



Stichting Vivantes Zorggroep Geleen Rapport inzake jaarstukken 2024

— 21 mei 2025 —

bestuursverslag
en verslag interne
toezichthouder
2024

Inhoud

BESTUURSVERSLAG	3
① Profiel Vivantes	6
② Onze strategie als antwoord op uitdagingen ouderenzorg	10
③ Speerpunten en successen	14
④ Risico's en risicobeheersing	36
VERSLAG INTERNE TOEZICHTHOUDER	40
JAARREKENING	47
Balans	47
Winst- en verliesrekening	48
Resultaatbestemming	48
Kasstroomoverzicht	49
Toelichting op de jaarrekening	50
Algemeen	50
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	52
Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	55
Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	58
Toelichting op de onderscheiden posten van de winst-en-verliesrekening	69
Overige toelichtingen	59
Overige gegevens	74
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	75
Statutaire regeling betreffende bestemming van het resultaat	75
CV van de accountant	75

bestuursverslag 2024

Voorwoord

Met gepaste trots presenteren wij u het Vivantes bestuursverslag van 2024. In dit verslag nemen wij u mee in de ontwikkelingen, uitdagingen en successen van het afgelopen jaar. Als organisatie streven wij ernaar om de best passende zorg en ondersteuning te bieden aan onze bewoners en cliënten. Kwaliteit van leven, ook in de laatste levensfase, is hierbij het uitgangspunt. In dit verslag kunt u puntsgewijs lezen met welke thema's wij in 2024 bezig zijn geweest om onze zorg en ondersteuning nog beter af te stemmen op de behoeften van onze bewoners. Daarnaast delen wij graag met u de resultaten van onze inspanningen en de impact die wij hebben kunnen maken in het leven van onze bewoners en hun naasten. Samen streven wij naar een toekomst waarin ouderen de zorg en ondersteuning krijgen die zij verdienen. Wij hopen dat dit bestuursverslag u een goed inzicht geeft in onze organisatie en de bijdrage die we leveren aan de kwaliteit van leven van kwetsbare ouderen die onze nabijheid nodig hebben.

Profiel Vivantes

1.1 Korte typering

Stichting Vivantes Zorggroep is statutair en feitelijk gevestigd te Geleen op het adres Beneluxlaan 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41074124. De belangrijkste activiteiten zijn verpleeghuiszorg, thuiszorg en dagbesteding. Wij richten ons daarbij voornamelijk op de doelgroep ouderen met somatische en psychogeriatrische problematiek. In 2024 hebben wij aan ruim 1400 ouderen zorg en ondersteuning geleverd in en vanuit negen kleinschalige verpleeghuizen in de gemeenten Sittard-Geleen, Beek en Stein. Deze verpleeghuizen kennen een gevarieerd en compleet aanbod van wonen met zorg, met of zonder behandeling (vanuit de Wet Langdurige Zorg). Alle verpleeghuizen zijn omringd met zorgwoningen. In deze zorgwoningen wonen ouderen die niet intramuraal hoeven of wensen te wonen, maar wel zorg en ondersteuning nodig hebben. Hiervoor kunnen ze terugvallen op de diensten van onze (thuis)zorg en intramurale faciliteiten (zorgverzekeringswet en volledig pakket thuis). Wij verlenen onze zorg en diensten met bijna 800 medewerkers en stagiaires/leerlingen en ruim 350 vrijwilligers.

1.2 Missie en visie

Wij werken vanuit een heldere missie en visie: Ouder worden doe je samen! Onze voorzieningen

en faciliteiten bieden een veilige en prettige omgeving die geschikt is om zoveel mogelijk onder eigen regie te kunnen leven. Ook wanneer u geconfronteerd wordt met geestelijke en/of lichamelijke beperkingen. Daarnaast bieden wij producten en diensten die ook langer thuis wonen mogelijk maken. Onze zorg is persoonsgericht. Onze aandacht is gericht op zorg en ondersteuning, aanvullend op wat u zelf nog kunt en wilt; alleen of samen met uw naasten. Wanneer u hulp of zorg nodig hebt, kunnen wij daarin ondersteunen of samen hulp organiseren. Wij handelen hierbij vanuit aandacht voor kwaliteit van leven en welbevinden. Daarbij hoort ook dat wij mensen op een waardige en respectvolle manier afscheid laten nemen van het leven. Dat doen wij samen met ons en met uw netwerk. Alle disciplines en betrokkenen zetten zich hiervoor in en werken hierin samen.

We geven onze cliënten ruimte om zichzelf te zijn, om hun eigen dag- en leefritme te volgen. Maar we zijn dichtbij als ze ons nodig hebben. We zien de mens en handelen vanuit respect voor hun (levens)verhaal.

Onze missie en visie gelden als kapstok en leidraad; wat we binnen onze organisatie ondernemen, toetsen we hieraan.

1.3 Bestuur en toezicht

Vivantes wordt bestuurd volgens het raad van toezichtmodel met een eenhoofdige raad van bestuur, waarbij de raad van toezicht op basis van haar statutaire bevoegdheden de belangrijkste bestuursbesluiten dient goed te keuren en een algemeen toezichthoudende rol vervult. De cliëntenraden en de ondernemingsraad vervullen een adviserende en controlerende rol op basis van wettelijke regelingen en de statuten. De raad van bestuur legt periodiek verantwoording af aan de raad van toezicht middels financiële, kwantitatieve en inhoudelijke rapportages. De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk en hebben, buiten hun functie als toezichthouder, geen belangen in relatie tot Vivantes. De raad van bestuur en raad van

We geven onze cliënten ruimte om zichzelf te zijn, om hun eigen dag- en leefritme te volgen



1

toezicht onderschrijven de bepalingen van de zorgbrede governance code en leven deze na in de uitvoering van hun rollen. Verderop in dit verslag kunt u lezen hoe de raad van toezicht terugkijkt op 2024.

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor alle besluiten en betreft de raad van toezicht bij besluitvorming over de onderwerpen die aan de voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht zijn onderworpen. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij de beleidsvorming en de uitvoering van de bestuurstaken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie betrokken zijn. Onze bestuurder heeft een sterke verantwoordelijkheid in het uitdragen en ondersteunen van het maatschappelijke belang van Vivantes en laat zich hierbij adviseren en ondersteunen door het strategisch team. Dit team bestond in 2024 uit de volgende functionarissen: concern controller, 2 managers welzijn en zorg,

manager bedrijfsdienst, manager expertisecentrum, manager communicatie & IT, bestuurssecretaris en manager mens & organisatie. Naast het strategisch team kent Vivantes ook een managementteam bestaande uit de locatiemanagers. Zij zijn verantwoordelijk voor de betreffende locaties of de thuiszorg en nemen besluiten die hierop impact hebben. De bestuurder en de leden van het strategisch team schoven in 2024 regelmatig aan bij teamoverleggen op de locaties, liepen mee in de zorg, en voerden in een open en constructieve sfeer gesprekken met medewerkers over goede zorg, anders kijken en doen en wat daarvoor van eenieder kan en mag worden verwacht.

1.4 Medezeggenschap

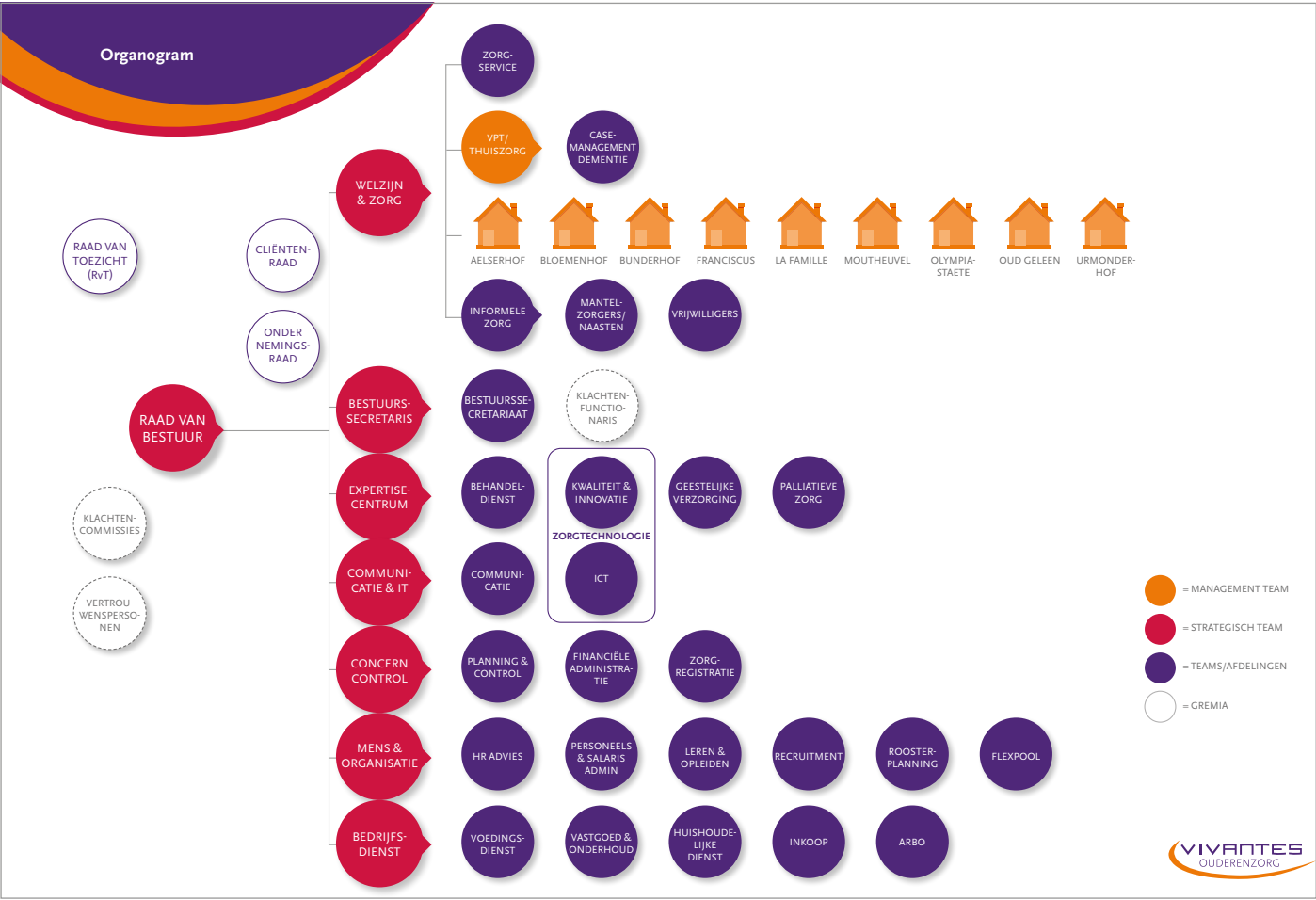
ONDERNEMINGSRAAD

Onze ondernemingsraad is een proactieve en slagvaardige partner. In de overlegvergadering met de bestuurder wordt kritisch meegedacht over adviezen en voorstellen. Uiteraard staat in dit overleg het belang van het goed functioneren

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk en hebben, buiten hun functie als toezichthouder, geen belangen in relatie tot Vivantes.



Het organogram van Vivantes was in 2024 als volgt:



van de hele organisatie in al haar doelstellingen centraal. Bijzonder was dat in 2024 de vierjaarlijkse verkiezingen van de OR hebben plaatsgevonden. Er zijn 11 zetels beschikbaar en maar liefst 16 kandidaten melden zich aan. Voor het eerst sinds jaren zijn er officiële verkiezingen. De opkomst in de verkiezingsweek is met bijna 60% een mooie uitslag! De vijf collega's die uiteindelijk niet gekozen zijn, komen op de wachtlijst. Wanneer een OR-lid afscheid neemt, zal de eerste op de lijst benaderd worden om alsnog zitting te nemen. In de nieuwe samenstelling heeft de OR een mooie mix van ervaren OR-leden en nieuwe leden.

De ondernemingsraad publiceert jaarlijks een eigen jaarverslag. Dit is te downloaden via de website van Vivantes.

CLIËNTENRADEN

Het is voor ons belangrijk om te weten wat cliënten en hun mantelzorgers van Vivantes verwachten en omgekeerd, zodat we de juiste

zorg en ondersteuning kunnen leveren. Niet alle cliënten kunnen zelf voor hun belangen opkomen. De verschillende locaties hebben daarom een eigen lokale cliëntenraad gericht op het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de cliënten op die locatie. Daarnaast is er binnen Vivantes een centrale cliëntenraad, met vertegenwoordigers uit die lokale cliëntenraden, die op organisatieniveau de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten behartigt. De cliëntenraad op centraal niveau waakt over de kwaliteit van de zorg en dienstverlening en doet voorstellen ter verbetering. Ze geeft bewoners van de locaties en/of cliënten in de zorgwoningen een stem en kan meepraten, meedenken en meebeslissen met het beleid van de instelling. Bijvoorbeeld over de zorg, het welbevinden, de veiligheid of de huisvesting. De centrale cliëntenraad publiceert jaarlijks een eigen jaarverslag, dit is te downloaden via de website van Vivantes.

De centrale cliëntenraad publiceert jaarlijks een eigen jaarverslag, dit is te downloaden via de website van Vivantes





Nieuwe bewegingen zijn nodig om op een andere manier te gaan werken.

2 Onze strategie als antwoord op uitdagingen ouderenzorg

2.1 Uitdagingen ouderenzorg

In 2022 hebben we onze strategie opnieuw vastgesteld en vertaald in onderstaande strategiekaart. Vivantes is van, voor en door het dorp waarbij de focus ligt op de pijlers van de strategie:

- Mensen wonen zoals thuis
- Wij leven samen
- Vivantes maakt het mogelijk

In de afgelopen twee jaren is meermaals gebleken dat onze strategie ‘Ouder worden doe je samen’ de juiste uitgangspunten kent om adequaat in te kunnen spelen op de uitdagingen waar de ouderenzorg mee te maken heeft. Die uitdagingen zijn niet gering. Het aantal ouderen neemt in de komende decennia fors toe waardoor de vraag naar ouderenzorg stijgt, zowel in omvang als complexiteit. Dit leidt weer tot capaciteitsvraagstukken, ook bij Vivantes. Daarnaast is er een toenemend tekort aan gecertificeerd personeel door o.a. toename van de uitstroom en afname van de instroom waardoor de continuïteit onder druk komt te staan. Verder neemt de beschikbaarheid van mantelzorgers in de komende jaren af, en zijn werknemers vaak zelf ook nog mantelzorger. Tegelijkertijd willen we de kwaliteit van onze

dienstverlening hooghouden, in een situatie waarin de financierbaarheid van de zorg in Nederland onder druk staat.

De overheid geeft aan dat de Wlz¹-zorg getransformeerd dient te worden om het stelsel financieel beheersbaar en toegankelijk te houden, zonder afbreuk te doen aan kwalitatief goede zorg voor iedereen die dat nodig heeft. Nieuwe bewegingen zijn nodig om op een andere manier te gaan werken. De cliënt en de professional beslissen samen wat passend is voor de cliënt: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Intramurale verpleeghuisplekken zullen daarbij niet toenemen, en de toenemende vraag dient te worden opgevangen via het volledig pakket thuis. Het belang van samenwerking en afstemming in de keten van wonen, welzijn en zorg en daarmee verbindingen tussen gemeenten, woningcorporaties, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, zorgkantoor en andere maatschappelijke partijen is hierbij belangrijker dan ooit

Genoeg uitdagingen voor onze bedrijfsvoering dus. Het betekent voortdurend laveren tussen koers houden en wendbaar blijven. Het vraagt een groot reflectief vermogen: beleid, gedrag en



Wlz¹ = Wet Langdurige Zorg



keuzes ter discussie durven stellen ten behoeve van de maatschappelijke opdracht die Vivantes te vervullen heeft, namelijk als betrouwbare partner een bijdrage leveren aan het toekomstbestendig inrichten van zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen in de Westelijke Mijnstreek.

2.2 Concretisering strategie

In 2024 hebben we, vanuit ontwikkelingen die we in 2023 vanuit onze strategiekaart in gang hebben gezet, een aantal majeure thema's opgepakt. Het gaat daarbij om thema's die niet in één (kalender) jaar 'klaar zijn', maar die gedurende een langere periode aandacht vragen in de besturing en beheersing van onze organisatie. En die daarmee ook in de komende jaren bepalend zijn voor de keuzes waarop we willen focussen. In onze kaderbrief voor 2024 hebben we op hoofdlijnen beschreven welke thema's dit zijn en hoe we hiermee in 2024 aan de slag wilden gaan. In het voorjaar van 2024 zijn we in het

strategisch team gestart met het nadenken over de kaderbrief 2025. We zochten in samenhang hiermee naar een goede manier om, vanuit onze strategiekaart en deze grote thema's, te komen tot meerjarendoelen en jaardoelen. Uiteindelijk zijn we uitgekomen bij de zogenaamde 'Hoshin Kanri Matrix'. De Hoshin is een strategisch planningsinstrument dat organisaties helpt om hun lange termijnvisie te vertalen naar concrete, haalbare doelen en acties. Het is vooral effectief bij het uitlijnen van verschillende niveaus van de organisatie, zodat iedereen dezelfde richting op werkt. Dat past bij onze behoefte om vanuit onze strategiekaart consistent te blijven in onze keuzes, nu en meerjarig, en om het hiermee samenhangende verhaal goed en consequent te kunnen blijven uitdragen.

In het najaar van 2024 hebben we vervolgens de volgende doelstellingen bepaald voor de komende 3 tot 5 jaar:

CULTUUR EN KERNWAARDEN:

- Binnen 5 jaar is een voor cliënt voelbaar en meetbaar andere cultuur gerealiseerd op basis van de visie en concretisering van de kernwaarden, passend bij de maatschappelijke opdracht op vlak van toekomstbestendige ouderenzorg.
- Wij zijn voldoende wendbaar en flexibel om aan te sluiten bij de maatschappelijke opdracht in onze regio voor wat betreft passende ondersteuning en zorg voor kwetsbare ouderen.

GOED WERKGEVERSCHAP:

- Wij hebben binnen 3 jaar een werkomgeving gecreëerd waarbinnen medewerkers zich gesteund, gewaardeerd en betrokken voelen.
- Wij hebben binnen 3 jaar het herijkte functiehuis volledig geïmplementeerd waarbij de scheiding tussen welzijn en zorg is losgelaten en het leidmotief 'bekwaam=bevoegd' is.

BEDRIJFSVOERING:

- Onze bedrijfsvoering heeft een stabiele effectieve basis die toekomstbestendig is en die ruimte biedt voor gerichte investeringen in ons vastgoed. Kosten en baten zijn in evenwicht, met een stabiele rendementsontwikkeling van 2%.

