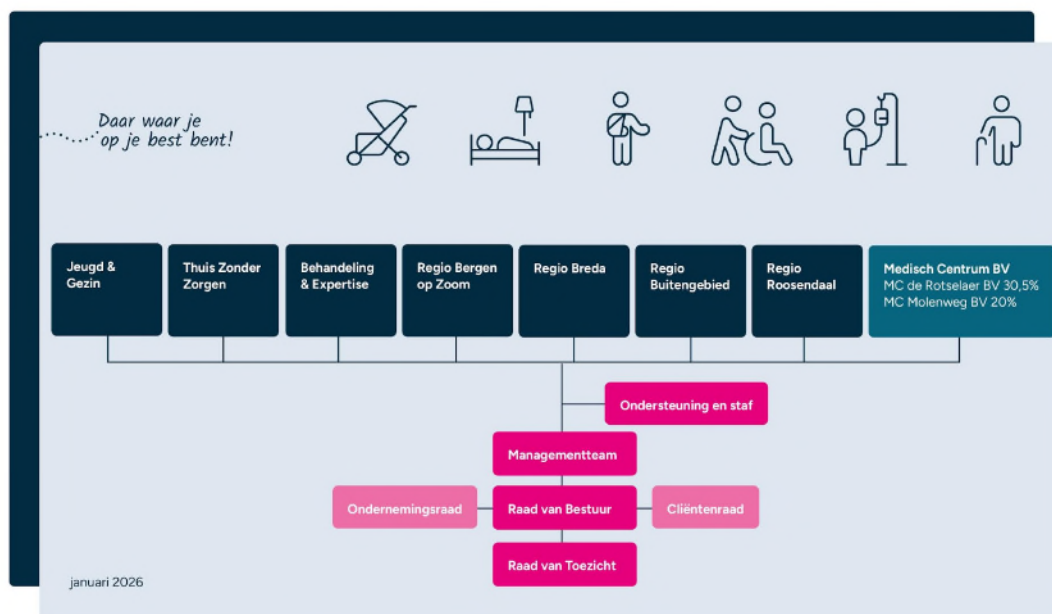
Werkgebied

Stichting Thuiszorg West-Brabant



2.3 Organisatiestructuur en besturing

TWB is een stichting met een Raad van Bestuur (RvB) die de organisatie leidt. De Raad van Toezicht (RvT) houdt hier toezicht op en geeft advies. We vinden het belangrijk dat onze cliënten en collega's meepraten. Daarom hebben we een cliëntenraad en een ondernemingsraad. Voor de dagelijkse aansturing van de organisatie is er een managementteam. Daarnaast hebben wij een aantal ondersteunende afdelingen. Zoals Planning & Control, HR, Communicatie, ICT, Facilitair en een Zorgstaf. Al deze raden en afdelingen ondersteunen en faciliteren onze zorgprofessionals. We bieden onze zorg aan vanuit verschillende expertises en in 4 regio's.



De bevoegdheden van de RvB liggen vast in de statuten van de stichting en in het bestuursreglement. Dit reglement voldoet aan de sectorbrede Governancecode Zorg.

De jaarrekening 2025 bevat zowel een geconsolideerde jaarrekening van Stichting Thuiszorg West-Brabant en Thuishulp Breda B.V. als een enkelvoudige jaarrekening van Stichting Thuiszorg West-Brabant. De organisaties MC de Rotselaar BV en MC Molenweg BV zijn niet financieel samengevoegd. Dat komt omdat TWB maar een klein deel van deze organisaties bezit. In 2025 had TWB een aandeel van 100% in Thuishulp Breda BV, 30,5% in MC de Rotselaar BV en 25% in MC Molenweg BV. Stichting Thuiszorg West-Brabant neemt per 1 januari 2026 alle activiteiten van Thuishulp Breda BV over. Na de overdracht en afwikkeling van de verplichtingen liquideren wij de BV in 2026.

3. Toekomstgerichte zorg

Op onze reis naar de thuiszorg van morgen maken we bewuste keuzes in hoe wij zorg organiseren en aanbieden. We passeren daarbij verschillende samenhangende stations. Elk station draagt bij aan onze ambitie om zorg toegankelijk, toekomstbestendig en mensgericht te houden. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe TWB in 2025 vooruitgang heeft geboekt op deze strategische opgaven. En welke stappen zijn gezet om ook op langere termijn passende zorg te kunnen blijven bieden.

3.1 Servicepunt voor cliënten en mantelzorgers

In 2025 hebben we ons servicepunt voor cliënten en mantelzorgers verder versterkt. Zo investeerden we in een digitale intake (Startzorg). Dit is een digitaal platform dat het verpleegkundig proces ondersteunt bij het opstarten van zorg. Het ondersteunt regiehouders bij het zorgvuldig en efficiënt doorlopen van de eerste stappen van het verpleegkundig proces (anamnese, diagnostiek en verpleegkundig besluit). Hierdoor ontstaat meer ruimte voor het verdiepende gesprek met de cliënt.

Voor cliënten en mantelzorgers draagt deze werkwijze bij aan meer overzicht en betrokkenheid bij het zorgtraject. De intake en vastlegging van informatie zijn beter gestructureerd. Dit versterkt de kwaliteit van de ondersteuningsplannen en draagt bij aan duidelijke verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden. Daarmee draagt Startzorg bij aan een nog betere samenwerking tussen cliënt, mantelzorger en betrokken zorgprofessionals.

In 2025 werkten we ook aan het verder toegankelijk maken van informatie voor cliënten en hun netwerk met behulp van de digitale gezondheidsomgeving Caren en de TWB website. Het uitgangspunt was daarbij steeds de behoefte van cliënten aan inzicht en regie (zelf- en samenredzaamheid). Zo dragen we bij aan zorg die niet alleen goed georganiseerd is, maar ook begrijpelijk en betrouwbaar voor iedereen die daarbij betrokken is.

3.2 Digitaal versnellen

Onze professionals keken ook in 2025 steeds hoe digitale ondersteuning binnen de zorgverlening doelgericht ingezet kan worden. Dat betekent niet per definitie méér digitalisering. Het betekent het bewust inzetten van digitale middelen daar waar zij bijdragen aan kwaliteit van zorg, overzicht in het proces en werkbaarheid voor professionals. Zoals Startzorg, Caren en Syntilio.

Het doel is om processen voorspelbaarder en transparanter te maken, zonder afbreuk te doen aan persoonlijke aandacht en professionele afweging. Digitale ondersteuning fungeert hierbij als hulpmiddel en draagt bij aan het beter benutten van beschikbare capaciteit. Dit helpt TWB om zorg toegankelijk te houden in een context van toenemende vraag en schaarse middelen.

In de volgende paragrafen lichten we toe hoe we deze lijn hebben toegepast binnen verschillende vormen van zorg en ondersteuning. We laten hierbij ook de samenhang met andere ontwikkelingen zien.

3.3 Integrale Zorg

Een belangrijk station op onze reis naar toekomstgerichte zorg is Integrale zorg. We moeten onze zorg namelijk anders organiseren en nog beter afstemmen op de cliëntsituatie. Dat betekent onder andere: digitaal als het kan, dichtbij waar nodig. Zo bieden we goede zorg en ondersteuning op maat. We kijken daarbij naar de individuele behoeften van de cliënt en naar de totale situatie. Daarbij betrekken wij ook het netwerk aan mantelzorgers en andere partners in de zorgketen. De wijkverpleegkundige heeft hierin een belangrijke rol als regiehouder. Deze coördineert het zorgproces. Zo weet iedereen wat er moet gebeuren en wie wat doet. Zowel de betrokken zorgprofessionals als cliënten en het netwerk daaromheen. Dit gebeurt binnen gestandaardiseerde zorgplannen.

In 2024 hebben we al het fundament gelegd voor integrale zorg. Dat deden we door scherpe kaders te stellen: 1 regiehouder per cliënt, optimaliseren van de instroomroute en gedelegeerde verantwoordelijkheid. In 2025 werd deze visie werkelijkheid in de regio Woensdrecht. Woensdrecht fungeert voor TWB hiermee als dé leeromgeving voor de toekomst.

De eerste ervaringen in Woensdrecht laten zien wat er gebeurt als we het totaalplaatje centraal stellen. Deze waardevolle inzichten gebruiken we in de voorbereiding naar andere clusters. We nemen de lessen over samenwerking, planning en cliëntcontact mee. Zo leren en verbeteren we continu. En zetten we de beweging naar een toekomstbestendige en nabije zorg in West-Brabant krachtig voort.

3.4 Zorglogistiek

Om integraal te kunnen werken gaan we slimmer plannen en roosteren. Zo worden routes stabiel en weten collega's en cliënten beter en eerder waar ze aan toe zijn. Hiervoor gebruiken we op termijn nieuwe software voor route- en capaciteitsplanning. Ook zetten we een jaarlijkse plancyclus op. Die helpt ons bij de afstemming tussen vraag en aanbod. Door deze manier van werken, wijzen we de juiste zorgprofessional aan de juiste cliënten toe. Dit is duurzaam en leidt tot een betere afstemming tussen de beschikbaarheid en competenties van collega's en de zorgvraag van cliënten.

In 2025 hebben we de teamindeling en de jaarcyclus in Woensdrecht geïmplementeerd en geëvalueerd. Ook vond er een pilot plaats van de routeplanningssoftware. We keken hierbij naar persoonscontinuïteit, inzet op de deskundigheid, reistijd, teamcontinuïteit en stabiele planning.

Verder ontwikkelden we de visie voor de toekomstige organisatie van de planners. Hierin staan cliëntgerichtheid, aanstekelijk werkgeverschap, datagedreven plannen, integraal samenwerken, rollen en mandaten helder beschreven.

Tot slot ontwikkelden we kaders voor roosteren en zorglogistieke prestatiebesturing. Hierdoor kunnen planners en leidinggevenden uniform werken.

3.5 Thuis zonder zorgen

Met Thuis zonder zorgen bieden we passende ondersteuning die meebeweegt met de zorgvraag. Deze vorm van zorg is erop gericht dat cliënten zo zelfstandig mogelijk functioneren in hun eigen leefomgeving. Daarbij staan nabijheid, continuïteit en eigen regie centraal. We zetten verschillende vormen van ondersteuning bewust in samenhang in. Beeldzorg, thuiszorgtechnologie en andere vormen van zorg op afstand dragen bij aan laagdrempelige bereikbaarheid en tijdige ondersteuning. Fysieke aanwezigheid zetten we in waar dit waarde toevoegt voor de cliënt.

In 2025 hebben we het gebruik van thuiszorgtechnologie en monitoring binnen Thuis zonder zorgen verder verdiept. Met ondersteuning van onder andere Syntilio en een digitale intake (Startzorg) coördineren we de zorg centraal. Zorgprofessionals krijgen beter inzicht in de situatie van cliënten en kunnen veranderingen in de zorgbehoefte eerder signaleren. Dit versterkt de regierol van professionals en maakt tijdige afstemming en opvolging mogelijk. De inzet van technologie is hierbij altijd ondersteunend aan het zorgdoel en afgestemd op de situatie van de cliënt. Hierdoor kunnen onze cliënten langer prettig en zelfstandig thuis wonen en ondersteunen we collega's beter in hun dagelijks werk.

Binnen Thuis Zonder Zorgen hebben we ook onze aanpak rond reablement (Bewegen met Aandacht) afgelopen jaar verder verankerd als onderdeel van toekomstgerichte zorg. We zien reablement hierbij als uitgangspunt in het dagelijks handelen van onze collega's. Door cliënten gericht te ondersteunen in wat zij zelf kunnen, draagt Bewegen met Aandacht bij aan passende zorgkeuzes en het tijdig heroverwegen van ondersteuning. Zo sluit deze werkwijze aan bij de bredere beweging binnen TWB om zorg dichtbij, mensgericht en toekomstbestendig te organiseren.

3.6 ThuisHulp Breda

ThuisHulp Breda (THB) biedt hulp bij de huishouding via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Wet langdurige zorg (Wlz). De thuishulpen werken in wijkteams en kennen hun wijk goed. De teammanagers HO zijn aan hen gekoppeld en hebben een groot netwerk in alle wijken in Breda en omstreken.

Betere zorg door bundeling van krachten en volledige overgang in 2026

THB is sinds 1 januari 2024 al onderdeel van TWB. In 2025 heeft THB zich voorbereid op een volledige overgang naar TWB. Deze overgang van de BV naar de Stichting Thuiszorg West-Brabant vond per 1 januari 2026 plaats. De overname van THB sluit aan bij de strategische doelstelling van TWB om toe te werken naar toekomstgerichte en integrale zorg. De integratie van systemen en activiteiten leidde tot een efficiëntere bedrijfsvoering.

In mei 2025 schreef TWB zich in voor een nieuwe aanbesteding van de gemeente Breda voor huishoudelijke hulp. De toekenning van het Wmo-contract aan TWB in oktober 2025 markeerde de start van de volledige focus op de transitie van THB naar TWB. En vanaf 1 januari 2026 leveren we de huishoudelijke hulp rechtstreeks vanuit TWB.

Focus op integratie en positieve werkomgeving

De overgang van THB bracht kansen, maar ook uitdagingen in 2025. Zo hadden we te maken met personeelsverloop en moesten we het kantoorteam opnieuw opbouwen. De nadruk lag hierbij op goede communicatie, teambuilding en ondersteuning vanuit TWB. Het aanbieden van opleidingen en het waarderen van iedere collega als individu droeg bij aan een positieve cultuur in alle teams.

Kennisdeling als kracht

Met de overgang naar Integrale zorg (paragraaf 3.3) in ons achterhoofd, richten we ons nu op het integreren van de expertise van TWB binnen het voormalige THB-onderdeel. We starten de samenwerking met de wijkverpleegkundigen teams van TWB in Breda om de zorg voor cliënten te verbeteren. Wijkverpleegkundigen van TWB en teammanagers HO van THB ondersteunen elkaar hierbij. Ook gebruiken we de opleidingsmogelijkheden binnen TWB om zorg op de niveaus 1 tot en met 4 aan te bieden. Hierdoor kunnen we de zorgbehoeften van onze cliënten nog beter vervullen.

3.7 Jeugdgezondheidszorg

De Jeugdgezondheidszorg (JGZ) zet zich in voor het bevorderen, beschermen en bewaken van de gezondheid, groei en ontwikkeling van alle kinderen en jongeren van 0 tot 18 jaar. Door preventieve gezondheidszorg, vroegsignalering en gerichte ondersteuning draagt de JGZ bij aan een gezonde en kansrijke start voor ieder kind. TWB verzorgt de uitvoering van de JGZ voor kinderen van 0 tot 4 jaar. In 2025 hebben wij ouders, verzorgers en kinderen ondersteund met periodieke gezondheidsonderzoeken, vaccinaties, opvoedadvies en begeleiding bij vragen over ontwikkeling, gedrag en welzijn. Waar nodig werkten we samen met voorschool, jeugdprofessionals, geboortezorg en andere zorgpartners om passende hulp en ondersteuning te organiseren.

Daarnaast zetten we in op preventie en gezondheidsbevordering. Onder andere op het gebied van leefstijl, veiligheid en gelijke kansen. Door vroegtijdig signaleren en laagdrempelige ondersteuning helpen we kinderen om zich zo gezond mogelijk te ontwikkelen. Zo blijven we een belangrijke schakel in de publieke gezondheidszorg en in het versterken van de basis voor een gezonde toekomst van kinderen en jongeren.

Flexibele contactmomenten

Het Landelijk Professioneel Kader (LPK) beschrijft hoe de JGZ het basispakket jeugdgezondheidszorg aanbiedt. Het uitgangspunt is dat zorg aansluit bij wat kinderen, jongeren en ouders nodig hebben en dat wordt gedaan wat passend is. Het kader geeft richting aan professionals bij hun keuzes in contactmomenten, ondersteuning en samenwerking. Zo kunnen zij per kind en gezin zorg op maat bieden.

Sinds 1 januari 2016 vervangt het LPK de eerdere richtlijn voor contactmomenten. Het geldt als een belangrijke veldnorm voor de uitvoering van de JGZ. Dit betekent dat we samen met de ouders kijken naar wat zij nodig hebben. De uitvoering van de JGZ passen we hierop aan. Dit zorgt voor variatie in de contactmomenten met ouders. Via (inloop) spreekuren, huisbezoeken, chatten, bellen, mailen, en appen. We bieden meer waar nodig en minder waar dit wenselijk is. Dit betekent dat we sommige kinderen minder zien. Daarom sturen we sinds 2025 leeftijdsnieuwsbrieven naar alle ouders en verzorgers. Zo blijven zij goed op de hoogte van onze dienstverlening en ontvangen ze betrouwbare opvoedtips. De nieuwsbrieven zijn korte mails met praktische informatie die past bij de leeftijd van het kind.

