Jaarverslag 2025

Stichting Vivium Zorggroep

Inhoudsopgave

Voorwoord **4**

1 Bestuursverslag **5**

1.1 Onze ambitie *6*
1.1.1 De wereld om ons heen vraagt iets — vijf bewegingen 6
1.1.2 Hoe wij eraan werken — onze aanpak 6
1.1.3 Wat wij in 2025 in hoofdlijnen hebben gedaan 8
1.1.4 Wat wij in 2026 en verder oppakken 9
1.1.5 Hoe de Raad van Toezicht hierop reflecteert 9

1.2 Cliënten — waardecreatie en kwaliteit *10*
1.2.1 Kwaliteit zichtbaar maken 10
1.2.2 Cliëntervaring 10
1.2.3 Herijking proposities richting 2030 10
1.2.4 Hoogtepunten in de zorg in 2025 — per klantgroep 11

1.3 Medewerkers en de arbeidsmarkt — #teamvivium *13*
1.3.1 Cultuur en gedrag 13
1.3.2 Strategische HR-agenda 13
1.3.3 Aantrekkelijk werkgeverschap 14
1.3.4 Instroom en de afbouw van ZZP-inzet 14
1.3.5 Opleiden en ontwikkelen 14
1.3.6 Verzuim en inzetbaarheid 15

1.4 Samen in de regio *16*
1.4.1 Het Innovatief Contract 16
1.4.2 Het Regiokompas 16
1.4.3 Gezond Gooi en de coalitie Waardig Ouder Worden 16
1.4.4 Wat de samenwerking ons brengt 17
1.4.5 Vooruitblik regio 2026 17

1.5 Bedrijfsvoering die het mogelijk maakt *18*
1.5.1 Doelstelling, activiteiten en organisatiestructuur 18
1.5.2 Personele bezetting 18
1.5.3 Financiële ontwikkelingen 19
1.5.4 Risico's en risicobeheersing 22
1.5.5 Aansturen op de basis op orde 25
1.5.6 Beleid risicobeheer financiële instrumenten 26
1.5.7 Toepassing en naleving gedragscodes 26
1.5.8 Onderzoek en ontwikkeling 26
1.5.9 Verduurzaming 26

1.6 Toekomstverwachtingen — route naar 2030 ..... *28*
1.6.1 Onze strategische herijking als route 28
1.6.2 Vastgoed en duurzaamheid 30
1.6.3 ICT en digitalisering 30
1.6.4 De regio en de periode na 2027 30
1.6.5 Verbinding met landelijke ontwikkelingen 30
1.6.6 Externe context 31
1.6.7 Tot slot 31

2 Verslag van de Raad van Toezicht **32**

2.1 Samenstelling Raad van Toezicht per ultimo 2025 ..... *32*

2.2 Hoofd- en nevenfuncties *32*

2.3 De door de Raad verrichte werkzaamheden *33*

2.4 Zelfevaluatie Raad van Toezicht 33
2.5 Werving & selectie / (her)benoeming 33
2.6 Bezoldiging 34
2.7 Functioneren bestuurder 34
2.8 Aan de orde gekomen onderwerpen 34
2.8.1 Strategie & sectorontwikkelingen 34
2.8.2 Financiën en risicobeheersing 34
2.8.3 Arbeidsmarkt en HR 35
2.9 Belangrijke punten / focus komend jaar (2026) 35

3 Jaarrekening 2025 36
3.1 Jaarrekening 2025 36
3.2 Overige gegevens 79

Voorwoord

De ouderenzorg is onderdeel van een bredere maatschappelijke beweging. Vergrijzing, een krimpende arbeidsmarkt, druk op de financiering en een nieuwe generatie ouderen met andere wensen vragen iets van de hele samenleving, niet alleen van zorgaanbieders. Het schillenmodel uit ons strategisch kompas brengt de nieuwe maatschappelijke ordening in beeld: in de kern de oudere en zijn persoonlijk netwerk, daaromheen de zorgzame gemeenschap en basisinfrastructuur in de wijk en tot slot de regionale specialistische voorzieningen. Gemeenten, sociaal domein, eerstelijn, ziekenhuis, informele zorg, vrijwilligers en aanbieders vinden samen hun rol opnieuw uit. Vivium Zorggroep [hierna: Vivium] hoort daar als partner bij — actief, en vanuit de overtuiging dat onze bijdrage nodig is om zorg toegankelijk te houden voor wie het écht nodig heeft.

In 2025 kreeg dat op verschillende plekken (en in samenhang) concrete vorm, binnen onze organisatie en in de regio. Zo ging onze organisatie locatie Naarderheem aan de slag met directe ambulante geriatrische revalidatie. Het Innovatief Contract met Zilveren Kruis en drie collega-aanbieders schept ruimte om buiten gangbare contractvormen te werken. En binnen de coalitie waardig ouder van Gezond Gooi krijgen steeds meer van onze innovatieve projecten een domeinoverstijgend karakter. Drie voorbeelden van wat innovatiekracht voor ons betekent: ruimte maken voor anders kijken, denken en doen en met partners die hetzelfde willen.

Dit doen wij vanuit onze kernwaarden vertrouwen, verbinden, vakmanschap en vindingrijkheid. De mens staat voorop, niet het systeem of de financiering. Een belangrijke stap in 2025: wij vervingen de traditionele kaderbrief door een strategisch kompas — een document dat richting geeft in plaats van voorschrijft en dat de medewerker ondersteunt bij dagelijkse keuzes. Dat kompas vormt de inhoudelijke ruggengraat van dit verslag.

Hieronder leest u hoe wij in 2025 onze rol als organisatie en als regiopartner hebben ingevuld. Het verslag volgt de structuur van het kompas: van vijf maatschappelijke bewegingen die om antwoord vragen, via vier strategische routes waarlangs wij dat antwoord vormgeven, naar de uitwerking voor cliënten, medewerkers, regio en bedrijfsvoering. Wij zijn er nog niet — sommige stappen zijn gezet, andere staan voor de komende jaren op de agenda. Wat dit verslag laat zien is wat wij hebben gedaan en welke richting wij vasthouden voor de komende jaren.

Dank aan alle medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers, cliënten en samenwerkingspartners die zich in 2025 voor onze ambitie hebben ingezet. Een bijzonder woord van dank aan de leden van de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Toezicht — voor de scherpe vragen, het kritisch meedenken en de constructieve samenwerking. Samen maken wij het verschil voor de ouderen in onze regio.

Wiko Vlasblom

Raad van Bestuur Vivium Zorggroep

1 Bestuursverslag

Wij hebben in 2025 vanuit een heldere ambitie aan de transformatie van de ouderenzorg gewerkt — als organisatie en als regiopartner. Hieronder leest u welke ambitie ons drijft en hoe wij daar in 2025 aan hebben gewerkt. Wat dat concreet heeft opgeleverd vindt u in hoofdstuk 2 tot en met 5. Het hoofdstuk eindigt met een vooruitblik op 2026 en verder en een korte reflectie van de Raad van Toezicht.

1.1 Onze ambitie

Vivium Zorggroep is de grootste zorgaanbieder in de ouderenzorg in de regio Gooi en Vechtstreek, Amsterdam-Zuid en een deel van Almere. Wij ondersteunen ouderen in elke fase van het ouder worden — soms door zelf zorg te leveren, vaker door samen met anderen passende ondersteuning mogelijk te maken.

Onze ambitie kent twee lagen, onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als organisatie willen wij in 2030 zorg blijven leveren die toegankelijk is voor wie het nodig heeft — met een aanbod dat past bij verschillende wensen, gedragen door medewerkers die de ruimte krijgen om hun vakmanschap in te zetten. Als regiopartner werken wij met Zilveren Kruis, de andere VVT-aanbieders, huisartsen, het ziekenhuis, gemeenten en het sociaal domein aan een ouderenzorg die toegankelijk en betaalbaar blijft, ook bij verdubbelende vraag en krimpend aanbod. Zonder sterke organisatie geen zinvolle bijdrage in de regio. Zonder werkende regio geen toekomst voor de individuele organisatie.

Het strategisch kompas vertaalt onze ambitie in vijf beloften: preventie, reablement, netwerkzorg, teams van de toekomst en het platform van de toekomst. Deze beloften zijn geen programma maar een toetssteen — zij keren in dit verslag terug op de plekken waar zij raken aan onze keuzes.

1.1.1 De wereld om ons heen vraagt iets — vijf bewegingen

De zorgvraag verdubbelt richting 2040. De arbeidsmarkt krimpt. De financiering staat onder druk. Tegelijkertijd ontstaat een nieuwe generatie ouderen met andere wensen en zoekt de samenleving naar andere vormen van organiseren. In ons strategisch kompas hebben wij vijf bewegingen beschreven die de richting bepalen voor de komende jaren — bewegingen die zowel onze organisatie als de regio raken.

Van knellende driehoek naar nieuwe balans. Meer ouderen, minder zorgmedewerkers, een systeem dat is ingericht op vroeger. Wij zoeken een nieuw evenwicht door de zorgvraag lichter te maken, arbeidskracht te vergroten en systeemruimte te vinden.

Van zorg leveren naar samen leven. Van "zorgen voor" naar "zorgen dat". Wij werken met onze partners vanuit het schillenmodel: in de kern de oudere en het persoonlijk netwerk, daaromheen de zorgzame gemeenschap, de basiszorginfrastructuur in de wijk en de regionale specialistische voorzieningen. De schillen versterken elkaar.

Van solo naar samen. Samenwerking wordt dagelijkse realiteit: binnen Vivium, binnen het Regiokompas en binnen Gezond Gooi. Expertise en capaciteit delen wij over grenzen heen.

Van plek naar wat nodig is. Niet "waar kan iemand wonen" maar "wat heeft deze persoon nu nodig — en waar kan dat het beste". De vraag staat voorop, niet de bestaande infrastructuur. Het professioneel oordeel wordt belangrijker.

Van tekorten naar slimme bondgenoten. Schaarste vraagt om creativiteit. Technologie, het eigen netwerk van een oudere, vrijwilligers en nieuwe financieringsvormen worden bondgenoten — niet als vervanging van de zorgprofessional, maar als ondersteuning waar dat helpt.

1.1.2 Hoe wij eraan werken — onze aanpak

De vijf bewegingen geven richting; ze schrijven niet voor hoe wij die richting concreet maken. Daarvoor hanteren wij een werkagenda die in 2025 op de strategiedagen van het directieteam verder is aangescherpt en die uit drie elementen bestaat: vier strategische routes, drie dynamische fasen

waarlangs wij die routes doorlopen en een werkwijze die maakt dat wij in een complexe omgeving toch tot bewuste keuzes en innovatiekracht komen.

Vier strategische routes — onze antwoorden op vijf bewegingen

Op de vijf bewegingen geven wij antwoord langs vier strategische routes. Elke route heeft een eigen kernvraag en een eigen eindpunt — een "duurzame X" die wij voor 2030 willen bereiken. De routes hangen samen: succes op de ene route maakt succes op de andere mogelijk. Op elke route werken wij met twee benen: de basis op orde houden — de dagelijkse zorg, kwaliteit en bedrijfsvoering die gewoon goed moeten draaien — en innovatie ontwikkelen — wat wij anders of nieuw doen om richting 2030 te bewegen. Beide zijn nodig: zonder een solide basis is er geen ruimte voor innovatie, zonder innovatie loopt de basis op termijn vast.

Onderstaande figuur, gebaseerd op de slide uit de strategiedagen, laat de samenhang zien.