VASTGOED:

- Alle intramurale plekken zijn minimaal geschikt voor de huisvesting van de doelgroep 'ZZP 5/6'. Het onderscheid 'somatiek-PG' is minder relevant, onze huisvesting is zoveel mogelijk hybride en overplaatsing vanwege toename van complexiteit van zorg is zo min mogelijk aan de orde.
- Onze zorgwoningen bieden een geschikte en aantrekkelijke woonomgeving voor kwetsbare ouderen met een zorg- en ondersteuningsvraag, die gebaat zijn bij veiligheid, ontmoeting en (gedeelde) voorzieningen.

ZORGTECHNOLOGIE EN INFORMATIEBEHEER:

- Wij werken met een toekomstbestendig en toegankelijk zorgtechnologieplatform dat kwalitatieve ouderenzorg mogelijk maakt (intramuraal en extramuraal) en dat aansluit op onze langetermijnvisie voor digitalisering en duurzaamheid.
- Wij bereiken een volwassen informatiemanagement- en informatiebeveiligingsstructuur, waarbij wij volledig voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving, met robuuste processen, eigenaarschap en een digitale infrastructuur die klaar is voor de ouderenzorg van de toekomst.

DUURZAAMHEID:

- Wij realiseren een integraal duurzaamheidsbeleid dat volledig verankerd is in alle operationele processen, vastgoedbeheer en ondersteunende diensten, met als resultaat acteren conform de landelijke en sectorale duurzaamheidsdoelen (zoals Green Deal GDDZ 3.0, Integraal Zorgakkoord en Actiz-richtlijnen).

Met deze concretisering van de strategiekaart hebben we ons kompas om te kunnen navigeren richting de toekomst verder aangescherpt. Dit geeft houvast, de komende jaren blijven we consequent werken aan het behalen van deze doelstellingen.

We zochten in samenhang hiermee naar een goede manier om, vanuit onze strategiekaart en deze grote thema's, te komen tot meerjarendoelen en jaardoelen.



Speerpunten en successen

In 2024 hebben we op allerlei vlakken weer belangrijke stappen gezet. In de navolgende paragrafen geven we hierin op hoofdlijnen meer inzicht. Leidraad voor de verslaglegging hierover zijn mede de grote thema's die we in de kaderbrief 2024 hebben onderscheiden en die in de loop van 2024 verder zijn uitgekristalliseerd, vanuit onze strategie als kapstok. Waar nodig schetsen we ook onze verwachtingen ten aanzien van de toekomst op deze thema's.

3.1 Anders Kijken is Anders Doen

Een majeure ontwikkeling om de hiervoor genoemde uitdagingen aan te kunnen is de focus op méér dan alleen kwaliteit van zorg. Welbevinden behelst zorg, maar ook welzijn. Het vraagt een antwoord op hoe dit vanuit onze strategie verder handen en voeten te geven in een situatie van schaarste. Hieronder blikken we terug hoe Vivantes hiermee

vanaf 2023 aan de slag is gegaan en wat specifiek in 2024 centraal heeft gestaan.

TEUN TOEBES ALS INSPIRATIEBRON

Begin 2023 is een theatervoorstelling van Teun Toebes, genaamd 'Verpleeg Thuis', de aanleiding voor onze bestuurder om binnen Vivantes na te gaan denken over het

In het kader van het programma 'Anders Kijken is Anders Doen' is op locaties veelvuldig gesprek gevoerd over inzet PNIL en de ervaren meerwaarde.

gedachtengoed dat hij verspreidt. Teun is een twintiger die is gaan samenwonen met mensen met dementie op de gesloten afdeling van een verpleeghuis. Vanuit zijn opleiding verpleegkunde weet hij dat het leven een nachtmerrie kan zijn als het hoofd en lichaam vergeten contact te maken. Daarom wil hij ervaren hoe mensen met dementie leven in ons land. Om dit doel te bereiken verblijft hij meerdere jaren op de gesloten afdeling van verpleeghuis Voorhoeve in Utrecht. In het verpleeghuis ontdekt hij hoe je, ook als er sprake is van dementie, onderdeel kan uitmaken van elkaars wereld en staat hij stil bij hoe hij later zelf zijn leven zou willen inrichten als het zover is. Zijn ambitie is om van verpleeghuizen verpleegTHUIZEN te maken. De voorstelling is het verlengde van

zijn boek VerpleegTHUIS. Op een aangrijpende en ontwapende manier schetst hij een nieuw mensbeeld van mensen met dementie. Als je anders gaat kijken zal niks meer hetzelfde zijn. Mensen met dementie blijven namelijk, net als ieder ander, mens voor altijd! Het thema dat Teun bespreekbaar is door Vivantes volledig omarmd en past naadloos bij de missie 'Ouder worden doe je samen'. Door de moeilijkheden waar de sector mee te maken heeft, is de verleiding groot om meer en meer de focus op bedrijfsvoering te leggen en nog verder weg te glijden van waar het daadwerkelijk om gaat: nu en de komende jaren voldoende ondersteuning in de vorm van aandacht én zorg kunnen blijven geven aan bewoners en cliënten die onze ondersteuning nodig hebben. De beweging die Teun benadrukt, het anders kijken naar mensen met dementie (of andere klachten), biedt echter perspectief. Het is een kans om ook op een andere manier te gaan kijken naar de arbeidsmarkt, anders of niet geschoolde mensen te betrekken bij de ondersteuning die dagelijks in een verpleeghuis nodig is. En het komt tegemoet aan het geven van aandacht, het écht zien van de mens, het stilstaan en aansluiten bij datgene wat de bewoner en client echt nodig heeft.

MEERJARIG VERANDERPROGRAMMA 'ANDERS KIJKEN IS ANDERS DOEN'

Ons meerjarig veranderprogramma 'Anders Kijken is Anders Doen' is in 2023 gestart en heeft als doel deze beweging concreet te maken. Want het kan, maar dan moeten we wel allemaal - zowel ondersteunende medewerkers, collega's binnen de verpleeghuis- en thuiszorgteams, vrijwilligers, naasten als ook onze bewoners en cliënten - anders willen kijken en doen! Het is in principe niet ingewikkeld, maar het vraagt wel om standvastigheid en een lange adem want cultuuraspecten spelen een grote rol in de verandering die nodig is.

In 2023 zijn we gestart met het verleggen van de focus van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van leven. Inspiratiesessie met medewerkers vanuit de verschillende locaties en de thuiszorg hebben plaatsgevonden. In 2024 is dit bestendigd en verder uitgebreid naar de ondersteunende diensten. Ook met hen is onze bestuurder en de senior coach in gesprek gegaan en is



En de grootste mijlpaal op het gebied van het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden is wel het herijken van ons functiehuis.

het goede gesprek gevoerd over wat nu echt ondersteunend is voor onze bewoners en cliënten en wat we denken dat ondersteunend is, maar wellicht helemaal niet zo is. Op een interactieve manier is met behulp van stellingen het gesprek gevoerd over hoe we nu echt samenwerken, hoe ondersteunend de ondersteunende diensten daadwerkelijk zijn, welke patronen maar ook regels en afspraken we over boord kunnen gooien en hoe we, binnen de kaders, kunnen luisteren en zoveel mogelijk kunnen aansluiten bij datgene wat bewoners en cliënten willen. Het vraagt een andere, hernieuwde samenwerking tussen de ondersteunende diensten en het primair proces. Bij alles wat we doen, moeten we kunnen laten zien wat het bijdraagt aan het leven van onze bewoners en cliënten.

Naast de inspiratiesessies met de ondersteunende diensten, is elk team met een challenge aan de slag gegaan. Hierin mocht ieder team, naast een organisatiebrede challenge, een eigen uitdaging kiezen zolang Anders Kijken is Anders doen er maar centraal in stond. Teams zijn hier enthousiast mee aan de slag gegaan waardoor Anders Kijken is Anders doen steeds meer iets van de teams zelf is geworden.

Op het gebied van randvoorwaarden is er hard gewerkt om teams alle ruimte te geven om echt anders te kunnen kijken en anders te kunnen doen. Een stuurgroep is in het leven geroepen om meer structuur in het veranderprogramma te brengen en het geheel van activiteiten met

betrekking tot Anders Kijken is Anders Doen te bewaken en te toetsen aan de missie en visie. En de grootste mijlpaal op het gebied van het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden is wel het herijken van ons functiehuis. Door uit te gaan van bekwaam=bevoegd geven we medewerkers optimaal de gelegenheid om echt te doen wat bijdraagt aan kwaliteit van leven van bewoners en cliënten.

3.2 Herijking functiehuis

Anders Kijken is Anders Doen komt zoals hierboven geschetst tegemoet aan het echt zien van de mens en biedt de kans om op een andere manier te gaan kijken naar de arbeidsmarkt. Anders of niet geschoolde mensen worden betrokken bij de ondersteuning die gedurende een dag in een verpleeghuis nodig is. Het nieuwe functiehuis speelt hierop in door de functies voor het primair proces los te koppelen van de genoten opleiding. De nieuwe functies zijn generiek beschreven waarbij competenties, het worden van bevoegd door aantoonbaar bekwaam en werk- en denkniveau in plaats van opleidingsniveau, centraal staan.

Begin 2024 is er een werkgroep gestart die de herijking van het functiehuis heeft geïnitieerd volgens een beschrijvings-, aanbiedings- en afrondingsproces. De werkgroep heeft in het beschrijvingsproces, via meerdere bijeenkomsten en inloopsessies met een afvaardiging uit de gehele organisatie, de contouren en beelden van dit nieuwe functiehuis opgehaald en besproken. Belangrijkste vertrekpunten waren daarbij de inzichten uit Anders Kijken is Anders Doen en de toekomstige ontwikkelingen in de zorgvraag en het personeelsaanbod. In lijn hiermee is er ook voor alle functies een eenduidig generieke beschrijving gemaakt met daarbij nieuwe kernwaarden die benoemen wat we in de basis van elkaar mogen verwachten, namelijk: Lef, Passie en Samen. De functiebeschrijvingen zijn in een aansprekend en leesbaar format gepresenteerd en generiek omschreven. In het nieuwe functiehuis vormt het uitgangspunt 'bekwaam=bevoegd' de basis. Dit is baanbrekend te noemen omdat we hiermee afscheid gaan nemen van de traditionele functiebenamingen en functieervullingen. Hierdoor ontstaat binnen Vivantes ruimte om ook anders



Begin 2024 is er een werkgroep gestart die de herijking van het functiehuis heeft geïnitieerd volgens een beschrijvings-, aanbiedings- en afrondingsproces.

opgeleide medewerkers aan te trekken. Door medewerkers modulair op te leiden kunnen ze bekwaam worden gemaakt voor het werk dat ze gaan doen. Daarnaast worden hierdoor meer ontwikkelmogelijkheden gecreëerd voor medewerkers, zonder dat ze complete opleidingen moeten volgen. In 2024 is per nieuwe functie vastgelegd welke (risicovolle- en voorbehouden) handelingen een functionaris mag verrichten. Daaraan gekoppeld is een zogenaamde opleidingsmatrix opgesteld waarin de verplichte trainingen/scholingen zijn vastgelegd voor iedere functie om te zorgen dat deze functionarissen daadwerkelijk bekwaam en daarmee bevoegd zijn. Begin 2025 zal deze opleidingsmatrix als leerpaden worden vastgesteld, in samenspraak met onze medezeggenschapsorganen. Tevens is er een autorisatiematrix gemaakt waardoor de nieuwe functies uitgerust kunnen worden met de juiste autorisaties en devices. Conform CAO hebben we een interne bezwarencommissie samengesteld. Deze gaat de komende 5 jaar acteren als orgaan waar bezwaren rondom huidige en nieuwe functiebeschrijvingen en functieervullingen kunnen worden geadresseerd bij verschil van inzicht hierover tussen werknemer en werkgever. Een schrijfteam heeft eind 2024 nagenoeg alle functies volledig beschreven vanuit het primair proces, het aanbiedingsproces start

begin 2025. Dan zullen ook de ondersteunende diensten worden beschreven en aangeboden. De afronding wordt verwacht medio 2025. Het bedrijf FWG-professional people heeft de functies onafhankelijk gewogen. De OR is doorlopend en intensief betrokken en met elkaar hebben we ook de vakbonden hierbij betrokken zodat we ook de implementatie van dit functiehuis tot een succes kunnen maken. Samen is er een sociaal plan opgesteld dat zorgvuldigheid toont vanuit goed werkgeverschap.

3.3 Goed werkgeverschap

Medewerkers zijn nog steeds het grootste kapitaal van zorgorganisaties. Dat geldt voor Vivantes zeker ook. Productief en met plezier aan het werk zijn, vinden we belangrijk. Dat vraagt gedegen en aantrekkelijk personeelsbeleid, waarin scholing en ontwikkelmogelijkheden als vanzelfsprekend terugkomen. Hoewel het afgelopen jaar vooral in het teken van het nieuwe functiehuis stond, hebben we een aantal ontwikkelingen opgepakt die goed werkgeverschap nader concretiseren. Zo zijn we begonnen met een volledige gesprekkencyclus ter vastlegging van afspraken en monitoring van ontwikkelingen en kansen. We onderscheiden daarin het proeftijdgesprek, het voortgangsgesprek (na 6 maanden) en het aandachtsgesprek (inclusief werkbalansmeter). Tenslotte is er ook het exitgesprek bij uitdiensttreding.



Op 6 mei 2024 zijn we gestart met een nieuwe manier om medewerkerstevredenheid te meten. Niet meer één keer per 2 jaar, maar continu. Omdat we het hele jaar door willen weten wat medewerkers energie geeft in hun werk en wat hen energie kost, hebben we de app ‘Everybody Frank’ geïntroduceerd. Medewerkers ontvangen 3 keer in de week een vraag over de verschillende onderdelen van hun werkbeleving. De vragen worden verspreid over de week gesteld, zodat medewerkers iedere week andere vragen krijgen op willekeurige momenten. De vragen zijn kort en in 2 seconden te beantwoorden. Via een persoonlijk dashboard krijgt de medewerker inzicht in zijn/haar werkgeluk en werkwelzijn. Daarnaast heeft elke leidinggevende toegang tot een rapport voor zijn/haar bedrijfsonderdeel. Hiermee kunnen leidinggevendenden in gesprek gaan met medewerkers over de ervaren werkbeleving om deze vervolgens te verbeteren. In 2024 is een teamleider leren & ontwikkelen aangetrokken. De teamleider moet zorgen voor een betere verbinding met de (regionale) onderwijsorganisaties, waarmee de ingezette koers zoals beschreven in ons strategisch opleidingsplan gerealiseerd kan worden. Daarnaast is het van belang dat het interne opleidingsaanbod onder de noemer ‘bekwaam=bevoegd’ geprofessionaliseerd wordt. Dit is nodig om recht te doen aan de inrichting van het nieuwe functiehuis zodat medewerkers, nu en in de nabije toekomst, kunnen beschikken over de juiste competenties en vaardigheden om de ondersteuningsbehoefte van bewoners in te vullen. Met het sluiten van de centrale keuken (zie ook paragraaf 3.5) zijn de medewerkers van

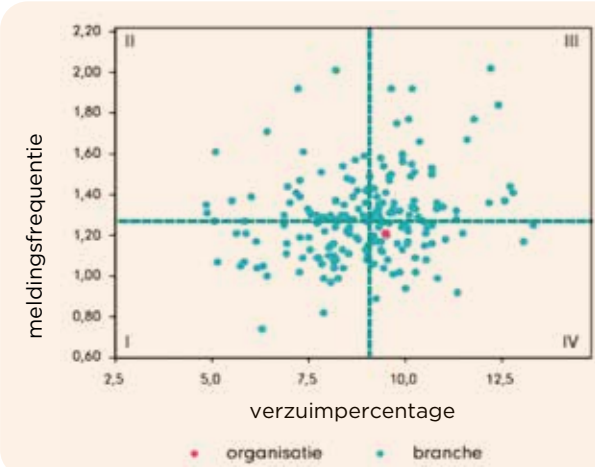
de voedingsdienst allen geplaatst in passende functies en is er daar waar nodig maatwerk geleverd. Eten en drinken is in het nieuwe functiehuis nadrukkelijk gepositioneerd. De administratieve lasten in de organisatie gaan we verlichten door het gebruikersgemak van systemen te verhogen. Daarom zijn we in 2024 begonnen met het verder digitaliseren en automatiseren van diverse werkprocessen via de personeels- en salarisadministratie en onderzoeken we een gebruikersvriendelijke LMS-omgeving en roosterplansysteem. In 2025 worden deze naar verwachting in 2025 gerealiseerd. Tenslotte hebben we in 2024 voorbereidingen getroffen voor een eigen “werken bij” website. Dit geeft de recruiters in samenwerking met onze afdeling communicatie een mooi en goed platform voor de openstaande vacatures en overige mogelijkheden van Vivantes. Deze zal live gaan in 2025.

3.1.1 Verzuim

Het gemiddelde verzuim in 2024 betrof 9,49%. Daarmee is het verzuim wel gedaald ten opzichte van 2023 (10,4%), maar nog steeds iets hoger dan het branchegemiddelde (9,07%). De meldingsfrequentie is gestegen van 0.92 naar 1.20 dat is nog steeds iets onder het branchegemiddelde van 1.31.

Als we het aantal meldingen bekijken per klasse, zien we dat de meeste meldingen (71,8%) te maken hebben met kortdurend verzuim. Dus in ruim 71% van de ziekmeldingen, zijn werknemers binnen 1 week weer hervat in het werk. Als we kijken naar de aard van het verzuim dat zien we dat dit in overwegende mate wordt veroorzaakt

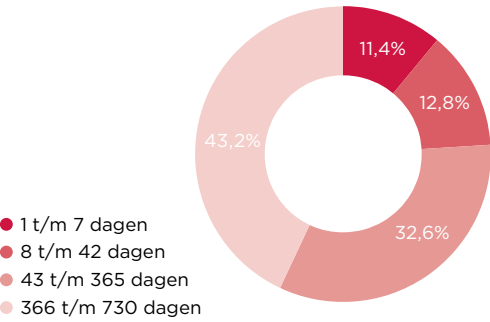
Als we het aantal meldingen bekijken per klasse, zien we dat de meeste meldingen (71,8%) te maken hebben met kortdurend verzuim.



Verzuim in de branche
Deze grafiek is verdeeld in vier kwadranten en laat het verzuimpercentage (VP) en de meldingsfrequentie (MF) zien over 2024. De organisaties in kwadrant 1 scoren het best omdat VP en MF beide lager zijn dan de branche. De rode stip geeft de positie van uw organisatie aan. Vorig jaar bevond uw organisatie zich in hetzelfde kwadrant.

door lang en extra lang verzuim. Dit beslaat in totaal ruim 75% van de verzuimdagen.