Lezen op Recept

In 2022 zijn we samen met de gemeente Bergen op Zoom en de Bibliotheek West-Brabant gestart met het pilotproject *Lezen op Recept*. Dit programma draait om (voor)leesbevordering op het consultatiebureau. Hoe eerder ouders beginnen met voorlezen, hoe beter dat is voor de taalontwikkeling van hun kind. In 2025 is Lezen op Recept ook gestart in de gemeente Steenbergen. In 2026 hopen wij op een uitbreiding in de regio.

Kansrijke start

Eind 2024 maakten we in jaargesprekken met elke gemeente in ons werkgebied afspraken over plustaken voor 2025. Dit zijn taken die we boven op het basispakket JGZ uitvoeren. Het belangrijkste resultaat is dat we de programma's VoorZorg en Stevig Ouderschap nu in alle gemeenten uitvoeren. Hiermee leveren we een belangrijke bijdrage aan een Kansrijke Start voor zwangeren en jonge gezinnen in kwetsbare situaties. Onze inzet richt zich op de eerste levensfase, tijdige signalering van kwetsbaarheid en passende ondersteuning voor (aanstaande) ouders en gezinnen. Door preventie te versterken en de samenwerking in de keten te verbeteren, verkleinen we gezondheidsachterstanden en bevorderen we gelijke ontwikkelingskansen.

Vanuit de JGZ voeren wij de programma's Voorzorg en Stevig Ouderschap uit in alle gemeenten. Daarnaast is het Prenataal Huisbezoek een belangrijk onderdeel van Kansrijke Start. Zo bieden we kwetsbare gezinnen extra ondersteuning en bevorderen een gezonde start voor het kind.

JGZ bij TWB tot en met 2033

De gemeenten Bergen op Zoom, Moerdijk, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen en Woensdrecht financieren onze jeugdgezondheidszorg 0 tot 4 jaar. In 2025 ronden we het aanbestedingstraject van 2026 tot en met 2033 af. De eerste 4 jaar staan daarbij vast. Aansluitend is er een verlenging van 2 keer 2 jaar. De voorwaarden zijn verwoord in een programma van eisen.

3.8 Kwaliteitsbeeld cliënten

We hechten binnen onze organisatie veel waarde aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Door regelmatig te evalueren, toetsen we steeds of onze dienstverlening aansluit bij de behoeften van cliënten. De inzichten die we hieruit halen, gebruiken we om onze zorg te optimaliseren. We bouwen voort op wat goed werkt en passen aan waar dat nodig is.

Toegankelijkheid van zorg

We hebben de afgelopen jaren veel ontwikkeld rondom slimme zorgoplossingen én aanstekelijk werkgeverschap. Ons doel: de juiste zorg op het juiste moment, op de juiste plek. Doordat we actief sturen op de zelfredzaamheid en samenredzaamheid van cliënten, neemt de gemiddelde zorgduur verder af. En houden we de zorg toegankelijk voor iedereen die dat echt nodig heeft.

Voor 2025 lag het doel van TWB op 7 tot 12% meer instroom dan in 2024. In het derde kwartaal van 2025 hebben we dit doel al bereikt. We boden passende zorg aan vrijwel alle cliënten die via huisartsen en ziekenhuizen naar ons zijn doorverwezen. Onze instroomratio lag op 97,7%.

Toegankelijkheid van zorg	2025
Instroom aantal cliënten	V&V: 8.021 MO: 1.482
Instroomratio Wachttijd tot start zorg	V&V: 97,7% MO: 22 dagen
Aantal unieke cliënten in zorg	V&V: 15.987 MO: 6.934 JGZ: 11.678
Gemiddeld aantal uren zorg per maand, per cliënt	V&V: 10,9 MO: 7,5

V&V: Verpleging & Verzorging / MO: Maatschappelijke Ondersteuning / JGZ: Jeugdgezondheidszorg

Thuiszorg

Organisaties in de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Zorgverzekeringswet (Zvw) onderzoeken elk jaar hoe cliënten de zorg ervaren. Voorheen gebruikten wij hiervoor de *Patient Reported Experience Measure (PREM)*. Deze vragenlijst is speciaal ontwikkeld voor de wijkverpleging.

In 2025 kozen we voor de Ervaringsmeting *Generiek Kompas*. Meetbureau Triqs voerde dit onderzoek voor ons uit. We stuurden de vragenlijst tussen november 2025 en januari 2026 naar 2.903 cliënten of hun vertegenwoordigers. In totaal vulden 1.112 mensen de vragenlijst in. Dat is een respons van 38,3%. Uit de resultaten blijkt dat cliënten zeer tevreden zijn over onze thuiszorg. Gemiddeld geven zij TWB een 8,3. Dat is ongeveer gelijk aan de score in 2024.

Wijkverpleging	2025	2024
Net Promotor Score (NPS)*	47	47
Gemiddeld rapportcijfer	8,3	8,4

* De Net Promotor Score meet in welke mate cliënten TWB aanbevelen.

Onderwerpen met hoogste score	Onderwerpen met laagste score
Weten de zorgverleners wat uw situatie is?	Zijn er afspraken gemaakt over uw rol (als mantelzorger/naaste) in de zorg voor uw naaste?
Houden de zorgverleners in de gaten hoe het met u gaat?	Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?
In hoeverre zou u deze zorgaanbieder aanbevelen bij andere mensen in dezelfde situatie?	Voelt u zich, als mantelzorger/naaste, gehoord door de zorgverleners?

Zorg bieden we steeds vaker samen met mantelzorgers en het netwerk rond de cliënt. Het is dus belangrijk om hen actief bij het zorgproces te betrekken en te zorgen dat zij zich gehoord voelen. Dit draagt bij aan een hogere cliënttevredenheid. Al onze zorgprofessionals en leidinggevenden werken nauw samen om dit mogelijk te maken.

Jeugdgezondheidszorg

Om de kwaliteit van onze jeugdgezondheidszorg continu te verbeteren, vragen we ouders en verzorgers na elk contactmoment om feedback. Dat doen we via een digitale vragenlijst. Onze JGZ-teams gebruiken hiervoor PPP-Zorg. Zo zien teams snel wat goed gaat en waar verbetering mogelijk is. Minimaal 4 keer per jaar zetten teams ook zelfstandig gerichte vragenlijsten uit. Ze analyseren zelf de resultaten en nemen concrete verbeteracties op in hun teamontwikkelplan.

In onderstaand overzicht staan de resultaten weergegeven. Het gemiddeld rapportcijfer is in 2025 met 0,1 % gestegen ten opzichte van 2024.

Jeugdgezondheidszorg Gemiddeld rapportcijfer	2025	2024
Bergen op Zoom	8,7	8,4
Moerdijk	8,8	8,8
Roosendaal	7,9	7,8
Rucphen	8,8	8,9
Steenbergen	8,8	8,6
Woensdrecht	8,7	8,4
Gemiddeld	8,6	8,5

Klachten

Elke klacht behandelen we zorgvuldig volgens onze klachtenprocedure. De leidinggevende of wijkverpleegkundige pakt de klacht op. En de Chief Nursing Officer en Raad van Bestuur beoordelen de afhandeling en houden hier toezicht op. We kijken bij elke klacht of we de zorg voor de cliënt of de processen in onze organisatie kunnen verbeteren. Komen we er samen niet uit? Dan kan de cliënt de klacht voorleggen aan onze klachtencommissie of de Geschillencommissie Verpleging Verzorging en Thuiszorg (VVT).

Afgelopen jaar ontvingen we binnen V&V 56 klachten van cliënten. Dit zijn er iets meer dan de 47 klachten in 2024. De meeste klachten gingen over de planning, collega's, (mis)communicatie en bejegening. Dit zijn terugkerende onderwerpen. Het is belangrijk om cliënten op tijd te informeren over wijzigingen en begrip te vragen.

Binnen de JGZ zijn er 4 klachten ingediend. 3 klachten gingen over bejegening, 1 klacht over dossiervorming. Alle klachten zijn naar tevredenheid van ouders en verzorgers afgehandeld.

Klachtencommissie

Cliënten die het oneens zijn met de afhandeling van hun klacht kunnen terecht bij onze onafhankelijke klachtencommissie. Deze commissie bestaat uit 3 onafhankelijke externe leden:

- Hugo Polderman (voorzitter)
- Susan Kroes
- Twan van de Weijgert (voorgedragen door de Cliëntenraad)

De klachtencommissie onderzoekt de klacht en doet een uitspraak. Als de klacht gegrond is, doet de commissie eventuele aanbevelingen aan de Raad van Bestuur. Vervolgens beslist het bestuur welke maatregelen we nemen. De cliënt, de beklaagde en de klachtencommissie krijgen hierover bericht.

In 2025 ontving en behandelde de klachtencommissie 1 klacht.

Incidenten

We houden de kwaliteit van onze zorg goed in de gaten. Een belangrijk onderdeel daarvan is het bijhouden van (bijna-) incidenten en mogelijke calamiteiten. Alle meldingen over incidenten door cliënten (MIC-meldingen) zijn direct te zien in ons management dashboard. Zo kan de regiehouder van de cliënt snel reageren als dat nodig is.

Bij Verpleging & Verzorging zien we vooral incidenten met medicatie en valpartijen. In 2025 ontvingen we 2.622 MIC-meldingen. In 2024 waren dit er 2.215 en in 2023 waren dat er 2.392.

We werken actief aan valpreventie en medicatieveiligheid, onder andere door de inzet van Bewegen met Aandacht (BMA) en de Medido. Medido is een slimme medicijn dispenser die cliënten herinnert aan hun medicatie en deze automatisch aanreikt. Toch zien we dat dit nog de grootste groepen incidenten zijn. In 2025 hadden we 1.305 valincidenten en 793 medicijnincidenten. Het belangrijkste blijft dat collega's (bijna-)incidenten melden. Van elk incident en elke analyse leren we als organisatie.

Bij de Jeugdgezondheidszorg ontvingen wij 6 meldingen in 2025. Deze gingen met name over incidenten rondom vaccinaties niet conform het Rijksvaccinatieprogramma (RVP) verliepen. De MIC-commissie JGZ heeft de meldingen besproken en waar nodig acties uitgezet.

In 2025 zijn er geen incidenten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

4. Aanstekelijk werkgeverschap

In 2025 bouwden we verder op het fundament dat we in 2024 legden binnen de strategische pijler van Aanstekelijk Werkgeverschap. Waar de strategische projecten in 2024 ons richting gaven en waardevolle inzichten opleverden, stond 2025 in het teken van verdieping, verbreding en duurzame verankering in de organisatie. De basis komt voort uit onze werkgeversbeloften.

1. **Ruimte voor persoonlijke aandacht:** Bij TWB ben je meer dan een collega. We luisteren naar je, zien je en waarderen je om wie je bent.
2. **Ruimte voor iedereen:** We geloven dat diversiteit ons sterker maakt. Iedereen met passie voor zorg is welkom. En we waarderen ieders unieke bijdrage.
3. **Ruimte voor ontwikkeling:** Jouw groei telt. We stimuleren je om jezelf te ontwikkelen, op jouw manier en in jouw tempo.
4. **Ruimte om veilig te werken:** Jouw veiligheid en welzijn staan voorop. We creëren een open cultuur waarin je je veilig en gerespecteerd voelt.

4.1 Een aantrekkelijk werknemersaanbod

We actualiseerden het proces rond instroom van nieuwe collega's. Daarbij kreeg het lijnmanagement meer regie en pakte HR een ondersteunende en adviserende rol. Zo voeren potentiële collega's nu het eerste kennismakingsgesprek met een leidinggevende en ook het arbeidsvoorwaardengesprek doet de leidinggevende zelf. Hierdoor ontstaat vanaf het begin een duidelijke verbinding tussen de nieuwe collega en het team. Dit legt de basis voor een goede samenwerking.

Door de lijn meer verantwoordelijkheid te geven ontstaat ruimte om vroegtijdig heldere afspraken te maken over wederzijdse verwachtingen en het toekomstperspectief van collega's. Denk hierbij aan loopbaanwensen en ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden. We rollen dit proces begin 2026 voor heel TWB uit.

Loopbaanpaden aansluitend bij integrale zorg

Ter ondersteuning van integrale zorg ontwikkelden we loopbaanpaden voor collega's in de huishoudelijke ondersteuning. We keken naar de verdere professionalisering en bredere inzetbaarheid van deze collega's. Omdat de vragen van cliënten achter de voordeur verschillen, maakten we onderscheid tussen enkelvoudige en meervoudige HO-teams. De nieuwe loopbaanpaden sluiten nauw aan bij de specifieke competenties en vaardigheden die het werken in verschillende teams vraagt. Dat zorgt ervoor dat collega's hun talenten kunnen ontdekken en zich verder kunnen ontwikkelen. In 2026 voeren we deze loopbaanpaden door in de nieuw samengestelde teams voor hulp bij het huishouden.

Focus op ons kwaliteitsregister

We zagen dat onze gerichte aanpak effect had. Want het aantal verzorgenden IG dat staat ingeschreven in het Kwaliteitsregister V&VN is meer dan verdubbeld. Door een persoonlijke benadering en nauwe samenwerking met V&VN groeide het aantal registraties van 27 naar 56 collega's. Deze stijging draagt direct bij aan de borging van kennis, professionaliteit en kwaliteit van zorg.

4.2 Teamontwikkeling

Omdat we geloven in het succes van krachtige teams, ontwikkelden we een blauwdruk voor teamontwikkeling. Dit is het resultaat van een intensieve samenwerking tussen team Leren & Ontwikkelen, Communicatie en HR. We zien teamontwikkeling als een belangrijke randvoorwaarde voor Integrale zorg, maar ook een interventie om alle teams in TWB vanuit kracht en talent te laten (samen)werken. We startten in cluster Woensdrecht dat als eerste ook integraal is gaan werken. In 2026 breiden we dit verder binnen de organisatie uit.

We coachen en trainen teams op talent, concreet gedrag en onderlinge samenwerking. Zo zetten we collega's in op basis van hun specifieke vaardigheden, ambities en expertise. De gedragsafspraken leggen we vast in een teamontwikkelplan. Dit plan geeft tegelijkertijd richting aan individuele

ontwikkelplannen. Zo ontstaat waardevolle stuurinformatie waarmee teams en organisatie verder kunnen groeien. We bieden binnen deze kaders altijd ruimte voor maatwerk, want ieder team is uniek.

4.3 Een veilige werkomgeving

In 2025 werkten we door aan een organisatiecultuur waarin veiligheid, openheid en professioneel handelen centraal staan. We herijkten de de-escalatieladder, de gedragscode en de omgangsvormen en introduceerden deze breed binnen de organisatie. Hier legden we ook de relatie met teamontwikkelingsessies, regiobijeenkomsten en onboarding. Ook stimuleerden we het gesprek over veiligheid via interne communicatiekanalen en casuïstiekbesprekingen. Het is merkbaar normaler geworden om dit onderwerp te bespreken, zowel op inhoud als op gedrag.

Daarnaast legden we de basis voor een sterkere, meer structurele aanpak van arbeidsomstandigheden. We stelden een arbocoördinator aan die een coördinerende en verbindende rol speelt tussen de teams, HR, Leren & Ontwikkelen en het management. Vanuit deze rol startten we in 2025 met de herijking van het arbobeleid. Hierbij zijn de uitkomsten van de RI&E leidend. De uitvoering van de RI&E brengt belangrijke thema's in beeld, waaronder psychosociale arbeidsbelasting en fysieke belasting. Deze vormen de komende jaren belangrijke speerpunten voor de verdere beleidsontwikkeling en voor concrete interventies in de teams.

Hoewel we veel stappen zetten, blijft er ruimte voor verbetering. Zo is aanvullend werk nodig om alle documenten, zoals het Beleid Ongewenste Omgangsvormen en de gedragscode, volledig toegankelijk en goed vindbaar te maken op ons intranet. En willen we helderheid creëren over de mogelijkheid om als werkgever aangifte te doen bij grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast vraagt het opzetten van een moreel beraad om verdere uitwerking. Hiermee willen we ethische vraagstukken structureel bespreken.