TRANSFORMATIEROUTE			
Fase 1 Vivium	**Fase 2 Vivium – RK – GG**	**Fase 3 ? (nieuw zorglandschap)**	**Duurzame ouderenzorg**
Strategische route 1. Innovatief contract			**Duurzame inkoop & bekostiging**
Strategische route 2. Innovatie zorg en arbeid			**Duurzame relatie zorg-arbeid**
Strategische route 3. Innovatie proposities			**Duurzame proposities**
Strategische route 4. Innovatie bedrijfsvoering			**Duurzame bedrijfsvoering**
Oude proposities & oude parameters	*Veranderende proposities & parameters*	*Nieuw zorglandschap & proposities & parameters*	

In hoofdstuk 4 (Samen in de regio) werken wij Route 1 uit, in hoofdstuk 3 (#teamvivium) Route 2, in hoofdstuk 2 (Cliënten) Route 3 en in hoofdstuk 5 (Bedrijfsvoering) Route 4. Aan het eind van elk hoofdstuk wordt de koppeling met de bijbehorende route nogmaals expliciet gemaakt.

Drie fasen — naar een nieuw zorglandschap

De vier routes zijn ingebed in een bredere transformatieroute die wij in fasen doorlopen. In Fase 1 brengen wij de eigen organisatie op orde voor de nieuwe werkelijkheid: nieuw ECD, anders opleiden, ZZP-afbouw, herijking proposities. In Fase 2 doen wij dat samen met partners in de regio: het Innovatief Contract met Zilveren Kruis, het Regiokompas en de coalitie Waardig Ouder Worden zijn de plekken waar dat vorm krijgt. Met het wegvallen van IZA-financiering werken wij momenteel aan een alternatief scenario voor Waardig Ouder Worden ("Plan Bee"). Fase 3 — een nieuw zorglandschap — vraagt om gedeelde keuzes met onze partners voor de jaren na 2027.

In ons strategisch kompas hanteren wij naast deze scope-fasen ook een tweede drieslag die de aard van de verandering beschrijft: optimaliseren (binnen bestaande kaders), innoveren (grenzen verleggen) en kantelen (de nieuwe werkelijkheid). Beide drieslagen helpen ons om bewust te kiezen welke verandering

wij wanneer oppakken — soms zijn het quick wins op de bestaande basis, soms vraagt het om een echt andere manier van werken.

Onze veranderkundige werkwijze

Onze werkwijze kent drie kenmerken: ondersteunend in plaats van voorschrijvend, verbindend waar dat helpt en lerend en aanpassend aan de opgave. De keuze om in 2025 de traditionele kaderbrief te vervangen door een strategisch kompas — een document dat richting geeft in plaats van voorschrijft — is daar een illustratie van. Hetzelfde geldt voor de "linking pin"-rol die wij in samenwerkingsverbanden hanteren, voor onze spelregels voor de strategische dialoog (alle perspectieven doen ertoe; vragen stellen in plaats van overtuigen) en voor het brede repertoire aan werkvormen waar wij bewust uit kiezen — soms een afgebakend project, soms een lerend traject met meerdere partners.

De veranderkracht die dit vraagt

De omvang van deze transitie vraagt veel van Vivium en van onze partners. Een transitie waarin de zorgvraag toeneemt en het arbeidsaanbod afneemt, vraagt om andere antwoorden dan meer van hetzelfde. Wij benoemen vijf vlakken waar deze opgave zichtbaar wordt en die in dit verslag terugkomen.

Een andere rolopvatting van de professional. Het werk verschuift van "zorgen voor" naar "zorgen dat" — van overnemen naar coachen, van protocollering naar professioneel oordeel, van uitvoering naar regie over een netwerk. Dat vraagt een andere kijk op het eigen vak en is voor veel van onze medewerkers wennen.

Ruimte voor het maatschappelijk debat. De vraag wat passende zorg is voor wie het écht nodig heeft, kan niet alleen door zorgaanbieders worden beantwoord. Wij zoeken het gesprek met cliënten, naasten, gemeenten, eerstelijn en samenleving — en aanvaarden dat dat soms tot ongemakkelijke uitkomsten leidt.

De noodzaak van maatschappelijke bijdrage. Een toekomstbestendige ouderenzorg leunt niet alleen op professionals. Informele zorg, vrijwilligers, mantelzorgers en zorgzame buurten zijn onmisbaar. Wij zien onze rol mede als die van facilitator: ruimte maken zodat dit netwerk kan ontstaan en duurzaam kan blijven bestaan.

Ruimte voor het niet-weten. Niet alle antwoorden liggen klaar — en dat is in dit type transitie ook niet realistisch. Wij maken bewust ruimte voor experimenteren, leren en bijstellen. Dat vraagt vertrouwen — naar onze medewerkers, naar onze partners en van onze toezichthouders en stakeholders naar ons.

Financiering loopt achter op innovatie. Veel van wat wij anders doen, past nog niet in de bestaande financieringsstructuur. Het Innovatief Contract met Zilveren Kruis is voor ons daarom geen technisch contract maar een experiment in andere bekostiging. Het wegvallen van het IZA-spoor voor de coalitie Waardig Ouder Worden in Gezond Gooi maakt dit vraagstuk extra acuut. Het werken aan duurzame domeinoverstijgende financiering is een opgave voor de komende jaren.

1.1.3 Wat wij in 2025 in hoofdlijnen hebben gedaan

Een korte schets van wat 2025 in hoofdlijnen heeft opgeleverd — als organisatie en in de regio. Voor de inhoudelijke uitwerking, met cijfers en effecten, verwijzen wij naar hoofdstuk 2 tot en met 5.

Als organisatie lag het zwaartepunt bij het op orde brengen van de basis en het inbedden van de innovaties die in 2024 in gang zijn gezet. De ZZP-inzet bouwden wij gefaseerd af, het nieuwe ECD raakte verder ingebed, op de strategiedagen herijkten wij de proposities per klantgroep en wij werkten aan NIS2, CSRD, financiële sturing en vastgoedprojecten.

In en met de regio verstevigden wij de samenwerking binnen het Regiokompas, het Innovatief Contract met Zilveren Kruis en het netwerk Gezond Gooi. Het wegvallen van het IZA-spoor vroeg om een herontwerp — daarop ontstond Plan Bee. Met SiRM voerden wij een tussenevaluatie van het Innovatief Contract uit en concreet zetten wij stappen met onder meer de start van de RegioFlexpool en de pilot cliëntlogistiek.

1.1.4 Wat wij in 2026 en verder oppakken

De koers voor 2026 sluit aan op wat wij in 2025 in gang hebben gezet — uitwerking volgt in hoofdstuk 6.

Als organisatie voltooien wij de inbedding van 2025, scherpen wij de financiële en operationele sturing aan en werken wij toe naar een duurzame meerjarenbegroting. Verzuim en de resultaten van de klantgroepen krijgen elke maand expliciet aandacht in het Directieteam (DT).

In en met de regio vertalen wij de SiRM-aanbevelingen naar een ontwikkelagenda met de IC-partners en Zilveren Kruis, werken wij Plan Bee verder uit, bouwen de RegioFlexpool verder op, en geven wij vorm aan de samenwerking met Amaris voor GRZ in het nieuwe Naarderheem.

1.1.5 Hoe de Raad van Toezicht hierop reflecteert

De Raad van Toezicht heeft in 2025 meer ruimte gemaakt voor het strategisch gesprek. Met de "RvT vergadering van de toekomst" is een dialoogstructuur ingericht waarin de strategie van Vivium en de regio in samenhang worden besproken — van maatschappelijke opgave tot doorwerking in proposities en bedrijfsvoering. De vier strategische routes vormen daarbij een gedeelde taal tussen bestuur en toezicht. Hoe de Raad van Toezicht haar rol in 2025 heeft ingevuld, leest u in hoofdstuk 7.

1.2 Cliënten — waardecreatie en kwaliteit

Wij hebben in 2025 waarde gecreëerd voor onze cliënten — in de zorg die wij leverden, in de proposities die wij per klantgroep ontwikkelden en in hoe wij die zorg zichtbaar en navolgbaar maken. Hieronder leest u hoe wij kwaliteit zichtbaar maken, hoe onze cliënten ons hebben gewaardeerd, hoe wij de proposities per klantgroep richting 2030 herijken en welke hoogtepunten 2025 in de zorg heeft gekend. Een uitgebreide verantwoording staat in ons kwaliteitsverslag (vivium.nl/kwaliteit). Het hoofdstuk eindigt met de koppeling aan Route 3 uit het strategisch kompas.

Drie van de vijf beloften uit ons strategisch kompas raken direct aan dit hoofdstuk: preventie (voorkomen in plaats van genezen), reablement (activeren in plaats van overnemen) en netwerkzorg (samen sterker). Zij vormen de inhoudelijke richting waarin wij de proposities richting 2030 ontwikkelen.

1.2.1 Kwaliteit zichtbaar maken

Goede kwaliteit van zorg gaat bij Vivium niet om de norm, maar om wat het de cliënt en zijn naasten oplevert. Door kwaliteit zichtbaar te maken kunnen wij de waarde en potentie van mens en organisatie beter benutten. Het beeld van de dienstverlening bouwen wij op uit gesprekken met cliënten en medewerkers, het bespreken van documenten en registraties, de algehele indruk en steekproeven op specifieke onderwerpen en locaties. Voor de uitgebreide verantwoording verwijzen wij naar ons kwaliteitsjaarverslag op vivium.nl/kwaliteit.

1.2.2 Cliëntervaring

Klanttevredenheid wordt gemeten op ZorgkaartNL. Op basis van 1.036 waarderingen scoort Vivium als geheel een gemiddelde van 8,0 (bron: ZorgkaartNL, 2 april 2026), vergelijkbaar met september 2025. Vivium Zorg Thuis scoort op basis van 625 waarderingen een 8,8.



Het aantal waarderingen bij de GRZ is in absolute en relatieve zin laag, wat (mogelijk) een vertekend beeld kan geven. Daarnaast is locatie Naarderheem in maart 2026 verhuisd naar een nieuwe locatie. De verwachting is dat de waardering in de komende periode weer stijgt naar het niveau van voorheen.

1.2.3 Herijking proposities richting 2030

In 2025 zijn de klantgroepen PG, ZAH en Zorgeloos Wonen gestart met het herijken van de proposities richting 2030. Hiervoor worden de regionale-, demografische-, technologische-, cliëntvraag- en arbeidsmarktontwikkelingen samengebracht en uiteindelijk weergegeven in een meerjarenbegroting inclusief KPI's. Zo ontstaat een nieuw instrument om strategisch te sturen — niet meer vanuit aanbod, maar vanuit wat nodig is.

De strategiedagen van het directieteam in 2025 hebben de basis gelegd voor deze herijking. Per klantgroep is gewerkt aan een realistische oriëntatie op 2030, met aandacht voor wat wij toevoegen aan

de zorgzame gemeenschap in de buurt, tijdelijk verblijf, nauwere samenwerking met de wijk en de boekenlegger (zelf, digitaal, mantelzorg, netwerk, professional) als handelingsperspectief.

Klantgroep PG (Psychogeriatrie)

PG biedt een veilig thuis voor mensen met dementie, met persoonsgerichte zorg en welzijn centraal, professionele zorg en behandeling 24/7 en deskundige begeleiding in de laatste levensfase. Voor 2030 willen wij drie dingen tegelijk: PG zichtbaarder maken als expert in dementiezorg en palliatieve zorg voor complexe en onplanbare zorgvragen, PG positioneren als netwerkpartner in de wijk en in de regio die bijdraagt aan langer thuis wonen en de verschuiving van intramurale zorg naar VPT en MPT verder ondersteunen.