Verzuimdagen per duurklasse

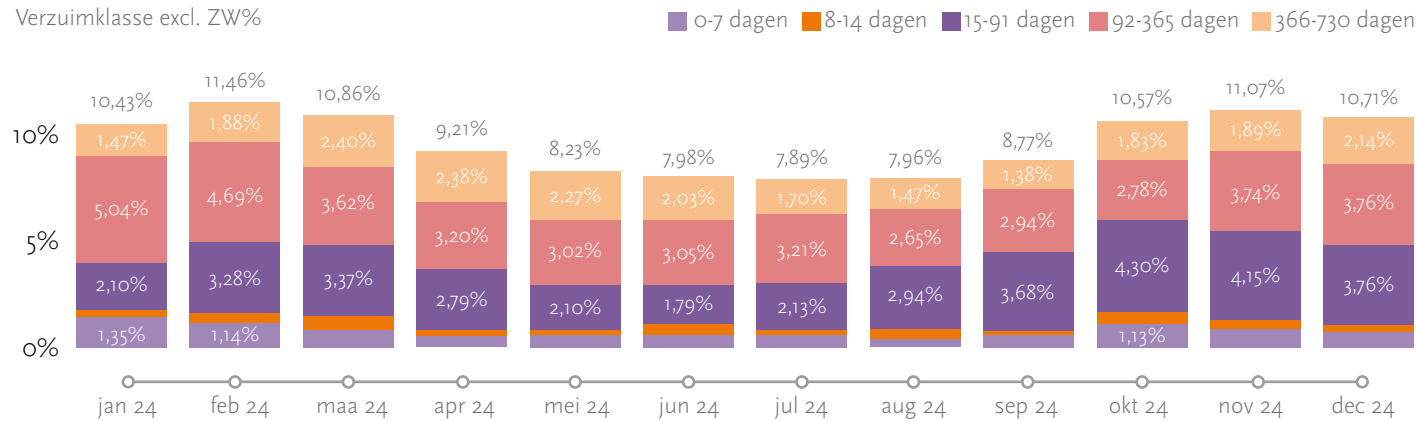


De verzuimontwikkeling van 2024 laat in de zomerperiode een bijzondere dalende trend zien, resulterend in het laagste verzuim sinds Q4 2021. Het is vooralsnog onduidelijk wat de exacte reden hiervan is. We zien dat er een groter aandeel psychisch verzuim is dan aan het bewegingsapparaat. Veruit de meeste klachten zijn niet werk gerelateerd. We zien ook verschillen tussen de diverse bedrijfsonderdelen die veelal worden veroorzaakt door een hoger percentage van (middel)lang verzuim.

Om ook preventief als werkgever meer te kunnen doen aan het welzijn van medewerkers zijn we in 2023 gestart met het zogenaamde ‘Oplaadpunt’. Het doel van het oplaadpunt is om laagdrempelig en toegankelijk te zijn voor medewerkers met als doel het welzijn van de medewerkers te verbeteren. Het gaat erom dat de medewerker ‘lekker in zijn vel zit’ en daardoor duurzaam inzetbaar is (en blijft). Voorkomen is tenslotte beter dan genezen! In de periode van 20 november 2023 t/m 15 oktober 2024 hebben zich 16 medewerkers gemeld bij het Oplaadpunt.

Om ook preventief als werkgever meer te kunnen doen aan het welzijn van medewerkers zijn we in 2023 gestart met het zogenaamde ‘Oplaadpunt’.

Tabel verzuimverloop Vivantes 2024



De medewerkers die het Oplaadpunt hebben benaderd zijn tevreden over de ondersteuning die ze hebben gekregen. Ze geven aan het Oplaadpunt bij collega’s aan te raden. Ook leidinggevendenden brengen het Oplaadpunt regelmatig onder de aandacht. Begin april 2024 is ook een digitaal oplaadpunt gelanceerd. Op

Het vinden, binden en boeien van geschikt en gekwalificeerd personeel blijft moeilijk als gevolg van een alsmaar krimpende arbeidsmarkt.

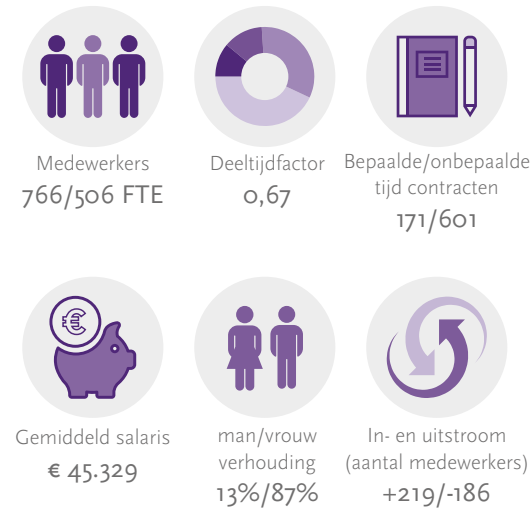
dit online platform worden medewerkers via themategels geïnformeerd over mogelijkheden om gezond en met plezier aan het werk te blijven. Het geeft hiermee een overzicht van het aanbod van Vivantes en van de zorgverzekeringen op verschillende vitaliteitsonderwerpen. Tot en met oktober 2024 is het platform 1588 x bezocht waarbij er in totaal meer dan 4000 x is gekeken op een bepaalde tegel. De tegels met de thema’s ‘Oplaadpunt’, ‘Bewegen’, ‘bedrijfsarts’ en ‘beeldschermbril’ zijn het vaakst bekeken.

De samenwerking met de nieuwe arbodienst heeft nog steeds onze onverdeelde aandacht. We doen er veel aan om geregeld met elkaar in gesprek te blijven en werken steeds intensiever samen om elkaar goed te begrijpen. Zo zijn we in 2024 gestart met SMT-overleg waarin we vooraf aangeleverde casuïstiek met elkaar bespreken om zo te leren van elkaar. Ook hebben

we in 2024 de samenwerking met Robidus verder geïntensiveerd. Zij ondersteunen ons bij zaken rondom de sociale zekerheid. Denk hierbij aan het opvolgen van de verplichtingen bij medewerkers die ziek uit dienst gaan en die voortvloeien uit de WAZO (wet arbeid en zorg).

3.3.2 Personele bezetting, arbeidsmarkt en vacatures

Het vinden, binden en boeien van geschikt en gekwalificeerd personeel blijft moeilijk als gevolg van een alsmaar krimpende arbeidsmarkt. Hoewel de totale instroom in de zorgsector nog steeds groeit is het de vraag wanneer het omslagpunt wordt bereikt dat de uitstroom (vanuit o.a. een stuwend pensioendruk) groter is dan de instroom (door o.a. minder leerlingen). Het vervullen van de openstaande vacatures blijft voor ons nog steeds een grote opgave.



De gemiddelde deeltijdfactor van Vivantes is gegroeid van 0.64 fte naar 0.67 fte, iets boven het regionaal (0.66) en landelijk (0.59) gemiddelde. De gemiddelde duur van het dienstverband bij Vivantes bedraagt 4.98 jaar. De gemiddelde leeftijd (42.9) is iets lager dan het landelijk gemiddelde (43.7). De verdeling man/vrouw bedraagt 13/87%. Eind 2024 beschikte Vivantes over 766 medewerkers. Op basis van de begrote en de gerealiseerde formatie zien we een tekort van 46 fte. Dit tekort wordt nu deels ingevuld door meeruren van medewerkers en personeel niet in loondienst (PNIL). Het nieuwe functiehuis met daarin meer mogelijkheden voor in- en



doorstroom zou ertoe moeten leiden dat onze eigen collega's meer mogen doen en we meer mensen aan onze organisatie kunnen binden. Als we onze formatieruimte hiermee kunnen vullen zal de PNIL verder teruglopen. Belangrijk blijft ook dat we PNIL aan onze organisatie kunnen binden. De reden waarom men zzp-er wordt heeft vaak te maken met eigen regie op werktijden en werkplaats. Wij willen hieraan tegemoetkomen met groei van de eigen flexpool en het bieden van een regie arbeidsovereenkomst (RAO). Vivantes is de eerste organisatie in Limburg die hierover beschikt. Experimenten in 2024 laten zien dat dit interessant kan zijn voor zzp-ers maar tegelijk willen veel van hen (nog) niet in loondienst vanwege de aanhoudende onduidelijkheid rondom wetgeving. Vanuit de samenwerking met vijf andere VVT-organisaties is er op hun verzoek even gestopt met de RAO terwijl er gewerkt wordt aan een regionale flexpool. De verwachting is dat deze in 2025 live zal gaan.

Eén enkele oplossing voor de personele uitdagingen is er dus niet. We zullen ons dus op meerdere vlakken moeten blijven inspannen om te kunnen blijven voldoen aan de (groeiende) vraag.

3.4 Kwaliteit

Vivantes ziet kwaliteit en veiligheid als twee onlosmakelijk met elkaar verbonden begrippen die de basis vormen voor de ondersteuning aan bewoners. Kwalitatief verantwoorde ondersteuning leveren, betekent dat er structurele aandacht voor kwaliteit en bewoner- en medewerkerveiligheid is. In ons Kwaliteitsbeeld 2024 is uitgebreid verslag gedaan van de activiteiten en resultaten in 2024 op het gebied van kwaliteit en veiligheid. In dit bestuursverslag wordt daarom niet verder ingezoomd op dit thema, maar verwezen naar dit Kwaliteitsbeeld; dit is terug te vinden op onze website, zie: [Brochures & Downloads | Vivantes](#)

3.5 Eten en drinken

De wijze waarop de organisatie vorm en inhoud geeft aan eten en drinken is een thema dat al geruime tijd onderwerp van gesprek is binnen Vivantes. In 2023 hebben zich een aantal ontwikkelingen voorgedaan die het noodzakelijk maakten om versneld door te pakken op dit thema: ten eerste stond de continuïteit van de

voedingsdienst onder druk vanwege een hoog verzuim onder de koks bij de voedingsdienst. Ten tweede ging de aandacht uit naar de implementatie van de beschreven 'Visie op eten en drinken' die begin 2023 is vastgesteld. En als laatste ontstond, mede vanwege het hoge verzuim in de keuken, opnieuw de vraag wat de meest toekomstbestendige inrichting van de voedingsdienst is: uitbesteden of niet.

Vanuit deze vertreksituatie hebben we in de 2^e helft van 2023 een aantal samenhangende stappen gezet die begin 2024 dienden uit te monden in een advies met betrekking tot de wijze waarop we duurzaam en toekomstbestendig vorm willen geven aan eten en drinken binnen Vivantes. Uitgangspunt hierbij was om verschillende partijen, waaronder onze eigen voedingsdienst, mee te nemen in de verschillende scenario's die in dat kader denkbaar zijn. Verbetering van de kwaliteit, verlaging van de dagprijs en zorgvuldige aandacht voor eventuele personele consequenties hadden in dit proces een duidelijke plek. Een uitgebreid pakket van eisen 'eten en drinken' (PvE) heeft als leidraad gediend voor potentiële leveranciers, zodat zij begrepen wat er nodig is en aan welke criteria zij moeten voldoen om in aanmerking te komen voor het leveren van de goederen of diensten. Op basis van dit PvE is begin 2024 de marktuitleg naar de leveranciers gestart. Verschillende partijen hebben een aanbieding ingediend, waaronder onze eigen voedingsdienst. In april hebben we vervolgens, na zorgvuldige beoordeling van de aanbiedingen inclusief een toelichtend leveranciersgesprek, en met instemming en goedkeuring van alle gremia, een definitief besluit genomen over de toekomstige inrichting van eten en drinken. Uitkomst hiervan is dat Holland Food Service (HFS) onze partner is geworden op het verstrekken van eten en drinken. Inherent aan dat besluit was sluiting van onze eigen voedingsdienst. Gedurende enkele maanden zijn alle locaties vervolgens overgestapt op de leveringen van HFS. De medewerkers van onze eigen voedingsdienst zijn allen begeleid naar een functie binnen Vivantes of ondersteund in het maken van een eigen andere keuze. Vanaf het moment dat HFS volledig voor alle locaties het eten en drinken verzorgde, is op een aantal specifieke thema's ingezet zoals:

Verbetering van de kwaliteit, verlaging van de dagprijs en zorgvuldige aandacht voor eventuele personele consequenties hadden in dit proces een duidelijke plek.

instrueren op locatie van het personeel, leren bestellen in een andere bestelomgeving en denken en handelen vanuit ‘ken je bewoner’. Alles met als uitgangspunt het verbeteren van de smakelijke beleving van onze bewoners en tegelijkertijd het verlagen van de voedingsdagprijs. Beide aspecten lieten een succesvolle trend zien in de tweede helft van 2024. Om deze trend te borgen in verdere jaren is ingezet op een duidelijke duiding in het functiehuis van medewerkers Eten & Drinken die zich specifiek inzetten voor dit aandachtsgebied. In 2025 krijgt dit verder vorm vanuit de daarvoor benodigde kaders ‘implementatie eten en drinken’.

3.6 Volledig pakket thuis (vpt) en thuiszorg

Het vpt is er om zorg conform wensen van de cliënt (zo lang mogelijk thuis blijven leven, liefst tot en met de laatste levensfase) ook betaalbaar, maakbaar en bereikbaar te houden. Het biedt cliënten de mogelijkheid om, ondanks een beperking, thuis te blijven wonen, maar ook om waardig en veilig te overlijden in de thuissituatie. Het is een toekomstbestendig dienstenpakket, bekostigd onder de Wlz, voor cliënten in de thuissituatie. Het vpt is de kerninterventie van Vivantes. Dit betekent dat de forse groei in verpleeghuiscliënten die ontstaat als gevolg van de vergrijzing in onze regio wordt opgevangen door middel van het vpt. In regionale meerjarenafspraken met het Zorgkantoor hebben we afgesproken om hierin in de komende jaren fors te groeien. De bestaande zorgwoningen lenen zich in combinatie met de nabije intramurale voorzieningen prima om het vpt-aanbod verder uit te breiden en door te ontwikkelen zonder dat daarvoor veel nieuwbouw nodig is. Opgedane kennis en ervaring wenden we verder aan ten behoeve van ontwikkeling van een geclusterd ‘standalone vpt-aanbod’ op plekken binnen ons verzorgingsgebied waar capaciteitstekorten worden verwacht.

In 2024 zijn de thuiszorgteams onder de verantwoordelijkheid gaan vallen van 3 locatiemanagers, met als doel meer aandacht naar de teams en focus op vpt. Er is veel aandacht gegaan naar kennis en kunde bij de wijkverpleegkundigen, casemanagers dementie en thuiszorgteams. De noodzakelijke



gedragsverandering bij de medewerkers is een issue: naar ‘eigen regie’ i.p.v. overnemen, en veel meer en eerder focus op welzijn. Sterk leiderschap is cruciaal om de noodzakelijke beweging Anders Kijken is Anders Doen in te zetten.

De cliënten waarbij de ondersteuning bekostigd wordt door een vpt maken gebruik van onderdelen van de menukaart, welke in 2024 verder ontwikkeld zijn:

- het team Individuele Begeleiding is stevig op de kaart gezet, als bepalende pijler voor de focus op het welzijn en welbevinden van de cliënt. Een vroege inzet op welzijn is cruciaal voor een goede inzet van het vpt. Het team is uitgebreid, er zijn goede werkafspraken gemaakt en er is een samenwerkingsstructuur met de wijkverpleegkundigen opgezet;
- Vpt-clients kunnen ervoor kiezen om zelf hun maaltijden te (laten) verzorgen, of gebruik maken van onze maaltijdfaciliteiten. Hiertoe is de maaltijdservice vernieuwd ingericht, zodat deze ook aansluit bij de vpt-clients. Door middel van een nieuwe brochure worden de vpt-clients hierover geïnformeerd. Met deze brochure in de hand hebben de wijkverpleegkundigen er in persoonlijke gesprekken voor gezorgd dat ook cliënten die al gebruik maakten van het vpt, naadloos zijn overgestapt op de vernieuwde werkwijze;
- wij leveren zelf de benodigde diensten van de menukaart aan onze vpt-clients, tenzij dit niet in het belang van de cliënt is, of als wij deze niet zelf beschikbaar hebben. Met

Er is veel aandacht gegaan naar kennis en kunde bij de wijkverpleegkundigen, casemanagers dementie en thuiszorgteams.

een goed gedocumenteerd proces is voor alle betrokkenen duidelijk hoe een dienst door middel van een onderaannemer in te richten. Hierdoor kunnen we cliënten met een vpt bedienen, waar dit eerder niet mogelijk was, of veel onduidelijkheid gaf.

In 2024 zijn we in het kader van ‘Fixing the basics’ verder gegaan met de implementatie van een nieuw cliëntplanning-systeem. Er is een inventarisatie gemaakt van de (versnipperde) werkwijzen met betrekking tot personenalarmering. Dit heeft geresulteerd in een voorstel voor een uniforme werkwijze waar mogelijk, welk in 2025 geïmplementeerd wordt. Groei in vpt bleek moeilijk realiseerbaar zonder grote focus hierop. Tegen het eind van het jaar is de groei ingezet. Er zijn risico's vastgesteld met betrekking tot realisatie van onze meerjarenambitie in de groei van vpt, zoals de lage verhuisbereidheid van cliënten. Wij bieden vpt enkel in onze zorgwoningen, wat de doelgroep beperkt. Tevens is er afhankelijkheid van nog te realiseren nieuwbouwprojecten. Dit heeft geleid tot het starten van een onderzoek (businesscase) naar mogelijkheden voor groei geclusterd/ongeclusterd vpt in 2025 en verder.

3.7 Zorgtechnologie en informatiemanagement

Begin 2023 is het geactualiseerde ‘Meerjarenplan Informatievoorziening & ICT’ vastgesteld. Dit plan sluit goed aan bij de mogelijkheden die het moderne werken met zich meebrengt door een robuust fundament te creëren rondom veiligheid, integratie en gebruiksgemak. Hieruit komen verschillende projecten en verbeterlagen waarmee we in de komende jaren in de basis onze informatieveiligheid, procesbeheer en onze ICT-voorzieningen verder verbeteren en bestendigen.

INFORMATIEMANAGEMENT

Sinds 2024 heeft Vivantes formeel een senior adviseur informatiebeheer & ict in dienst. Deze functionaris vervult ook de rol van security officer en functionaris gegevensbescherming. Daarmee is een belangrijk onderwerp goed belegd binnen onze organisatie: informatiebeheer en informatieveiligheid, ofwel informatiemanagement. Met de NEN7510, NIS2 en andere (ISO-) normeringen ligt er een serieuze opdracht voor zorgorganisaties om hun informatiemanagement goed op orde te krijgen. Met onze in 2023 gerealiseerde digitale werkplek en daarin meegenomen aanpassingen in onze systemen en





de inrichting daarvan, plus extra maatregelen zijn we technisch weerbaar en is onze digitale omgeving naar de huidige standaard veilig. Dat hebben we eind 2024 door een gerenommeerde onafhankelijke partij laten testen aan de hand van een pen-test.