In 2025 lieten we als organisatie zien dat veilig werken geen eenmalig project is, maar een doorlopende beweging. De stappen die we zetten, de gesprekken die we voerden en de bewustwording die ontstond, vormen een stevige basis. In 2026 zetten we deze lijn voort. We houden blijvende aandacht voor psychosociale en fysieke belasting, voor duidelijke procedures en voor een cultuur waarin collega's zich gesteund voelen om veilig en professioneel te werken.

4.4 Kwaliteitsbeeld collega's

TWB zet zich actief in voor Aanstekelijk Werkgeverschap. Het is belangrijk dat iedereen binnen TWB onze visie ervaart en ondersteunt. Daarom luisteren we naar onze collega's. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) helpt ons inmiddels al ruim drie jaar om te zien wat er goed gaat en wat er beter kan. We combineren kwantitatieve data uit het MTO met open gesprekken met collega's. Zo krijgen we waardevolle inzichten. Deze helpen ons om van TWB een nóg fijnere werkplek te maken.

De totale Netto Engagement Score (NES) van TWB voor 2025 bedraagt 17,6. De vastgestelde norm van 20 is niet behaald. Gezien de interne ontwikkelingen rondom herinrichting en integrale zorg, beschouwen we dit als een prima resultaat. Ter vergelijking: de NES-score in 2024 was 18. Deze NES-score weerspiegelt het verschil tussen het aandeel *highly engaged* collega's en *disengaged* collega's. Highly engaged collega's scoren gemiddeld een 8 of hoger, terwijl disengaged medewerkers een 6 of lager geven.

Binnen TWB zijn in 2025 duidelijke verschillen zichtbaar tussen de verschillende onderdelen. De 4 regio's lieten een positiever beeld zien dan in 2024. Thuis zonder zorgen kende echter het hele jaar door een lagere score. Dit kwam mede door wisselingen in het leidinggevend team en veranderingen in het werk. Dankzij open gesprekken zien we eind 2025 een lichte verbetering. De ondersteuning laat helaas een negatieve trendbreuk zien. We voeren een nieuw besturingsmodel in waarin we collega's beter zien, horen en inzetten op hun expertise. We verwachten dat dit bijdraagt aan herstel in 2026.

Elke 3 maanden bevragen we collega's op 16 basisthema's en 1 verloopvraag. Het streven is een gemiddelde score van 8. In 2025 kwamen we uit op 7,9. Dit is een resultaat om trots op te zijn én een mooie stimulans om verder te groeien.

Thema's als werk-privébalans, doelgericht werken, tevredenheid, trots, leiderschap, autonomie en persoonlijke ontwikkeling scoren ruim boven de 8. Minder hoog scoren regels, waardering, integriteit en salaris. Het totaalbeeld ligt daarmee in lijn met 2024 met enkele subtiele verschuivingen.

In- en uitstroom collega's

In 2025 was een geringe groei zichtbaar in de formatie met een lichte toename in het totale aantal medewerkers van 2.095 in 2024 naar 2.117 in 2025. De hoge uitstroom onderstreept dat de focus voor 2026 moet verschuiven van enkel werving naar retentiestrategie. Het effect van een goede instroom blijft beperkt zonder interventies op het gebied van behoud, met name binnen HO.

Aantal collega's	2025
Instroom	416
Uitstroom	392

Een duurzame bezetting begint bij het behoud van onze huidige talenten en een warme landing voor nieuwe collega's. Te veel nieuwe medewerkers verlaten momenteel nog binnen een jaar de organisatie. Dit benadrukt de noodzaak om extra te investeren in de kritieke eerste fase van het dienstverband. Om de binding met nieuwe collega's te versterken en de uitstroom in het eerste jaar te verlagen, legden we in 2025 belangrijke fundamenten:

- **Vernieuwd welkomst-event:** We optimaliseerden ons introductie-event. Hierdoor nemen we nieuwe collega's direct mee in de visie en cultuur van TWB.
- **Uniform onboarding en Inwerkprogramma:** We ontwikkelden voor alle nieuwe collega's een uniform programma voor onboarding en inwerken. Dit zorgt voor een heldere structuur, minder onzekerheid bij de start en een snellere integratie binnen het team.

In 2026 verankeren we deze initiatieven verder in de organisatie. We streven ernaar dat elke nieuwe collega zich vanaf dag 1 gesteund en gewaardeerd voelt. Zo kiezen zij niet alleen voor TWB, maar verbinden zij zich ook op de lange termijn aan ons.

Inzetbaarheid

De inzetbaarheid van onze collega's bleef in 2025 een belangrijk aandachtspunt. Hoewel de stijgende verzuimtrend breed zichtbaar is binnen de gehele zorgsector, zagen we bij TWB een bovengemiddelde druk op de bezetting. Het totale verzuimpercentage van TWB kwam in 2025 uit op 10,72%. Dit is een aanzienlijk verschil van 2,75% ten opzichte van het sectorgemiddelde. Dat steeg dit jaar naar 7,97%.

Uit de data en het medewerkersonderzoek (MTO) komt een tweeledig beeld naar voren:

- **Hoge frequentie:** Ruim 36% van onze collega's meldde zich 2 keer of vaker ziek. Dit duidt op een kwetsbaarheid in de dagelijkse continuïteit.
- **Impact van langdurig verzuim:** Bijna 84% van de meldingen is kortdurend. Toch wordt de grootste impact op de organisatie veroorzaakt door langdurig verzuim. Met name de categorieën tussen de 92 en 730 dagen drukken zwaar op de beschikbare capaciteit.

Een opvallend inzicht uit het MTO is het verschil in beleving tussen collega's die wel en niet verzuimen. Vooral de balans tussen werk en privé is een cruciale factor voor duurzame inzetbaarheid. Hier ligt voor ons in de komende periode een belangrijke opdracht om collega's beter te ondersteunen.

Om het verzuim terug te dringen en de vitaliteit te verhogen, zet TWB in op een proactief en uniform beleid:

- **Intensieve begeleiding door casemanager verzuim:** De casemanager verzuim start met een belmoment als de collega 2 weken verzuimt. We leggen gesprekken en vervolgspraken met de collega vast. Ook vullen we de documenten voor de Wet verbetering poortwachter in. Deze borging geeft ons meer grip op het hoge verzuim binnen TWB.
- **Directe begeleiding voor startende leidinggevenden:** HR kijkt samen met regiomanagers en afdelingsmanagers welke leidinggevenden direct intensieve ondersteuning krijgen bij de verzuimaanpak en bij de uitvoering van de Wet verbetering poortwachter.
- **Datagestuurde werken:** Door de nieuwe stuurinformatie in AFAS kunnen we sneller en gericht intervensiëren waar de verzuimdruk het hoogst is.
- **Verbetering arbeidsomstandigheden binnen HO:** We borgen dat de arbeidsomstandigheden binnen de huishoudelijke ondersteuning (HO) optimaal blijven. We streven naar een eenduidige werkwijze binnen alle TWB-onderdelen.
- **Uniform handelen van personeelsfunctionaris en regio's:** De personeelsfunctionarissen vervullen binnen elke regio dezelfde rol en werkwijze. Ook de overlegvormen en de samenwerking voeren we uniform uit. Dit resulteert in heldere werkafspraken, wat de effectiviteit gaat bevordert.

Met deze gerichte interventies bouwen we aan een gezonde organisatie. Zo kunnen onze collega's met plezier en veerkracht hun werk blijven doen.

Inzetbaarheid collega's in %	31 december 2024	31 december 2025	norm 2025
Verpleging & Verzorging	89,72%	88,7%	90,2%
Maatschappelijke Ondersteuning	85,71%	88,2%	87,3%
Jeugdgezondheidszorg	93,94%	93,7%	94,6%
Bedrijfsondersteuning	95,03%	92,3%	97%

Aantal CIO's, leerlingen, stagiaires

We hechten veel waarde aan professionele en individuele groei. En bieden daarom een leeromgeving waar werkplezier en groeikansen centraal staan. De cijfers zijn gelijk aan 2024. Ook in 2025 waren vooral jongeren onder de 24 actief als stagiair of leerling. Velen van hen maakten via een stage of bijbaan kennis met TWB en de (thuis)zorg. Ook collega's van andere leeftijden grepen de kans om opleidingen in zorg en welzijn te volgen. Het gaat om zij-instromers en collega's met ervaring bij TWB of in de sector.

Leeftijdsgroep	Aantal collega's
Jonger dan 24 jaar	78
25 t/m 34 jaar	26
35 t/m 44 jaar	24
45 t/m 54 jaar	16
55 t/m 59 jaar	3
Totaal	147

Incidenten (MIM meldingen)

In 2025 registreerden we 279 MIM-meldingen. De data laat zien dat sociale veiligheid cruciaal is voor de inzetbaarheid van onze collega's. Met name psychische agressie vormt met 65% van het totaal het grootste aandeel in de incidenten.

Deze cijfers verklaren voor een belangrijk deel het hoge verzuimpercentage: de emotionele belasting van collega's is hierin aanzienlijk. De relatief lage aantallen fysieke- en prikincidenten tonen aan dat protocollen voor fysieke veiligheid grotendeels werken. De uitdaging voor 2026 ligt in het weerbaarder maken van de organisatie tegen verbale en psychische grensoverschrijding. Een sterke meldingsbereidheid op onderwerpen als discriminatie en seksuele intimidatie onderstreept dat collega's de weg naar het MIM-systeem weten te vinden. Dit geeft TWB stuurinformatie voor gerichte preventie.

Aard MIM melding	Aantal
Psychische agressie	182
Fysieke agressie	22
Persoonlijk lichamelijk letsel	31
Seksuele agressie	21
Prikaccident	6
Discriminatie	17
Totaal	279

In 2025 startte TWB met de doorontwikkeling van de RI&E. We werken de uitkomsten hiervan in 2026 teamspecifiek uit. Zo krijgt elk team een aanpak die aansluit op de eigen context en risico's. Deze gerichte benadering ondersteunt leidinggevenden en collega's bij het structureel verbeteren van de psychosociale arbeidsbelasting. Dit draagt bij aan een duurzaam en gezond werkklimaat.

5. Financieel beleid en risicomanagement

TWB hanteert een gestructureerde bedrijfsvoering, gebaseerd op een planning- & controlcyclus, een administratieve organisatie met interne controle en risicomanagement. Deze elementen zijn in 2025 ongewijzigd gebleven. De planning- & controlcyclus omvat de sturing en beheersing van:

- Beleidsvorming: meerjarenkader, jaarplannen en doelstellingen, vertaald naar kritieke prestatie-indicatoren (KPI's).
- Begroting: op basis van een kaderbrief van de Raad van Bestuur, met voorstellen van managers.
- Managementrapportages: met wekelijkse KPI-monitoring en maandelijkse exploitatieanalyses.
- Jaarrekening: primair bedoeld voor externe verantwoording.

TWB controleert intern met gegevensgerichte, procedurele en financiële controles. Deze controles zijn grotendeels geautomatiseerd en door de accountant als voldoende 'in control' bevonden, zowel bij de productieverantwoordingen als de tussentijdse controle. Dit garandeert een solide financiële basis en verantwoording, volgens de geldende normen voor de diverse zorgwetten.

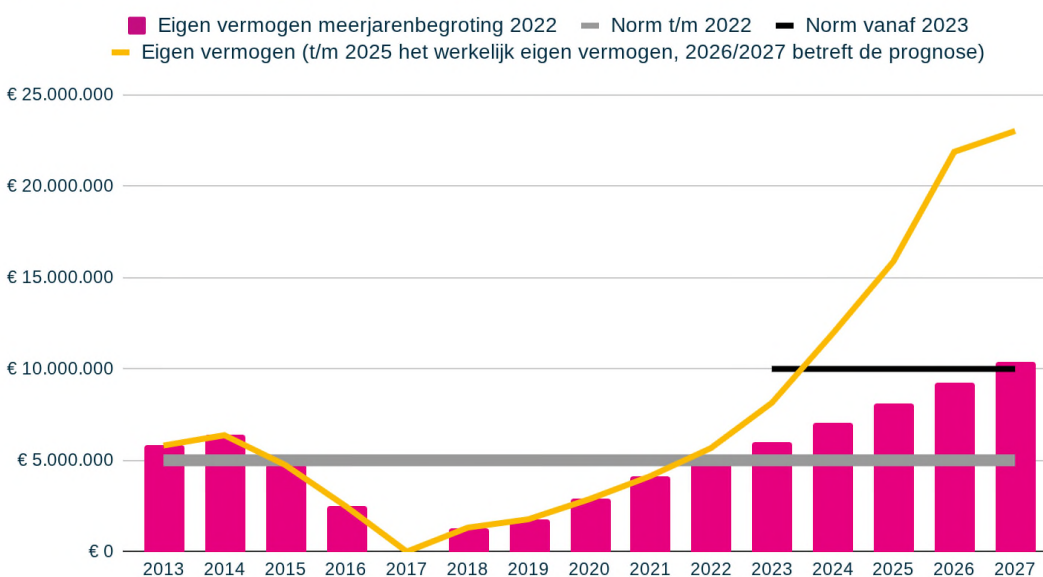
5.1 Resultaat en kengetallen

In 2025 werd een positief resultaat behaald. De omzet steeg naar ruim € 99 miljoen, een groei ten opzichte van de € 94 miljoen in 2024. Het positieve resultaat over 2025 bedroeg € 3.289.000, wat neerkomt op 3,3% van de omzet.

In 2022 zijn de normen voor de kengetallen bijgesteld. De nieuwe norm vereist een eigen vermogen van € 10 miljoen in 2027, gebaseerd op een jaarlijks rendement van 1,5%. De onderstaande grafiek toont aan dat deze norm van € 10 miljoen voor het eigen vermogen al in 2024 is behaald. Dit is 3 jaar eerder dan gepland, als gevolg van de hogere resultaten dan begroot in de afgelopen jaren.

Op 31 december 2025 bedroeg het eigen vermogen € 15,2 miljoen.

Ontwikkeling eigen vermogen TWB



Liquiditeit en solvabiliteit

De kengetallen zijn ook in 2025 verbeterd, zoals de onderstaande tabel laat zien. De liquiditeit en solvabiliteit liggen boven de vastgestelde normen. Daardoor is de verwachting dat er de komende jaren geen financieringsbehoefte zal zijn. Het solvabiliteitspercentage en het minimum eigen vermogen voldoen aan de gestelde normen, daarnaast is de positieve ontwikkeling dat de budgetratio voor het eerst aan de norm voldoet.

Kengetal	Norm	Realisatie							
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquiditeit									
Minimale netto werkkapitaal	1 mln	-2.257.681	-1.917.804	-1.306.259	1.242.596	2.476.066	3.320.524	5.962.056	9.322.430
Minimale current ratio	100%	72%	77%	88%	111%	121%	125%	142%	161%
Solvabiliteit									
Percentage solvabiliteit	>30%	12%	15%	21%	25%	30%	35%	43%	47%
Minimale budgetratio	15%	2%	3%	5%	6%	8%	10%	13%	15%
Minimale vermogen	10 mln	1.314.593	1.773.573	2.868.736	4.129.362	5.670.369	8.146.754	11.922.038	15.211.882

5.2 Verwachtingen

Ondanks de aanzienlijke uitdagingen in de thuiszorgsector, zien wij de financiële toekomst van TWB met vertrouwen tegemoet. Met de groei van ons eigen vermogen en onze liquiditeit is namelijk een stabiele financiële basis gelegd. Hierdoor kunnen we blijven investeren in kwalitatief hoogwaardige zorg voor onze cliënten, ook in een veranderend zorglandschap.

De komende jaren brengen ook uitdagingen met zich mee. De financiële stabiliteit van TWB staat onder toenemende druk door een combinatie van factoren: de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, de vergrijzing in West-Brabant en wijzigingen in het zorgbeleid. Vooral de verhoging van de eigen bijdrage in de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), het aangepaste beleid voor Modulair Pakket Thuis (MPT) en Volledig Pakket Thuis (VPT) en de verliesgevendende wijkverpleging vormen belangrijke risico's voor onze financiële toekomst. Deze ontwikkelingen hebben zich nog niet geconcretiseerd in 2025 en blijven vragen om een scherpe focus en voortdurende aanpassingen.