Klantgroep GRZ (Geriatrische Revalidatiezorg)

Naarderheem is expertisecentrum voor geriatrische revalidatie en behandelintensieve zorg, met focus op zorg voor kwetsbare ouderen met complexe zorgvragen. Het doel: zelfredzaamheid, participatie en kwaliteit van leven bevorderen, met oog voor maatschappelijk belang en beperkte middelen. Altijd als onderdeel van een keten dus samen met partners. Voor 2026 is de samenwerking met Amaris in onderzoek om gezamenlijk GRZ-zorg te verlenen in het nieuwe Naarderheem.

Klantgroep ZW (Zorgeloos Wonen) / ZAH (Zorg aan Huis)

De Zorgeloos Wonen-locaties bevinden zich in een transitie naar een passende propositie, zowel ten aanzien van gewenste woonzorgconcepten als het bijbehorend vastgoed. De teams Met Extra Zorg Thuis (ZAH) zijn in 2025 hernoemd naar Welzijnsteams; deze teams voldoen in ruime mate aan de behoefte en vraag van de cliënt in de regio.

1.2.4 Hoogtepunten in de zorg in 2025 — per klantgroep

In elke klantgroep zijn in 2025 stappen gezet die de proposities richting 2030 verder invulling geven. Hieronder per klantgroep enkele hoogtepunten die illustreren hoe wij de vijf beloften — preventie, reablement, netwerkzorg, teams van de toekomst en platform van de toekomst — concreet maken. Een uitgebreidere beschrijving per voorbeeld staat in het kwaliteitsverslag (vivium.nl/kwaliteit).

Klantgroep PG (Psychogeriatrie)

Met de inbedding van het nieuwe ECD PUUR is in 2025 op de PG-locaties gewerkt aan methodisch werken: van vroegsignalering tot rapportage, met spraakgestuurde rapportage als concrete tijdwinst voor de bewoner. Het Goede Gesprek krijgt op de locaties stap voor stap een meer structurele plek in het zorgproces — als instrument voor passende zorg in de laatste levensfase.

Klantgroep GRZ (Geriatrische Revalidatiezorg)

Naarderheem biedt — als eerste zorginstelling in Nederland — Geriatrische Revalidatiezorg direct thuis aan. Het aantal ambulante revalidatietrajecten is in 2025 gestegen van 49 in het eerste kwartaal naar 150 in het vierde kwartaal, met een minimale ligduurverkorting van 5 dagen. Begin 2026 is de pilot "direct ambulant" gestart, waarbij een cliënt niet meer wordt opgenomen maar direct thuis revalideert. In januari 2026 is de nieuwbouw van Naarderheem opgeleverd; in maart zijn cliënten en ondersteunende diensten verhuisd. Het gebouw is duurzaam ontworpen — bodemwarmtebron, gasloze keuken, 330 zonnepanelen en een park voor flora en fauna is in aanleg.

Klantgroep ZW (Zorgeloos Wonen) / ZAH (Zorg aan Huis)

De Zorgeloos Wonen-locaties bevinden zich in een meerjarige transitie naar passende woonzorgconcepten, waaronder de Lange Leve Thuis locatie. De productmix van onze ZW-locaties is in 2025 verbeterd ten opzichte van 2024. In Torenhof is in 2025 cliëntervaring gemeten met de Groninger Wellbeing Indicator — cliënten geven daarbij zelf aan welke thema's rond kwaliteit van leven voor hen belangrijk zijn. Deze inzichten worden gebruikt in de MDO's om de zorg en ondersteuning beter af te stemmen op wat voor de cliënt werkelijk telt.

De Welzijnsteams groeien als inhoudelijk propositie waarin meer dan alleen zorg wordt geleverd — er is ook actief aandacht voor netwerk, vitaliteit en zelfredzaamheid. De beoogde kwantitatieve groei in VPT-cliënten in de wijk blijft achter bij de doelstellingen, daarentegen is het aandeel VPT-cliënten in de Zorgeloos Wonen-locaties juist harder gegroeid dan verwacht. Beeldzorg en de inzet van het Team Technisch Thuiszorg Verpleegkundigen (samen met Amaris en TergooiMC) zorgen ervoor dat ook complexere zorg thuis kan worden geleverd. De keuze voor "thuis als het kan" wordt zo elke dag concreter.

1.3 Medewerkers en de arbeidsmarkt — #teamvivium

Wij hebben in 2025 als werkgever gewerkt aan een duurzame relatie tussen arbeid en zorg — bij krimpende arbeidsmarkt, blijvend hoog verzuim en een gefaseerde afbouw van ZZP-inzet. Hieronder leest u welke cultuur ons drijft, welke strategische HR-agenda wij hanteren, hoe wij aantrekkelijk werkgever zijn, hoe de instroom in 2025 vorm kreeg, hoe wij opleiden en ontwikkelen en hoe wij sturen op verzuim en inzetbaarheid. Het hoofdstuk eindigt met de koppeling aan Route 2 uit het strategisch kompas.

De belofte uit ons strategisch kompas die direct aan dit hoofdstuk raakt is teams van de toekomst — jouw ontwikkeling centraal. Het centrale doel van onze strategische HR-agenda (paragraaf 3.2) is een duurzame relatie tussen arbeid en zorg, een noodzakelijke voorwaarde om bij krimpende arbeidsmarkt en groeiende zorgvraag goede zorg te kunnen blijven bieden.

1.3.1 Cultuur en gedrag

Onze kernwaarden — vertrouwen, verbinden, vakmanschap en vindingrijkheid — komen voort uit de Rijnlandse besturingsfilosofie. Bij deze manier van aansturen draait het om de cliënt en de vakkracht, om het samenspel tussen zorgverlener, vrijwilliger en mantelzorger. Cultuur en gedrag komen ook samen in het "Moreel beraad", waarin ethische dilemma's worden besproken binnen de klantgroepen. Ons uitgangspunt is: fouten maken mag, als je er maar van leert. Veilig omgaan met ICT — cybersecurity — heeft daarbij volop de aandacht.

1.3.2 Strategische HR-agenda

In 2025 hebben wij een strategische HR-agenda opgesteld die de inhoudelijke richting voor het werkgeverschap en team van de toekomst voor de komende jaren vastlegt. Het centrale doel is een duurzame relatie tussen arbeid en zorg — een noodzakelijke voorwaarde om bij krimpende arbeidsmarkt en groeiende zorgvraag goede zorg te kunnen blijven bieden en de directe koppeling met Route 2 uit ons strategisch kompas. De agenda bundelt negen samenhangende aandachtsgebieden tot één samenhangend kader, georganiseerd rond dit centrale doel.

Bekwaam is bevoegd	**Goed werkgeverschap & werkplezier**	**Binden, boeien & behoud**
Duurzame inzetbaarheid & preventie	**Duurzame relatie tussen arbeid en zorg**	**Capaciteitsmanagement & flexibiliteit**
Leiderschap, zeggenschap & cultuur	**Diversiteit & inclusie**	**Innovatie & technologie**
Netwerkzorg & samenwerking		

Toelichting: *Deze tabelweergave is een werkversie van de HR-agenda figuur (centrale doel + negen aandachtsgebieden).*

Eind 2025 hebben wij binnen dit bredere kader gekozen om focus te leggen op vier prioritaire thema's: preventie, vitaliteit en verzuimreductie; duurzame inzetbaarheid; warm welkom (van sollicitatie tot de eerste 100 dagen); en leiderschap. Deze keuze sluit aan bij twee opgaven die in 2025 het meeste aandacht vroegen — het hoge verzuim en het verloop in de eerste maanden — en bij de transformatie van de zorgteams die in 2026 verder vorm krijgt.

Om de uitwerking van deze thema's een organisatiebrede inbedding te geven, is per thema naast de vakgroep P&O ook een DT-lid aangewezen als trekker en linking pin. Per thema werken wij met een one-pager waarin opdracht, onderwerpen, beoogde resultaten en KPI's op één pagina zichtbaar zijn — zo wordt de voortgang gestructureerd in het DT teruggebracht. Voor het thema Leiderschap is een aparte werksessie binnen het DT ingepland om de opdracht en focus aan te scherpen — ook als spiegel voor het eigen handelen.

1.3.3 Aantrekkelijk werkgeverschap

Aantrekkelijk werkgever zijn betekent voor Vivium meer dan goede arbeidsvoorwaarden alleen. Het gaat om werkplezier, ruimte voor vakmanschap, gezien worden, en samen iets opbouwen. In de praktijk komt dat in 2025 op verschillende manieren tot uitdrukking: een woon-werkvergoeding die boven cao-niveau ligt, attenties bij de complimentendag en vitaliteitsweek, een extra uitkering in december en in september een Festival op het terrein van De Stichtse Hof.

In mei 2025 vroegen wij onze collega's hoe zij het werken bij Vivium ervaren. 34% vulde de vragenlijst in. Vivium scoort op alle vlakken beter dan het branchegemiddelde — vooral op werkplezier, samenwerken en enthousiasme op het werk. Met een arbeidsmarktcommunicatiebureau ontwikkelden wij een aangescherpte en onderscheidende werkgeversbelofte; lancering volgt in 2026.

635 collega's zijn actief in ons ambassadeursprogramma. Van de kandidaten die via het ambassadeursprogramma zijn aangedragen, zijn 49 sollicitanten aangenomen.

1.3.4 Instroom en de afbouw van ZZP-inzet

Vivium verwelkomde dankzij een intensieve arbeidsmarktcampagne en het actief bellen van mensen, per saldo 184 nieuwe medewerkers in 2025. Deze instroom was mede gevolg van de maatregel dat per 1 januari 2025 het handhavingsmoratorium inzet ZZP'ers werd opgeheven. Vivium heeft daarin de lijn uitgezet om de inzet van ZZP'ers gefaseerd af te bouwen: per 1 mei 2025 is gestopt met de inzet van ZZP'ers niveau 1 en 2 en per 1 november ook met niveau 3 en 4. Bij onze collega's in de regio zagen wij deze gefaseerde stappen eveneens terug. Eind 2025 waren er zo goed als geen ZZP'ers meer actief; alleen bij uitzondering kunnen nog ZZP'ers ingezet worden, bijvoorbeeld bij de Nachtzorg als continuïteit van zorg in het geding komt.

Naast de eigen instroom zijn er in 2025 een aantal stappen gezet om de bredere arbeidsmarktstrategie te verstevigen: per juni 2025 is een Regiopool opgezet met Amaris, Hilverzorg en Inovum, het aantal gevraagde diensten bij het Flexbureau is met 50% verminderd door anders te werken, het capaciteitsmanagement wordt verder ontwikkeld en het project Onboarding personeel is gestart. Eigen personeel — vaste gezichten — draagt aantoonbaar bij aan werktevredenheid van medewerkers en aan een hogere cliënttevredenheid.

1.3.5 Opleiden en ontwikkelen

Opleiden van (nieuw) personeel staat hoog in het vaandel. Ultimo december waren er 151 fte studenten in dienst. Wij streven naar een hoger aantal, maar de instroom gaat de laatste jaren moeizamer. Het besluit van het kabinet om de opleidingssubsidies Stagefonds en Sectorfonds Plus binnen enkele jaren te beëindigen draagt hierin niet bij op langere termijn.

Het modulair opleiden op niveau 3 groeit, mede dankzij intensieve samenwerking met collega-zorgorganisaties in de regio. Ook voor verpleegkundigen niveau 4 is ontwikkeling in volle gang. De tweede ronde van de module Klinisch Redeneren is gestart. Wij investeren ook in duurzame deskundigheid door medewerkers op te leiden tot train-de-trainer.