Op het vlak van procesbeheersing, applicatiebeheer en gebruikersgedrag zijn er conform het hiervoor genoemde meerjarenplan in 2024 een aantal projecten gestart, die in 2025 een verdere uitwerking en borging behoeven:

- project bedrijfsprocesmanagement (BPM): in vijf fasen komen tot een borging van BPM binnen Vivantes, waarbij we proceseigenaren en procesdeskundigen vaststellen. Hierbij hebben we in 2024 een standaard uitgewerkt voor het vastleggen en borgen van hoofd- en deelprocessen, we hebben risicowegings- en risico-inventarisatie instrumenten vastgesteld en uitgewerkt;
- project Applicatiebeheer: we hebben in 2024 beleid vastgesteld wat betreft het inrichten van functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer. Op strategisch niveau wordt eigenaarschap van applicaties en systemen vastgesteld vanuit het project BPM. De informatiestromen en datastromen van alle applicaties worden in kaart gebracht in de applicatie SAAR. In de applicatie Base27 verwerken we de risico-inventarisaties.

De link tussen beide bovenstaande projecten en vooral de opvolging en borging ervan laat zien dat we veel meer grip krijgen op onze bedrijfsvoering, omdat we eigenaarschap op strategisch niveau beleggen en vast hebben gesteld hoe we processen inzichtelijk willen maken. Daarnaast wordt er objectief gekeken naar risicoweging vanuit deskundigheid en op basis van vastgestelde definities. We krijgen steeds beter in beeld wat de consequentie is van het wijzigen van processen en de inrichting van systemen en applicaties. En wat de interactie is binnen dat totale speelveld. Conform het meerjarenplan wordt er gewerkt aan een solide wijzigingsstructuur en brengen we de basis op orde als het gaat om informatiemanagement en bedrijfsprocesmanagement.

- programma Informatiebeheer: in lijn van alle verplichtingen en op basis van de opbrengst van bovenstaande projecten wordt het ook makkelijker te voldoen aan de eisen die horen bij veilige verwerking van informatie en het

beheer ervan. Het gaat dan vooral over de ontwikkelingen binnen Vivantes m.b.t. de Network and Information Security Directive (NIS2-richtlijn). Deze is eind 2022 vastgesteld door de EU en is officieel in werking getreden op 17.10.24. Deze richtlijn is gericht op versterking digitale weerbaarheid en wordt in de loop van 2025 omgezet naar de 'Nederlandse Cyberbeveiligingswet'. In essentie betreft dit de toenemende risico's aangaande digitale veiligheid en de maatregelen die organisaties op dat vlak moeten nemen. Kanttekening hierbij is dat je nooit 100% kunt voorkomen dat je slachtoffer wordt van cybercrime; naast technische inrichting moet er dan ook ruim aandacht zijn voor gedrag en ligt er een verantwoordelijkheid in het creëren van bewustzijn bij gebruikers en management.

Kader voor wat betreft te nemen maatregelen inzake informatiebeheer wordt gevormd door deze NIS2, de AVG en NEN7510 (Nederlandse norm voor informatiebeveiliging in de zorg). Met het invoeren van de nieuwe digitale werkkplek hebben we hierin belangrijke stappen gezet, diverse mitigerende maatregelen zijn bijvoorbeeld genomen als gaat om ongewenste toegang tot systemen en daarmee oneigenlijk informatiegebruik door vreemden. Wat betreft governance (beleid en PDCA-cyclus hierin) is nog verbetering nodig. Er ligt duidelijke en gerichte planvorming op dit vlak (meerjarenplan IV&ICT, benchmark NEN7510, IT-audit accountant) die in 2024 al goede verbetering laat zien ten opzichte van 2023. Dat geeft ook weer focus voor 2025, waarbij het gaat om 'in control zijn' op informatiebeheer, goede PDCA en als meest belangrijke: awareness sessies. Cruciaal is bewustwording in dagelijkse werkzaamheden als gaat om risico's op dit vlak. Eén van elementen hierin is verplichte training/opleiding voor bestuur/hoger management en de vertaling hiervan naar de rest van organisatie. In 2024 hebben we verder een tiental zorgplicht-maatregelen opgepakt (maatregelen om netwerk- en informatiesystemen tegen incidenten te beschermen). Hetzelfde geldt voor de fysieke omgeving waarin systemen zich bevinden. Het melden van een datalek is laagdrempelig geregeld, via een simpele procedure op onze website. Probleem is echter dat mensen zich veelal niet bewust zijn van feit dat er een

Juist ook daarom ligt de nadruk voor 2025 vooral ook op het bewustzijn inzake informatie-veiligheid en digitale veiligheid.

Tevens wordt actief samenwerking met collega VVT-organisaties opgezocht om van elkaar te leren en expertise te delen.

datalek is. Juist ook daarom ligt de nadruk voor 2025 vooral ook op het bewustzijn inzake informatieveiligheid en digitale veiligheid.

Duidelijk mag zijn dat ons ambitieniveau fors is op dit vlak: NIS2-regelgeving gaat veel vragen van organisaties ten aanzien van cybersecurity en informatiebeveiliging vanwege de toenemende digitalisering en de harde eisen die er liggen als het gaat om informatieveiligheid. We zijn hier actief mee bezig, maar er ligt nog veel werk (wat overigens voor de meeste organisaties geldt). Er is zeer specifieke deskundigheid en expertise aanwezig binnen ons kleine ICT team en er zijn diverse ervaren en betrouwbare externe partners aangehaakt. Tevens wordt actief samenwerking met collega VVT-organisaties opgezocht om van elkaar te leren en expertise te delen. We zijn ons ervan bewust dat dit onderwerp de komende jaren veel gaat vragen van onze organisatie en dat we kwetsbaar zijn omdat dit voor een groot deel belegd is bij één functionaris.

ZORGTECHNOLOGIE

Naast de uitrol van ‘MijnVivantes’ hebben we in 2023 een start gemaakt met het onderzoek naar een alternatief voor de Soluzo-zorgtechnologie. De lopende contracten eindigen in 2025 en 2026. Na objectieve vergelijking op functioneel, technisch, kwalitatief en financieel vlak is besloten in 2024 een grote proefopstelling voor te bereiden met Plato Systems Development (verder te noemen Plato) om hun Solvae oplossing gedurende vijf maanden te testen in een van onze locaties. Op basis van deze uitgebreide test (Proof of Concept, verder te noemen PoC) besluiten wij

in 2025 of we de Soluzo-oplossing in 2025/2026 gaan vervangen door de Solvae-oplossing. De start van de PoC in Bunderhof is gepland op 1 juni 2025 in plaats van de eerder geplande startdatum in oktober 2024. Een aantal zaken die voor Vivantes cruciaal waren om tijdens de PoC te testen waren niet op tijd gereed om eerder te starten. Door te schuiven lukt dat wel. Daarbij hebben we de ruimte om alternatieven te bekijken voor functionaliteiten die niet (volledig) kunnen worden getest in de PoC. De ontstane tijd geeft ons ook de ruimte om goed te kijken naar wat er voor de zorgwoningen noodzakelijk is. We zijn met de woningcorporaties in gesprek om per pand te bekijken hoe we hier de ontvlechting van de Soluzo oplossing kunnen verwezenlijken bij beëindiging van Soluzo. Hierin is Plato een zeer waardevolle partij vanuit hun kennis en ervaring. Daarnaast kennen zij de huidige oplossing en toepassing in onze locaties. Idealiter gaan we vanaf 2026 meteen ook de Solvae oplossing extramuraal inzetten. Dat is bij andere aanbieders veel minder vanzelfsprekend. Bij een definitieve organisatiebrede overstap naar Solvae dalen de licentie- en gebruikskosten verder per locatie, maar krijgen we meer functionaliteiten, meer gebruikersgemak en kunnen we datagedreven werken gaan verkennen. Bijkomend voordeel is dat deze oplossing modulair is. Wij betalen enkel maandelijkse kosten wanneer wij sensoren ook daadwerkelijk inzetten.

3.8 Vastgoed

Vivantes beschikt in totaal over 423 intramurale plaatsen, verspreid over negen kleinschalige woonzorgcentra. Acht locaties zijn in eigendom, één locatie wordt gehuurd van woningcorporatie ZOwonen. De 450 zorgwoningen die rondom de locaties zijn gesitueerd, zijn in eigendom van woningcorporaties. Qua fysieke capaciteit hebben we 463 intramurale plaatsen: in Olympiastaete worden in principe 22 plekken verhuurd aan Levanto (aantal kan fluctueren op basis van prioritering wachtlijst) en in de Moutheuvel 18 plekken aan Zuyderland.

Woningcorporatie Zaam Wonen, de gemeente Stein en Vivantes hebben de handen in elkaar geslagen en onderzoeken de mogelijkheden om in de wijk Nieuwdorp in te spelen op de sterkte vergrijzing in Stein en de hiermee



In het voorjaar van 2024 hebben we, na een zorgvuldig proces, besloten om de Moutheuvel niet te verkopen.

samenhangende groei in de vraag naar ouderenzorg. In de afgelopen jaren is binnen de samenwerkingsstructuur die hiervoor is ingericht volop gewerkt aan planvorming, met betrokkenheid van de inwoners uit de wijk. De oude kerk en de omliggende omgeving ondergaan een gebiedsontwikkeling. Vivantes levert als partner vpt in de beoogde appartementen op de locatie van de kerk. In 2025 wordt naar verwachting een start gemaakt met de bouw op de deze plek.

Gemeente Stein, woningcorporatie Wonen Limburg en Vivantes hebben eind 2023 een intentieverklaring getekend met als doel om de haalbaarheid te onderzoeken van enerzijds herontwikkeling op de plek van de Moutheuvel (gekoppeld aan een mogelijke verkoop van deze locatie) en anderzijds nieuwbouwonwikkeling op de ‘zwembadlocatie’ waarbij beide ontwikkelingen gezamenlijk en in samenhang worden vormgegeven. In een gezamenlijk projectteam, dat in januari 2024 is gestart, hebben deze partijen in een constructieve sfeer onderlinge visies op de voorliggende vraagstukken uitgewisseld, elkaar hierop kritisch bevraagd en verschillende opties bekeken. Een belangrijke stap in dit proces was het laten taxeren van de Moutheuvel, zodat we ons een objectief beeld konden vormen over de mogelijkheden van deze locatie binnen verschillende scenario’s. Vivantes heeft het College Sanering Zorginstellingen hierin nauw betrokken. In het voorjaar van 2024 hebben we, na een zorgvuldig proces, besloten om de Moutheuvel niet te verkopen. De eenmalige opbrengst die behaald kan worden bij een verkoop weegt niet op tegen de waarde die de locatie heeft in onze meerjarige exploitatie en in onze visie en strategie. In de komende jaren gaan we nu, in eigen beheer, verder aan de slag met de herontwikkeling van de Moutheuvel. Gemeente en Wonen Limburg blijven we actief betrekken in dit proces. Voor de zwembadlocatie blijft Vivantes betrokken als gesprekspartner.

In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen voor aanpassing van de tuin en begane grond van de locatie Aelserhof. In samenwerking met diverse stakeholders, waaronder de cliëntenraad, is het definitief ontwerp tot stand gekomen en akkoord bevonden. Deze lang gekoesterde wens zal in het najaar van 2025 vervuld worden.

De locatie Urmonderhof transformeert de komende jaren geleidelijk naar een locatie die volledig is ingericht voor mensen met ernstigere vormen van dementie. Wij willen daarmee beter inspelen op de verwachte groei van deze doelgroep in dit gebied. Op de begane grond is er een gezamenlijke huiskamer voor de daar verblijvende bewoners met dementie. Op de 1e verdieping wordt een dergelijke voorziening gemist. In samenwerking met de architect zijn in 2024 ontwerpen gemaakt om een huiskamer te realiseren zonder afbouw van intramurale capaciteit. Deze huiskamer met buitenruimte (terras) wordt gebouwd als extra laag boven de facilitaire ruimte van het hoofdgebouw en zal via de gang in verbinding staan met de wooneenheden.

Eind 2024 is een start gemaakt met aanpassingen van het restaurant en van de 3e en 4e etage van de locatie Oud Geleen. Doel hiervan is onder andere om beter tegemoet te komen aan de behoeften van de (toekomstige) bewoners en onze dienstverlening beter te faciliteren. In samenwerking met de binnenhuisarchitect is vorm en inhoud gegeven aan het geven van een nieuwe look aan deze afdelingen. Verwachting is dat de werkzaamheden gereed zijn voor de zomerperiode 2025. Tevens is in 2024 het gehele buitenschilderwerk inclusief herstelwerkzaamheden gerealiseerd.

Op de locatie Bunderhof zijn in 2024 voorbereidingen gestart voor het ontmantelen van de voormalige ruimten van de voedingsdienst. In totaal 500 m2 wordt nagenoeg ‘casco opgeleverd’ in afwachting van verdere invulling. Circa 100 m2 wordt benut worden voor de huisvesting van 7 werkplekken. Tevens is in 2024 het gehele buitenschilderwerk inclusief herstelwerkzaamheden gerealiseerd.

Donderdagavond 19 december 2024 werden we geconfronteerd met brand op een bewonerskamer in de locatie Bloemenhof. Gelukkig is er adequaat gehandeld door de aanwezige medewerkers, hulpdiensten waren ook snel en massaal ter plaatse, waardoor de brand snel onder controle was. Niemand is gewond geraakt, zes bewoners werden geëvacueerd en tijdelijk ondergebracht in andere Vivantes-locaties. De brand resulteerde wel in veel rook en roetschade in de betreffende vleugel. De





schoonmaak- en herstelwerkzaamheden hebben een aantal weken in beslag genomen, begin februari 2025 zijn de geëvacueerde bewoners terug gekeerd naar hun appartement.

TOEKOMSTVERWACHTINGEN

De komende jaren dient ons vastgoed op een aantal plekken verder aangepast te worden, enerzijds vanwege noodzakelijke onderhoud- en instandhoudingsinvesteringen, anderzijds om beter aan te sluiten bij de zwaardere doelgroepen die binnen onze locaties wonen. Dit dient te gebeuren in een context van stijgende bouw- en energiekosten. Deze ontwikkelingen vragen om wijze besluiten met betrekking ons vastgoed; in 2025 stellen we ons strategisch vastgoedplan daarom bij. Het uitgangspunt daarbij is dat ons vastgoed flexibel kan meebewegen met de ontwikkelingen in de vraag. Waarbij we oog moeten houden voor veranderende inzichten als het gaat om de afstemming van ons vastgoed op de ontwikkelingen in markt en voor de opgave die er ligt m.b.t. de verduurzaming van ons vastgoed.

3.9 Milieu en duurzaamheid

De Green Deal staat voor zorg met minimale CO2-uitstoot en impact op de leefomgeving, met oog voor circulariteit van grondstoffen en materialen. Hiermee draagt de sector bij aan het beperken van de toenemende zorgvraag én aan de beweging richting passende zorg. We hebben daarbij in 2024 doorgepakt op een diversiteit van thema's: het aanscherpen van de inkoop naar meer duurzaamheid, elektrisch rijden met ons eigen wagenpark, reductie van verspilling rondom eten en drinken en gezond, gevarieerd en duurzaam eten en drinken, het cyclisch maken van de processen dienstkleding waardoor dienstkleding nu na gebruik gecontroleerd en hergebruikt wordt. We spelen in op duurzaamheid bij klein correctief onderhoud (led-verlichting, perlator kranen, etc.) en het reduceren van de energiebehoefte. In 2024 zijn alle locaties voorzien van energie labels, vier locaties hebben een stimuleringsregeling/subsidie toegekend gekregen voor Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed. In samenwerking met INNAX, ONN en UNICA zijn per locatie adviezen opgesteld om de locaties te verduurzamen. Hierbij is gekeken hoe we de energievraag kunnen beperken (bijvoorbeeld door schilaanpassingen), hoe we optimaal gebruik kunnen maken van energie

uit hernieuwbare bronnen en hoe we zo efficiënt mogelijk om kunnen gaan met energie uit fossiele bronnen. Voor 2 locaties zijn verdiepende gesprekken geïnitieerd met New Energy Systems. Deze gesprekken resulteren begin 2025 in daadwerkelijk offertes.

TOEKOMSTVERWACHTINGEN

Vivantes zet vanuit het strategisch vastgoedplan fors in op het verduurzamen van locaties door te investeren in de benodigde schilaanpassingen in combinatie met het vernieuwen en installeren van de benodigde installaties (hybride warmtepompen, energie opslagsystemen en zonnepanelen). Al deze aanpassingen dienen gerealiseerd te worden in een tijd van netcongestie, waar uitbreidingen van bestaande aansluitingen op het elektriciteitsnet eigenlijk uitgesloten zijn.

3.10 Regionale samenwerking

In Zuid-Limburg werken de zorgorganisaties Cicero Zorggroep, Envida, MeanderGroep, Sevagram, Vivantes, Zuyderland en CZ zorgkantoor, vanuit een gedeelde visie op de uitdagingen en oplossingsrichtingen voor de langdurige ouderenzorg, aan een gezamenlijke uitvoeringsagenda. Eind 2022 is dit geconcretiseerd in een 5-jarige samenwerkingsovereenkomst, met ingang van 1 januari 2023. Een belangrijk onderdeel hierin is dat de oplossing van het capaciteitsvraagstuk ligt in een combinatie van interventies thuis, nieuwe vormen van zorg zoals het verpleeghuis als tijdelijk interventiecentrum, ligduurverkorting door latere instroom, vpt en andere (kern)interventies. Gezamenlijke afspraken worden gemaakt in het kader van de 'Juiste zorg op de Juiste plek' zoals beschreven door de ACM. Vivantes richt zich in dit kader op het vpt als kerninterventie. Vivantes participeert voorts actief in ZorgConnect Zuid-Limburg, het regionetwerk van ouderenzorgorganisaties, waarin kennis ontwikkeld, gedeeld en opgeschaald kan worden. Dat is de essentie van ZorgConnect, maar ook de bijvangst is niet te onderschatten: elkaar en elkaars organisaties beter leren kennen en daardoor nieuwe verbindingen creëren. In 2024 is, met financiering vanuit de beschikbare Wlz-transitiemiddelen, gezamenlijk hard gewerkt aan projecten en zijn er mooie resultaten behaald. In veel projecten zijn concrete uitwerkingen ontwikkeld, zoals:

draaiboeken, toolkits, praatplaten, processchema's, werkboeken tips etc. Vivantes participeerde met name in de volgende projecten: Zorgcoördinatie Netwerk; Zorg zo thuis mogelijk (met als subprojecten: Sociale adaptatie digitale middelen, Verhogen professionele vpt-keten, Doorontwikkelen vpt-keten en Extramuraliseren en verbinden behandelteam); Wijkgerichte zorggemeenschappen

en informele zorg (WijZo/InZo); Praktijkleerversterkers regionaal kennisnetwerk; Scholing dubbel zorgvragers. Daarnaast hebben verschillende medewerkers deelgenomen aan de training Projectmatig Creëren (PMC). Naast praktische handvaten en methodieken was meer leren over elkaars projecten en organisaties van grote meerwaarde voor de deelnemers.