5.3 Risicomanagement

Bij TWB staat goed risicobeheer centraal in alles wat we doen. Onze onafhankelijke business controller houdt scherp toezicht op financiën, IT en financieel risicomanagement. Zo garanderen we objectiviteit en bewaken we onze financiële processen en IT-systemen. De business controller sluit ook aan bij de overleggen van de auditcommissie van de Raad van Toezicht. Hierdoor zijn operationele risico's en toezicht direct met elkaar verbonden, wat zorgt voor transparantie en verantwoordelijkheid.

Hoe pakken we risico's aan?

We sporen risico's gestructureerd op, analyseren ze en nemen maatregelen om ze te beheersen. Belangrijke aandachtspunten zijn: financiële stabiliteit, informatiebeveiliging, naleving van wet- en regelgeving en voldoende personeel. Regelmatig onderzoeken we mogelijke bedreigingen, zodat we ze tijdig signaleren. Het management en de Raad van Toezicht bespreken de resultaten van deze risicoanalyses, zodat zij direct actie kunnen ondernemen om risico's te beperken en de continuïteit te verzekeren.

Voldoende personeel is onze grootste uitdaging en prioriteit. De krappe arbeidsmarkt en de groeiende vraag naar zorg maken het vinden en behouden van goed gekwalificeerd personeel tot een grote uitdaging. Om de kwaliteit en continuïteit van onze zorg te garanderen, investeren we volop in de werving van nieuwe collega's. Ook bieden wij scholingen, ontwikkelmogelijkheden en verbeterde arbeidsvoorwaarden. Wij investeren tot slot in een duurzame inzetbaarheid door het creëren van een gezonde werkomgeving en het verminderen van werkdruk.

Ook digitale veiligheid heeft onze voortdurende aandacht, waaronder cybersecurity en de bescherming van persoonsgegevens. We volgen de AVG en andere actuele wetgeving nauwlettend. Verder implementeren we best practices om digitale veiligheid te waarborgen. Regelmatige audits en controles op IT-systemen helpen ons om zwakke plekken te vinden en te verhelpen, zodat we de kans op datalekken en cyberaanvallen minimaliseren.

Met onze integrale aanpak van risicomanagement zorgen we voor een veilige, transparante en efficiënte organisatie. We richten ons continu op het voorspellen en beheersen van risico's, met extra aandacht voor personeel, financiën en digitale veiligheid. Zo kunnen we snel reageren op veranderingen en tegelijk de beste zorg blijven leveren. We verbeteren ons beleid continu en passen ons aan nieuwe risico's aan. Zo zorgen we ervoor dat TWB een duurzame en toekomstbestendige zorgorganisatie blijft.

6. Relaties met belanghebbenden

6.1 Samenwerkingsrelaties

Juist in een tijd waarin de zorg in transitie is, hebben we elkaar heel hard nodig. We kunnen én willen het niet alleen. TWB kan namelijk niet bestaan zonder samenwerking met andere organisaties. Daarom werken we onder meer transmuraal samen met 8 andere zorginstellingen in westelijk West-Brabant. Dit is het samenwerkingsverband WestWest. Maar ook in andere relevante samenwerkingsverbanden werken we samen aan oplossingen voor (regionale) zorgvraagstukken. We hebben daarvoor regelmatig contact met relevante organisaties, zowel in de regio als in het land. Denk hierbij aan overheden, zorgorganisaties (collega VVT-organisaties, GGZ, ziekenhuizen, huisartsen en gezondheidscentra), welzijnsorganisaties, woningcorporaties, brancheorganisaties, verzekeraars en zorgkantoren.

6.2 Medezeggenschap

De Raad van Bestuur (RvB) van TWB overlegt regelmatig met de medezeggenschapsorganen. Hun inbreng wordt gewaardeerd en meegenomen in beleid. De mening en ervaring van collega's en cliënten helpen ons bij het maken van de juiste keuzes, het aanscherpen van besluiten en het verbeteren van de uitvoering.

Ondernemingsraad

In 2025 dacht de ondernemingsraad (OR) constructief met het bestuur mee over het sociale en financiële beleid van TWB. Daarvoor was er ook goed contact met collega's in de TWB-organisatie. Concreet ging het om onderwerpen die direct of indirect impact hebben op alle collega's. Belangrijke speerpunten waren:

- Verbeteren van inzetbaarheid via betrokkenheid bij het sociaal-medisch overleg.
- De RvB aanspreken op tijdige informatievoorziening. Dit is een blijvend aandachtspunt.
- Deelname aan commissies voor ervaring en bijsturing waar nodig.

De OR begon het jaar met een volledige bezetting van 15 leden. In de loop van 2025 trokken 3 leden zich terug. Aan de hand van geleerde lessen herzag de OR eind 2025 haar reglement.

In 2025 had de OR 21 keer eigen overleg, 8 overlegvergaderingen, 1 overleg met de Raad van Toezicht en 1 overleg met de cliëntenraad. De OR ontving en behandelde 4 advies- en 13 instemmingsaanvragen van de RvB:

Adviesaanvragen

- overgang ThuisHulp Breda (THB) naar TWB
- oprichting Stichting VitaThuis
- blauwdruk indelingsvraagstuk. Dit is door de RvB teruggenomen.
- plan van aanpak verzuim

Instemmingsaanvragen

- logistiek besturingsmodel
- feestdagen
- kaders roostering
- preventiemedewerker
- klachtafhandeling
- langere opzegtermijn FWG 65 en hoger
- beleid FWG
- projectplan inzetbaarheid
- salaris protocol
- beleid ongewenste omgangsvormen
- verplichte vrije dag 5 mei
- beleidsplan bedrijfshulpverlening (BHV)
- overeenkomst Valicare

De OR diende zelf ook een initiatief in bij de RvB. Dit initiatief ging over de aanschaf van een mobiele telefoon voor collega's van Hulp bij het Huishouden.

Samenstelling OR per 31 december 2025

- Adelen Christianen
- Ans Iriks
- Deborah Rumkorf
- Froukje te Boekhorst
- Liesbeth van den Broek
- Marc de Leeuw (waarnemend voorzitter)
- Marion Nieuwenhuis
- Miranda Franken
- Miriam van Osta
- Peter Stolk
- Petra Alberts
- Sander Goorhuis (voorzitter)

Ambtelijk secretaris: Johan de Jongh

Cliëntenraad

In 2025 vergaderde de cliëntenraad (CR) 11 keer. Hiervan vonden 4 vergaderingen plaats met de Raad van Bestuur en 2 maal met de Raad van Toezicht (RvT). De belangrijkste onderwerpen waren:

- **Bestuur, Toezicht en Governance:** de samenwerking tussen de cliëntenraad, de RvB en de RvT
- **Kwaliteitsmeting & cliëntonderzoek:** het monitoren van cliëntervaringen via belronde en de PREM
- **Communicatie & cliëntparticipatie:** hoe de cliëntenraad het beste communiceert met de achterban en hen betreft bij het beleid.
- **Klachtenregeling & cliëntenrecht:** de focus op de wettelijke kaders en de afhandeling van onvrede.
- **Strategie, beleid en projecten:** advies over onder andere de begroting, zorgvernieuwing zoals *VitaThuis* en de jaarlijkse terugkoppeling van Inspectie Gezondheid en Jeugd (IGJ).

De cliëntenraad evalueerde in 2025 de effectiviteit van hun rol. Er zijn goede stappen gezet om de belangen van de cliënten te behartigen. Het werven van nieuwe leden was afgelopen jaar succesvol, waardoor de cliëntenraad op sterkte bleef.

Adviesaanvragen

De CR adviseerde de RvB in 2025 over uiteenlopende onderwerpen, zoals:

- de begroting 2025
- het jaarverslag en kwaliteitsbeeld 2024
- het opheffen van de bezwaren- en klachtencommissie
- de oprichting Stichting VitaThuis
- de overgang THB naar TWB

In gesprek met de achterban

Om de stem van cliënten goed te vertegenwoordigen, zocht de cliëntenraad regelmatig contact met de achterban. In 2025 voerden zij onder meer een belronde uit. Zo brachten zij de wensen en behoeften van cliënten in kaart.

Uit de telefonische gesprekken kwamen de volgende hoofdlijnen naar voren:

- Cliënten zijn in het algemeen uitermate tevreden over de zorg, ondersteuning en bejegening door de collega's die bij hen thuishouden.
- De bereikbaarheid van TWB is duidelijk verbeterd.
- Cliënten hebben er over het algemeen begrip voor als er eens iets misgaat in de planning en de uitvoering van zorg.

Verbeterpunten zijn:

- De communicatie over het zorgplan.
- De planning en de communicatie hierover. Bijvoorbeeld als een collega later of eerder is dan de afgesproken tijd.
- De toegankelijkheid van het zorgplan en de nieuwsbrief voor cliënten die minder digitaal vaardig zijn.

De cliëntenraad heeft deze conclusies besproken met de Raad van Bestuur. En nemen deze punten mee in verbeterplannen.

Nieuwe leden

Om de continuïteit van de cliëntenraad te waarborgen, blijven we actief nieuwe leden werven. Omdat in 2025 een aantal leden aftrad, zochten we actief naar versterking. Samen met de afdeling Communicatie plaatsten we een oproep op Facebook, LinkedIn en in de nieuwsbrief. Dit was succesvol: de cliëntenraad is aangevuld met 2 nieuwe leden.

Door de groei van TWB kan de cliëntenraad meegroeien. Zo blijven we functioneren als een sterke vertegenwoordiger van de belangen van onze cliënten.

Samenstelling CR in 2025

- Abraham Thijsse (per 1-04-2025)
- Daniël Clarijs (secretaris)
- Elly Heimans
- Francien Hagenaars (voorzitter)
- Frans van Schilt (tot 1-07-2025)
- Herman Huijbregts
- John Coppens (vicevoorzitter)
- Joke de Koeijer (per 1-12-2025)
- Mieke van Loon- Wijnen (per 1-10-2025)
- Weynand Wilschut

7. Bestuur

7.1 Normen van goed bestuur

TWB vindt maatschappelijk verantwoord ondernemen en goed bestuur belangrijk. Daarom volgen we de richtlijnen van de Governancecode Zorg. Deze code is opgesteld door brancheorganisaties in de zorg en bevat aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en het afleggen van verantwoording.

7.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) bestond in 2025 uit:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Christ-Jan Danen	Lid Raad van Bestuur	Secretaris/penningmeester WestWest Bestuurder Stichting VitaThuis Bestuurder MC de Rotselaer BV Bestuurder MC Molenweg BV
Ruud Dijkers	Lid Raad van Bestuur	Lid Bestuur Actiz Jeugd Lid Raad van Advies Transvorm Lid bestuur Dr. Swaakprijs Penningmeester Sportclub Gastel (privé)

De RvB geeft leiding aan TWB op basis van de statuten van de stichting en het bestuursreglement. Het bestuur bepaalt het beleid en stuurt de organisatie aan. De maatschappelijke taak als zorgverlener staat hierbij voorop. De RvB legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De RvB is ook gesprekspartner van de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Tot slot is de RvB open over nevenfuncties. Het bestuur zorgt ervoor dat persoonlijke belangen niet botsen met de belangen van TWB. In 2025 was er geen sprake van belangenverstremeling.

Vergoeding

De RvB werd betaald volgens de Wet normering topinkomens (WNT).

Managementteam

TWB kent ook een managementteam (MT). Hierin zitten de:

- manager Thuis zonder Zorgen
- manager Aanstekelijk Werkgeverschap
- manager Behandeling en Expertise
- manager Jeugdgezondheidszorg
- 2 Chief Nursing Officers
- 4 regiomanagers

MT-leden hebben geen statutaire bevoegdheden. Op het gebied van besluitvorming adviseren zij de RvB. Dit geldt ook voor zaken waarover de cliëntenraad of ondernemingsraad advies geven of inspraak hebben.

De RvB en het MT vergaderen elke 4 weken over belangrijke zaken, zoals:

- het voorbereiden van besluitvorming door de RvB
- besluitvorming door het MT met bijbehorende vastlegging in ons kwaliteitsmanagementsysteem
- bepalen welke stappen uit het implementatieplan voorrang krijgen bij het realiseren van onze strategie
- het in kaart brengen van middelen, personeel, technologie en financiële ondersteuning die nodig zijn voor het realiseren van onze strategie
- het vaststellen en bewaken van meetbare mijlpalen en prestatie-indicatoren om de voortgang van de strategie-implementatie te meten en tijdig bij te sturen.

8. Raad van Toezicht

8.1 Voorwoord

In 2023 startte TWB de beweging *Daar waar je op je best bent*. Afgelopen jaar zagen we veel mooie voorbeelden van hoe TWB invulling geeft aan deze koers. Stap voor stap draagt TWB zo bij aan een maatschappij waarin samenwerken aan een betekenisvol leven voor ouderen en jongeren in de regio West-Brabant nog meer vanzelfsprekend wordt. Samen met cliënten, naasten, vrijwilligers, partijen in de wijk en andere organisaties. Op deze manier draagt TWB samen met partners bij aan passende zorg, waar kwaliteit van leven en eigen regie belangrijk is

We zien ook dat het niet altijd even makkelijk is. Omdat de maatschappij vaak nog iets anders verwacht van de thuiszorg.. Of omdat er heel verschillend gedacht wordt over wat voor een cliënt belangrijk is. TWB gaat hier actief over in gesprek. Uiteraard met cliënten en mantelzorgers, maar ook intern met leidinggevenden en collega's, en steeds vaker ook met andere organisaties.

Er is binnen TWB sprake van continuïteit van bestuur. We zien dat terug in een inhoudelijk goed en ambitieus beleidsplan en de concrete jaarresultaten. En ook voor 2025 is die continuïteit weer goed herkenbaar in de huidige jaarplannen en doelstellingen. Van alle mensen die in de regio West-Brabant thuiszorg nodig hebben, neemt TWB een hoog aandeel mensen in zorg. Hiermee laat de organisatie wederom zien dat de zorg in West-Brabant toegankelijk is.

Daarbij sloot TWB 2025 af met een positief financieel resultaat en zijn ook de financiële vooruitzichten verder verbeterd. De Raad van Toezicht (RvT) is trots op deze resultaten. Dit alles geeft de organisatie richting en houvast. Dat is belangrijk in de huidige transitie van de ouderenzorg.

In 2025 hebben wij afscheid genomen van Kees Jongmans, die gedurende 8 jaar voorzitter en lid van de Raad van Toezicht is geweest. Kees Jongmans heeft met zijn kennis en ervaring van het sociale domein in Roosendaal en omgeving en zijn grote netwerk in de regio veel betekend voor TWB; wij zijn hem daar zeer erkentelijk voor en zullen hem missen als collega-toezichthouder. Gelukkig hebben wij tijdig een opvolger voor hem gevonden; Britt van Merrienboer is verpleegkundig specialist en professioneel verpleegkundig leider in het Jeroen Bosch Ziekenhuis en toezichthouder. Zij is een goede aanvulling op ons team en zal tevens met haar kennis en ervaring een bijdrage kunnen leveren aan de wijkverpleegkundige professionaliteit en zeggenschap binnen TWB

Opnieuw hebben we tijdens onze vergaderingen mooie gesprekken gehad en goede voorbeelden gezien. Bijvoorbeeld op het gebied van innovaties en samenwerking met (keten)partners. We hebben veel respect en waardering voor de inzet van alle collega's van TWB. Dit alles maakt dat wij met vertrouwen de toekomst tegemoet zien voor TWB.

De RvT bedankt alle collega's voor hun inzet en betrokkenheid bij de cliënten van TWB.

Namens de Raad van Toezicht,

Janneke van Vliet
Voorzitter

8.2 Verslag Raad van Toezicht

Rol

De Raad van Toezicht (RvT) heeft op hoofdlijnen 3 verschillende rollen:

1. Toezicht houden op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen TWB.
2. De Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren en ondersteunen.
3. Werkgever zijn van de 2 bestuurders.

Samenstelling per 31 december 2025

Mevrouw J. van Vliet (lid sinds 1 november 2020, herkozen in 2024, aftredend in 2028)

Lid RvT op voordracht van de ondernemingsraad. Sinds 1 november 2021 voorzitter RvT.