1.3.6 Verzuim en inzetbaarheid

Het gemiddelde verzuim over 2025 is op 8,6% geëindigd. Het jaar begon met een hoog verzuim (9,7%) en is gedurende het jaar gedaald naar 8,6%. In het eerste kwartaal 2026 zien wij weer een forse stijging van het verzuim naar 10%. Door het hoge verzuim is de inzet van derden ook hoog. Vernet geeft Vivium een Health Care score van 6,4 (2024: 5,7).

Elke klantgroep heeft een plan waarin doelen en resultaatafspraken opgenomen zijn om te komen tot een verlaging van het verzuim en meer focus op preventie en duurzame inzetbaarheid. Begin 2026 is een Taskforce Verzuim ingericht binnen het projectteam Preventie, vitaliteit en verzuimreductie (zie paragraaf 3.2); de bespreking van de Taskforce wordt gekoppeld aan de maandelijkse cijferbespreking in het DT, zodat verzuim en cijfers in samenhang aan de orde komen. Daarbij wordt ook organisatiebreed gewerkt aan terugkerende signalen die op individueel leidinggevend niveau lastig op te lossen zijn — onder meer rondom roostering, contractomvang en vertrekredenen.

1.4 Samen in de regio

De transitie van de ouderenzorg vraagt om samenwerking — bij krimpend aanbod, groeiende vraag en toenemende verwevenheid van zorg, welzijn en wonen kan geen enkele organisatie het alleen. Voor Vivium is regionale samenwerking daarom een vast onderdeel van onze koers. Hieronder leest u over de drie hoofdsporen waarlangs wij dat in 2025 hebben vormgegeven: het Innovatief Contract met Zilveren Kruis, het Regiokompas en het netwerk Gezond Gooi met daarbinnen de coalitie Waardig Ouder Worden en het alternatieve scenario Plan Bee. Het hoofdstuk eindigt met wat de samenwerking heeft opgeleverd en met de koppeling aan Route 1 uit het strategisch kompas.

1.4.1 Het Innovatief Contract

Het Innovatief Contract is een belangrijke pijler in onze regionale samenwerking. Medio 2023 maakten wij samen met drie andere VVT-zorgorganisaties (Hilverzorg, Inovum en Amaris) en Zilveren Kruis afspraken over een nieuwe contractvorm. Het contract schept ruimte voor vernieuwing in de zorg, met als gezamenlijke ambitie om met minder middelen meer mensen passende zorg te kunnen leveren.

In deze vijfjarige contractvorm (2023-2027) wordt voor de ZVW én de WLZ jaarlijks een aanneemsom afgesproken met als enige parameter groei van het aantal unieke cliënten. In 2025 zijn wij samen met SiRM gestart met een tussenevaluatie van het contract. In 2026 worden de aanbevelingen uit deze evaluatie vertaald naar een ontwikkelagenda voor de tweede helft van het contract en de periode na 2027.

Jaren	Beoogd groeidoel	Minimale groeidoel
2023	1,0%	0,30%
2024	3,3%	1,60%
2025	5,8%	2,50%
2026	8,8%	3,50%
2027	12,8%	4,80%

Toelichting: *figuur met de afgesproken groeidoelen.*

1.4.2 Het Regiokompas

Vivium heeft samen met collega-instellingen in de regio Gooi en Vechtstreek verschillende initiatieven ontplooid: Ziekenhuis Verplaatste Zorg (Technische Thuiszorg Verpleegkundigen), Regionale Flexpool, Integrale Medische Ouderen Zorg (IMOZ) en Gezond Gooi.

In 2025 is deze samenwerking voortgezet en zijn er stappen gezet. Een voorbeeld is de pilot cliëntlogistiek, waarbij verwijzers via zorgplein-gooi.nl kunnen zien welke zorgaanbieders beschikbaar zijn voor wijkverpleging. Vanuit de gezamenlijke ambitie zijn vijf strategische kernthema's benoemd waarmee wij de zorg toegankelijk willen houden in de Gooi- en Vechtstreek.

1.4.3 Gezond Gooi en de coalitie Waardig Ouder Worden

Binnen Gezond Gooi is in 2025 gewerkt aan het regioplan in het kader van het Integraal Zorgakkoord. Vijf werkgroepen zijn aan de slag gegaan om oplossingsrichtingen te formuleren voor de uitdagingen van de regio. De thema's Coalitie Waardig Ouder Worden en Coalitie Digitalisering nemen hierbij een belangrijke plaats in.

Coalitie Waardig Ouder Worden

Binnen Gezond Gooi vervult Vivium een actieve rol in de coalitie Waardig Ouder Worden, als bestuurlijk trekker en als projectleider, in samenwerking met partners uit het sociaal domein, gemeenten, eerstelijn en het zorgkantoor. De ambitie is helder: waardig ouder worden en zorg en ondersteuning toegankelijk houden voor wie dat nodig heeft, vanuit een domeinoverstijgende aanpak. In 2025 is uit het transformatieplan een werkagenda voortgekomen met drie inhoudelijke proposities — beweging naar het voorveld, netwerkzorg, en ambulantisering van de geriatrische revalidatie — en zeven onderliggende initiatieven.

Het wegvallen van het IZA-financieringsspoor in het najaar van 2025 vroeg om een herontwerp van de route. De coalitie heeft hierop het alternatieve scenario "Plan Bee" uitgewerkt: dezelfde ambitie, een andere weg ernaartoe, met focus op slimmer samenwerken en het beter benutten van bestaande budgetten. Voor 2026 zijn drie strategische vraagstukken in beeld: het verbinden van initiatieven tot één samenhangend regionaal verhaal, het verstevigen van het perspectief van de inwoner en — als belangrijkste — het werken aan duurzame domeinoverstijgende financiering die de huidige gefragmenteerde geldstromen overstijgt. De regionaal beschikbare middelen voor 2026 zijn voor de bredere ambitie niet toereikend; het gesprek hierover wordt binnen Gezond Gooi en met het zorgkantoor in 2026 voortgezet. Vivium blijft hierin een trekkende rol vervullen.

1.4.4 Wat de samenwerking ons brengt

De tussenevaluatie van het Innovatief Contract door SiRM ("Verstevig de voorsprong", maart 2026) laat zien dat het contract condities heeft gecreëerd voor een snellere transitie. Aanbieders bedienden gezamenlijk meer unieke cliënten — een gerealiseerde groei van ongeveer 11% bij een gecorrigeerde doelstelling van 3,2%. Aanbieders helpen meer cliënten met minder fte per cliënt; cliënten verblijven korter in klinische herstelzorg en herstellen vaker thuis; de inzet van zorgtechnologie bij zorg in de thuissituatie nam toe. Deze uitkomst benadrukt dat de beweging uit het strategisch kompas niet alleen een belofte is maar ook in cijfers zichtbaar wordt.

1.4.5 Vooruitblik regio 2026

De regionale agenda voor 2026 staat in het teken van het verstevigen van wat in 2025 is opgebouwd en het werken aan een toekomstbestendige financierings- en samenwerkingsstructuur. De aanbevelingen uit de SiRM-tussenevaluatie krijgen vorm in een ontwikkelagenda met de andere IC-aanbieders en Zilveren Kruis, met expliciete aandacht voor de continuïteit na 2027. Voor Waardig Ouder Worden werken wij Plan Bee verder uit met onze regiopartners. De RegioFlexpool wordt verder opgebouwd en de samenwerking met Amaris voor GRZ in het nieuwe Naarderheem wordt nader uitgewerkt. De uitwerking van deze vooruitblik staat in hoofdstuk 6.

1.5 Bedrijfsvoering die het mogelijk maakt

Onze ambitie en de transformatie vragen een solide bedrijfsvoering. Hieronder leest u hoe wij in 2025 onze doelstelling, structuur en personele bezetting hebben ingericht, hoe de financiële ontwikkelingen zich hebben voorgedaan, hoe wij risicobeheersing hebben georganiseerd, en hoe wij verduurzaming en compliance vormgeven. Voor de cijfermatige uitwerking verwijzen wij naar de jaarrekening 2025 (hoofdstuk 8). Het hoofdstuk eindigt met de koppeling aan Route 4 uit het strategisch kompas.

De belofte uit ons strategisch kompas die direct aan dit hoofdstuk raakt is het platform van de toekomst — meebewegen met wat komt. Een wendbare bedrijfsvoering, ondersteund door slimme data en passende ICT, is de voorwaarde om in 2030 nog steeds zorg te kunnen leveren in een sterk veranderend zorglandschap.

1.5.1 Doelstelling, activiteiten en organisatiestructuur

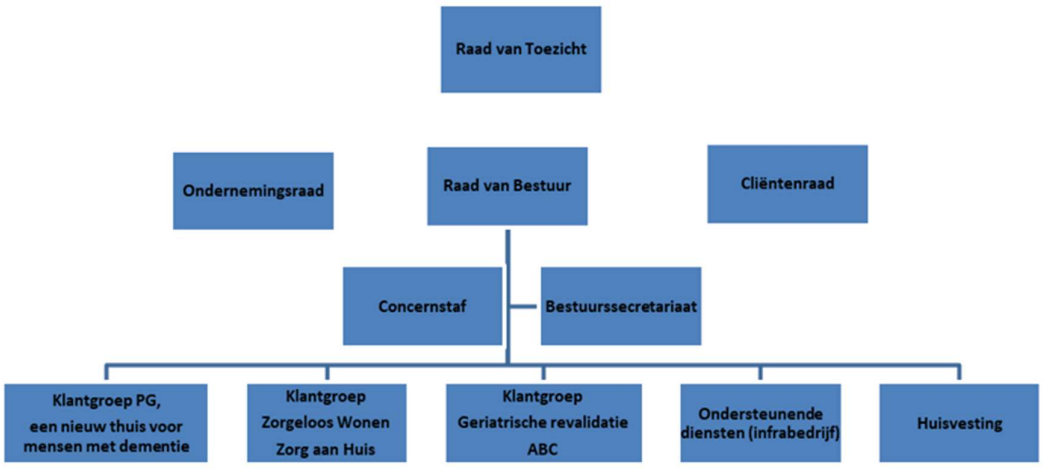
De activiteiten van Vivium omvatten intramurale en extramurale zorg (incl. wijkverpleging), Zorgeloos Wonen, Geriatrische Revalidatiezorg, begeleiding en behandeling. Dit gebeurt in en vanuit acht verpleeghuislocaties, één revalidatiecentrum, twee gecombineerde verpleeg- en woonzorglocaties, twee woonzorglocaties en verschillende dagactiviteitencentra.

Juridische structuur

Vivium Zorggroep is een stichting met 15 woonzorgcentra in de regio Gooi en Vechtstreek, Amsterdam Zuid en Almere. Daarnaast is Vivium eigenaar van stichting De Oude Pastorie. Stichting De Oude Pastorie heeft dezelfde Raad van Toezicht en Raad van Bestuur als Vivium; gezien de beperkte omvang is gebruik gemaakt van de consolidatievrijstelling t.a.v. De Oude Pastorie.

Interne organisatiestructuur

Naast de formele juridische structuur kent Vivium Zorggroep ook een organisatorische structuur. Het vertrekpunt voor Vivium is het belang van de cliënt en de medewerker.