Belangrijke andere samenwerkingsvormen voor Vivantes waren in 2024 met name:

- Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO). De AWO is een structureel samenwerkingsverband tussen verschillende zorgorganisaties (allen VVT) en kennisinstellingen (MBO, HBO en Academisch). De nieuwe kennis en ervaring die beschikbaar komt vanuit dit lerende netwerken van zorgorganisaties, wordt actief verbonden met onderzoek, onderwijs en beleid. Het is met andere woorden een living lab waarin mensen uit de praktijk beleid, onderzoek en onderwijs, kennis en ervaring uitwisselen;
- Het project leer- en ontwikkelklimaat van RAAT plus Zuid-Limburg: een samenwerkingsverband van verpleeghuizen en zorgkantoor CZ;
- Netwerk palliatieve zorg Westelijke Mijnstreek: samenwerkingsverband tussen alle instellingen die betrokken zijn bij palliatieve zorg (thuiszorgorganisaties, huisartsen, ziekenhuis, verpleeg- en verzorgingshuizen, hospices, vrijwilligers- en mantelzorgorganisaties);
- Zorgnetwerk Elsloo: in dit samenwerkingsverband van Medisch Centrum Elsloo (huisartsen, ergotherapie, fysiotherapie en apotheek), Vivantes, Zuyderland, welzijnsorganisaties en gemeente staat het opbouwen van duurzame multidisciplinaire samenwerking op wijkniveau centraal, met als doel dat ouderen uit Elsloo langer thuis in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen;
- LEVANTOgroep: in de locatie Olympiastaete is sinds 2021 een gezamenlijk team van LEVANTOgroep en Vivantes actief om aan een gemengde doelgroep verpleeghuiszorg en GGZ ondersteuning te bieden;
- Casemanagement dementie: in de regio Westelijke Mijnstreek werken sinds 2009 diverse organisaties, waaronder Vivantes, samen om hulp en steun te bieden bij dementie door de inzet van Casemanagers Dementie;
- Woningcorporaties: met de woningcorporaties ZOwonen, Wonen Limburg en ZAAM wonen wordt al jaren samengewerkt gericht op het bieden van wonen met zorg in de zorgwoningen aanpalend aan en in pandig bij de intramurale locaties. Vivantes verzorgt hier de toewijzing van de huurwoningen en levert zorg vanuit de Wlz en ZVW;
- Fietsen Alle Jaren oftewel het 'riksjaproject'. Samen met vrijwilligersorganisatie De Brug hebben we vanaf 2020 middels sponsoring, fondsenwerving en subsidiegelden een prachtig project geactiveerd. Inmiddels zijn er twee riksja's in eigendom en is een derde in aankoop (dankzij een mooie donatie van de Rabobank) die in de regio ritjes rijden met ouderen die zelf niet meer kunnen fietsen, maar wel 'de wind door de haren willen voelen'. Sinds 2022 zijn er ook twee rolstoelriksja's én een extra riksja van de Zonnebloem Geleen en Stein beschikbaar, zodat ook rolstoelgebonden ouderen kosteloos een rit kunnen boeken. Dit alles wordt volledig door vrijwilligers gerund. Onder aanvoering van drie vrijwillige 'riksjefs' hebben zo'n 35 getrainde riksja-piloten in 2024 meer dan 7000 kilometers gereden met 800 verschillende ouderen van allerlei verschillende zorgorganisaties, maar ook met thuiswonende ouderen in de Westelijke Mijnstreek. Vivantes faciliteert Fietsen alle Jaren door de financiële administratie voor haar rekening te nemen, door het onderhoud van de riksja's en door de verzekering van de vrijwilligers en passagiers te waarborgen;
- SGL: Vivantes en SGL hebben in 2024 verkend hoe beide organisaties elkaar kunnen helpen en ondersteunen door het delen van kennis en expertise. Er blijken voldoende domeinen te zijn waarbinnen kan worden samengewerkt. In 2025 wordt hieraan verder vervolg gegeven.

TOEKOMSTVERWACHTINGEN

Naast deze samenwerkingsstructuren zijn wij van mening dat het échte samenwerken nog in het bestuurlijk DNA van de regio terecht moet komen. Dat vraagt over de schaduw van de organisatie heen durven stappen. De maatschappelijke opdracht moet prioriteit hebben boven de individuele organisatiebelangen. Deze behalen we namelijk niet meer zonder een fundamentele verandering in de samenwerking te realiseren. Verder is het zaak dat we verder vooruitkijken om onze doelstellingen te blijven behalen. De opgaven waar Vivantes voor staat, o.a. het duurzaam maken van ons vastgoed om de toekomstige zorgvraag het hoofd te bieden, maar ook hoe om te gaan met de krimpende arbeidsmarkt, vraagt dat we niet alleen intern moeten veranderen en optimaliseren. We moeten naar buiten kijken en onderzoeken of verdergaande samenwerkingen in de vorm van duurzaam partnerschap Vivantes steviger kan maken in het voldoen aan deze opgaven.

3.11 Bedrijfsvoering en financieel resultaat

Vivantes is een stichting zonder winstoogmerk die duurzaam wil voortbestaan. Het financieel beleid richt zich dan ook op stabiliteit en continuïteit om onze visie te kunnen verwezenlijken. In de afgelopen jaren heeft het resultaat van Vivantes sterk onder druk gestaan waardoor we nu vooral het resultaat duurzaam proberen te verbeteren om zo bestendig en met vertrouwen naar de toekomst te kijken. Hierbij zijn we in ons handelen risico-avers. In de toekomst hebben we met name diverse uitdagingen op het gebied van investeringen in ons vastgoed. Derhalve is het noodzakelijk om onze financiële ratio's te verbeteren ten einde deze investeringen vanuit een gezonde financiële positie te kunnen realiseren.

ONTWIKKELINGEN IN 2024

In 2024 hebben we in onze planning- en controlcyclus enkele wijzigingen doorgevoerd die er met name op gericht zijn om tijdig zicht te krijgen op de belangrijkste ontwikkelingen waardoor het mogelijk is om op tijd, indien nodig, bij te sturen. Concreet hebben we daartoe onze interne managementrapportage gewijzigd, waarbij we vanaf de zomer 2024 zijn gaan werken



met een prognosemodel. Dit prognosemodel biedt ons de mogelijkheid om meer vooruit te kijken en gericht in te grijpen mocht dit noodzakelijk zijn. Onze prognoses stellen we op vanuit een risicomijdend maar realistisch inzicht op basis van bekende én verwachte ontwikkelingen.

STUREN OP BEZETTING

Net als in 2023 hadden we begin 2024 te maken met leegstand in de verpleeghuizen. Dit had meerdere oorzaken zoals beperkte wachtlijsten, een relatief groot aantal vpt-cliënten in Zuid-Limburg, veel kleinschalige particuliere initiatieven in de regio (dus toenemende concurrentie, zowel op gebied van cliënten als op personeel). Ook speelde het interne logistieke proces rondom het bezetten van een lege plek en de noodzaak om meer focus op cliëntwerving te hebben een rol. Bij collega-organisaties zagen we eveneens leegstand, echter doordat dit grotere organisaties zijn met een breder palet aan doelgroepen, komen complexere casussen daar eerder terecht. Er zijn specifieke acties uitgezet om bij te sturen op onze bezettingsgraad, waaronder een betere profilering richting huisartsen en het verstevigen van onze positie in de keten door ook plek te bieden voor 'crisisgevoelige cliënten'. In de loop van 2024 is deze bezettingsgraad vervolgens verbeterd en in lijn gekomen met de begroting. Vivantes moet verder gaan meebewegen met de verschuiving naar zwaardere zorg en kortere

In de loop van 2024 is deze bezettingsgraad vervolgens verbeterd en in lijn gekomen met de begroting.

De kosten van de Soluzo zorgtechniek trekken al jaren een zware wissel op onze financiële resultaten. Vanaf 2025 lopen de contracten hiervan af en ontstaat er ruimte.

opnames. De sterke ontwikkeling van onze eigen behandeldienst en de groei van behandelpaatsen heeft tevens een positief effect op de omzet gehad.

STUREN OP PERSONEELSKOSTEN

De ontwikkeling van de personele lasten, waarbij de personele mix op de juiste manier wordt ingezet en aangepast aan de aanwezige bezetting en aan de mix van bewoners, was ook in 2024 een belangrijk thema. De combinatie van gestegen salariskosten als gevolg van de aangepaste CAO, een hoog verzuim, en de stevige inhuur van personeel niet in loondienst (PNIL) om de impact hiervan op het primaire proces zo klein mogelijk te houden maakten de sturing hierop niet eenvoudiger. Eind 2023 is door onze bestuurder een 'challenge' aangekondigd waarbij alle locaties zijn uitgedaagd om de kosten voor PNIL fors terug te dringen. Ultimo 2024 kunnen we concluderen dat we hierin succesvol zijn geweest: de kosten voor PNIL zijn ten opzichte van 2023 met 22% gedaald. Voor 2025 is het de uitdaging om deze ingezette lijn vast te houden én door te zetten.

STUREN OP BEDRIJFSKOSTEN

In 2024 is stevig ingezet op het structureel

verminderen van de overige bedrijfskosten. Hiervoor zijn er diverse projecten gerealiseerd die in 2024 maar zeker ook in 2025 en verder moeten leiden tot een structurele verlaging van de bedrijfskosten. Deze projecten betreffen onder meer de implementatie van het nieuwe voedingsconcept en de nieuwe aanbesteding van de geneesmiddelen. De kosten van de Soluzo zorgtechniek trekken al jaren een zware wissel op onze financiële resultaten. Vanaf 2025 lopen de contracten hiervan af en ontstaat er ruimte. De voorbereidingen voor vervanging van de Soluzotechnologie zijn getroffen waarbij de Proof of Concept medio 2025 zal plaatsvinden. We constateren echter dat, ook indien deze test niet succesvol is, ook keuze voor een andere technologie zeer waarschijnlijk tot een substantiële verbetering van het resultaat zal leiden.

FINANCIEEL RESULTAAT EN FINANCIËLE POSITIE

Het jaar 2024 is in financieel opzicht positief afgesloten met een rendement van € 4,2 miljoen. Dit is 7,4% van de omzet. In 2023 bedroeg het rendement € 904K, 1,8%, van de omzet. Vergeleken met het voorgaande boekjaar is de realisatie in 2023 op een aantal hoofdterreinen als volgt:

KENGETALLEN JAARREKENING 2024 EN 2023		
	2024 x € 1.000	2023 x € 1.000
Omzet	57.419	50.196
Rendement	4.249	904
Rendementspercentage	7,4%	1,8%
Eigen vermogen (na winstbestemming)	8.747	4.499
Balanstotaal	30.407	27.276
Solvabiliteit	29%	16%
Vlottende activa	11.977	7.122
Kort Vreemd Vermogen	10.376	9.904
Current Ratio	1,2	0,7
Omzet	57.419	50.196
Kosten personele inzet (in-extern)	36.646	33.547
Verhouding personele kosten omzet	64%	67%



De omzet- en resultaatontwikkeling is in het verslagjaar sterk beïnvloed door de zorgverzekering en tariefstijgingen. Als gevolg van het hoge ziekteverzuim en de druk op de personele kosten bleef de inzet van uitzendkrachten, ondanks de reductie ten opzicht van 2023, hoog. Bovendien hadden we ook in 2024 te maken met een sterk stijgende inflatie die uiteraard invloed had op overige bedrijfskosten.

De omzet uit zorgverlening over 2024 steeg met ruim €6,9 miljoen als gevolg van zorgverzekering en tariefstijgingen. Daarnaast is in 2024 de overschrijding op het plafond 2023 toegekend en verwerkt. Ultimo 2024 is de omzet Wlz nagenoeg conform het toegekende budgetplafond.

De omzet in de Zorgverzekeringswet (Zvw) daalde daarentegen met €28K, met name als gevolg lagere productie. De omzet in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) daalde met €50K. Tevens hebben we in 2024 een aantal afrekeningen naar maatschappelijke partners over meerdere jaren verwerkt. Deze hebben in 2024 een incidentele impact op het resultaat gehad van €400K. In 2023 konden deze posten onvoldoende betrouwbaar worden ingeschat om deze in 2023 te kunnen verantwoorden.

Over 2024 was sprake van een sterke toename van de liquiditeit met €4,1 miljoen tot een niveau van €10,2 miljoen. Dit is met name veroorzaakt door het bedrijfsresultaat. Overschotten op onze liquide middelen hebben we overgeboekt naar een vrij opneembare spaarrekening danwel korte termijn deposito's.

De financiële positie van Vivantes is dankzij het positieve resultaat verbeterd; de financiële ratio's laten een positieve ontwikkeling zien. Voor de toekomstige financiering van onze vastgoedprojecten is het van groot belang dat ook in de komende jaren de ratio's blijven verbeteren.

In 2023 heeft er een verkennend gesprek plaatsgevonden op verzoek van de Belastingdienst over fiscaliteit bij Vivantes. In 2024 heeft beantwoording door Vivantes plaatsgevonden. Onze eerste eigen inzichten geven aanleiding tot het inschakelen van een

fiscalist omdat het vermoeden bestaat dat met name wet- en regelgeving op het gebied van omzetbelasting niet goed wordt nageleefd. Eind Q2-2025 is een gesprek met de Belastingdienst gepland om te kijken welke verbeteringen we moeten doorvoeren om aan de actuele wet- en regelgeving te voldoen. In de jaarrekening 2024 hebben we een voorziening van €200K opgenomen in verband met mogelijk risico op naheffingen en boetes uit het verleden.

TOEKOMSTVERWACHTINGEN

In het verleden hebben we een aantal magere exploitatiejaren gekend. Vanaf 2022 is een zichtbare verbetering ingezet. Structureel streven we naar een rendement van 2,0% van de opbrengsten. In de financiële meerjarenprognose die is uitgewerkt ten behoeve van het strategisch vastgoedplan constateren we dat het verwachte jaarlijkse rendement in de toekomst waarschijnlijk tussen de 2-3% zal bedragen. Een gezonde solvabiliteit is essentieel voor de levensvatbaarheid en financiële stabiliteit op langere termijn. In 2024 hebben we hierin een belangrijke stap voorwaarts kunnen zetten. Deze bedroeg ultimo 2024 29% van het balanstotaal. Een percentage van 25% is minimaal noodzakelijk. Dit is essentieel om voor financiers een betrouwbare partner te zijn, zeker ten behoeve van het realiseren van de vastgoedopgave.

In onze begroting voor 2025 is als doelstelling een genormaliseerd rendement 2,0% van de omzet opgenomen. In ons jaarplan 2025 is uitgewerkt hoe we deze doelstelling willen behalen. We gaan niet minder geld uitgeven, maar onze middelen anders uitgeven, met behoud van kwaliteit van zorg. Daarnaast is er rekening gehouden met de implementatie van het nieuwe functiehuis. Tenslotte staan er in 2025 een groot aantal investeringen op de planning. Deze investeringen hebben met name betrekking op verduurzaming van een aantal van onze intramurale locaties. Daarnaast vinden er bij een tweetal locaties grootschalige verbouwingen plaats om deze locaties meer geschikt te maken voor een zwaardere doelgroep.

In onze begroting voor 2025 is als doelstelling een genormaliseerd rendement 2,0% van de omzet opgenomen. In ons jaarplan 2025 is uitgewerkt hoe we deze doelstelling willen behalen.

4 Risico's en risicobeheersing

4.1 Strategische risico's

Vivantes loopt door de aard van haar activiteiten en de context waarin het plaatsvindt strategische risico's.

We kunnen niet anders dan te accepteren dat deze risico's aanwezig zijn, en treffen hiervoor mitigerende maatregelen. We passen risicomanagement toe waarbij de strategische risico's zijn geïnventariseerd en vastgesteld is of beheersmaatregelen nodig zijn én welke maatregelen dat zijn. In 2023 hebben we onze strategische risicoanalyse geactualiseerd, waarbij het de kunst is volledig te zijn zonder te gedetailleerd te worden. Basis voor deze actualisatie vormde de in 2022 vastgestelde nieuwe strategie en het daaraan te koppelen meerjarenbeleid (MJB). Aan de hand van de eerdere inventarisatie én de actuele ontwikkelingen is bepaald welke strategische risico's zich kunnen voordoen waardoor de doelen in het MJB niet behaald zouden worden. Tevens is vastgesteld hoe groot het risico is, in kans op voorkomen én impact, en welke beheersmaatregelen kunnen worden getroffen. In het jaarplan voor 2024 zijn vervolgens keuzes gemaakt wat betreft te nemen beheersmaatregelen. In 2025 gaan we onze strategische risicoanalyse opnieuw actualiseren, vanuit de meerjarendoelstellingen die we in het najaar van 2024 hebben geformuleerd (paragraaf 2.2).

De strategische risico-inventarisatie is een momentopname. Het toetsen van beheersmaatregelen is geen statisch proces. Het beheersen van onderkende risico's is in het afgelopen jaar gebeurd door middel van de bestaande structuren binnen de organisatie. Daarbij zijn de organisatiestructuur, de besluitvormings- en overlegstructuur en de planning & control cyclus een belangrijke basis. Deze beheersstructuren zullen ook de komende jaren effectief worden ingezet. Verder voeren we

regelmatig diverse interne en externe audits uit om vast te stellen of onze processen conform beleid en regelgeving worden uitgevoerd. We maken overigens geen gebruik van financiële instrumenten om (financiële) risico's af te dekken.

Het risicomanagement bij Vivantes is op dit moment nog niet voldoende integraal ingericht. De ontwikkeling van proactief risicomanagement om risico's verbonden aan de strategie te identificeren en te beheersen heeft meer aandacht nodig. Dit draagt bij aan het vergroten van het risicobewustzijn binnen de organisatie en vergroot de maatschappelijke transparantie. In 2025 willen we hierin verdere stappen zetten.