Voorzitter van de Governance- en de Remuneratiecommissie.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht PZNL landelijke kenniscentrum voor palliatieve zorg
- Voorzitter Programmacommissie Verpleging & Verzorging van ZonMw
- Voorzitter Raad van Toezicht Zorgspectrum
- Voorzitter Visitatiecommissie Verpleegkundig Specialisten Register
- Lid Raad van Toezicht ZRTI (tot 1 september 2025)
- Coach en adviseur zeggenschap en strategie VSB

De heer P.J Berkers (lid sinds 1 mei 2019, herkozen in 2023, aftredend in 2027)

Lid RvT, voorzitter Auditcommissie en vicevoorzitter.

Directeur / eigenaar van NEXT BV.

Directeur Stichting CareCycle.

Lecturer bij Breda University of applied sciences (BUAs).

Themamanager Zorglogistiek Logistics Community Brabant.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie en lid Fusiecommissie Swinhove Groep
- Voorzitter Raad van Toezicht en lid Auditcommissie Lunet Zorg

Mevrouw C.G.M. van Grinsven (lid sinds 1 januari 2020, herkozen in 2024, aftredend in 2028)

Lid RvT op voordracht van de cliëntenraad, voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid.

Zelfstandig ondernemer: De Andere Kant Haaren.

Strategisch adviseur, change manager en projectmanager. Aangesloten bij Changekitchen Company.

Nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Alzheimer Nederland, afdeling regio 's-Hertogenbosch - Bommelerwaard
- Lid Adviesraad Sociaal Domein Gemeente Oisterwijk

De heer J.C.S.E. Hendriks (lid sinds 1 januari 2022, herkozen per 1 januari 2026, aftredend in 2029)

Lid RvT, lid van de Audit-, Governance- en de Remuneratiecommissie.

Nevenfuncties:

- Directeur/eigenaar Somi Advies BV
- Bestuurslid Stichting SOR Etten-Leur
- Lid Raad van Toezicht Stichting Tragel

Mevrouw B. van Merrienboer (lid sinds 1 oktober 2025, herkiesbaar per 1 oktober 2029)

Lid RvT, lid van de Commissie Kwaliteit & Veiligheid.

Professioneel Verpleegkundig Leider, Jeroen Bosch Ziekenhuis.

De heer C.W.M. Jongmans (lid sinds 1 november 2017 is afgetreden per 1 november 2025). Tot die tijd was hij lid van de de Commissie Kwaliteit & Veiligheid.

Werkwijze en ontwikkelingen in 2025

De Raad van Toezicht (RvT) kan zijn toezichthoudende taak goed en effectief uitvoeren dankzij de periodieke informatievoorziening door de Raad van Bestuur (RvB) via kwartaalrapportages en regelmatig overleg. De RvT is zo samengesteld dat de benodigde expertise aanwezig is.

De kwartaalrapportages tonen de voortgang van de speerpunten uit het jaarplan, die vooraf zijn omgezet in concrete en meetbare doelen. Ze geven ook informatie over de strategie en de bijbehorende risico's. De RvB informeert de RvT ook over de financiële resultaten. Jaarlijks stellen de Raad van Toezicht en de RvB in goed overleg kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vast voor de doelen van het

komende jaar. De belangrijkste zijn cliënttevredenheid, medewerkerstevredenheid en het financiële resultaat. Maar TWB stuurt op meer KPI's.

De RvT vergadert minimaal 4 keer per jaar. Tijdens deze bijeenkomsten bespreekt de raad de resultaten van het beleid waar de RvB verantwoording over aflegt. De eerder genoemde kwartaalrapportages zijn hiervoor de basis. Elk jaar organiseert de RvT ook 2 themavergaderingen. Een van deze bijeenkomsten is met de RvB, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. De themavergadering in het najaar van 2025 stond in het teken van AI en robotisering en de effecten van AI op het brein en samenwerken.

De voorzitter van de RvT overlegt ongeveer 1 keer per maand met de RvB. Tijdens dit overleg informeert het bestuur de voorzitter over actuele onderwerpen en belangrijke ontwikkelingen voor TWB. Daarnaast adviseert de voorzitter het bestuur. Ook bereiden zij tijdens deze bijeenkomsten samen de RvT-vergaderingen voor. Omdat deze vergaderingen informeel zijn, worden er geen verslagen van gemaakt.

In de RvT vergaderingen is onder andere aandacht geweest voor:

- Jaarstukken: Goedkeuring van het Jaarverslag en de Jaarrekening 2024.
- Prognose en Begroting: Bespreking van de Managementreviews (Q4, Q1, Q2, Q3) en de noodzaak tot financiële sturing in meerjarenperspectief
- Kwaliteit & Strategie: Vaststelling van het Jaarplan 2025 met focus op nieuwe KPI's.
- Organisatie-ontwikkeling, passend bij de strategie, werking van de nieuwe organisatiestructuur
- Beleid Duurzame inzetbaarheid
- Kennismaking met het nieuwe MT
- Woonzorgvisie en ondersteuning woonconcepten door TWB
- Professioneel zeggenschap

In verband met het toenemend belang van samenwerken in netwerken in de regio voor TWB en de governance op deze netwerksamenwerking hebben twee leden van de raad van toezicht in 2025 ook een informatieve bijeenkomst bezocht van de Transitietafel VVT West-Brabant.

Goed toezicht door samenwerking binnen TWB

In 2025 werkte de RvT actief samen met diverse partijen om toezicht te houden op de organisatie. Zo zijn er 2 informatieve en prettige overleggen geweest met zowel de cliëntenraad als de ondernemingsraad. Ook is er eenmaal overlegd met de externe accountant, die daarnaast aansluit bij een vergadering van de Auditcommissie. De RvT ontving informatie over de interne controle en financiële risico's via de jaarrekening, de managementletter, het accountantsverslag en andere belangrijke financiële gegevens, allemaal vastgesteld door de RvB. Dit droeg bij aan een gedegen toezicht op de organisatie.

Commissies

De RvT werkt met commissies voor specifieke aandachtsgebieden. De structuur van deze commissies staat in het RvT-reglement. Dit reglement is in 2022 aangepast aan de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). We gebruiken geen aparte reglementen per commissie, maar bepalen jaarlijks in werkplannen welke onderwerpen aan bod komen.

De ingestelde commissies zijn:

Auditcommissie

De Auditcommissie vergaderde in 2025 6 keer. Tijdens deze vergaderingen besprak de commissie de financiële cijfers uit de kwartaalrapportages, overlegde zij met de accountant over de managementletter en de bevindingen van de interim controle en bereidde zij de goedkeuring van de begroting en de jaarrekening in de vergadering voor. Extra aandacht vanuit de auditcommissie is gegeven aan het onroerend goed dossier, risicomangement en de financiële prognoses in meerjarenperspectief.

Commissie Kwaliteit & Veiligheid

In 2025 vergaderde deze commissie 4 keer. Tijdens deze bijeenkomsten besprak de commissie de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie. Zij analyseerde hierbij onder andere de kwaliteitsindicatoren, incidentmeldingen en andere indicatoren uit de kwartaalrapportages. Zoals afgesproken in het werkplan, focuste de commissie per vergadering op een specifiek onderwerp. Ook maakten de commissieleden uitgebreid kennis met het nieuwe managementteam. Tot slot besprak de commissie uitvoerig de speerpunten van de manager Thuis zonder Zorgen, de Chief Nursing Officers en de manager Aanstekelijk Werkgeverschap.

Governancecommissie

De Governancecommissie vergaderde in 2025 niet. Schriftelijk oordeelde de commissie dat het RvT-reglement en de statuten nog actueel waren. De toezichtvisie wordt geactualiseerd naar aanleiding van de zelfevaluatie en begin 2026 vastgesteld. Twee leden van de Raad van Toezicht vergaderden wel met het dagelijks bestuur van de cliëntenraad over de visie op toezicht en samenwerking tussen de raden.

Remuneratiecommissie

In 2025 kwam de commissie 2 keer bijeen. De leden behandelen het functioneren, de beoordeling en de beloning van de bestuurders. Dit omvat de evaluatie van de jaarlijkse organisatiedoelstellingen en het individuele en teamfunctioneren van het bestuur. Daarnaast voert de commissie jaarlijks de evaluatie van de RvB uit. Hiervoor blikt zij in de laatste vergadering van het kalenderjaar terug op het afgelopen jaar en stelt de doelstellingen voor het komend jaar vast. Deze worden halverwege het jaar eveneens met de RvB geëvalueerd. In 2025 zijn er naast de reguliere prestatie-indicatoren op organisatieniveau ook persoonlijke ontwikkeldoelen voor beide bestuurders afgesproken en is er aandacht geweest voor de evaluatie van de gevolgte opleidingen door beide bestuurders.

Zelfevaluatie en traineeship

Elk jaar evalueert de RvT zijn eigen functioneren. In 2025 evalueerde de raad, onder leiding van de ex-trainee mevrouw Mortier, de volgende onderwerpen:

1. Rolopvatting en structuur (procedureel)
2. Strategie en maatschappelijke waarde (inhoudelijk)
3. Kwaliteit van zorg en cliëntenbelang (inhoudelijk)
4. Risicobewustzijn en besluitvorming (inhoudelijk)
5. Cultuur, samenwerking en feedback (relationeel)
6. Relatie met RvB, Cliëntenraad en ondernemingsraad (relationeel)

De evaluatie begon met een reflectieve presentatie over verschillende perspectieven op toezicht, wat leidde tot een openhartig gesprek over de rol en ambitie van de RvT. Tevens is in 2025 de vernieuwde toezichtvisie vastgesteld.

Uit de enquête en de dialoog bleek dat de RvT meer strategische diepgang in de vergaderingen wenst. De samenwerking met de Raad van Bestuur (RvB) is goed, maar beide partijen zoeken naar meer 'sparring' en uitgesprokenheid. De RvT wil eerder en proactief bij strategievorming betrokken zijn. Ook wil de RvT meer inzicht krijgen hoe de medewerkers van TWB tegen alle ontwikkelingen en veranderingen in de zorg bij TWB en in de maatschappij aankijken en ervaren.

De RvT zal daartoe in 2026 werkbezoeken en/of meeloopdagen voor zichzelf gaan organiseren

Om de kwaliteit van het toezicht te versterken, zijn concrete acties afgesproken:

1. De vernieuwde toezichtvisie legt de nadruk op de strategische rol, netwerk-governance, risicomanagement en de centrale positie van zeggenschap.
2. De RvB optimaliseert de kwartaalrapportage naar een compacter 'vierkwadrantenmodel'
3. Er wordt een strategische jaarkalender voor 2026 ingevoerd, met minimaal twee themaver-gaderingen om diepgaande gesprekken mogelijk te maken.

Op 1 december 2024 begon mevrouw S. Mortier haar traineeship, die 1 december 2025 is afgerond.

Medio december heeft zij op verzoek van de RvT de voorbereiding en begeleiding van de zelfevaluatie naar tevredenheid uitgevoerd.

Scholing en opleiding

Het jaarlijks te besteden budget wordt overlegd met de RvB. Ook is er elke 3 jaar een extra budget voorzien voor externe begeleiding van de zelfevaluatie.

De afzonderlijke leden van de RvT hebben in 2025 de volgende scholing gevolgd:

Mevrouw J. van Vliet (voorzitter)

- Masterclass Governance in de zorg, Governance in transitie (NVTZ).
- Verdiepingsmodule voor de voorzitter RVT/RvC (TIAS)
- Leden Festival NVTZ: toezicht op samenwerken
- Governance college: Krachte op de arbeidsmarkt (Avicenna, NVTZ)

De overige RvT leden volgden geen scholing.

Vergoeding

De RvT-leden worden bezoldigd volgens de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en de Wet Normering Topinkomens. Voor de werving van nieuwe toezichthouders gebruiken we een van tevoren opgesteld profiel. De statuten sluiten benoeming bij belangenverstremgeling uit.

9. Jaarrekening 2025

Jaarverslag 2025
Stichting Thuiszorg West-Brabant

INHOUDSOPGAVE

9. Jaarrekening	3
9.1 Balans per 31 december 2025	4
9.2 Winst- en verliesrekening over 2025	6
9.3 Kasstroomoverzicht over 2025	7
9.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	8
9.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025	16
9.6 Mutatieoverzichten vaste activa	23
9.7 Toelichting op de resultatenrekening over 2025	26
9.8 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	31
9.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	33
9.10 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	34
9.11 Mutatieoverzichten vaste activa	41
9.12 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2025	44
9.13 Vaststelling en goedkeuring	47
10. Overige gegevens	48
10.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	49

9. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

9. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

**9.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)**

	<u>Ref.</u>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Goodwill		0	165.000
Totaal immateriële vaste activa		<u>0</u>	<u>165.000</u>
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		4.495.990	4.381.594
Machines en installaties		1.052.517	974.681
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.546.506	1.264.917
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		0	0
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		199	199
Totaal materiële vaste activa		<u>7.095.212</u>	<u>6.621.391</u>
Financiële vaste activa	3		
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen		406.118	400.757
Vorderingen op overige verbonden maatschappijen		217.241	197.461
Totaal financiële vaste activa		<u>623.359</u>	<u>598.218</u>
Vlottende activa			
Vorderingen			
Op handelsdebiteuren	4	4.922.474	5.619.654
Overige vorderingen	4	726.160	1.132.774
Overlopende activa	4	477.941	652.213
Totaal vorderingen		<u>6.126.575</u>	<u>7.404.641</u>
Liquide middelen	5	18.441.658	13.452.576
Totaal activa		<u><u>32.286.803</u></u>	<u><u>28.241.826</u></u>

Stichting Thuiszorg West-Brabant

9. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

9.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	6	60.948	60.948
Overige reserves		15.150.934	11.861.090
Totaal eigen vermogen		<u>15.211.882</u>	<u>11.922.038</u>
Voorzieningen			
Overige	7	1.829.118	1.424.626
Totaal voorzieningen		<u>1.829.118</u>	<u>1.424.626</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8	1.662.223	1.684.197
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8	1.558.067	1.497.678
Schulden ter zake van pensioenen	8	1.658.495	1.532.423
Overige schulden	8	9.951.082	9.690.670
Overige passiva	8	415.935	490.193
Totaal kortlopende schulden		<u>15.245.803</u>	<u>14.895.161</u>
Totaal passiva		<u>32.286.803</u>	<u>28.241.826</u>

9.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
Zorgverzekeringswet		38.169.822	36.848.203
Wet langdurige zorg		27.915.507	25.532.261
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		473.461	477.272
Wet publieke gezondheidszorg		5.399.825	5.158.106
Wet maatschappelijke ondersteuning		25.139.017	22.719.839
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		415.309	892.768
Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		97.512.941	91.628.449
Baten uit Veilig Thuis		0	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		0	0
Netto omzet		97.512.941	91.628.449
Overige bedrijfsopbrengsten	10	1.632.110	2.273.002
Som der bedrijfsopbrengsten		99.145.051	93.901.451
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	11	10.309.830	8.989.027
Lonen en salarissen	12	60.086.817	56.064.366
Sociale lasten	13	9.959.888	9.257.060
Pensioenlasten	14	4.775.602	4.380.137
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	15	709.750	1.097.527
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa	16	121.000	265.000
Bijzondere waardeverminderingen van vlottende activa		0	0
Overige bedrijfskosten	17	10.202.357	10.364.507
Som der bedrijfslasten		96.165.244	90.417.624
Andere rentobaten en soortgelijke renteopbrengsten	18	-304.677	-267.240
Rentelasten en soortgelijke kosten		0	0
Resultaat voor belastingen		3.284.484	3.751.067
Belastingen	19	0	22.168
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	20	5.361	2.049
Resultaat na belastingen		3.289.844	3.775.284

Toelichting resultaatbestemming boekjaar:		
Het resultaat is als volgt verdeeld:		
	2025 €	2024 €
Overige reserve	3.289.844	3.775.284
Totaal resultaat(bestemming)	3.289.844	3.775.284

Stichting Thuiszorg West-Brabant

9.3 GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			2.979.807		3.483.827
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	830.750		1.362.527	
- Boekresultaat verkoop activa		-291.336			
- Mutaties voorzieningen	7	404.492		-26.128	
- Bijzondere waardevermindering van vlottende activa	29				
			943.906		1.336.399
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Voorraden					
- Vorderingen	4	1.371.886		888.321	
- Effecten					
- Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	240.022		797.209	
			1.611.908		1.685.530
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			5.535.621		6.505.756
Ontvangen interest	18	210.857		91.191	
Betaalde interest					
Betaalde winstbelasting	19	0		-48.473	
			210.857		42.718
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			5.746.478		6.548.474
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen immateriële vaste activa	1	0		-287.598	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1				
Investeringen materiële vaste activa	2	-1.104.114		-1.658.547	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	366.499		11.632	
Verwervingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	0		-600	
Vervreemdingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3				
Uitgegeven leningen u/g	3	-19.780		-193.180	
Aflossing leningen u/g	3				
Investeringen in overige financiële vaste activa	3	0		-60.000	
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	3				
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-757.395		-2.188.294
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Uitkering dividend	11	0		-191.206	
Aflossing langlopende schulden	11				
Mutatie kortlopend bankkrediet	11/12				
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			0		-191.206
Mutatie geldmiddelen			4.989.082		4.168.974
Stand geldmiddelen per 1 januari	8		13.452.576		9.283.602
Stand geldmiddelen per 31 december	8		18.441.658		13.452.576
Mutatie geldmiddelen			4.989.082		4.168.974

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en activiteiten

Stichting Thuiszorg West-Brabant is statutair (en feitelijk) gevestigd te Roosendaal, op het adres Belder 2, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41107082.