1.5.2 Personele bezetting

De personele samenstelling van het bestuur en het Directieteam van Vivium bestaat uit:

- Wiko Vlasblom — Raad van Bestuur
- Willeke Oxener — directeur klantgroep Zorgeloos Wonen en Zorg aan Huis
- Sandra Spanjaard — directeur klantgroep Psychogeriatrie (PG)
- Marco Wisse — directeur klantgroep Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ)
- Folkert Zwinkels — directeur Bedrijfsvoering & Ondersteuning
- Erwin Melger — directeur Financiën & ICT
- Corine Roos — concernadviseur kwaliteit en veiligheid
- Ingrid Tromp — concernadviseur P&O
- Ellen Vreeburg — specialist ouderengeneeskunde
- Ellen van Ginkel — secretaris raad van bestuur

De functie van secretaris raad van bestuur is per 2025 nieuw ingericht en heeft een belangrijke focus op strategie en transformatie, zowel binnen onze organisatie als in onze rol in de regio. Inmiddels werken wij hier ruim een jaar mee.

Vivium is een zorgorganisatie met circa 3.100 medewerkers; gemiddeld is in 2025 1.831 fte ingezet, naast de inzet van derden.

1.5.3 Financiële ontwikkelingen

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De transitie van de zorg in de Gooi & Vechtstreek is in 2025 verder vormgegeven met behulp van diverse programma's in een brede regionale samenwerking. Alle betrokken partijen steken hier veel tijd, energie en geld in. Hierbij levert Vivium Zorggroep haar aandeel vanuit alle lagen van de organisatie. Er zijn in 2025 ten opzichte van 2022-2024 wederom meer unieke cliënten van Zilveren Kruis in zorg geweest — één van de doelstellingen in het Innovatief Contract.

De financiële resultaten over 2025 hebben zich in de loop van het jaar positief ontwikkeld en zijn hoger dan begroot. De kwaliteit van het resultaat is voor verbetering vatbaar; de resultaten bij de GRZ en verschillende zorglocaties van PG en Zorgeloos Wonen liggen onder het budget. Het verzuim is hoog. De productmix van onze ZW-locaties is verbeterd ten opzichte van 2024. Het resultaat wordt nu vooral gedragen door Zorg aan Huis (de Welzijnsteams), de klantgroep PG, vastgoed en het onderdeel Treasury (renteresultaat).

In 2025 zijn de laatste twee tranches van het eerste leningsdeel van € 10 miljoen van de Europese Investeringsbank getrokken ten behoeve van de nieuwbouw Naarderheem en renovatie van De Bolder. In de loop van het jaar zagen wij daarnaast steeds lagere rentepercentages voor de uitgezette deposito's als gevolg van alle ontwikkelingen (politiek, economie, etc.).

De belangrijkste onderdelen in de bedrijfsvoering zijn: beheersing van verzuim en de arbeidsmarkt (inclusief werving nieuw personeel en bijbehorende transformatie in de zorgverlening). Deze beide onderdelen hebben grote impact op het resultaat. Het veranderende ICT-landschap en wettelijke regelgeving vragen veel van de organisatie, zowel qua inzet als financieel — bijvoorbeeld door stijgende kosten van licenties en invoering van NIS2. ICT legt daardoor steeds meer beslag op de kosten.

Ook de ontwikkeling van AI stopt niet meer en binnen Vivium wordt gekeken op welke manier dit kan bijdragen aan een optimale bedrijfsvoering. Onder andere spraakgericht rapporteren en het (meer)

gebruikmaken van Copilot moeten werkprocessen kunnen verbeteren, versnellen en ondersteunen. Daarnaast is het streven om in 2026 grotendeels over te gaan naar het werken via een gedeelde omgeving (Teams / SharePoint / OneDrive); hiervoor worden verschillende trainingen gegeven.

Subsidies

Er zijn subsidies aangevraagd voor MDIEU en Dumava. De Dumava-subsidie wordt gebruikt voor investeringen in zonnepanelen, dakisolatie en WTW-units. De MDIEU-subsidie is voor een groot deel bestemd voor investeringen in het nieuwe ECD. In 2026 is de definitieve afrekening voor deze subsidie ingediend en volledig goedgekeurd. Daarnaast ontvingen we in 2026 verschillende andere subsidies zoals Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ) Stagefonds, Praktijkleren en Sectorfonds Plus.

Financiële resultaten

Het resultaat van Vivium over 2025 bedraagt € 3,2 miljoen — € 0,7 miljoen beter dan begroot (€ 2,5 miljoen). In het eerste halfjaar bedroeg het resultaat nog € 0,1 miljoen; in het tweede halfjaar is dit verder gegroeid naar € 3,2 miljoen. Het rendement komt uit op 1,5% (2024: 2,6%).

De totale omzet is in 2025 gestegen van € 201,5 miljoen naar € 210,4 miljoen. De WLZ is dankzij reguliere indexeringen, groei VPT en zorgverzwaring met € 11 miljoen toegenomen. De omzet ZVW steeg licht met € 0,7 miljoen. Dat is minder dan verwacht, onder andere door gedeeltelijke leegstand bij de GRZ. De andere beroeps- en bedrijfsmatige opbrengsten namen met € 2,7 miljoen af, onder meer door wegvallen van eenmalige subsidies en lagere nagekomen baten uit voorgaand boekjaar.

De bedrijfslasten zijn in 2025 met € 9,9 miljoen toegenomen ten opzichte van 2024 — vooral het gevolg van hogere kosten van lonen en salarissen (cao en groei van eigen personeel), vergoeding reiskosten woon-werkverkeer, kosten verzuimbegeleiding, ICT-gerelateerde kosten, projectkosten (o.a. NIS2 en stoppen met inzet ZZP'ers) en hogere huurkosten door tijdelijke huisvesting.

De inzet van derden is nagenoeg gelijk gebleven aan 2024 en blijft hoog (€ 27,2 miljoen). Het wegvallen van kosten ZZP'ers wordt deels "opgevangen" door eigen personeel, maar inzet van uitzendkrachten blijft nodig door verzuim en krapte op de arbeidsmarkt. Omdat deze inzet vaak het dubbele kost van een ZZP'er, zien wij enerzijds een afname van inzet in aantallen, maar geen directe besparing op de kosten.

In 2025 is een nieuwe voorziening gevormd op basis van de cao: de voorziening Generatieregeling. Hiermee wordt beoogd dat werknemers langer en fitter voor de zorg behouden blijven. De vergelijkbare regeling RVU 45+ stopt per 31 december 2025 en loopt alleen door voor de huidige deelnemers. Het saldo van de dotatie en vrijval was per saldo een bate van € 0,3 miljoen. Het saldo van de financiële baten en lasten (rente) nam met € 0,9 miljoen toe in vergelijking met 2024, het gevolg van lagere opbrengsten van uitgezette deposito's en hogere rentelasten van aangetrokken leningen.

In 2025 is voor € 47,3 miljoen geïnvesteerd, waarvan het merendeel de nieuwbouw Naarderheem en renovatie van De Bolder betrof (€ 40,7 miljoen).

Zowel de solvabiliteit als DSCR voldoen aan de afgesproken bankconvenanten.

	+T/m Kwartaal 1	+T/m Kwartaal 2	+T/m Kwartaal 3	+Okt	+Nov	+Dec
Aandeel PNIL in totale personeelskosten	19,6%	19,7%	20,6%	21,8%	15,5%	15,3%
Aandeel ZZP van de PNIL	57%	55%	56%	43%	3%	3%
Aandeel uitzendkrachten van de PNIL *	28%	30%	29%	40%	78%	78%
Aandeel overige derden van de PNIL	7%	6%	6%	6%	7%	8%
Aandeel onderaanneming	8%	9%	9%	12%	12%	11%

Balans Vivium	**31-dec-25**		**31-dec-24**
	x € 1		**x € 1**
Activa			
Materiële vaste activa	130.303.013		95.139.099
Financiële vaste activa	1.521.372		1.682.802
Debiteuren	2.791.292		2.310.093
Overige vorderingen	11.687.857		13.006.754
Liquide middelen	46.863.928		61.250.783
	193.167.462		173.389.532
Passiva			
Eigen vermogen	63.449.016		60.288.833
Voorzieningen	7.138.987		7.370.508
Leningen en overige schulden	86.879.191		71.457.052
Crediteuren	9.024.590		10.574.992
Overige kortlopende schulden	26.675.677		23.698.146
	193.167.462		173.389.532
Resultaat verslagperiode	3.160.183		5.157.588
Bankratio's:			
Solvabiliteitsratio	32,85%		34,77%
DSCR	3,74		3,67

Toelichting: *de tabellen met (1) effect afschaling ZZP-inzet en (2) ontwikkeling balans en resultaat 2025 vs 2024.*

Financieringsbehoefte en kasstromen

De komende jaren staan in het teken van grote investeringen in diverse panden om goede en duurzame zorg te kunnen blijven verlenen. Gedurende de investeringshorizon 2021 t/m 2050 worden twee perioden onderscheiden: 2022-2030 en 2031-2050, gekozen in het kader van de EU-wetgeving rondom duurzaamheidsdoelstellingen. De belangrijkste twee projecten betreffen de nieuwbouw van Naarderheem (€ 69,7 miljoen, in maart 2026 afgerond) en renovatie van De Bolder (€ 13,2 miljoen, oplevering najaar 2026), gefinancierd met leningen van de Europese Investeringsbank. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de vernieuwing van locaties Johanneshove en Oversingel.

Voor de eerste periode (t/m 2030) was een bedrag van € 145 miljoen aan investeringen geraamd. In 2026 wordt de investeringsportefeuille geactualiseerd worden op basis van de uitwerking proposities en strategie.

Op basis van de meerjarenraming (incl. liquiditeitsprognoses) wordt aan alle benodigde financiële ratio's voldaan.

Het belang van een adequate beheersing van het werkkapitaal en de kasstromen is geborgd.

1.5.4 Risico's en risicobeheersing

Risico's horen bij besturen in de zorg. Wij zien het als onze opdracht om ze te kennen, te duiden en — waar mogelijk — te beheersen, in het besef dat niet alles te beheersen valt. Het verdragen van niet-weten en het steeds opnieuw leggen van de puzzel horen daarbij; zij maken onderdeel uit van ons repertoire. De arbeidsmarkt, de financiering van de zorg, de vraag naar GRZ-bedden en de bezetting van Zorgeloos Wonen-locaties laten zich niet vangen in een eenmalig plan; ze vragen om steeds opnieuw kijken, wegen en bijsturen. Dat doen wij met de partners om ons heen — waaronder Zilveren Kruis — en met de mensen die het werk doen.

Centraal in deze werkwijze staat een drieluik dat onze sturing ordent. Elk deel heeft een eigen plek in de gesprekken:

- **Actualiteit en korte termijn**. In onze reguliere DT-overleggen behandelen wij de cijfers van het lopende jaar, de in het DT afgesproken beheersmaatregelen en de scenario's die wij daarbij hanteren.
- **Voortgang van de strategie**. Op de kwartaalreviews volgen wij de koers in ons strategisch kompas, met de bijdragen die vanuit de eigen onderdelen, vanuit de regio en vanuit de projecten worden geleverd om de ambitie ten uitvoer te brengen.
- **Strategische meerjarige herijking**. Op onze strategiedagen werken wij — vanuit een outside-in benadering — aan een duurzame propositie en aan de meerjarenraming die daarbij hoort.

Dit drieluik gebruiken wij niet alleen in het DT, maar ook in de dialoog met de Raad van Toezicht en in de gesprekken met de accountant. Deze werkwijze, die we ons in 2025 eigen hebben gemaakt, continueren we in 2026.