We hebben op hoofdlijnen de volgende risico's geïdentificeerd:

- *de juiste balans houden in opbrengsten en kosten resulterend in een structureel positieve (zorg)exploitatie.* Aan de opbrengstenkant is met name van belang om de instroom van nieuwe cliënten in de verpleeghuizen en met name de zorgwoningen op peil te houden of te vergroten (vpt), waarbij de indicatiestelling aansluit bij de zorgvraag. Aan de kostenkant dienen met name de personele lasten in de pas te lopen met de ontvangsten: het moet anders, met minder (PNIL) en met andersoortig personeel. De noodzaak om kritisch te bekijken hoe de productiviteit verhoogd kan worden, neemt hierdoor verder toe. Beheersmaatregelen zijn gericht op optimaliseren van het instroomproces, inzet en betrokkenheid van onze behandeldienst bij een juiste indicatiestelling, scherpere monitoring op de balans tussen opbrengsten en kosten met snellere bijsturing, met name t.a.v. de inzet van (duur) personeel niet in loondienst, en instroom van voldoende, anders geschoold personeel. Monitoring van deze maatregelen vindt maandelijks



Er is sprake van een gespannen arbeidsmarkt waarbij het steeds moeilijker wordt om nieuw personeel te vinden en bestaand personeel te behouden.

plaats via de managementrapportage, via bedrijfsvoeringsgesprekken en in de periodieke jaarplanevaluaties. Twee andere belangrijke maatregelen zijn de implementatie van een nieuw voedingsconcept (duurzame inrichting eten en drinken) waarmee in 2025 een besparing zal worden gerealiseerd op onze voedingskosten, en de contractering (in het najaar van 2024) van een nieuwe farmacieleverancier wat naar verwachting resulteert in een daling van kosten voor geneesmiddelen;

- *behouden en werven van voldoende gekwalificeerd personeel.* Er is sprake van een gespannen arbeidsmarkt waarbij het steeds moeilijker wordt om nieuw personeel te vinden en bestaand personeel te behouden. Ook in 2024 was dit een punt van zorg. Beheersmaatregelen zijn o.a. het inzetten op goed werkgeverschap, met o.a. goede opleidingsmogelijkheden en bijbehorend leerklimaat, juiste werk-privé balans, positieve aandacht voor medewerkers, ziekteverzuimbeleid met veel aandacht voor preventieve kant en goede on- en postboarding van nieuwe medewerkers;
- *het anders organiseren van de zorg, met als vertrekpunt: wat heeft bewoner/cliënt nodig?* De groeiende zorgvraag in combinatie met

de personele schaarste noodzaken ertoe dat we de zorg écht anders moeten organiseren, zodat we, binnen de beschikbare middelen, goede en veilige persoonsgerichte zorg kunnen blijven leveren op een manier die zorgt voor tevreden medewerkers. Vanuit onze strategie zetten we hiervoor diverse beheersmaatregelen in, waarin met name het meerjarig veranderprogramma Anders kijken is Anders doen een grote rol speelt. Een terugkerend element daarbij is dat ons huidige functiehuis niet helpend is in de beweging die we willen maken, vereenvoudiging is nodig en andere opleidingsachtergronden (gericht op wonen en welzijn) moeten daarin een plek kunnen krijgen. De herijking van ons functiehuis is daarmee ook een belangrijke maatregel om de zorg anders te kunnen organiseren. Instroom van agogisch geschoolde mensen gaat daarbij verder helpen in de noodzakelijke beweging, en biedt kansen vanuit arbeidsmarktperspectief. Werkprocessen gaan we daarbij anders vormgeven: basisteams op afdelingen worden meer opgebouwd vanuit wonen/welzijn, in combinatie met effectievere en efficiëntere inzet van het 'echte zorgpersoneel'. Onze scholing passen we hierop ook aan; in ons strategisch opleidingsplan wordt hiervoor de koers uitgezet. Tot slot is 'omdenken' nodig:

vanuit een benadering van ‘gewoon wonen’ en inzet professionals alleen daar waar echt nodig, is meer mogelijk dan we denken (ook in relatie tot voorbehouden handelingen);

- **financierbaarheid van de zorg.** De marges in de (zorg)exploitatie zijn klein, zeker bij Vivantes waar de last van het leasecontract van Soluzo nog altijd zwaar op de exploitatie drukt. Voor de komende jaren blijft er onzekerheid over de wijze waarop de tarieven zich verder zullen ontwikkelen. Vooralsnog gaan wij ervan uit dat de tarieven stijgen met de jaarlijkse NZA-index. Om toekomstbestendige langdurige zorg te realiseren heeft Vivantes, samen met vijf andere zorgorganisaties in Zuid-Limburg, met het zorgkantoor een 5-jarige samenwerkingsovereenkomst voor de langdurige zorg afgesloten. Voor Vivantes biedt deze overeenkomst een aantal zekerheden die comfort geven, waaronder de zekerheid van een contract voor de komende 5 jaren, met in 2024 een tariefpercentage van 96,9% van het NZa maximum tarief, zekerheid van groei ruimte en ruimte voor innovatie. Deze meerjarige zekerheid helpt ook in onze relatie met banken en andere financiers, die daardoor extra vertrouwen krijgen in onze kredietwaardigheid. Het Soluzocontract loopt in 2025 verder grotendeels af (met een restant in 2026). Dit gaat verlichting bieden in onze exploitatie;
- **gegevensbescherming en privacy:** net als alle zorgorganisaties werken we met gevoelige persoonlijke gezondheidsinformatie. Hierdoor zijn we vatbaar voor cyberaanvallen, datalekken en schendingen van de privacy. Beheersmaatregelen die we hiervoor - in samenhang met de implementatie van het Meerjarenplan IV & ICT - hebben getroffen zijn de inrichting van de nieuwe digitale werkplek, het zorgdragen voor voldoende expertise en deskundigheid, het continu werken aan de bewustwording bij medewerkers op dit vlak en het sturen op gedrag (handhaving);
- **vastgoed in eigendom:** een belangrijk risico hangt samen met het feit dat ons vastgoed deels verouderd is en aanpassingen nodig zijn om zorg te kunnen verlenen vanuit het gewenste zorgconcept, daarnaast dienen we onze locaties te verduurzamen om te kunnen voldoen aan de toenemende eisen op dit vlak

(bijvoorbeeld CO₂-reductie en energie labels) en grip te houden op stijgende energiekosten. We beschikken daarvoor over een kleine vastgoedafdeling en daardoor relatief beperkte (financiële) vastgoedexpertise. De gewenste aanpassingen vragen om stevige investeringen, in een situatie van stijgende bouwkosten en oplopende rentetarieven en dus hogere financieringskosten. De vastgoedexploitatie komt daarmee onder druk te staan; dit gaat gepaard met landelijke discussies over de hoogte en toereikende NHC-vergoeding en daarmee onzekerheid over de toekomstige dekking van onze vastgoedlasten. Er bestaat dus een risico dat we noodzakelijke aanpassingen aan onze gebouwen moeten uitstellen vanwege de financierbaarheid; dit ondermijnt onze aantrekkelijkheid als zorgaanbieder (en werkgever) en daarmee onze concurrentiepositie. We kunnen dit soort risico's niet afwentelen; strategisch en efficiënt vastgoedbeheer en proactief risicomanagement, met slim en tijdig inschakelen van specifieke vastgoedexpertise en projectondersteuning is daarom van groot belang om deze risico's te beperken en de waarde van ons vastgoed zoveel mogelijk te behouden. Daarnaast is het extra belangrijk dat onze zorgexploitatie structureel positieve rendementen laat zien. Er zal in de toekomst weinig of geen ruimte meer zijn om tekorten in de zorgexploitatie te dekken vanuit de NHC-vergoeding. Positieve rendementen en verbetering van onze financiële ratio's zijn verder ook van belang om de benodigde financiering aan te kunnen trekken voor de investeringen.

4.2 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Vivantes beschikt over een Treasurystatuut waarin het treasurybeleid is vastgelegd. Eén van de doelstellingen van treasury is dat de organisatie verzekerd is van de mogelijkheden om structureel gelden te kunnen aantrekken tegen zodanige condities dat er sprake is van financiële continuïteit tegen aanvaardbare condities en met behoud van de financiële autonomie. Daarbij geldt dat risico's laag worden gehouden en afspraken worden vastgelegd over de bevoegdheden en verantwoordelijkheden. We hanteren daarbij o.a. de volgende uitgangspunten en richtlijnen:

- Vivantes streeft zoveel als mogelijk naar totaalfinanciering;
- Vivantes maakt in principe geen gebruik van derivaten. Deze zijn alleen toegestaan ter beperking van financiële risico's en na goedkeuring door de raad van toezicht en na advies van een externe specialist;
- Vivantes zal in het kader van de continuïteit een solvabiliteit nastreven van tussen de 20% en 30 %. De wijze van berekening van dit percentage is gelijk aan de wijze van berekening zoals het Waarborgfonds voor de Zorg [WfZ] deze hanteert;
- financieringen worden enkel aangetrokken ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen zoals vastgelegd in de statuten van de stichting;
- overfinanciering dient te allen tijde voorkomen te worden;
- Vivantes verricht de treasury activiteiten met in achtname van het deelnemersreglement van het Waarborgfonds voor de Zorgsector;
- om financiële autonomie na te streven zal Vivantes streven naar een spreiding van de lening portefeuille over meerdere vermogensverstrekkers;
- bij het aantrekken van financieringsmiddelen wordt gebruik gemaakt van een liquiditeitenplanning en een rentevisie.

In het kader van de treasury functie is er verder in een procuratieregeling vastgelegd welke personen volmacht hebben tot het aangaan van externe contractuele verplichtingen namens Vivantes, met inachtneming van in deze regeling genoemde voorwaarden. De aangeane verplichtingen moeten passen binnen de vastgestelde begroting en de geldende wet- en regelgeving.

In 2024 hebben we geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit bij de Rabobank. De liquiditeit was het gehele jaar ruim voldoende. Het management draagt de verantwoordelijkheid dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft.

De aangeane verplichtingen moeten passen binnen de vastgestelde begroting en de geldende wet- en regelgeving.





5 Verslag van de interne toezichthouder

Tijdens dit vooroverleg wordt de agenda voor besproken en consulteert de voorzitter de leden wat hun zienswijze is en worden vragen/ reacties op een agendapunt genoteerd.

“Ouder worden doe je samen”. Dag in dag uit bieden alle medewerkers van onze mooie organisatie zorg en ondersteuning aan de ouderen, die aan onze zorgen zijn toevertrouwd. Ieder vanuit zijn of haar eigen positie en verantwoordelijkheid. De raad van bestuur is eind-verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur, de beleidsvorming en de uitvoering hiervan. De raad van toezicht monitort de algemene en dagelijkse leiding van de organisatie, de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening en toetst de resultaten. De positie van de cliënten en de maatschappelijke doelstelling staat centraal bij ons toezicht.

We geven handen en voeten aan de volgende 4 kerntaken van de raad van toezicht:

- bewaken van de maatschappelijke legitimatie en inbedding van Vivantes in de lokale en regionale samenleving;
- advies- en klankbordfunctie richting de raad van bestuur. Vertrouwen over en weer staat hierbij voorop, waardoor het ook mogelijk is om zich kwetsbaar op te stellen;
- toezichtfunctie;
- werkgeversrol richting de raad van bestuur.

WERKWIJZE EN ACTIVITEITEN

In 2024 heeft de raad van Toezicht 10 maal vergaderd met de raad van bestuur. De onderwerpen die betrekking hadden op de (kwaliteit van de) zorg en veiligheid, financiën, werkgeverschap, interne organisatie en externe omgeving werden doorgaans voorafgaand aan de vergadering van de raad van toezicht besproken in de auditcommissie, de commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie en de remuneratiecommissie. De daaruit volgende inzichten en adviezen werden vervolgens besproken in de raad van toezicht. Voorafgaand aan de formele vergadering vergadert de raad van toezicht kort zonder de raad van bestuur. Tijdens dit vooroverleg wordt de agenda voor besproken en consulteert de voorzitter de leden wat hun zienswijze is en worden vragen/ reacties op een agendapunt genoteerd. De remuneratiecommissie is driemaal bij elkaar geweest. Tweemaal in het kader van de werving en selectie van nieuwe leden. En het formele functioneringsgesprek met de raad van bestuur heeft plaatsgevonden. De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie en de auditcommissie hebben eveneens driemaal vergaderd. Daarnaast hebben de voorzitter en de raad van bestuur maandelijks bilateraal overleg met elkaar.

Ook heeft de raad van toezicht tweemaal een “benen op tafelsessie” gehouden. Samen met de raad van bestuur en enkele terzake kundige medewerkers is, in een informele sfeer, gesproken over enkele belangrijke thema's. De eerste bijeenkomst ging over de verdere invulling van de groei-ambitie m.b.t het vpt. Tijdens een open gesprek werden de diverse aspecten van dit Vivantes-speerpunt nader belicht. De tweede sessie ging over enkele centrale thema's rondom het personeelsbeleid. Zoals de grote inzet van personeel niet in loondienst (PNIL), het (hoge) ziekteverzuim en de grote in- en uitstroom van medewerkers. De cijfers lieten gelukkig - dankzij verschillende maatregelen - een forse afbouw zien van de inzet van PNIL. Het terugdringen van het ziekteverzuim blijft een voortdurend aandachtspunt. Structureel aandacht van de leidinggevendenden voor hun medewerkers staat hierbij - naast andere aspecten - centraal. Gezien het grote verloop blijft het boeien en binden van medewerkers ook een centraal thema. Het nieuwe functiehuis gaat meer mogelijkheden bieden voor instroom, doorstroom en ontwikkeling. De raad van toezicht ziet dat het management zowel beleidsmatig als met een reeks maatregelen deze belangrijke thema's voortvarend ter hand heeft genomen.

De raad van toezicht hecht eraan om, naast het overleg met de raad van de bestuur, ook op andere manieren in verbinding te staan met de organisatie. Daarom hebben we in 2024 tweemaal een bezoek gebracht aan een locatie. Tijdens deze bezoeken hebben we gesprekken gevoerd met medewerkers en leidinggevendenden. Ook hecht de raad aan een goed contact met de Medezeggenschap. In dit verband hebben delegaties van de raad overleg gevoerd met de Centrale Cliëntenraad en met de Ondernemingsraad, zowel in als zonder aanwezigheid van de raad van bestuur.

Conform het rooster van aftreden heeft Peter van Delft per 1 juli afscheid genomen als gewaardeerd lid van de raad van toezicht. Daphe Evers is in goed overleg per 1 oktober tussentijds teruggetreden. Per 1 juli zijn Karel Hulsewé en Bas Sievers als nieuwe leden aangetreden.

In december heeft de raad een dag besteed aan een zelfevaluatie met behulp van externe ondersteuning. Deels ook met deelname van de raad van bestuur. Een zinvolle bijeenkomst, die ook geleid heeft tot het maken van diverse afspraken voor de komende tijd.

Besproken onderwerpen

In 2024 hebben wij een veelheid aan onderwerpen besproken. Hieronder een korte – chronologische - samenvatting:

- werving en selectie 2 nieuwe leden raad van toezicht. De beoogd nieuwe voorzitter en een lid, die deel gaat nemen aan de auditcommissie. Aandachtspunt voor nieuwe raad: zorgen voor betere spreiding in het aftredingsrooster zodat continuïteit geborgd is;
- maandelijkse financiële rapportage (MARAP);
- aandacht voor betere kwaliteitsparameters, die meer relevant zijn voor sturing op de kwaliteit van de zorg. Terugkerende thema's: hoge in- en uitstroom personeel (PNIL), ziekteverzuim, grote inzet van personeel niet in loondienst, bezettingsgraad, realisatie uitbreiding vpt;
- sleutelposten in het kader van de financiële sturing van de organisatie. In het najaar geconcludeerd dat de maandelijkse rapportages een flinke verbeteringslag kunnen ondergaan. De rapportage zou meer een rapportage van het management aan de raad van bestuur moeten worden. Met meer input, betrokkenheid en verantwoordelijkheid dragen t.a.v. de te behalen resultaten. Meer een sturingsinstrument;
- opvolgen acties vanuit de managementletter 2023 van de accountant. Adviezen van de accountant ter verbetering van het financiële (beheersings)proces;
- verkenning van samenwerkingsmogelijkheden op inhoud met andere partijen in de regio;
- uitbesteding keuken aan externe cateraar. De raad geeft hieraan op basis van de uitkomsten van een zorgvuldig aanbestedingsproces goedkeuring;
- goedkeuring jaarrekening 2023. Mooie stappen gezet in het operationele resultaat;
- voortgang onderzoek nieuwe zorgtechnologie-leverancier in relatie tot afloop Soluzo-contract;
- bespreking Kwaliteitsverslag 2023;
- bespreken uitkomsten taxatie-onderzoek Moutheuvel en verdere koers bepalen. De raad onderschrijft conclusie om niet te gaan verkopen. Twee varianten worden nader onderzocht;
- herijken functiehuis. Een helpend instrument om Anders Kijken is Anders Doen verder te brengen. De raad onderschrijft het belang van een zorgvuldige invoering;
- concept-Kaderbrief. De raad vindt de beschreven thema's herkenbaar en relevant. Geven voldoende sturing aan het jaarplan;
- goedkeuring Strategisch Vastgoedplan. Plan bevat goede marktanalyse volgens de raad. Wel verdieping aanbrengen op enkele aspecten. Scherper in beeld brengen van kansen en risico's van het in eigendom hebben van de locaties. De vertaalslag van investeren naar financiering gebeurt met "grote stappen". Dat dient beter onderbouwd te worden. Maak in de uitgangspunten duidelijk onderscheid in zaken die uit de reguliere exploitatie worden betaald en investeringen die in waardeverandering van het vastgoed resulteren. Tenslotte, heb aandacht voor de algemene ruimtes op de begane grond. Welke mogelijkheden bieden die om "de buurt naar binnen te halen"?
- aanbesteding farmacie/apotheek. De raad geeft - na een zorgvuldig aanbestedingstraject - goedkeuring om in zee te gaan met Zorgapotheek B.V.;
- werving en selectie van 3 nieuwe leden van de raad van toezicht. Twee per 1 april 2025 en een per 1 juli 2025. Vacatures op de portefeuille financiën, sociaal domein/welzijn en HR/organisatieontwikkeling;
- vaststelling onkostenvergoedingen raad van bestuur. Met de bepaling dat soberheid in acht genomen wordt conform de bestaande praktijk;
- begroting 2025. De raad had behoefte aan een kwetsbaarheidsanalyse m.b.t. de opbrengsten van de vpt die gezien de realisatie hiervan tot nog toe, als erg ambitieus worden gezien. In goed overleg wordt de conceptbegroting in deze bijgesteld met behoud van de rendementsdoelstelling van 2 %. Hierna volgt goedkeuring;
- vaststelling bezoldigingsbeleid raad van bestuur en raad van toezicht voor 2025 met als referentiepunt de wettelijke WNT-regeling.