De belangrijkste activiteiten zijn:

- Verpleging en Verzorging
- Specialistische Zorg
- Topklinische Zorg
- Hulp bij het Huishouden
- Dagbegeleiding
- Thuisbegeleiding
- Jeugdgezondheidszorg

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025. De vergelijkende cijfers betreffen boekjaar 2024. De boekjaren zijn gelijk aan de kalenderjaren.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). Op grond van de RojW is de jaarrekening ook opgesteld in overeenstemming met afdelingen 2 tot en met 6 van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de RJ-Richtlijn 655 Zorgaanbieders, jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen (RJ 655). De jaarrekening is opgesteld in euro's (€).

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

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Stelselwijziging

Er is geen sprake van een stelselwijziging.

Vergelijkende cijfers

De cijfers van 2025 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Gebruik van schattingen

Materiële schattingen

Er zijn geen materiële schattingen opgenomen.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Stichting Thuiszorg West-Brabant en haar dochterondernemingen, waarin zij direct of indirect een beslissende zeggenschap uitoefent. De consolidatie vindt plaats op basis van volledige integratie, waarbij alle activa, passiva, baten en lasten van de geconsolideerde entiteiten worden opgenomen.

Intercompany-transacties, -saldi en -resultaten tussen groepsmaatschappijen worden volledig geëlimineerd in de consolidatie. De resultaten van dochterondernemingen die gedurende het jaar zijn verkregen of afgestoten, worden in de consolidatie verwerkt vanaf respectievelijk de overnamedatum of tot de datum van verkoop.

Indien nodig worden de grondslagen van de dochterondernemingen aangepast om in overeenstemming te zijn met de gehanteerde grondslagen van de groep.

De in de consolidatie begrepen rechtspersonen, tevens verbonden partijen, zijn:

- Stichting Thuiszorg West-Brabant, Roosendaal (100%)
- Thuishulp Breda BV, Breda (100%)

Verbonden rechtspersonen c.q. partijen

TWB heeft de volgende verbonden vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn:

- MC De Rotselaar B.V. te Wouw

Kernactiviteit: De exploitatie van een gezondheidscentrum alsmede holdingactiviteiten.

Belang deelneming is 30,5%. De laatst vastgestelde jaarrekening is van 2024 (Eigen vermogen € 878.639 en resultaat 2024 van € 6.711,- positief)

- MC Molenweg B.V. te Steenberg

Kernactiviteit: De exploitatie van een gezondheidscentrum.

Belang deelneming is 20%. De besloten vennootschap is op 16 oktober 2024 opgericht. De eerste jaarrekening zal in 2026 over het verlengde boekjaar 2024/2025 worden opgemaakt.

9.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

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

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

Goodwill

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen (inclusief direct aan de overname gerelateerde transactiekosten) en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Intern gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd.

Goodwill betaald bij de acquisitie van buitenlandse groepsmaatschappijen en deelnemingen wordt omgerekend tegen de koers op de transactiedatum.

De geactiveerde positieve goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op 2 jaar.

Negatieve goodwill (i.c. het meerdere van het belang in de reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen op de overnamedatum boven de verkrijgingsprijs) wordt als een afzonderlijke overlopende passiefpost opgenomen. Negatieve goodwill valt vrij in de resultatenrekening voor zover lasten en verliezen zich voordoen, indien hier bij de verwerking van de overname rekening mee is gehouden en deze lasten en verliezen betrouwbaar zijn te meten. Indien geen rekening is gehouden met verwachte lasten of verliezen, dan valt de negatieve goodwill vrij in overeenstemming met het gewogen gemiddelde van de resterende levensduur van de verworven afschrijfbaar activa. Voor zover de negatieve goodwill uitkomt boven de reële waarde van de geïdentificeerde niet-monetaire activa wordt het meerdere direct in de resultatenrekening verwerkt.

De geactiveerde kosten en goodwill worden volgens het lineaire systeem afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Kosten van goodwill die van derden is verkregen: 20 %.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs (aanschafprijs) onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Afschrijving over materiële vaste activa

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 2 % - 5 % - 10%
- Machines en installaties: 10-20 %
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10-33,3 %

Groot onderhoud

Kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd en afgeschreven.

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen

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

Leningen

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

Overige financiële vaste activa

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten zowel primaire financiële instrumenten (zoals handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Vorderingen

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

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Vorderingen uit hoofde van het financieringstekort / schuld uit hoofde van het financieringsoverschot

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. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de instelling, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende vermogensbestanddelen zoals Algemene en overige reserves, Bestemmingsreserves en Bestemmingsfondsen (indien van toepassing).

Gestort en opgevraagd kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van Stichting Thuiszorg West-Brabant ingebracht kapitaal.

Overige reserves

Onder Overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de zorgaanbieder vrij kunnen beschikken.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

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

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieke werknemers wordt gevormd door de verwachte salariskosten van langdurig zieke werknemers die waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening wordt jaarlijks berekend op grond van salariskosten en sociale lasten welke in geval van arbeidsongeschiktheid gedurende 2 jaar moet worden doorbetaald.

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Voorziening generatieregeling

De voorziening voor de generatieregeling wordt gevormd voor verwachte uitkeringen aan werknemers die gebruikmaken van de binnen de CAO VVT vastgelegde regeling (per 1-1-2026) om minder te werken met een gedeeltelijk behoud van salaris en pensioenopbouw. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige uitgaven die nodig zijn om de verplichting af te wikkelen.

Voorziening overig

De voorziening voor de besparing op de lasten van de Werkhervattingskas (Whk) is gevormd voor de geschatte kosten van trajecten gericht op de herbeoordeling van (voormalig) medewerkers met een WGA-beschikking. Deze medewerkers zijn na de wettelijke loondoorbetalingsperiode van 104 weken uit dienst getreden, maar de organisatie draagt als grote werkgever nog financiële verantwoordelijkheid voor de schadelast. De voorziening wordt gewaardeerd op basis van de verwachte kosten voor medische en arbeidsdeskundige expertise die noodzakelijk zijn om tot een correcte herbeoordeling van de arbeidsgeschiktheid te komen.

Schulden

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

9.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Opbrengsten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Kosten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de opbrengsten zijn gerealiseerd. Kosten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Opbrengsten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en kosten 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.

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Netto-omzet c.q. (bedrijfs)opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

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

Personele kosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten)

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover deze verschuldigd zijn aan werknemers of de belastingdienst.

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

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Leases

Stichting Thuiszorg West-Brabant kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Als Stichting Thuiszorg West-Brabant optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekening systematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Stichting Thuiszorg West-Brabant 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 de instelling. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De instelling betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de instelling voor de kosten van een actief worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag.

Belastingen

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

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

9.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

9.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

9.4.5 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.

9.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Thuiszorg West-Brabant zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, te weten de Beleidsregels WNT 2025, en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd. Op de instelling zijn tevens de sectorale regels zorg- en jeugdhulp van toepassing. Onderdeel van deze jaarrekening is de WNT-verantwoording.

9.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	0	165.000
Totaal immateriële vaste activa	<u>0</u>	<u>165.000</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	165.000	209.000
Bij: investeringen	0	530.000
Af: afschrijvingen	44.000	309.000
Af: bijzondere waardeverminderingen	121.000	265.000
Boekwaarde per 31 december	<u>0</u>	<u>165.000</u>

Toelichting:

In 2024 is de goodwill van Thuishulp Breda B.V. versneld afgeschreven door het verliesgevende resultaat in 2024. In 2025 is ook de goodwill van de overname van de overname van Thuishulp Breda wijkverpleging B.V. versneld afgeschreven door verliesgevende resultaten. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.6.1

2. Materiële vaste activa

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	4.495.990	4.381.594
Machines en installaties	1.052.517	974.681
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.546.506	1.264.917
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	199	199
Totaal materiële vaste activa	<u>7.095.212</u>	<u>6.621.391</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	6.621.391	5.763.002
Bij: investeringen	1.214.734	1.658.547
Af: afschrijvingen	665.750	788.527
Af: desinvesteringen	75.163	11.632
Boekwaarde per 31 december	<u>7.095.212</u>	<u>6.621.390</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.6.2.

9.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	406.118	400.757
Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	217.241	197.461
Totaal financiële vaste activa	<u>623.359</u>	<u>598.218</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	598.218	342.389
Kapitaalstortingen	0	60.000
Resultaat deelnemingen	5.361	2.049
Acquisities van deelnemingen	0	600
Verstrekte leningen / verkregen effecten	19.780	193.180
Afflossing leningen		
Boekwaarde per 31 december	<u>623.359</u>	<u>598.218</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.6.3.

4. (Overige) Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	4.922.474	5.619.654
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	73.919	0
- Nog te ontvangen bedragen	652.241	1.132.774
Overlopende activa	477.941	652.213
Totaal (overige) vorderingen en overlopende activa	<u>6.126.575</u>	<u>7.404.641</u>

Toelichting:

De daling in (overige) vorderingen wordt veroorzaakt door afwikkeling van opleidingssubsidies.

9.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

Nadere toelichting inzake: Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	t/m 2022	2023	2024	2025	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0	0	-61.203	-61.203
Financieringsverschil boekjaar	0	0	-61.203	73.919	73.919
Correcties voorgaande jaren	0	0	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	0	0	0	61.203	61.203
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	-61.203	135.122	135.122
Saldo per 31 december	0	0	-61.203	73.919	73.919
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	c	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	27.917.602	25.532.248
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	27.843.683	25.593.451
Totaal financieringsverschil	73.919	-61.203

Toelichting:

Dit financieringsverschil betreft 2025

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Bankrekeningen	1.191.529	952.463
Kassen	129	113
Spaarrekeningen	17.250.000	12.500.000
Totaal liquide middelen	18.441.658	13.452.576

Toelichting:

Van het totaal aan liquide middelen, staat € 12.000.000 vast voor een periode van 3 maanden. Het resterend saldo is vrij beschikbaar.

9.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	60.948	60.948
Bestemmingsfonds(en)		
Overige reserve	<u>15.150.934</u>	<u>11.861.090</u>
Totaal eigen vermogen	<u>15.211.882</u>	<u>11.922.038</u>

Toelichting resultaatbestemming boekjaar:

De resultaatbestemming is opgenomen onder 9.2 Winst- en verliesrekening over 2025.

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>01-01</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-12</u>
	€	€	€	€
<i>Verloop 2025 (huidig boekjaar)</i>				
Gestort en opgevraagd kapitaal	60.948	0	0	60.948
<i>Verloop 2024 (voorgaand boekjaar)</i>				
Gestort en opgevraagd kapitaal	60.948	0	0	60.948

Overige reserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>01-01</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-12</u>
	€	€	€	€
<i>Verloop 2025 (huidig boekjaar)</i>				
Overige reserve	11.861.090	3.289.844	0	15.150.934
<i>Verloop 2024 (voorgaand boekjaar)</i>				
Overige reserve	8.085.806	3.775.284	0	11.861.090

9.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

	Saldo per 1/1/2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
- langdurig zieken	572.310	757.469	229.186	0	1.100.593
- Regeling Vervroegd Uittreden (RVU)	852.316	0	166.158	292.439	393.719
- Voorziening Generatieregeling	0	146.488	0	0	146.488
- Overige voorzieningen (besparing Whk)	0	188.318	0	0	188.318
Totaal voorzieningen	1.424.626	1.092.275	395.344	292.439	1.829.118

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

	31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.408.089
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	421.029
hiervan > 5 jaar	4.460

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt jaarlijks berekend op grond van salariskosten en een opslag voor sociale lasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering welke in geval van arbeidsongeschiktheid gedurende 2 jaar moet worden doorbetaald. Deze voorziening heeft grotendeels een kortlopend (< 1 jaar) karakter.

Vanwege de verwachte beëindiging van de compensatieregeling voor grote werkgevers op 1 juli 2026, zijn de verschuldigde transitievergoedingen per 1-7-2026 in deze reserve opgenomen.

Voorziening vervroeg uittreden na 45 jaar (RVU-45 jaar)

De voorziening RVU-45 jaar is gebaseerd op de feitelijke kosten van getekende VSO's, aangezien de deelnameperiode eind 2025 is geëindigd. De toekomstige uitkeringen (vanaf 2026) zijn inclusief een post voor indexering gewaardeerd.

Voor de RVU regeling vanaf 2026 is geen voorziening gevormd.

Voorziening Generatieregeling

Deze voorziening betreft de verwachte lasten voor de cao VVT-generatieregeling (minder werken met behoud van pensioenopbouw en deels salaris). De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van de verwachte deelname, blijfkansen en salarisontwikkeling, gecorrigeerd voor opgebouwde vakantie-uren per 31-12-2025 en gewaardeerd tegen contante waarde.

Overige voorzieningen (besparing Whk)

Er is een voorziening getroffen voor de uitvoering van herbeoordelingstrajecten van ex-medewerkers die vallen onder de WGA-regeling. Het doel van deze trajecten is om de instroom in en de hoogte van de Whk-premies (dan wel de directe uitkeringslasten) te beheersen door middel van een actuele vaststelling van de mate van arbeidsongeschiktheid.

9.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Crediteuren	1.662.223	1.684.197
Belastingen (loonheffing) en premies sociale verzekeringen	1.522.630	1.465.677
Omzetbelasting	35.437	32.001
Schulden ter zake van pensioenen	1.658.495	1.532.423
Nog te betalen salarissen	526.655	491.012
Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	2.842.641	2.646.453
Vakantiedagen	5.791.216	5.305.002
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	61.203
Schulden uit hoofde van subsidies	160.509	238.975
Nog te betalen kosten	630.061	948.025
Overige passiva	415.935	490.193
Totaal overige kortlopende schulden	<u>15.245.803</u>	<u>14.895.161</u>

Toelichting:

Voor de nadere specificatie op de schulden uit hoofde van het financieringsoverschot wordt verwezen naar de verdere specificatie c.q. opstelling onder dit toelichtingsveld.

De daling in schulden uit hoofd van subsidies zijn afgenomen door dat er in 2025 een aantal subsidietrajecten zijn afgerond. De post nog te betalen kosten en overige passiva is ten opzichte van het voorgaande boekjaar afgenomen. Deze daling houdt voornamelijk verband met het beëindigen van de rekening-courantverhouding met een onderaannemer. In het huidige boekjaar worden openstaande facturen niet langer via deze verhouding verwerkt, maar regulier onder de crediteuren verantwoord.

9.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Algemeen

Stichting Thuiszorg West-Brabant 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 markt- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 95,6% geconcentreerd bij de grote verzekeraars en gemeentes. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt EUR 53.182.

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. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Financiële instrumenten

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, beradert de boekwaarde ervan.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

	<u>betaalbaar</u> <u>binnen 1 jaar</u>	<u>betaalbaar</u> <u>1-5 jaar</u>	<u>betaalbaar</u> <u>na 5 jaar</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€	€
Aangegane huurverplichtingen	675.350	1.341.462	1.552.033	3.568.845
Operationele lease - wagenpark	672.152	1.359.096		2.031.248
Operationele lease - 950 samsung telefoons	49.348			49.348
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>1.396.850</u>	<u>2.700.558</u>	<u>1.552.033</u>	<u>5.649.441</u>

Onzekerheid 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 Thuiszorg West-Brabant 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 controle.