De belangrijkste risico's die wij in 2025 onderkennen zijn de krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met het relatief hoge verzuim, en de financiering van de zorg nu en in de komende jaren. Daarnaast zien wij risico's bij de bedbezetting van de GRZ en leegstand op enkele Zorgeloos Wonen-locaties. De vraag naar zorg verandert mede onder invloed van de vermogenspositie, wensen en behoeften van ouderen; daarmee verschuiven het concurrentieveld en onze doelgroepen. Het Innovatief Contract biedt kansen en prikkelt om te innoveren, en dwingt tegelijk tot scherpe afwegingen over de financiering van de zorg op langere termijn. De inzet van ZZP'ers is in 2025 afgebouwd naar zo goed als nihil; op basis van de genomen maatregelen achten wij het risico op een naheffing klein.

Deze risico's vragen van ons twee dingen tegelijk. Zorgvuldigheid, omdat het gaat om de zorg voor kwetsbare mensen, om publieke middelen en om de continuïteit van een organisatie waar veel medewerkers en cliënten van afhankelijk zijn. En ondernemerschap, omdat stilstand geen optie is: het Innovatief Contract, de transitie van het zorglandschap en de veranderende vraag van ouderen vragen om keuzes maken, ruimte nemen en soms ook risico aanvaarden. Beide zitten in ons repertoire en wij sturen er bewust op dat ze elkaar versterken in plaats van uitsluiten.

1.5.4.1 Strategische, financiële en operationele risico's

In de Zorgbrede Governancecode 2022 is in art. 5.4.1 en 5.4.2 vastgelegd dat de Raad van Bestuur er zorg voor draagt dat in de zorgorganisatie een op de organisatie toegesneden, intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig is. Risicomanagement betreft niet alleen de financiële risico's, maar ook risico's als kwaliteit van zorg, patiëntveiligheid, imago- en marktrisico's, bouwinvesteringen en fusietrajecten. De Raad van Bestuur rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht. Voor elk risico wordt periodiek de mate van risico naar hoog/midden/laag ingeschaald en voorzien van beheersmaatregelen lopende het jaar. Onderstaand een overzicht van de voornaamste risico's die wij onderscheiden, gegroepeerd in drie categorieën.

1.5.4.2 Strategische risico's

Risico	Toelichting
Foute of geen strategie	Strategie wordt jaarlijks geactualiseerd via het strategisch kompas en sluit aan bij relevante ontwikkelingen.
Onvoldoende flexibiliteit	Lange termijn vastgoedinvesteringen doen solvabiliteit en liquiditeit afnemen. Nieuwbouw Naarderheem legt groot beslag op investeringsruimte. Te weinig flexibiliteit in personeelsbestand. Onvoldoende innoveren op het gebied van kwaliteit van zorg.
Onvoldoende aansturing/leiderschap	Van besturen naar ondernemen. Leiderschap dat past bij de toenemende eisen.
Voldoende gekwalificeerd toezicht	Onderschatten risico onduidelijke of foute strategie. Onvoldoende bewaken continuïteit lange termijn.
Vastgoed	Verhuurrisico. Propositie in lijn met de vraag uit de markt. Duurzaamheidseisen beïnvloeden resultaat vastgoed negatief.

1.5.4.3 Financiële risico's

Risico	Toelichting
Zorgverkoop aan zorgverzekeraar, zorgkantoor en gemeenten	Druk op tarieven ZVW en WLZ blijft. Onzekerheid over ontwikkelingen Innovatief Contract na 2027. Nieuwe tariefsystematiek WLZ.
Begroting onrealistisch	Hoog ziekteverzuim. Personeelslasten niet in controle.

Risico	Toelichting
	Leegstandsrisico's.
Vastgoed	Zie strategische risico's.
Liquiditeitskrapte	Grote investeringen in vastgoed. NB: met financiering via EIB zijn de grootste investeringen afgehecht.
Financiële informatievoorziening	Per klantgroep is de juiste financiële stuurinformatie voorhanden.

1.5.4.4 Operationele risico's (processen, mensen, systemen, externe gebeurtenissen)

Risico	Toelichting
Kwaliteit van zorg	Cliënttevredenheid. Incidenten en klachten. Zorginhoudelijke indicatoren. Rapporten IGJ.
Veiligheid	Richtlijnen en protocollen. Veiligheid accommodaties en zorginfrastructuur. Evaluatie calamiteiten.
Onverwachte actie toezichthouders / externe stakeholders	NMA. IGJ. Zorgverzekeraar/zorgkantoor. Pers.
Schaarste op de arbeidsmarkt	Met name kwalitatieve schaarste en niveau 3/4/5 in de zorg. Behoud van goed personeel. Steeds meer inzet derden.
ICT	Steeds meer digitale interactie: beveiliging van systemen. Invoer nieuwe ICT-systemen risicovol (project loopt uit de tijd en kosten, werkt niet, problemen leverancier, geen ervaren projectleider). Te weinig innovatie in zorgtechnologie. Adoptie technologie.

Samenvattend zijn de belangrijkste risico's voor Vivium: de krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met het hoge verzuim, de financierbaarheid van de zorg en de kostprijsdekkende tarieven, de bedbezetting van de GRZ en de leegstand op enkele Zorgeloos Wonen-locaties. De financiële positie van Vivium is gezond en de continuïteit is niet in het geding. Tegelijk is geen van deze risico's met één maatregel weg te nemen; zij vragen om voortdurende aandacht en bijsturing in zowel onze dagelijkse bedrijfsvoering als onze strategische koers.

1.5.4.5 Overige risicobeheersing

Binnen de organisatie wordt gewerkt volgens een vastgestelde Planning & Control-cyclus, bestaande uit beleidsplanning, kaderstelling, financiële sturing door middel van periodieke rapportages, een meest recente verwachtingsrapportage (prognose) en een jaarlijkse verantwoording door middel van het jaardocument. Met behulp van dashboards worden indicatoren gevolgd op de perspectieven cliënt, medewerker, professionele ontwikkeling, financiën en interne bedrijfsvoering. De Raad van Bestuur en de directeur Financiën/ICT voeren per kwartaal reviewgesprekken met de directeuren over resultaten, ontwikkelingen en prognoses.

Jaarlijks wordt door de medewerker Interne Controle een controleplan opgesteld dat met de accountant wordt afgestemd en een belangrijke pijler vormt bij de interim- en jaarrekeningcontrole. Het accent ligt op financiële rechtmatigheid en zorgdossiers.

Binnen Vivium is een privacy-team actief, met een aparte Functionaris Gegevensbescherming, dat waarborgt dat aan de wettelijke eisen rondom privacy en AVG wordt voldaan. Cybersecurity staat blijvend hoog op de agenda; er is hard gewerkt aan het voldoen aan de normen voor de NEN7510 en de voorbereidingen voor de NIS2-richtlijnen lopen al geruime tijd.

1.5.5 Aansturen op de basis op orde

Het directieteam stuurt actief op de basis op orde. Een gezonde bedrijfsvoering en stabiele kwaliteit van zorg zijn voor ons twee voorwaarden: zonder die basis is er geen ruimte voor innovatie en geen vertrouwen van onze partners en stakeholders. Tegelijk vragen recente signalen om gerichte aandacht — een verzuim dat begin 2026 boven de 10% uitkomt, financiële resultaten van GRZ en delen van Zorgeloos Wonen onder budget, en vertrekredenen die om organisatiebrede antwoorden vragen.

Wij sturen langs vaste instrumenten: de Planning & Control-cyclus met periodieke rapportages en prognoses, de dashboards op vijf perspectieven (cliënt, medewerker, professionele ontwikkeling, financiën en interne bedrijfsvoering), de kwartaalreviews tussen Raad van Bestuur, directeur Financiën/ICT en de directeuren, en de wekelijkse rapportages binnen de klantgroepen op rooster, productiviteit en bedbezetting. Lopen indicatoren uit de pas, dan volgen er gerichte beheers- en bijsturingsmaatregelen.

Cijfers vragen om duiding voordat zij om actie vragen. In het Directieteam (DT) maken wij daarom steeds onderscheid tussen incidentele en structurele ontwikkelingen — bij de interpretatie van cijfers, in het gesprek met de klantgroepen en bij de keuze van passende beheersmaatregelen. Een tegenvallend resultaat dat zich laat verklaren uit een eenmalige gebeurtenis vraagt om iets anders dan een patroon dat op een onderliggende beweging wijst. Beheersmaatregelen worden maandelijks in het DT besproken, inclusief verwachte effecten op resultaat, omzet en personeelskosten; aanvullend voert de directeur Financiën/ICT periodiek rondjes bij de klantgroepen om de voortgang van deze maatregelen te volgen.

Verzuim is in de aansturing als overkoepelend thema benoemd. De Taskforce Verzuim is in 2026 gekoppeld aan de maandelijkse cijferbespreking, zodat verzuim en cijfers in samenhang aan de orde komen. Voor 2026 wordt — samen met de klantgroepen — een prognose opgesteld op basis van een beperkte set kernindicatoren: bezetting, verzuim, in- en uitstroom en resultaat.

In 2025 is deze aansturing op een aantal dossiers concreet zichtbaar geworden. Het hoge verzuim in het begin van het jaar (9,7%) heeft per klantgroep tot een actieplan geleid; in de loop van het jaar daalde het verzuim naar 8,6%. De gefaseerde afbouw van ZZP-inzet is per kwartaal gemonitord, met als resultaat dat de inzet van ZZP'ers ultimo 2025 vrijwel volledig is afgebouwd. Op het terrein van werkgeverschap is, na het arbeidsmarktimago-onderzoek eind 2024, gewerkt aan een aangescherpte werkgeversbelofte; de lancering daarvan staat gepland voor 2026. Het netto-resultaat 2025 (€ 3,2 miljoen) en de daaraan gekoppelde reserveringen worden in 2026 mede ingezet om — eenmalig — een zachtere landing voor het lopende boekjaar te realiseren. Wat deze dossiers met elkaar gemeen hebben, is dat zij niet met één ingreep zijn opgelost; het ging telkens om gestage aandacht, gefaseerd handelen en bereidheid om gaandeweg bij te stellen — een werkwijze die wij in 2026 vasthouden.

1.5.6 Beleid risicobeheer financiële instrumenten

In de waarderingsgrondslagen bij de jaarrekening 2025 is opgenomen hoe Vivium omgaat met financiële instrumenten.

1.5.7 Toepassing en naleving gedragscodes

Vivium Zorggroep past de Zorgbrede Governance Code 2022 toe. De daarop gebaseerde reglementen zijn via plaatsing op ViviumNet toegankelijk voor medewerkers en cliënten. Op onze interne site is ook een gedragscode voor medewerkers opgenomen, en in het kader van het compliancebeleid is een bedrijfscode mededinging onderdeel van de gedragsregels.

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is conform vigerende wet- en regelgeving en in lijn met de Wet Normering Topinkomens (klasse V). Voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht verwijzen wij naar paragraaf 7.7.

1.5.8 Onderzoek en ontwikkeling

Er is bij Vivium geen sprake van Onderzoek en Ontwikkeling zoals in de definitie van Immateriële Vaste Activa is opgenomen.

1.5.9 Verduurzaming

Het thema duurzaamheid staat bij Vivium op de agenda. Vivium heeft de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend.

Elektrisch op weg

- 55 collega's van Zorg aan Huis gebruiken een e-bike.
- 39 auto's/busjes, waarvan 9 elektrisch. Doel: 100% elektrisch in 2030.

Zonne-energie

- Sinds mei 2024: 1.193 zonnepanelen op Vivium-daken; opbrengst > 500.000 kWh.

Naarderheem: duurzaam gebouwd

- Bodemwarmtebron op 185 m diepte; volledig gasloos; 330 zonnepanelen.