De raad vindt de beschreven thema's herkenbaar en relevant. Geven voldoende sturing aan het jaarplan;



De volgende personen maakten in 2024 onderdeel uit van de raad van toezicht:

Raad van Toezicht		Specifiek aandachtsgebied	Hoofd en/of nevenfuncties
Henk van Rees	Voorzitter (aftredend: maart 2025)	Remuneratie	• Lid RvT - Dichterbij • Voorzitter RvC - Welkom Kraamzorg
Guido Kerckhoffs	Lid (aftredend: april 2025)	Auditcommissie Remuneratie (vanaf 1 juni 2023)	• Directeur-bestuurder - Woonzorgcentrum De Beyart (vanaf 1 april 2024) • Voorzitter RvT - Stichting Alterius • Lid RvT – Apanta GGZ
Erica Hehenkamp	Lid (aftredend: juli 2025)	Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie Remuneratie (tot 1 juni 2023)	• Organisatieadviseur en interimmanager - META • Lid RvT Stichting Familievertrouwenspersonen
Karel Hulsewé	Lid – vanaf 1 juli 2024	Remuneratie	• Chirurg Zuyderland • Bestuurslid Federatie Medisch Specialisten • Lid RvT - Oktober
Bas Sievers	Lid – vanaf 1 juli 2024	Auditcommissie	• Directeur-Bestuurder -Woonpartners
Peter van Delft	Lid - tot 1 juli 2024	Auditcommissie	• Gast hoofddocent - RINO, Utrecht, klinische psychologie • Partner M&P Consultancy BV • Bestuurder - Diabeter Nederland BV • Senior Director - Medtronic • Voorzitter RvC - OIM
Daphne Evers	Lid – tot 1 oktober 2024	Kwaliteit, Veiligheid en Innovatie	• Zelfstandig Innovatie-adviseur/ Strategisch sparringpartner – Laurel Landmarks



Jaarrekening

- Balans per 31 december 2024
 - Winst-en-verliesrekening over 2024
 - Kasstroomoverzicht over 2024
- Overzicht van het totaalresultaat over 2024
 - Toelichting op de Jaarrekening

Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)	Toelichting	31.12.2024		31.12.2023	
		€	€		
ACTIEF					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1				
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		7.405	11.579		
		7.405			11.579
Materiële vaste activa					
2					
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		13.093.227	13.705.949		
Machines en installaties		2.104.512	2.280.028		
Andere vaste bedrijfsmiddelen		3.144.586	4.060.667		
Vooruitbetaald op materiële vaste activa		81.127	95.145		
		18.423.451			20.141.789
Vlottende activa					
3					
Vorderingen op handelsdebiteuren		652.948	297.748		
Overige vorderingen		307.529	231.215		
Overlopende activa		799.298	441.628		
		1.759.775			970.591
Liquide middelen					
4					
		10.216.844			6.151.751
Totaal		30.407.475			27.275.710

(na resultaatbestemming)	Toelichting	31.12.2024		31.12.2023	
		€	€		
PASSIEF					
Vermogen					
5					
Stichtingskapitaal		91	91		
Bestemmingsfonds(en)		8.747.342	4.498.721		
		8.747.433			4.498.812
Voorzieningen					
6					
Overige voorzieningen		1.580.651	834.122		
		1.580.651			834.122
Langlopende schulden					
7					
Schulden aan banken		9.530.361	10.482.013		
Overige schulden		172.892	1.557.254		
		9.703.253			12.039.267
Kortlopende schulden					
8					
Schulden aan banken		951.653	1.043.320		
Leaseverplichtingen komend jaar		1.384.360	1.685.183		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.619.507	1.241.837		
Belastingen en premies sociale verzekeringen		868.858	685.746		
Schulden ter zake van pensioenen		1.122.389	1.007.066		
Overige schulden		2.817.662	2.710.223		
Overige passiva		1.611.709	1.530.135		
		10.376.138			9.903.510
Totaal		30.407.475			27.275.710

Winst-en-verliesrekening over 2024

	Toelichting	2024	2023
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet	10.1	1.758.811	1.787.204
Wet langdurige zorg	10.2	52.233.442	46.019.809
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	10.3	132.882	57.000
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10.4	56.254	46.250
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	1.539.413	925.133
Netto omzet		55.720.802	48.835.396
Overige bedrijfsopbrengsten	12	1.698.630	1.360.558
		1.698.630	1.360.558
Som der bedrijfsopbrengsten		57.419.432	50.195.954
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	13	2.952.850	3.796.438
Lonen en salarissen	14	26.744.182	23.374.845
Sociale lasten	14	4.641.119	4.369.850
Pensioenlasten	14	2.307.768	2.005.402
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	2.897.867	2.930.614
Overige bedrijfskosten	16	13.398.638	12.368.385
Som der bedrijfslasten		52.942.424	48.845.534
Bedrijfsresultaat		4.477.008	1.350.420
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	228.385	446.879
		228.385	446.879
Resultaat voor belastingen		4.248.621	903.541
Belastingen		-	-
Resultaat na belastingen		4.248.621	903.541

Kasstroomoverzicht over 2024

(Volgens de indirecte methode)	Toelichting	2024	2023
		€	€
Bedrijfsresultaat		4.477.007	1.350.420
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	2	2.867.970	2.942.079
- Mutatie voorzieningen	6	746.529	124.889
Betaalde interest	18	-228.385	-446.879
- Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutatie operationele vorderingen	3	-792.846	1.240.453
- mutatie operationele schulden	8	472.628	-194.769
		-320.218	1.045.684
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.542.904	5.016.193
Kasstroom uit operationele activiteiten		7.542.904	5.016.193
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-	-
Investeringen in materiële vaste activa	2	-1.244.444	-546.142
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	102.640	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.141.804	-546.142
Aflossingen van langlopende schulden	7	-2.336.015	-2.806.330
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-2.336.015	-2.806.330
Mutatie geldmiddelen	4	4.065.093	1.663.727

Resultaatbestemming				
	2024		2023	
	toevoeging	onttrekking	toevoeging	onttrekking
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds	4.248.621	-	903.541	-
	4.248.621	-	903.541	-
	-		-	
Resultaat na belastingen	4.248.621		903.541	

Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

Zorginstelling Stichting Vivantes Zorggroep is statutair en feitelijk gevestigd te Geleen, op het adres Beneluxlaan 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41074124. De belangrijkste activiteiten zijn dagbesteding, thuiszorg, verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg in de gemeenten Geleen, Stein en Beek.

Verbonden rechtspersonen

Naam	Activiteiten	Rechtsvorm	Woonplaats	Zeggenschap	Eigen vermogen 31-12-2022	Resultaat 2022
VvE WZC Lindenheuvel	Belangenbehartiging appartementseigenaren	Vereniging	Nederweert	78%	€ 197.314	- € 1.646
VvE WZC Oud Geleen	Belangenbehartiging appartementseigenaren	Vereniging	Nederweert	59.5%	€ 291.322	-€ 2.755
VvE WZC La Famille	Belangenbehartiging appartementseigenaren	Vereniging	Nederweert	74%	20.844	1.613

Vivantes oefent overheersende zeggenschap uit over VvE WZC Lindenheuvel, VvE WZC Oud Geleen en VvE WZC La Famille. Deze VvE’s zijn evenwel niet geconsolideerd in de jaarrekening omdat hun gezamenlijke betekenis is te verwaarlozen op het geheel. De cijfers van de VVE's over 2023 en 2024 zijn per verslagdatum nog niet vastgesteld.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024. De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Baten en lasten 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.

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

- Met het zorgkantoor zijn voor 2024, 2025 en volgende jaren WLZ afspraken gemaakt;
- Met alle zorgverzekeraars van cliënten van Vivantes zijn afspraken gemaakt over de thuiszorgproductie en met alle gemeenten binnen het werkgebied van Vivantes m.b.t. de WMO activiteiten;
- De liquiditeitspositie wordt voor de korte en middellange termijn voldoende geacht;
- De exploitatie van 2024 wordt enerzijds gekenmerkt door aanzienlijke groei in volume van de zorgopbrengsten als gevolg van zorgverzwaring. Voor 2025-2028 wordt groei in volume VPT bij gelijktijdig inherent stijgende personeelskosten en bedrijfskosten verwacht. In deze periode wordt gestreefd naar een minimaal rendement van 2% en stijging van de balansratio’s. Anderzijds komt de leaseperiode van 10 jaar van de huidige zorgtechniek in 2026 ten einde en is vervanging van deze techniek door een aanzienlijk goedkopere variant aan de orde. De continuïteit komt mede door deze ontwikkelingen niet in gevaar, derhalve is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

In 2024 heeft Vivantes te maken gehad met omzetstijging als gevolg van zorgverzwaring en hogere tariefafspraken met het zorgkantoor en zorgverzekeraars. Tevens was in 2024 sprake van een lagere inzet van uitzendkrachten en ZZP-ers door actieve sturing op inzet. Actief beleid op beddenbezetting, zorgverzwaring en beperking van inzet van uitzendkrachten in 2024 heeft geleid tot een positief resultaat in 2024.

Oordelen en schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Vivantes Zorggroep zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten. 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.

Onzekerheden

De onzekerheden die gepaard gaan met de gemaakte inschattingen zijn toegelicht onder de post “Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen” en daarbinnen het onderdeel “onzekerheden opbrengstverantwoording”.

Schattingswijzigingen

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.

Bij de beoordelingen van de jaarrekening hebben geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De materiële vaste activa waarvan de zorgaanbieder, krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Voorzieningen

Overige voorzieningen:

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft. Indien het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde. Tenzij anders vermeld, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde.

Voorziening jubilea:

De voorziening voor jubilea betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,3% (2023: 4,5%).

Voorziening voor regeling vervroegd uittreden:

De voorziening is opgenomen naar aanleiding van de in de cao VVT 2022-2023 opgenomen regeling vervroegd uittreden bij 45 dienstjaren en is gevormd voor werknemers die op balansdatum reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling. De voorziening betreft de beste schatting van de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige uitkeringen en eventuele pseudo-eindheffing bij overschrijding van de RVU-drempelvrijstelling.

Aan werknemers die voldoen aan de cumulatieve voorwaarden zoals opgenomen in hoofdstuk 8A van de cao VVT 2022-2023 betaalt Vivantes na het sluiten van een vaststellingsovereenkomst met die werknemers maandelijks bruto uitkeringen (gebaseerd op het laatstverdiende salaris, geïndexeerd en niet meer dan de RVU-drempelvrijstelling van € 2.182 in 2024) tot aan het bereiken van de AOW-leeftijd. De cao-regeling loopt van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025, met een uitkeringsperiode tot uiterlijk 31 december 2028. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,3% (2023: 4,5%).

Voorziening voor arbeidsongeschiktheid:

De voorziening voor arbeidsongeschiktheid is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel dat naar verwachting niet (volledig) zal terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is gevormd voor de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid, voor zover deze na balansdatum vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar en voor de eventueel verschuldigde transitievergoeding. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,3% (2023: 4,5%). Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening verlieslatend contract:

Voor een voorziening voor een verlieslatend contract geldt dat deze wordt gebaseerd op de onvermijdbare kosten die ten minste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen (RJ 252.405). Dat wil zeggen de laagste van enerzijds de kosten om te voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen. Het betreft toe te rekenen kosten die direct betrekking hebben naar aanleiding van de sluiting van de keuken in 2024.

Overige voorziening:

Hieronder tref je de voorwaarden aan om een voorziening te kunnen treffen namelijk de oorzaak moet liggen in het jaar waarin je de voorziening opneemt. De uitgaven moeten zoveel mogelijk toegerekend worden aan de jaren waarin de opbrengsten worden gegenereerd en tenslotte moet er een redelijke mate van zekerheid te verwachten zijn.

Langlopende en kortlopende schulden

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

Leasing

Financiële lease:

Leaseovereenkomsten waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom geheel of nagenoeg geheel door de groep als lessee worden gedragen, worden aangemerkt als financiële leases. Bij financiële leases wordt het leaseobject en de daarmee samenhangende schuld bij aanvang van de leaseperiode verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of de lagere contante waarde van de minimale leasebetalingen, waarbij discontering plaatsvindt op basis van de impliciete rentevoet. Na eerste verwerking worden de minimale leasebetalingen gesplitst in rente en aflossing. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig aan elke periode toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur.

Operationele lease:

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto-omzet

Algemeen

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

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

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

Zorgverzekeringswet

Vivantes heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening in 2024. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit bedrijfsactiviteiten en bestaan uit:

- Subsidies;
- Verhuur en servicekosten;
- Horeca
- Exploitatiesubsidies

Subsidies

Subsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven en worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Subsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Subsidies worden gepresenteerd onder de ‘overige bedrijfsopbrengsten’.

Verhuur en servicekosten

Verhuur en Servicekosten zijn opbrengsten van de verhuur van vastgoed. De opbrengsten betreffen de kale huur en service kosten (bijvoorbeeld voor schoonmaak en voor de nutsvoorzieningen). Verhuur en servicekosten worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het betreffende boekjaar.

Horeca

Horeca zijn opbrengsten zijn opbrengsten van de verkoop van maaltijden, kleine kaart en consumpties. Opbrengsten uit horeca worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het betreffende boekjaar

Exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven en worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Exploitatiesubsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Subsidies worden gepresenteerd onder de ‘overige bedrijfsopbrengsten’.

Lonen en salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. 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.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (verlof, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.

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 het resultaat gebracht.

Pensioenlasten

Vivantes heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Vivantes valt.

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

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 14.714 (2023 € 14.714). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2023 € 128.810). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De actuele dekkingsgraad van Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) is in 2024 gestegen van 106,3 % naar 109,5%. De beleidsdekkingsgraad is gedaald van 112% naar 109%. De stijging van de dekkingsgraad werd met name veroorzaakt door een stijging van beleggingsresultaten in 2024. Doordat de waarde van deze beleggingen meebeweegt met de waarde van de verplichtingen is PFZW hierdoor minder gevoelig voor renteveranderingen.

Met de beleggingen behaalde PFZW een jaarrendement van 7,7%, waardoor de pensioenuitkeringen konden worden verhoogd. Het totaal belegd vermogen is in 2024 gestegen van € 237,6 miljard naar € 258,6 miljard. PFZW staat er gemeten volgens de spelregels van het huidige pensioenstelsel financieel beter voor dan een jaar geleden.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Betaalde interest en ontvangen intrest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Financiële leasing worden in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract worden onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten volgens RJ 230.301 afzonderlijk gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1) Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendommen	Totaal
	€	€
Verkrijgings-/Vervaardigingsprijs per 1 januari 2024	233.816	233.816
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2024	222.237	222.237
Boekwaarde per 1 januari 2024	11.579	11.579
Aanschaffingen	-	-
Afschrijvingen	4.174	4.174
Boekwaarde per 31 december 2024	7.405	7.405
Verkrijgings-/Vervaardigingsprijs per 31 december 2024	233.816	233.816
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2024	226.411	226.411
Boekwaarde per 31 december 2024	7.405	7.405
Afschrijvingspercentages	20 %	

Toelichting:

Onder de immateriële vaste activa worden softwarelicenties opgenomen. In 2024 zijn er geen investeringen.

2) Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaal d op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Verkrijgings-/ Vervaardigingsprijs per 1 januari 2024	39.754.251	14.833.598	22.094.262	95.145	76.804.595
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2024	26.048.302	12.553.591	18.033.596	-	56.662.826
Boekwaarde per 1 januari 2024	13.705.949	2.280.007	4.060.667	95.145	20.141.768
Aanschaffingen	445.786	151.045	628.527	19.533	1.244.891
Afschrijvingen	1.058.507	326.563	1.475.495	-	2.860.565
Desinvestering verkrijgingswaarde	-	-	102.663	-	102.663
Desinvestering afschrijvingen	-	-	33.572	-	33.572
In gebruikname	-	-	33.549	-33.549	-
Boekwaarde per 31 december 2024	13.093.228	2.104.490	3.144.586	81.127	18.456.979
Verkrijgings-/ Vervaardigingsprijs per 31 december 2024	40.200.037	14.984.643	22.653.676	81.127	77.919.483
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2024	27.106.810	12.880.154	19.509.091	-	59.496.056
Boekwaarde per 31 december 2024	13.093.227	2.104.512	3.144.586	81.127	18.423.451
Afschrijvingspercentages	2,5% - 5%	5%	10%-20%	0%	

Toelichting:

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

Opgenomen in dit totaalbedrag is een activering in 2024 van instandhouding opgenomen bij de andere bedrijfsmiddelen voor het bedrag van € 33.549. Het betreft projecten die in 2023 zijn gestart en zijn gerealiseerd in 2024.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 10.482.014 (2023: € 11.393.408) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen. Alle leningen zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). De zorginstelling heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de zorginstelling zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

In de post “andere vaste bedrijfsmiddelen” is zorgtechniek begrepen met een boekwaarde van € 843.274 (2023: € 1.685.184), die wordt gefinancierd door middel van financiële lease.

3) Vorderingen

	31.12.2024		31.12.2023	
	Totaal	> 1 jaar	Totaal	> 1 jaar
	€	€	€	€
Handelsdebiteuren	652.948		297.748	
Overige:				
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	157.048	-	74.363	-
Vorderingen op zorgverzekeraars	371	-	35.480	-
Vorderingen uit hoofde van transitieregeling	150.110	-	121.372	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen		-		-
Overlopende activa	799.298	-	441.628	-
	1.759.775	-	970.591	-

De vorderingen betreffen grotendeels vorderingen op huurders van vastgoed, cliënten en medewerkers. Per ultimo 2024 zijn er geen vorderingen die mogelijk oninbaar zijn. In 2024 is geen debiteurenvoorziening gereserveerd.

De overlopende activa bestaan uit vooruitbetaalde kosten met betrekking tot en met boekjaar 2024. De post overlopende activa zijn toegenomen als gevolg van hogere vorderingen op samenwerkingspartners.

Vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringoverschot (opgenomen onder de post overige vorderingen respectievelijk de post overige schulden)

	2024	2023	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	74.363	74.363
Bij/af:			
correcties voorgaande jaren		-	-
betalingen/ontvangsten	157.048	-74.363	82.685
Saldo per 31 december	157.048	0	157.048
Stadium van vaststelling (*)	a	b	
Waarvan gepresenteerd als:			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort onder de ‘overige vorderingen’	157.048	0	157.048

(*) a = interne berekening
b = overeenstemming met zorgverzekeraar
c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	52.233.442	46.019.809
Af: vergoedingen ter dekking van wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	52.076.394	45.945.446
Financieringsverschil boekjaar	157.048	74.363

4) Liquide middelen

Vivantes beschikt over een kredietfaciliteit van € 125.000 per jaar bij Rabobank. In 2024 is geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit.

Specificatie liquide middelen in het boekjaar

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2023	6.148.271	
Kas per 31 december 2023	3.480	
Geldmiddelen per 31 december 2023		6.151.751
Balansmutatie geldmiddelen in 2024		4.065.093
Liquide middelen per 31 december 2024	10.213.687	
Kas per 31 december 2024	3.157	
Geldmiddelen per 31 december 2024		10.216.844

5) Vermogen

Het vermogen is als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Stichtingskapitaal	91	91
Bestemmingsfonds(en)	8.747.342	4.498.721
Totaal vermogen	8.747.433	4.498.812

Het stichtingskapitaal blijft ongewijzigd aangezien deze enkel betrekking heeft op de vorming van de statutaire reserve op moment van de oprichting.

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door het NZA een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. De beleidsregel Definities Wlz - BR/REG-22118a van het NZA stelt dat de balanspost bestemmingsfonds alleen kan wijzigen door toevoeging of onttrekking van het verschil tussen de exploitatiekosten en de aanvaardbare kosten van de Wlz-zorg van dat jaar of door onttrekkingen die worden gedaan ten behoeve van de exploitatie van Zvw en Wmo.