Stichting Thuiszorg West-Brabant verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

9.6. MUTATIEOVERZICHTEN GECONSOLIDEERDE VASTE ACTIVA

9.6.1 Immateriële vaste activa

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde				350.000		350.000
- cumulatieve afschrijvingen				185.000		185.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	0	0	0	165.000	0	165.000
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen						0
- afschrijvingen				44.000		44.000
- bijzondere waardeverminderingen				121.000		121.000
- terugname bijz. waardeverminderingen						0
- terugname geheel afgeschreven activa						0
aanschafwaarde						0
cumulatieve afschrijvingen						0
- desinvesteringen						0
aanschafwaarde				220.000		220.000
cumulatieve afschrijvingen				220.000		220.000
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	0	0	-165.000	0	-165.000
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	0	0	0	130.000	0	130.000
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	130.000	0	130.000
Boekwaarde per 31 december 2025	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingspercentage						
10%						

9.6. MUTATIEOVERZICHTEN GECONSOLIDEERDE VASTE ACTIVA

9.6.2 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	9.128.626	2.447.410	2.339.640	0	0	13.915.675
- Inbreng THB			16.796			16.796
- cumulatieve herwaarderingen	343.532				199	343.731
- cumulatieve afschrijvingen	2.765.544	1.472.729	1.091.519	0		5.329.791
- bijzondere waardeverminderingen	54.000					54.000
- bijzondere waardeverminderingen als gevolg vanfourtherstel	2.271.020					2.271.020
Boekwaarde per 1 januari 2025	4.381.594	974.681	1.264.917	0	199	6.621.391
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	395.652	249.886	569.196			1.214.734
- afschrijvingen	229.874	157.097	278.779			665.750
- bijzondere waardeverminderingen						0
- terugname bijz. waardeverminderingen						0
- terugname geheel afgeschreven activa aanschafwaarde						0
cumulatieve afschrijvingen						0
- desinvesteringen aanschafwaarde	108.531	24.324	41.831			174.686
cumulatieve herwaarderingen						0
cumulatieve afschrijvingen	57.149	9.371	33.003			99.523
per saldo	51.382	14.953	8.828	0	0	75.163
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	114.396	77.836	281.589	0	0	473.821
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	9.415.747	2.672.972	2.883.801	0	0	14.972.519
- cumulatieve afschrijvingen	2.938.269	1.620.455	1.337.295	0	0	5.896.018
- cumulatieve herwaarderingen	343.532				199	343.731
- bijzondere waardeverminderingen	54.000	0	0	0		54.000
- bijzondere waardeverminderingen als gevolg vanfourtherstel	2.271.020					2.271.020
Boekwaarde per 31 december 2025	4.495.990	1.052.517	1.546.506	0	199	7.095.212
Afschrijvingspercentages	2% - 5% - 10%	10% - 20%	10% - 20% - 33,3%	0,0%	0,0%	

9.6. MUTATIEOVERZICHTEN GECONSOLIDEERDE VASTE ACTIVA

9.6.3 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps-maatschapp ijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps-maatsch appijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Ander deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025		400.757		197.461					598.218
Kapitaalstortingen		0							0
Resultaat deelnemingen		5.361							5.361
Ontvangen dividend									0
Acquisities van deelnemingen									0
Verstekte leningen / verkregen effecten				19.780					19.780
Ontvangen dividend / aflossing leningen									0
(Terugnname) waardeverminderingen									0
Amortisatie (dis)agio									0
Boekwaarde per 31 december 2025	0	406.118	0	217.241	0	0	0	0	623.359

9.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Zorgverzekeringswet	38.169.822	36.848.203
Wet langdurige zorg	27.915.507	25.532.261
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	473.461	477.272
Wet publieke gezondheidszorg	5.399.825	5.158.106
Wet maatschappelijke ondersteuning	25.139.017	22.719.839
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	415.309	892.768
Totaal	<u>97.512.941</u>	<u>91.628.449</u>

Toelichting:

De omzetsijging is hoofdzakelijk toe te schrijven aan doorgevoerde prijsindexaties. De daling van de overige baten wordt verklaard door een afname in de omzet uit hoofde van particuliere cliënten.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Subsidies	883.197	1.568.214
Verhuuropbrengsten	221.180	183.848
Detachingsopbrengsten	506.957	497.931
Maaltijd- en horecavoorzieningen	20.776	23.009
Totaal	<u>1.632.110</u>	<u>2.273.002</u>

Toelichting:

De daling van de overige bedrijfsopbrengsten is het gevolg van aflopende en beëindigde subsidietrajecten.

11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Kosten personeel niet in loondienst	10.309.830	8.989.027
Totaal	<u>10.309.830</u>	<u>8.989.027</u>

BEDRIJFSLASTEN

12. Lonen en salarissen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Lonen en salarissen	56.856.451	53.294.448
Dotatie / vrijval personele voorzieningen	368.693	107.550
Overige personeelskosten	2.861.673	2.662.368
Totaal	<u>60.086.817</u>	<u>56.064.366</u>

Specificatie aantal personeelsleden (in FTE's) peildatum 31-12-2025:

1.046	1.039
-------	-------

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden

<u>1.046</u>	<u>1.039</u>
--------------	--------------

9.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSLASTEN

13. Sociale lasten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Sociale lasten	9.959.888	9.257.060
Totaal	<u>9.959.888</u>	<u>9.257.060</u>

14. Pensioenlasten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Pensioenlasten	4.775.602	4.380.137
Totaal	<u>4.775.602</u>	<u>4.380.137</u>

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	44.000	309.000
- materiële vaste activa	665.750	788.527
Totaal afschrijvingen	<u>709.750</u>	<u>1.097.527</u>

Toelichting:

De afschrijving op immateriële vaste activa betreft de afschrijving van de goodwill van de overname van Thuiszorg Breda B.V.

16. Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Overige waardevermindering van:		
- immateriële vaste activa	121.000	265.000
- materiële vaste activa	0	0
Totaal	<u>121.000</u>	<u>265.000</u>

17. Overige bedrijfskosten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Reiskosten	2.085.702	1.996.258
Algemene kosten	2.805.585	3.281.095
Bureau Administratie	2.715.386	2.692.265
Onderhoud en energiekosten	791.967	944.149
Huur en leasing	1.249.238	1.190.004
Overige baten en lasten	554.480	260.739
Totaal overige bedrijfskosten	<u>10.202.357</u>	<u>10.364.510</u>

Toelichting:

De hoogte van de overige bedrijfskosten in het boekjaar wordt beïnvloed door een incidentele bate van € 291.336. Deze bate is opgenomen in het saldo Overige baten en lasten en houdt verband met de verkoop van een pand in Halsteren gedurende het boekjaar.

Stichting Thuiszorg West-Brabant

9.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSLASTEN

18. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

	2025	2024
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Andere rentebaten	-304.677	-267.240
Totaal	<u>-304.677</u>	<u>-267.240</u>

BELASTINGEN EN AANDEEL IN WINST

19. Belastingen

	2025	2024
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Vennootschapsbelasting	0	-22.168
	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>-22.168</u>

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

	2025	2024
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
M.C. de Rotselaar B.V.	-5.361	-2.049
M.C. Molenweg B.V.	0	0
Totaal	<u>-5.361</u>	<u>-2.049</u>

Overige toelichtingen - Honoraria accountant

	2025	2024
<i>De honoraria (inclusief btw) van de accountant zijn als volgt:</i>	€	€
1 Controle van de jaarrekening	131.069	111.448
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	11.059	8.399
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	19.113	33.853
Totaal honoraria accountant	<u>161.241</u>	<u>153.699</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening van boekjaar 2025 (respectievelijk 2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

Overige toelichtingen - Gebeurtenissen na balansdatum

Toelichting:

Na balansdatum heeft zich een belangrijke gebeurtenis voorgedaan binnen de groep. Thuiszorg Breda B.V. is per 1 januari 2026 gefuseerd met Stichting Thuiszorg West-Brabant. Deze fusie leidt tot een wijziging in de organisatorische structuur binnen de geconsolideerde groep, waarbij de activiteiten van Thuiszorg Breda B.V. en Stichting Thuiszorg West-Brabant worden samengevoegd en geïntegreerd binnen één organisatorisch geheel. Er worden in het kader van deze fusie geen activiteiten afgestoten. De fusie heeft geen invloed op de waardering van activa en passiva per balansdatum, maar wordt als niet-verwerkbaar gebeurtenis na balansdatum toegelicht vanwege de betekenis voor de structuur en continuïteit van de groep.

9.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

25. Wet normering topinkomens (WNT)

WNT-verantwoording 2025 van Stichting Thuiszorg West-Brabant

De WNT is van toepassing op Stichting Thuiszorg West-Brabant. Het voor Stichting Thuiszorg West-Brabant toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000. Dit is gebaseerd op de (sectorale) Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, waarbij Stichting Thuiszorg West-Brabant is ingedeeld in klasse IV.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025 bedragen x € 1	R. Dijkers	C.J. Danen
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.185	200.089
Beloningen betaalbaar op termijn	16.019	16.019
Subtotaal	213.204	216.108
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	226.000	226.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
Bezoldiging	213.204	216.108
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT
Gegevens 2024 bedragen x € 1	R. Dijkers	C.J. Danen
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.069	187.992
Beloningen betaalbaar op termijn	16.102	16.102
Subtotaal	188.171	204.094
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000	214.000
Bezoldiging	188.171	204.094
Toelichting (conform de branchecode zorg):		
In 2025 zijn de volgende kosten aanvullend vergoed aan de Raad van Bestuur		
Vaste onkostenvergoeding	4.488	
Opleidingskosten	1.997	
Representatiekosten	107	
Overige kosten	-	

9.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

WNT-verantwoording 2025 van Stichting Thuiszorg West-Brabant

1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	J. van Vliet	K. Jongmans	P. Berkers	K. van Grinsven	J. Hendrikkx	B.J.P. van Merrienboer
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/10	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/10 t/m 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	22.608	12.663	15.075	15.075	15.075	3.769
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.900	18.833	22.600	22.600	22.600	5.650
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet teruggontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging	22.608	12.663	15.075	15.075	15.075	3.769
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024						
bedragen x € 1	J. van Vliet	K. Jongmans	P. Berkers	K. van Grinsven	J. Hendrikkx	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	21.375	14.250	14.250	14.250	14.250	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400	21.400	21.400	

9. JAARREKENING

**9.8 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)**

	<u>Ref.</u>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Goodwill		0	165.000
Totaal immateriële vaste activa		<u>0</u>	<u>165.000</u>
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		4.495.991	4.381.594
Machines en installaties		1.052.518	974.681
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.532.492	1.248.905
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa			
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		<u>199</u>	<u>199</u>
Totaal materiële vaste activa		<u>7.081.199</u>	<u>6.605.379</u>
Financiële vaste activa	3		
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen		406.118	400.757
Vorderingen op overige verbonden maatschappijen		<u>217.241</u>	<u>197.461</u>
Totaal financiële vaste activa		<u>623.359</u>	<u>598.218</u>
Vlottende activa			
Vorderingen			
Op handelsdebiteuren	4	4.633.243	5.136.920
Overige vorderingen	4	726.160	1.126.194
Overlopende activa	4	<u>476.637</u>	<u>578.639</u>
Totaal vorderingen		<u>5.836.041</u>	<u>6.841.753</u>
Liquide middelen	5	18.322.588	13.391.225
Totaal activa		<u><u>31.863.186</u></u>	<u><u>27.601.575</u></u>

Stichting Thuiszorg West-Brabant

9. JAARREKENING

9.8 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	6	60.948	60.948
Overige reserves		15.150.935	11.861.090
Totaal eigen vermogen		<u>15.211.883</u>	<u>11.922.038</u>
Voorzieningen			
Voor negatieve deelnemingswaarde	7	168.844	50.027
Overige		1.664.017	1.378.011
Totaal voorzieningen		<u>1.832.861</u>	<u>1.428.038</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8	1.656.051	1.479.610
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8	1.513.746	1.439.827
Schulden ter zake van pensioenen	8	1.607.439	1.480.257
Overige schulden	8	9.625.272	9.361.611
Overige passiva	8	415.935	490.193
Totaal kortlopende schulden		<u>14.818.442</u>	<u>14.251.498</u>
Totaal passiva		<u><u>31.863.186</u></u>	<u><u>27.601.575</u></u>

9.9 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
Zorgverzekeringswet		38.169.822	36.848.203
Wet langdurige zorg		27.915.507	25.532.261
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		473.461	477.272
Wet publieke gezondheidszorg		5.399.825	5.158.106
Wet maatschappelijke ondersteuning		22.165.973	19.705.164
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		398.061	538.982
Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		94.522.648	88.259.988
Baten uit Veilig Thuis		0	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		0	0
Netto omzet		94.522.648	88.259.988
Overige bedrijfsopbrengsten	10	1.665.897	2.273.002
Som der bedrijfsopbrengsten		96.188.545	90.532.990
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	11	10.711.272	9.174.468
Lonen en salarissen	12	57.521.214	53.388.931
Sociale lasten	13	9.511.268	8.771.933
Pensioenlasten	14	4.608.568	4.205.567
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	15	707.752	1.083.227
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa	16	121.000	265.000
Bijzondere waardeverminderingen van vlottende activa		0	0
Overige bedrijfskosten	17	9.870.416	9.798.075
Som der bedrijfslasten		93.051.490	86.687.201
Andere rentebaten en soortgelijke renteopbrengsten	18	-304.677	-267.240
Rentelasten en soortgelijke kosten		0	0
Resultaat voor belastingen		3.441.732	4.113.029
Belastingen		0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	19	-151.887	-337.748
Resultaat na belastingen		3.289.845	3.775.281

Toelichting resultaatbestemming boekjaar:		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	31-12-2025	31-12-2024
(positief bedrag is toevoeging, negatief bedrag is onttrekking aan)	€	€
Overige reserve	3.289.845	3.775.284
Totaal resultaat(bestemming)	3.289.845	3.775.284

9.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	0	165.000
Totaal immateriële vaste activa	0	165.000
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	165.000	209.000
Bij: investeringen	0	530.000
Af: afschrijvingen	44.000	309.000
Af: bijzondere waardeverminderingen	121.000	265.000
Boekwaarde per 31 december	0	165.000

Toelichting:

In 2024 is de goodwill van Thuishulp Breda B.V. versneld afgeschreven door het verliesgevende resultaat in 2024. In 2025 is ook de goodwill van de overname van de overname van Thuishulp Breda wijkverpleging B.V. versneld afgeschreven door verliesgevende resultaten. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.6.1

2. Materiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	4.495.991	4.381.594
Machines en installaties	1.052.518	974.681
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.532.492	1.248.905
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	199	199
Totaal materiële vaste activa	7.081.199	6.605.379
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	6.605.379	5.725.596
Bij: investeringen	1.214.734	1.658.547
Af: afschrijvingen	663.752	774.227
Af: desinvesteringen	75.163	4.538
Boekwaarde per 31 december	7.081.199	6.605.379

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.11.2.

9.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	406.118	400.757
Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	217.241	197.461
Totaal financiële vaste activa	<u>623.359</u>	<u>598.218</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	598.218	342.389
Kapitaalstortingen	0	60.000
Resultaat deelnemingen	5.361	2.049
Verstrekte leningen / verkregen effecten	19.780	193.180
Aflossing leningen		
(Terugname) waardeverminderingen	0	-18
Boekwaarde per 31 december	<u>623.359</u>	<u>598.218</u>

Toelichting:

Onder de deelnemingen is de negatieve waarde van Thuishulp Breda B.V. niet meegenomen. Hiervoor wordt een deelnemingsreserve aangehouden, welke nader wordt toegelicht onder de post voorzieningen. Dit is het gevolg van het feit dat TWB zich aansprakelijk heeft gesteld voor deze negatieve waarde. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.11.3.

4. (Overige) Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	4.633.243	5.136.920
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	73.919	0
- Nog te factureren omzet	0	0
- Nog te ontvangen subsidies	0	0
- Vooruitbetaalde bedragen		
- Nog te ontvangen bedragen	652.241	1.126.194
Overlopende activa	476.637	578.639
Totaal (overige) vorderingen en overlopende activa	<u>5.836.041</u>	<u>6.841.753</u>

Toelichting:

De daling in (overige) vorderingen wordt veroorzaakt door afwikkeling van opleidingssubsidies.