Slim energiegebruik, afval, voeding

- LED-verlichting: 5% energiebesparing; CV-ketels vernieuwd: 23% minder gas.
- Bij een aantal locaties wordt plastic apart ingezameld; papieren bekers afgeschaft.

Wij zien steeds meer eisen waaraan Vivium moet voldoen rondom Duurzaamheid én waarover gerapporteerd moet worden — zoals de EED en op termijn de CSRD. Uit het in 2024 gestarte Fastlane Dashboard blijkt dat wij op een energieverbruik van 148 kWh/m²GO/jaar zitten — dat moet verder terug naar 80 kWh/m²GO/jaar in 2050.

Energiecampagne

Vivium deed mee met de energiecampagne #Zorgvoor Energie in oktober 2025, waarbij via verschillende communicatiekanalen werd gedeeld wat Vivium wil bereiken op het gebied van duurzaamheid en welke initiatieven er al plaatsvinden in de green teams.

Week van de duurzaamheid

Vivium neemt deel aan de Week van de duurzaamheid in oktober.

1.6 Toekomstverwachtingen — route naar 2030

Wij hebben in 2025 stappen gezet die de richting voor 2026 en daarna verder bepalen. Hieronder leest u wat wij in 2026 als organisatie oppakken, hoe wij verder werken aan vastgoed en duurzaamheid, ICT en digitalisering, de regionale samenwerking en de periode na 2027, en hoe onze koers zich verhoudt tot landelijke ontwikkelingen en de externe context. Het hoofdstuk eindigt met een korte slotbeschouwing.

Toekomstbestendige zorg vraagt voor Vivium een aantal forse investeringen — in vastgoed, in onze medewerkers, in ICT en in de samenwerking met partners in en buiten de regio. Tegelijkertijd weten wij dat veel van wat 2030 brengt nu nog niet scherp is: de zorgvraag groeit, de arbeidsmarkt krimpt en het financierings- en samenwerkingslandschap is volop in beweging. Onze koers is daarom niet om alles vooraf vast te leggen, maar om met een heldere richting wendbaar te blijven — en om bij te sturen waar dat nodig is.

In het strategisch kompas onderscheiden wij drie fasen in deze beweging: optimaliseren binnen bestaande kaders, innoveren door grenzen te verleggen, en kantelen naar een nieuwe werkelijkheid. In 2025 lag het zwaartepunt bij optimaliseren en innoveren, met de eerste contouren van kanteling zichtbaar in onze proposities en in de regionale samenwerking. De jaren 2026 en daarna staan in het teken van het doorzetten van die innovatie en het zichtbaar maken van wat de kanteling in de praktijk betekent.

1.6.1 Onze strategische herijking als route

Voor de eigen organisatie ligt de nadruk in 2026 op het voltooien van de inbedding van wat in 2025 in gang is gezet en op het verder uitwerken van een strategische herijking die de route richting 2030 bepaalt. Wij benaderen die herijking nadrukkelijk als route, niet als plan: een meerjarige beweging waarin wij stap voor stap, met brede blik naar buiten, onze koers bepalen. Een duurzame meerjarenbegroting met een bijbehorend investeringsprogramma is daarvan de resultante — niet het vertrekpunt.

De herijking doorloopt drie lagen, in samenhang en in vaste volgorde. Per laag hanteren wij een ritmiek van presenteren, samen duiden en vertalen naar de volgende laag. Het traject is meerjarig en wordt in meerdere strategierondes per jaar doorlopen — voortschrijdend inzicht, scherpere data en betere vragen bouwen wij op naarmate de rondes voortduren. De eerste strategiedagen onder dit raamwerk zijn op 16 en 17 april 2026 gehouden.



Laag 1 — Context en omgeving

Wij beginnen buiten: bij wat er in de samenleving en in het zorglandschap beweegt. De vergrijzing en zorgvraagprognose, het aanbod en verloop op de arbeidsmarkt, de demografische ontwikkelingen in onze regio, de landelijke beleidsbewegingen (onder meer Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg, Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord, Visie Eerstelijnszorg 2030), het beleid van zorgkantoor en zorgverzekeraar, en het toezichtskader van de IGJ. Deze context bepaalt het speelveld waarbinnen onze keuzes worden gemaakt.

Laag 2 — De positie van Vivium

Vanuit die context kijken wij vervolgens naar onze eigen positie: waar staan wij per klantgroep, wat is de stand van zaken in de propositie-ontwikkeling, welke kansen en dilemma's zien wij, en hoe staan onze ondersteunende diensten ervoor (ICT, financiën, vastgoed, HR)? Het strategisch kompas vormt hierbij ons interne richtinggevend kader. De inzichten uit deze laag zijn niet statisch — ze worden in elke strategieronde scherper.

Laag 3 — Vertaling naar de praktijk

De vertaling naar de praktijk volgt logisch op de eerste twee lagen. Hier krijgen onze proposities per klantgroep concreter vorm, ontstaat de routekaart voor het vastgoed en wordt een duurzame meerjarenbegroting met investeringsprogramma opgesteld. Verzuim en de financiële resultaten van de klantgroepen krijgen in het directieteam structurele aandacht via de kwartaalreviews en DT-overleggen, met bijbehorende beheersmaatregelen. De strategische HR-agenda wordt langs de vier prioritaire thema's voor 2026 verder uitgewerkt (zie paragraaf 3.2). Investeren in personeel betekent ook een passende beloning: in augustus 2026 loopt de cao af; de onderhandelingen zijn voorzichtig gestart.

Voor de Audit Commissie Financiën & Vastgoed en de Raad van Toezicht is deze drie-lagen-aanpak een leidraad om de strategische dialoog te voeren — van wat de wereld om ons heen vraagt, via waar wij staan, naar de financiële en operationele vertaling. In de bestuurlijke gesprekken met de accountant in 2026 is deze redenering ook zo geagendeerd.

1.6.2 Vastgoed en duurzaamheid

Vanuit vastgoedperspectief worden de uitkomsten van het "Fastlane traject" met RoyalHaskoningDHV verder financieel en operationeel uitgewerkt, met als doel uiteindelijk Paris Proof te zijn in 2050. In het verlengde daarvan zullen ook andere duurzaamheidsmaatregelen worden uitgevoerd, onder andere het aanbrengen van dakisolatie en meer zonnepanelen. De nieuwbouw van Naarderheem (220 plekken) is in januari 2026 opgeleverd; de renovatie van De Bolder wordt in het najaar van 2026 opgeleverd. Voor 2026 wordt de samenwerking met Zorggroep Amaris voor het verlenen van GRZ-zorg in het nieuwe Naarderheem nader uitgewerkt — een samenwerking die mede is ingegeven door schaalvoordelen en door het wegvallen van een groep cliënten die niet meer in de GRZ wordt opgenomen vanaf 2026.

In de periode 2031 tot 2050 investeren wij in onze locaties vanuit het scenario "behoud van de huidige klantcapaciteit, in eigen beheer houden van de locatie en voldoen aan de EU-regelgeving". Een aantal locaties komt in deze periode in aanmerking voor sloop en nieuwbouw — deze gebouwen zijn dan aan het einde van hun levenscyclus en niet meer geschikt om te voldoen aan de EU-regelgeving.

1.6.3 ICT en digitalisering

Investeringen in toekomstbestendige verpleegoproepsystemen (Bprocare) en netwerkzorgsystemen worden in 2026 verder uitgewerkt, evenals de ICT-vraagstukken NEN 7510, NIS2 en cybersecurity. Deze investeringen zijn niet altijd direct zichtbaar op de werkvloer, maar wel een randvoorwaarde voor het blijven leveren van goede zorg. De verwachting is dat het aandeel ICT-uitgaven de komende jaren verder groeit. Daarnaast wordt de eerste verkenning van AI en Copilot omgezet naar concrete toepassing in de bedrijfsvoering.

1.6.4 De regio en de periode na 2027

De samenwerking in de regio wordt voortgezet en versterkt — wij kunnen samen meer bereiken in een steeds krappere arbeidsmarkt met een toenemende zorgvraag. De ontwikkeling van de RegioFlexpool past hierin. Een belangrijk strategisch dossier voor 2026 is de evaluatie van het Innovatief Contract met Zilveren Kruis. De tussenevaluatie door SiRM in maart 2026 ("Verstevig de voorsprong") laat zien dat de regio een voorzichtige voorsprong heeft opgebouwd, maar wijst ook op aandachtspunten: een gerichtere monitoringset, een steviger samenwerkingsorganisatie, en — belangrijk — een tijdig gesprek over de continuïteit na 2027 wanneer het huidige contract afloopt. Deze aanbevelingen vertalen wij in 2026 samen met de andere IC-aanbieders en Zilveren Kruis naar een ontwikkelagenda.

Parallel werken wij Plan Bee voor Waardig Ouder Worden verder uit (zie 4.3). Het wegvallen van het IZA-spoor maakt duurzame domeinoverstijgende financiering een vraagstuk dat 2026 en daarna onze aandacht blijft vragen — Vivium blijft hierin trekkend.

1.6.5 Verbinding met landelijke ontwikkelingen

Onze koers staat niet los van landelijke bewegingen. Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg, het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en de Visie Eerstelijnszorg 2030 geven richting aan de transformatie van de ouderenzorg op landelijk niveau. Deze kaders sluiten aan bij wat wij in onze regio al

in beweging hebben gezet — onder andere via het Innovatief Contract en Plan Bee — en bieden ruimte om die beweging verder te brengen. Wij blijven via Gezond Gooi en het Regiokompas de verbinding leggen tussen onze regionale agenda en deze landelijke ontwikkelingen, zodat wij gebruik maken van de hefboom die zij bieden.

1.6.6 Externe context

Externe factoren die net als in 2025 van belang zijn: het verloop van de oorlog in Oekraïne, de gespannen situatie en oorlogen in het Midden-Oosten, de invloed van China en de grilligheid in het beleid in de Verenigde Staten. Voor Vivium betekent deze geopolitieke onrust een onzekerder marktomgeving en een opwaartse druk op prijzen — denk aan inkoop van energie, ICT-middelen en bouwmaterialen voor onze vastgoedopgave. Wij houden hier in onze meerjarenraming en onze risicobeheersing rekening mee.

1.6.7 Tot slot

De opgave waar wij voor staan is groot, en de antwoorden zijn niet altijd voorhanden. Wat ons drijft is niet de zekerheid dat wij weten hoe 2030 er precies uitziet, maar de overtuiging dat de mensen die wij elke dag mogen ondersteunen — onze cliënten en hun naasten — die inzet verdienen. Dat vraagt veel van onze medewerkers, vrijwilligers en partners; tegelijkertijd zien wij dagelijks de bereidheid om die inzet te leveren. Door klein te beginnen, duidelijke prioriteiten te stellen, het hele systeem te betrekken en te investeren in leiderschap en samenwerking, maken wij stappen die op zichzelf misschien klein lijken maar in samenhang het verschil kunnen maken.

Wij zijn ervan overtuigd dat onze koers houdbaar is — niet omdat wij alle antwoorden al hebben, maar omdat wij ons georganiseerd hebben om in beweging te blijven en bij te sturen waar dat nodig is. En misschien is dat wel de belangrijkste boodschap van dit verslag: niet dat alles af is, maar dat wij erin geloven, samen.

2 Verslag van de Raad van Toezicht

2025 kenmerkte zich voor Vivium door voortgaande transitie in de VVT-sector, toenemende arbeidsmarktdruk en onzekerheden in financiering en landelijke beleidskaders. Tegelijkertijd werkte de organisatie verder aan de strategische koers Vivium 2030 en belangrijke vastgoed- en samenwerkingsprojecten in de regio.