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

	Bestemmingsfonds	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2024	4.498.721	4.498.721
Mutaties:		-
Dotatie reserve	4.248.621	4.248.621
Stand per 31 december 2024	8.747.342	8.747.342

Het bestemmingsfonds wijzigt als gevolg van het resultaat van het boekjaar. In 2024 wordt € 4.248.621 gedoteerd aan het bestemmingsfonds.

6) Voorzieningen

	Boekwaarde	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Boekwaarde
	01.01.2024				31.12.2024
	€	€	€	€	€
Jubilea	98.835	234.932	16.567	27.042	290.158
Arbeidsongeschiktheid	483.588	247.815	150.159	233.535	347.709
Verlieslatend contract	-	111.235	-	-	111.235
Vervroegd uittreden	251.699	534.203	159.353	-	626.549
Overige voorziening	-	205.000	-	-	205.000
	834.122	1.333.185	326.079	260.577	1.580.651

Toelichting per categorie voorziening:

Jubilea:

Deze voorziening is gebaseerd op de in de toekomst te verwachte verplichting voor uitkeringen bij jubilea en pensionering, rekening houdend met de blijfkans. De gehanteerde blijfkans is berekend op basis van de uitstroom in 2024. Verder is een disconteringsvoet gebruikt van 4,5% (2023: 4,5%).

Arbeidsongeschiktheid:

De voorziening is gebaseerd op de per ultimo boekjaar verwachte loon- en transitiekosten voor medewerkers die per het einde van het boekjaar ziek zijn en naar verwachting niet meer terugkeren in het arbeidsproces (langer dan twee jaar ziek blijven). Er is een disconteringsvoet gehanteerd van 4,5% (2023: 4,5%).

Recht van vervroegde uittreding:

De voorziening is gebaseerd op de per ultimo boekjaar verwachte medewerkers die per het einde van het boekjaar naar verwachting gebruik zullen maken van de regeling. Er is een disconteringsvoet gehanteerd van 4,5% (2023: 4,5%). In 2024 hebben zich drie medewerkers gemeld en voor allen is reeds een VSO getekend. Opgemerkt wordt dat Vivantes onvoldoende zicht op toekomstige meldingen en om deze reden, behoudens de bekende medewerkers, hiervoor geen verplichting heeft opgenomen.

Voorziening verlieslatend contract:

De voorziening is gebaseerd op de per ultimo boekjaar verplichting van de licentiekosten voor Culicard. Als gevolg van de sluiting van de keuken wordt geen gebruik meer gemaakt van de applicatie Culicard, terwijl de contractuele verplichtingen nog 3 jaar lopen. In 2025 wordt verwacht dat het verlieslatend contract kan worden afgekocht.

Overige voorziening:

De voorziening is gebaseerd op dienstverlening in het kader van samenwerking met derden instellingen. Uit fiscale toetsing blijkt dat nog uit de verrekende servicekosten 2021 tot en met 2024 een naheffing verwacht kan worden van de Belastingdienst.

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	746.216
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	834.435
hiervan > 5 jaar	151.602

7) Langlopende schulden

	31.12.2024		31.12.2023	
	Rentevoet		Rentevoet	
	€	%	€	%
Schulden aan banken	9.530.361	2,22%	10.482.013	2,30%
Overige schulden:				
Schulden voortvloeiende uit financial lease	172.892	4,15%	1.557.254	4,15%
	-		-	
	9.703.253		12.039.268	

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen hebben betrekking op de vaste activa (bedrijfsgebouwen en terreinen). Van het totaalbedrag aan langlopende schulden heeft een bedrag van € 6.910.242 (2023: € 7.461.894) een resterende looptijd van langer dan 5 jaren.

Onder de overige schulden zijn schulden uit hoofde van financiële lease begrepen van €172.893 (2023: €1.557.254). In 2015 heeft Vivantes Soluzo opdracht gegeven voor het leveren, installeren en in bedrijf stellen van zorgtechniek ten behoeve van de locaties en zorgwoningen. Vivantes heeft hiervoor een financial leasecontract overeengekomen met Soluzo. De overeenkomst eindigt in 2026.

Aflossingsverplichtingen van de lease binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van €1.384.360 (2023: € 1.685.184) zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden.

Het verloop in 2024 van de aangegane financiële leases zijn als volgt:

	Overige schulden	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	3.242.438	3.242.438
Mutaties:		
Aflossingen	1.685.184	1.685.184
Boekwaarde per 31 december 2024	1.557.254	1.557.254
Waarvan looptijd korter dan 1 jaar	1.384.362	1.384.362
Waarvan looptijd langer dan 1 jaar, korter dan 5 jaar	172.892	172.892
Waarvan looptijd langer dan 5 jaar	-	-

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Effectieve rente	Nominale rente	Einde rentevast-periode	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflos-sings wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%			€	€	€	€	€			€	
Rabobank WM	8-2-2001	€ 6.937.732	40	Onderhands	0,30%	0,30%	8-2-2042	3.308.058	0	183.781	3.124.277	2.205.372	17	Lineair	183.781	Waarborgfonds
Rabobank WM	22-3-2007	€ 4.500.000	20	Onderhands	4,42%	4,42%	22-3-2027	787.500	0	225.000	562.500	0	3	Lineair	225.000	Waarborgfonds
NWB	2-8-2010	€ 3.500.000	15	Onderhands	3,23%	3,23%	2-8-2025	408.333	0	233.333	175.000	0	1	Lineair	175.000	Waarborgfonds
NWB	30-11-2010	€ 1.216.132	16	Onderhands	3,56%	3,56%	30-11-2026	228.028	0	76.008	152.020	0	2	Lineair	76.008	Waarborgfonds
Nationale Nederlanden	1-8-2013	€ 5.500.000	30	Onderhands	3,05%	3,05%	1-8-2043	3.666.668	0	183.333	3.483.335	2.566.670	19	Lineair	183.333	Waarborgfonds
BNG	31-12-2013	€ 1.800.940	25	Onderhands	3,41%	3,41%	31-12-2038	1.080.563	0	72.038	1.008.525	648.335	14	Lineair	72.038	Waarborgfonds
Rabobank WM	3-10-2016	€ 750.000	8	Onderhands	2,50%	2,50%	1-4-2024	33.334	0	33.334	0	0	0	Lineair	0	Niet geborgd
Aegon	2-10-2017	€ 2.240.924	26	Onderhands	1,43%	1,43%	2-10-2032	2.012.849	0	36.492	1.976.357	1.489.865	19	Lineair	36.492	Waarborgfonds
Totaal								11.525.333	0	1.043.319	10.482.014	6.910.242			951.652	

8) Kortlopende schulden

	31.12.2024	31.12.2023
	€	€
Schulden aan banken:		
Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	951.653	1.043.320
Leaseverplichtingen komend jaar	1.384.360	1.685.183
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.619.507	1.241.837
Belastingen en premies sociale verzekeringen	868.858	685.746
Schulden ter zake van pensioenen	1.122.389	1.007.066
Overige schulden:		
Reservering vakantietoeslag	1.066.927	986.720
Reservering vakantiedagen	1.750.735	1.723.503
Overige passiva	1.611.709	1.530.135
	10.376.138	9.903.510

Toelichting:

De kredietfaciliteit bij de bank bedraagt per 31 december 2024 € 125.000 op jaarbasis (2023: € 625.000 op jaarbasis). Van deze faciliteit is geen gebruik gemaakt in 2024.

De toename van de positie schulden aan leveranciers en handelskredieten wordt verklaard door de betalingen in 2025 van een aantal grote incidentele posten welke zijn opgenomen in de schuldpositie van 2024.

Leaseverplichtingen komend boekjaar betreft de aflossingscomponent van de financial lease-overeenkomst inzake zorgtechniek: deze verplichting loopt grotendeels in 2025 en het restant in 2026 af. De posities van vakantiedagen nemen in 2023 toe als effect van bovengemiddeld ziekteverzuim en druk op de personele bezetting.

Overige passiva

De toename van de overig passiva wordt onder meer verklaard door een toename van de schuldpositie van ZoWonen in 2024 betreffende energiekosten.

9) Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

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

Operational lease

Vivantes is een overeenkomst aangegaan voor de operationele lease van kopieerapparatuur met Grenke Finance NV met als ingangsdatum 1-8-2021 voor de periode van 72 maanden. De kosten bedroegen in 2024: € 14.494 Voor de resterende periode tot einde contract bedragen de ingeschatte kosten ca. €38.371;

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor de komende 5 jaar € 832.995 en na 5 jaar € 600.190 . De in omvang meest omvangrijke overeenkomst betreft de overeenkomst met woning coöperatie Zo Wonen inzake de huur van woonzorgcentrum Franciscus voor de duur van 30 jaar met als ingangsdatum 1-6-2003. De betaalde huur die betrekking heeft op deze overeenkomst bedraagt in 2024 € 218.592.

Eigenrisicodrager ziekwet

Vivantes is sinds 01-01-2015 eigenrisicodrager voor de ziekwet. Het risico is herverzekerd bij een verzekeraar vanaf de periode na twee jaar verzuim van de medewerker. Op dit moment is de inschatting dat er geen medewerkers zullen zijn, waarvan we verwachten het risico voor ongeschiktheid dienen te dragen. Om deze reden is er dus ook geen voorziening voor de langdurig zieken na het 2e ziektejaar gevormd.

Obligo Waarborgfonds 3%

In verband met het aangaan van leningen onder borgstelling door het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ), is overeenkomstig de voorwaarden van dit fonds een obligo verschuldigd van 3% van de resterende schuld per 31 december 2024 van de geborgde leningen: €314.460 (3% van €10.482.014). In 2023 bedroeg het verschuldigde obligo: €344.764 (3% van €11.491.999).

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. Vivantes maakt geen gebruik van financiële instrumenten ter dekking van valutarisico's en renterisico's. Deze zijn alleen toegestaan ter beperking van financiële risico's en na goedkeuring van de Raad van Toezicht en na advies van een externe specialist.

Regeling Vervroegde Uittreding

Voor medewerkers die zich niet hebben gemeld om gebruik te willen maken van de regeling RVU maar waarvan ook niet duidelijk is of ze gebruik gaan maken van de regeling is er sprake van een voorwaardelijke verplichting welke conform vereisten van RJ 252.208 als niet in de balans opgenomen verplichting dient te worden verwerkt. Er is in deze situatie geen duidelijkheid of een werknemer gebruik zal en kan maken van de regeling. Er dienen immers nog aan voorwaarden te worden voldaan. De werknemer dient namelijk (1) een beroep op de regeling te doen en (2) aan te tonen 45 dienstjaren actief te zijn in de zorg- en welzijnssector. De regeling Vervroegde Uittreding stopt in de huidige vorm op 31 december 2025 en geeft de medewerker geen recht meer op gebruik van deze regeling. Vanaf 1 januari 2026 is sprake van de Generatieregeling.

Gevolgen uitspraak Europees Hof meer-uren en overwerktoeslag

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties. In de CAO VVT 2025-2026, waarover op 11 maart 2025 een onderhandelingsakkoord is bereikt, is opgenomen dat medewerkers die meer dagen werken dan afgesproken, een nominale vergoeding van € 25,00 per extra werkdag krijgen. Hiermee is bovenstaand beschreven vraagstuk voor 2025 (en verder) opgelost.

Toelichting op de onderscheiden posten van de winst-en-verliesrekening

10) Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

10.1) Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Zorgverzekeringswet (ZVW)	1.673.599	1.728.463
Eerstelijns Verblijf (ELV)	85.212	58.741
	1.758.811	1.787.204

10.2) Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	52.233.442	46.019.809
Wettelijke compensatieregeling Covid 19		-
Kwaliteitsmiddelen	-	
	52.233.442	46.019.809

Toelichting:

De opbrengsten uit het wettelijk budget vallen in 2024 hoger uit, vooral door zorgverzwaring, een hogere bezettingsgraad en de hoge indexering van tarieven.

10.3) Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Subsidie Stagefonds	132.882	57.000
	0	0

Toelichting:

De aanvraag voor de subsidie Stagefonds 2024 is inmiddels ingediend, maar is nog niet vastgesteld.

10.4) Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten uit PGB	56.254	46.250
	56.254	46.250

11) Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten uit WMO	160.494	211.167
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel, verhuur onroerend goed)	1.378.919	713.966
	1.539.413	925.133

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn samengesteld uit structurele verhuuropbrengsten, serviceopbrengsten en detachering. In 2024 heeft een afrekening plaatsgevonden met Zo Wonen en Levanto met betrekking tot de servicekosten voor de verhuur (respectievelijk VVE’s en Olympiastaete).

12) Overige bedrijfsopbrengsten

	2024	2023
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	709.995	753.116
Overige opbrengsten	988.635	607.442
	1.698.630	1.360.558

Toelichting:

Binnen Vivantes wordt gebruik gemaakt van diverse subsidies, namelijk loonkostensubsidie, subsidie voor praktijkleren, sectorplan gelden en subsidie voor het stagefonds. De subsidie praktijkleren is in 2024 vastgesteld, de sectorplan gelden zijn inmiddels ingediend, maar nog niet vastgesteld.

13) Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	2.952.850	3.796.438
	2.952.850	3.796.438

De kosten van personeel niet in loondienst zijn hoog in 2023 als effect hoog ziekteverzuim en druk op personeelsbezetting

14) Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	26.744.182	23.374.845
Sociale lasten	4.641.119	4.369.850
Pensioenlasten	2.307.768	2.005.402
	33.693.069	29.750.097

De personeelskosten stijgen als gevolg van cao gerelateerde salarisontwikkelingen. De contractuele formatie is gelijk gebleven in 2024. De verlofreserveringen nemen in 2024 toe als effect hoog ziekteverzuim en druk op personeelsbezetting. Het saldo meeruren daalt als gevolg van uitbetalingen.

Het gemiddeld aantal fte in de groep werkzame werknemers, berekend op fulltimebasis en uitgesplitst naar activiteiten, bedroeg:

	2024	2023
Zorg en Welzijn	506	511

Het gemiddeld aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 0 (2023: 0).

15) Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2024	2023
	€	€
Immateriële vaste activa	4.175	11.488
Materiële vaste activa	2.893.692	2.919.126
	2.897.867	2.930.614

16) Overige bedrijfskosten

	2024	2023
	€	€
Overige personele kosten	1.261.371	936.376
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.306.020	2.952.037
Algemene kosten	2.692.367	2.895.862
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.098.552	2.105.571
Onderhoud- en energiekosten	3.055.694	2.697.439
Huur en leasing	238.105	245.881
Dotatie/vrijval voorzieningen	746.529	535.219
	13.398.638	12.368.385

De overige bedrijfskosten kosten nemen vooral toe ten gevolge van een toename van energielasten als gevolg van de prijsstijgingen in de markt. De cliëntgebonden kosten stijgen met name door toename van kosten als gevolg van zorgverzwaring. Tenslotte namen de voedingskosten toe door overgang naar nieuw voedingsconcept en sluiting eigen keuken.

17) Rentelasten en soortgelijke kosten

	2024		2023
	Overig	Totaal	Totaal
	€	€	€
Rentelasten en soortgelijke kosten	228.385	228.385	446.879
	228.385	228.385	446.879

In 2024 is voor een bedrag van € 0 (2023: € 0) aan rentelasten geactiveerd.

Honoraria accountant

2024			
	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
	€	€	€
Controle van de jaarrekening	95.060	-	95.060
Andere controleopdrachten	12.858	-	12.858
Fiscale adviesdiensten	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	107.918	-	107.918
2023			
	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
	€	€	€
Controle van de jaarrekening	95.934	-	95.934
Andere controleopdrachten	16.353	-	16.353
Fiscale adviesdiensten	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	112.287	-	112.287

Het honorarium voor controle van de jaarrekening is gebaseerd op het totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft. Vanaf boekjaar 2023 worden diensten van Q-Concepts afgenomen voor de controle van jaarrekening.

Overige toelichtingen

19) Transacties met verbonden partijen

Er zijn geen transacties van betekenis met verbonden partijen.

20) Bezoldigingsinformatie op grond van de Wet normering topinkomens

De WNT is van toepassing op Vivantes. Het voor Vivantes toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2024 € 214.000 conform indeling Klasse IV.

Gegevens 2024		
bedragen x € 1		M.D.H. Goertz
Functiegegevens ⁵		Raad van Bestuur
Aanvang ⁶ en einde functievervulling in 2024		01/01 tm 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷		1
Dienstbetrekking? ⁸		Ja
Bezoldiging ⁹		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		165.551
Beloningen betaalbaar op termijn		19.024
Subtotaal		184.575
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰		214.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹¹		N.v.t.
Bezoldiging		184.575,35
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹²		N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ¹³		N.v.t.
Gegevens 2023 ¹⁴		
Functiegegevens ⁵		Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 tm 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷		1
Dienstbetrekking? ⁸		Ja
Bezoldiging ⁹		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		153.671
Beloningen betaalbaar op termijn		15.035
Subtotaal		168.706
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰		205.000
Bezoldiging		168.706

Gegevens 2024							
bedragen x € 1		H.E.M. van Rees	G.J.A.M. Kerckhoffs	H.C.P.A. van Delft	E.E. Hehenkamp	D.D. Evers	B. Sievers
Functiegegevens ⁵		Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01 tm 31/12	01/01 tm 31/12	01/01 tm 30/6	01/01 tm 31/12	01/01 tm 30/09	01/07 tm 31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging ⁹		22.800	15.200	7.602	15.200	11.403	7.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰		32.100	21.400	10.642	21.400	16.021	10.758
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹¹		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging		22800	15200	7602	15200	11403	7600
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹²		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 ¹³		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023 ¹⁴							
bedragen x € 1		H.E.M. van Rees	G.J.A.M. Kerckhoffs	H.C.P.A. van Delft	E.Hehenkamp	D.Evers	
Functiegegevens ⁵		Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 tm 31/12	01/01 tm 31/12	01/01 tm 31/12	01/01 tm 31/12	01/07 tm 31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging ⁹		22.315	15.035	15.031	15.034	7.519	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰		30.750	20.500	20.500	20.500	10.334	

21) 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.

Ondertekening van de jaarrekening / Geleen, 21 mei 2025

RAAD VAN BESTUUR:

M.D.H. Goertz

RAAD VAN TOEZICHT:

K.W.E. Hulsewe
Voorzitter Raad van Toezicht

E.P.S. van Engelshoven
Lid Raad van Toezicht

L.F.H.G. Frissen
Lid Raad van Toezicht

E.E Hehenkamp
Lid Raad van Toezicht

C.H.A. Simons
Lid Raad van Toezicht

B. Sievers
Lid Raad van Toezicht



Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van account is opgenomen in de volgende pagina’s.

Statutaire regeling betreffende bestemming van het resultaat

In artikel 7.6 van de statuten van staat het volgende opgenomen betreffende de resultaatbestemming:

Aan de voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht zijn, onverminderd het elders in deze statuten bepaalde, onderworpen de besluiten van de raad van bestuur omtrent het vaststellen van de begroting, het jaar- en bestuursverslag, de jaarrekening en de resultaatbestemming.



www.vivantes.nl