9.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

Nadere toelichting inzake: Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	t/m 2022	2023	2024	2025	Totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0		-61.203	-61.203
Financieringsverschil boekjaar	0	0	-61.203	73.919	73.919
Correcties voorgaande jaren	0	0		0	0
Betalingen/ontvangsten	0	0		61.203	61.203
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	-61.203	135.122	135.122
Saldo per 31 december	0	0	-61.203	73.919	73.919
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	c	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	27.917.602	25.532.248
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	27.843.683	25.593.451
Totaal financieringsverschil	73.919	-61.203

Toelichting:

Dit financieringsverschil betreft 2025

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Bankrekeningen	1.072.459	891.112
Kassen	129	113
Spaarrekeningen	17.250.000	12.500.000
Totaal liquide middelen	18.322.588	13.391.225

Toelichting:

Van het totaal aan liquide middelen, staat € 12.000.000 vast voor een periode van 3 maanden. Het resterend saldo is vrij beschikbaar.

9.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	60.948	60.948
Overige reserve	15.150.935	11.861.090
Totaal eigen vermogen	<u>15.211.883</u>	<u>11.922.038</u>

Toelichting resultaatbestemming boekjaar:

De resultaatbestemming is opgenomen onder 9.2 Winst- en verliesrekening over 2025.

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>01-01</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-12</u>
	€	€	€	€
<i>Verloop 2025 (huidig boekjaar)</i>				
Gestort en opgevraagd kapitaal	60.948	0	0	60.948
<i>Verloop 2024 (voorgaand boekjaar)</i>				
Gestort en opgevraagd kapitaal	60.948	0	0	60.948

Overige reserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>01-01</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-12</u>
	€	€	€	€
<i>Verloop 2025 (huidig boekjaar)</i>				
Overige reserve	11.861.090	3.289.845	0	15.150.935
<i>Verloop 2024 (voorgaand boekjaar)</i>				
Overige reserve	8.085.806	3.775.284	0	11.861.090

9.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1/1/2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
- Deelnemingsreserve	50.027	157.248	38.431	0	168.844
- Langdurig zieken	525.695	618.421	208.624	0	935.492
- Regeling Vervroegd Uittreden (RVU)	852.316	0	166.158	292.439	393.719
- Voorziening Generatieregeling	0	146.488	0	0	146.488
- Overige voorzieningen (besparing Whk)	0	188.318	0	0	188.318
Totaal voorzieningen	1.428.038	1.110.475	413.213	292.439	1.832.861

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

	31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.279.168
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	553.693
hiervan > 5 jaar	4.460

Toelichting per categorie voorziening:

Deelnemingsreserve (artikel 2:376 BW)

De stichting houdt een deelnemingsreserve aan in verband met de negatieve waarde van een deelneming. Dit is conform de wettelijke bepalingen en dient ter afdekking van toekomstige verliezen.

Bepaling van de reserve: De hoogte van de negatieve deelneming ad € 497.027 is gecorrigeerd voor het saldo van de rekening-courantverhouding tussen de stichting en de deelneming. Het rekening-courantsaldo per balansdatum bedraagt € 328.183, waardoor het netto-effect op de deelnemingsreserve € 168.844 bedraagt.

Uitkeringsbeperking: Zolang de deelneming een negatieve waarde heeft, mag dit deel van het eigen vermogen niet worden uitgekeerd aan aandeelhouders.

Herstel en afwikkeling: De reserve zal worden aangevuld of vrijvallen wanneer de deelneming winstgevend wordt, het rekening-courantsaldo wijzigt of bij desinvestering.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt jaarlijks berekend op grond van salariskosten en een opslag voor sociale lasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering welke in geval van arbeidsongeschiktheid gedurende 2 jaar moet worden doorbetaald. Deze voorziening heeft grotendeels een kortlopend (< 1 jaar) karakter.

Vanwege de verwachte beëindiging van de compensatieregeling voor grote werkgevers op 1 juli 2026, zijn de verschuldigde transitievergoedingen per 1-7-2026 in deze reserve opgenomen.

Voorziening vervroeg uittreden na 45 jaar (RVU-45 jaar)

De voorziening RVU-45 jaar is gebaseerd op de feitelijke kosten van getekende VSO's, aangezien de deelnameperiode eind 2025 is geëindigd. De toekomstige uitkeringen (vanaf 2026) zijn inclusief een post voor indexering gewaardeerd.

Voor de RVU regeling vanaf 2026 is geen voorziening gevormd.

Voorziening Generatieregeling

Deze voorziening betreft de verwachte lasten voor de cao VVT-generatieregeling (minder werken met behoud van pensioenopbouw en deels salaris). De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van de verwachte deelname, blijfkansen en salarisontwikkeling, gecorrigeerd voor opgebouwde vakantie-uren per 31-12-2025 en gewaardeerd tegen contante waarde.

Overige voorzieningen (besparing Whk)

Er is een voorziening getroffen voor de uitvoering van herbeoordelingstrajecten van ex-medewerkers die vallen onder de WGA-regeling. Het doel van deze trajecten is om de instroom in en de hoogte van de Whk-premies (dan wel de directe uitkeringslasten) te beheersen door middel van een actuele vaststelling van de mate van arbeidsongeschiktheid.

9.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar (anglopende leningen)	0	0
Crediteuren	1.656.051	1.479.611
Belastingen (loonheffing) en premies sociale verzekeringen	1.479.265	1.408.391
Omzetbelasting	34.480	31.436
Schulden ter zake van pensioenen	1.607.439	1.480.257
Nog te betalen salarissen	506.017	468.205
Vakantiegeuld en eindejaarsuitkering	2.725.030	2.530.405
Vakantiedagen	5.618.244	5.154.721
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	61.203
Schulden uit hoofde van subsidies	160.509	238.975
Nog te betalen kosten	615.471	908.102
Overige passiva	415.935	490.193
Totaal overige kortlopende schulden	14.818.442	14.251.499

Toelichting:

De daling in schulden uit hoofde van subsidies zijn afgenomen door dat er in 2025 een aantal subsidietrajecten zijn afgerond.

Algemeen

Stichting Thuiszorg West-Brabant 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 uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 97% geconcentreerd bij de grote verzekeraars en gemeentes. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt EUR 53.622.

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. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

9.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

	betaalbaar binnen 1 jaar	betaalbaar 1-5 jaar	betaalbaar na 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Aangegane huurverplichtingen	675.350	1.341.462	1.552.033	3.568.845
Operationele lease - wagenpark	672.152	1.359.096		2.031.248
Operationele lease - 950 samsung telefoons	49.348			49.348
Totaal meerjarige verplichtingen	1.396.850	2.700.558	1.552.033	5.649.441

Onzekerheid 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 voornamelijk onzeker. Stichting Thuiszorg West-Brabant 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 controle.

Stichting Thuiszorg West-Brabant verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

9.11. MUTATIEOVERZICHTEN VASTE ACTIVA

9.11.1 Immateriële vaste activa

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde				350.000		350.000
- cumulatieve afschrijvingen				185.000		185.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	0	0	0	165.000	0	165.000
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen						0
- afschrijvingen				44.000		44.000
- bijzondere waardeverminderingen				121.000		121.000
- terugname bijz. waardeverminderingen						0
- terugname geheel afgeschreven activa aanschafwaarde						0
cumulatieve afschrijvingen						0
- desinvesteringen aanschafwaarde				220.000		220.000
cumulatieve afschrijvingen				220.000		220.000
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	0	0	-165.000	0	-165.000
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	0	0	0	130.000	0	130.000
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	130.000	0	130.000
Boekwaarde per 31 december 2025	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingspercentage	10%					

9.11. MUTATIEOVERZICHTEN VASTE ACTIVA
9.11.2 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve ultrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	9.128.625,94	2.447.410	2.339.640	0	0	13.915.675
- cumulatieve herwaarderingen	343.532,00				199	343.731
- cumulatieve afschrijvingen	2.765.543,53	1.472.729	1.090.735	0	0	5.329.007
- bijzondere waardeverminderingen	54.000					54.000
- bijzondere waardeverminderingen als gevolg van fouterstel	2.271.020					2.271.020
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>4.381.594</u>	<u>974.681</u>	<u>1.248.905</u>	<u>0</u>	<u>199</u>	<u>6.605.379</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	395.652	249.886	569.196			1.214.734
- afschrijvingen	229.874	157.097	276.781			663.752
- bijzondere waardeverminderingen						0
- terugname bijz. waardeverminderingen						0
- terugname geheel afgeschreven activa						0
<i>aanschafwaarde</i>						0
<i>cumulatieve afschrijvingen</i>						0
- desinvesteringen						0
<i>aanschafwaarde</i>	108.531	24.324	41.831			174.686
<i>cumulatieve herwaarderingen</i>						0
<i>cumulatieve afschrijvingen</i>	57.149	9.371	33.003			99.523
per saldo	<u>51.382</u>	<u>14.953</u>	<u>8.828</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>75.163</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>114.396</u>	<u>77.836</u>	<u>283.587</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>475.820</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	9.415.746,93	2.672.972	2.867.005	0	0	14.955.723
- cumulatieve afschrijvingen	2.938.268,20	1.620.454	1.334.513	0	0	5.893.236
- cumulatieve herwaarderingen	343.532,00				199	343.731
- bijzondere waardeverminderingen	54.000,00	0	0	0		54.000
- bijzondere waardeverminderingen als gevolg van fouterstel	2.271.020,00					2.271.020
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>4.495.991</u>	<u>1.052.518</u>	<u>1.532.492</u>	<u>0</u>	<u>199</u>	<u>7.081.199</u>
Afschrijvingspercentage	2% - 5% - 10%	10% - 20%	10% - 20% - 33,3%	0,0%	0,0%	

9.11. MUTATIEOVERZICHTEN VASTE ACTIVA

9.11.3 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps-maatschappij	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps-maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025		400.757		197.461					598.218
Kapitaalstortingen		0							0
Resultaat deelnemingen		5.361							5.361
Ontvangen dividend									0
Acquisities van deelnemingen									0
Verstrekte leningen / verkregen effecten				19.780					19.780
Ontvangen dividend / aflossing leningen									0
(Terugname) waardeverminderingen									0
Amortisatie (dis)agio									0
Boekwaarde per 31 december 2025	0	406.118	0	217.241	0	0	0	0	623.359

9.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Zorgverzekeringswet	38.169.822	36.848.203
Wet langdurige zorg	27.915.507	25.532.261
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	473.461	477.272
Wet publieke gezondheidszorg	5.399.825	5.158.106
Wet maatschappelijke ondersteuning	22.165.973	19.705.164
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	398.061	538.982
Totaal	<u>94.522.648</u>	<u>88.259.988</u>

Toelichting:

De omzetstijging is hoofdzakelijk toe te schrijven aan doorgevoerde prijsindexaties.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Subsidies	883.197	1.568.214
Verhuuropbrengsten	254.967	183.848
Detachingsopbrengsten	506.957	497.931
Maaltijd- en horecavoorzieningen	20.776	23.009
Totaal	<u>1.665.897</u>	<u>2.273.002</u>

Toelichting:

De daling van de overige bedrijfsopbrengsten is het gevolg van aflopende en beëindigde subsidietrajecten.

11. Kosten van uitbestede werk en andere externe kosten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Kosten personeel niet in loondienst	10.711.272	9.174.468
Totaal	<u>10.711.272</u>	<u>9.174.468</u>

Toelichting:

De stijging van de kosten personeel niet in loondienst worden veroorzaakt door een hogere omzet vanuit onderaannemers.

9.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSLASTEN

12. Lonen en salarissen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	54.458.549	50.722.798
Dotatie / vrijval personele voorzieningen	250.207	74.889
Overige personeelskosten	2.812.458	2.591.244
Totaal	<u><u>57.521.214</u></u>	<u><u>53.388.931</u></u>
Specificatie aantal personeelsleden (in FTE's) peildatum 31-12-2025: Thuiszorg West-Brabant	988	979
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	<u>988</u>	<u>979</u>

13. Sociale lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Sociale lasten	9.511.268	8.771.933
Totaal	<u><u>9.511.268</u></u>	<u><u>8.771.933</u></u>

14. Pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Pensioenlasten	4.608.568	4.205.567
Totaal	<u><u>4.608.568</u></u>	<u><u>4.205.567</u></u>

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	44.000	309.000
- materiële vaste activa	663.752	774.227
Totaal afschrijvingen	<u><u>707.752</u></u>	<u><u>1.083.227</u></u>

Toelichting:

De afschrijving op immateriële vaste activa betreft de afschrijving van de goodwill van de overname van Thuiszorg Breda B.V.

16. Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige waardevermindering van:		
- immateriële vaste activa	121.000	265.000
- materiële vaste activa		
Totaal	<u><u>121.000</u></u>	<u><u>265.000</u></u>

9.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSLASTEN EN OVERIGE OPBRENGSTEN EN LASTEN

17. Overige bedrijfskosten

	2025	2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Reiskosten	2.014.084	1.933.564
Algemene kosten	2.566.417	2.947.783
Bureau Administratie	2.709.458	2.585.793
Onderhoud en energiekosten	791.039	928.034
Huur en leasing	1.237.679	1.163.861
Overige baten en lasten	551.739	239.040
Totaal overige bedrijfskosten	9.870.416	9.798.075

Toelichting:

De hoogte van de overige bedrijfskosten in het boekjaar wordt beïnvloed door een incidentele bate van € 291.336. Deze bate is opgenomen in het saldo Overige baten en lasten en houdt verband met de verkoop van een pand in Halsteren gedurende het boekjaar.

18. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

	2025	2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Andere rentebaten	-304.677	-267.240
Totaal	-304.677	-267.240

AANDEEL IN WINST

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

	2025	2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
M.C. de Rotselaar B.V.	-5.361	-2.049
Thuishulp Breda B.V.	157.248	339.797
Totaal	151.887	337.748

	2025	2024
	€	€
<i>De honoraria (inclusief btw) van de accountant zijn als volgt:</i>		
1 Controle van de jaarrekening	131.069	111.448
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	11.059	8.399
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	19.113	33.853
Totaal honoraria accountant	161.242	153.699

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening van boekjaar 2025 (respectievelijk 2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

20. Overige toelichtingen - Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum heeft zich een belangrijke gebeurtenis voorgedaan. Thuishulp Breda B.V. is per 1 januari 2026 gefuseerd met Stichting Thuiszorg West-Brabant. Deze fusie betreft de rechtstreekse juridische en organisatorische samenvoeging van Thuishulp Breda B.V. met genoemde stichting. De fusie heeft betrekking op de continuïteit van de onderneming en leidt ertoe dat alle activiteiten van Thuishulp Breda B.V. worden voortgezet binnen de gefuseerde organisatie. Er worden in het kader van deze fusie geen activiteiten afgestoten. De gebeurtenis heeft geen invloed op de waardering van activa en passiva per balansdatum, maar wordt als niet-verwerkbaar gebeurtenis na balansdatum wel toegelicht.

9.13 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Thuiszorg West-Brabant heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 maart 2026

De raad van toezicht van Stichting Thuiszorg West-Brabant heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 18 mei 2026

Resultaatbestemming

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

Ondertekening door bestuurder(s) en toezichthouders

W.g. _____
J.C.P. Dijkers
Raad van bestuur

W.g. _____
C.J. Danen
Raad van bestuur

W.g. _____
J. van Vliet
Voorzitter raad van toezicht

W.g. _____
B.J.P. van Merrienboer
Lid raad van toezicht

W.g. _____
P. Berkers
Lid raad van toezicht

W.g. _____
K. van Grinsven
Lid raad van toezicht

W.g. _____
J. Hendrixx
Lid raad van toezicht

10. OVERIGE GEGEVENS

Baker Tilly (Netherlands) B.V.
Stationspark 8b
Postbus 85
4460 AB Goes

T: +31 (0)113 24 20 00

goes@bakertilly.nl
www.bakertilly.nl

KvK: 24425560

Aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van
Stichting Thuiszorg West-Brabant

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Thuiszorg West-Brabant te Roosendaal gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Thuiszorg West-Brabant 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 van 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 het 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 Thuiszorg West-Brabant, 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 het 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 opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 in 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 Raad van toezicht, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

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 fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van bestuur afwegen of de stichting 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 stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden, waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 stichting.

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, het 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 stichting;
- 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 stichting haar activiteiten 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.

Accountants



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.

Goes, 28 mei 2026

Baker Tilly (Netherlands) B.V.

Was getekend
D. Eijke MSc. RA