De Raad van Toezicht (hierna: de Raad) heeft in dit krachtenveld actief invulling gegeven aan zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol. Daarbij is expliciet ruimte gemaakt voor het strategisch gesprek en de samenhang tussen maatschappelijke opgave, regionale samenwerking en financiële houdbaarheid.

2.1 Samenstelling Raad van Toezicht per ultimo 2025

Naam	Functie	Termijn
T.G. (Tia) van Beek	Lid / voorzitter van de Raad	Tweede termijn tot en met 31 december 2026
A. (Annika) Langhout Krautscheid	Lid van de Raad	Tweede termijn tot en met 1 juli 2029
A. (Annemiek) Janzen	Lid van de Raad	Eerste termijn tot en met 1 mei 2027
Lorenzo Civile	Lid van de Raad	Eerste termijn vanaf 1 april 2026 (tot 1 april 2030)

De heer Elsen is per 31 mei 2025 afgetreden en de heer Loogman is per 31 december 2025 afgetreden – cf. paragraaf 2.5.

2.2 Hoofd- en nevenfuncties

De heer Elsen
Hoofdfunctie: Mediator
Nevenfuncties:
- Lid RvC, Centenary Rural Development Group, Kampala, Oeganda (tot 1 april 2024)
- Voorzitter, RvC woningcorporatie Vidomes, Delft
- Bestuurslid, Impact Linked Finance Foundation, Amsterdam (tot 1 juni 2024)
- Mediator, Mayet Mediators, Gooise Meren
- Buurtbemiddelaar, Versa Welzijn, Hilversum
- Bestuurslid (penningmeester), Stichting Kunst in de Kamer, Naarden-Bussum
- Voorzitter, RvC Triple Jump B.V., Amsterdam

Mevrouw Van Beek
Hoofdfunctie: Managing director asset management Europe
Nevenfuncties:
- Voorzitter Raad van Commissarissen De Sleutels Leiden
- Raad van Commissarissen Business park Aviolanda
- Lid Raad van Toezicht Habion
- Lid Raad van Toezicht en voorzitter AC Vecht en IJssel

Mevrouw Langhout Krautscheid
Hoofdfunctie: CEO Dynamic Interact BV, consultancy in de zorg

Mevrouw Janzen
Hoofdfunctie: Organisatie adviseur en coach
Nevenfunctie:
- Voorzitter Raad van Commissarissen woning corporatie Dunavie (tot september 2024)

De heer Loogman
Hoofdfunctie: Professioneel toezichthouder en commissaris, zelfstandig financieel interim
Nevenfuncties:
- Lid raad van commissarissen Stichting Habion
- Lid bestuur Stichting Vastgoed Zorgsector
- Lid raad van commissarissen Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV
- Lid raad van toezicht Stichting ASVZ
- Lid Raad van commissarissen ROM Utrecht Region BV
- Penningmeester bestuur Stichting Team Alzheimer
- Financieel docent Leergang Board Potentials NR Governance
- Strategisch partner van EQili Nederland BV

2.3 De door de Raad verrichte werkzaamheden

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het besturen van de Stichting door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 vijf reguliere vergaderingen gehouden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan iedere reguliere vergadering heeft de Raad van Toezicht onderling overleg gehad. In 2025 heeft de Raad van Toezicht twee keer een artikel 24-overlegvergadering met de Ondernemingsraad bijgewoond. De Raad van Toezicht heeft, wegens omstandigheden, geen vergadering van de CCR bijgewoond; tussen de voorzitter CCR en de voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid is onderling wel contact geweest. De Raad van Toezicht heeft een aantal strategiebijeenkomsten van Vivium bijgewoond, waar naast Raad van Toezicht ook Raad van Bestuur, directie, management en een afvaardiging van Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad aanwezig waren. Tussentijds heeft meerdere malen afstemming en advisering plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur en (enkele leden van) de Raad van Toezicht. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht tweemaal per jaar overleg met de accountant over de interim-bevindingen en het accountantsverslag.

De Audit Commissie Financiën en Vastgoed heeft in 2025 op 10 februari, 6 mei, 23 juni, 19 september en 14 november vergaderd met de Raad van Bestuur en de directeur financiën en ICT. De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2025 op 18 maart, 16 juni en 4 november vergaderd. De Remuneratie Commissie heeft twee keer per jaar overleg met de Raad van Bestuur. Verslagen van deze commissievergaderingen worden geagendeerd voor de vergadering van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht vergaderde op 19 februari, 21 mei, 2 juli, 24 september en 26 november.

De Raad bij zijn werkzaamheden steeds het belang van cliënten, medewerkers en continuïteit voor ogen heeft gehouden.

2.4 Zelfevaluatie Raad van Toezicht

De zelfevaluatie over 2025 is verschoven naar 27 mei 2026.

2.5 Werving & selectie / (her)benoeming

In 2025 heeft de heer Elsen besloten geen tweede termijn te aanvaarden en is afgetreden per 22 mei 2025. De Raad van Toezicht heeft daarop besloten de voorzittersrol tijdelijk in eigen geleding in in te vullen door mevrouw Tia van Beek en een zorgvuldig wervingstraject te starten, gericht op de toekomstige opgaven van Vivium.
In mei 2025 is een breed gedragen profiel vastgesteld, waarbij interne gremia zijn betrokken. Voor de begeleiding van de procedure is gekozen voor een extern bureau. De selectieprocedure is opgestart in november 2025 en succesvol afgerond in het voorjaar van 2026. Wij zullen hiervan verslag doen in het volgende bestuursverslag.

Mevrouw Langhout is per 1 juli 2025 herbenoemd. De heer Loogman is per 31 december 2025 afgetreden wegens het aanvaarden van een nieuwe rol als voorzitter van de Raad. Ook voor deze functie is een wervingsprocedures opgestart. Lorenzo Civile is per 1 april 2026 gestart als lid van de Raad en neemt zitting in de AC. Wij noemen dit in het bestuursverslag 2025 omdat hij aanwezig is in de vergadering waarin dit verslag wordt besproken.

2.6 Bezoldiging

De bezoldiging is conform vigerende wet- en regelgeving en in lijn met de WNT (klasse V).

2.7 Functioneren bestuurder

De Remuneratiecommissie heeft in 2025 met de bestuurder gereflecteerd op het functioneren, mede op basis van gesprekken met diverse interne en externe stakeholders.

2.8 Aan de orde gekomen onderwerpen

2.8.1 Strategie & sectorontwikkelingen

In 2025 hebben de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur het strategisch gesprek geïntensiveerd. In de vernieuwde dialoogstructuur (“RvT vergadering van de toekomst”) zijn de strategische routes uit Vivium 2030 in samenhang besproken.

De Raad en bestuurder hebben daarbij bijzondere aandacht besteed aan:
- de vertaling van strategische ambities naar concrete investeringsbesluiten,
- de financiële en personele consequenties van de gewenste transitie,
- de regionale positionering van Vivium binnen Regiokompas en Gezond Gooi.

De Raad constateert dat het bestuur de strategische koers consistent voortzet, en heeft benadrukt dat blijvende scherpte nodig is op prioritering en uitvoerbaarheid.

2.8.2 Financiën en risicobeheersing

Een andere belangrijke dialoog tussen de Raad en bestuurder betreft de solide financiële ontwikkeling in een context van toenemende onzekerheid. De begroting 2026 en de meerjarenraming zijn uitvoerig besproken, met nadrukkelijke aandacht voor de koppeling tussen strategie en bedrijfsvoering.

Specifieke aandacht ging uit naar:
- nieuwbouw Naarderheem en de samenwerking met Amaris (GRZ),
- renovatie De Bolder,
- het strategisch vastgoedplan,
- risicomanagement en het in-control statement.

De Raad acht de organisatie financieel gezond, maar onderkent dat externe ontwikkelingen blijvende alertheid vragen.

2.8.3 Arbeidsmarkt en HR

De aanhoudende arbeidsmarktkrapte en het verzuim vroegen ook in 2025 nadrukkelijk aandacht. De Raad en bestuurder hebben met regelmaat gesproken over duurzame inzetbaarheid, verzuimreductie en de afbouw van ZZP-inzet.

De Raad onderstreept dat realistische ambities en duurzame personeelsplanning randvoorwaardelijk zijn voor het realiseren van de strategische koers.

2.9 Belangrijke punten / focus komend jaar (2026)

Naast de reguliere zaken vraagt het volgende in 2026 extra aandacht van de Raad van Toezicht:

- Vervolg ontwikkelagenda Innovatief Contract met het oog op de periode na 2027
- Plan Bee Waardig Ouder Worden — uitwerking en duurzame financiering
- Vervolg RvT vergadering van de toekomst (dialoogstructuur en strategisch kompas)
- Werving opvolger Tia van Beek
- Meerjarenbegrotingstraject en koppeling strategie-bedrijfsvoering
- Verzuim en duurzame inzetbaarheid
- Nieuwbouw Naarderheem in gebruik en samenwerking met Amaris GRZ
- Renovatie De Bolder (oplevering najaar 2026)

Jaarrekening 2025

Stichting Vivium Zorggroep

Jaarrekening 2025

INHOUDSOPGAVE **Pagina**

3.1	**Jaarrekening 2025**	
3.1.1	Balans per 31 december 2025	39
3.1.2	Winst- en verliesrekening over 2025	41
3.1.3	Kasstroomoverzicht	42
3.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	43
3.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	53
3.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	63
3.1.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	64
3.1.8	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	65
3.1.9	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	66
3.1.10	Vaststelling en goedkeuring	77
3.2	**Overige gegevens**	
3.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	79
3.2.2	Nevenvestigingen	79
3.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79

3.1 Jaarrekening 2025

3.1.1 BALANS per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

		Ref.	31-dec-25	31-dec-24
			x € 1	x € 1
ACTIVA				
A	**Vaste activa**			
I	Materiële vaste activa	1		
1.	Bedrijfsgebouwen en -terreinen		45.306.268	50.984.386
2.	Machines en installaties		3.545.864	3.679.372
3.	Andere vaste bedrijfsmiddelen		9.486.034	8.502.761
4.	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		70.343.479	30.258.514
5.	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		1.621.367	1.714.066
	Totaal materiële vaste activa		130.303.013	95.139.099
II	Financiële vaste activa	2		
1.	Overige vorderingen		1.521.372	1.682.802
	Totaal financiële vaste activa		1.521.372	1.682.802
B	**Vlottende activa en overlopende activa**			
I	Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	741.715	899.438
	Totaal onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten		741.715	899.438
III	Vorderingen	4		
1.	Op handelsdebiteuren		2.791.292	2.310.093
2.	Overige vorderingen		9.276.730	10.717.967
3.	Overlopende activa		1.669.411	1.389.348
	Totaal vorderingen		13.737.434	14.417.408
IV	Liquide middelen	5	46.863.928	61.250.783
	Totaal activa		193.167.462	173.389.532

3.1.1 BALANS per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		x € 1	x € 1
PASSIVA			
C Eigen vermogen	6		
I Bestemmingsfonds		56.411.667	52.728.825
II Overige reserves		7.037.349	7.560.008
Totaal eigen vermogen		63.449.016	60.288.833
D Voorzieningen	7		
1. Overige		7.138.987	7.370.508
Totaal voorzieningen		7.138.987	7.370.508
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva	8		
1. Schulden aan banken		82.320.121	66.956.303
2. Overige schulden		4.559.070	4.500.749
Totaal langlopende schulden		86.879.191	71.457.052
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva	9		
1. Schulden aan banken		4.636.275	2.560.408
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		9.024.590	10.574.992
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.708.329	2.342.623
4. Schulden ter zake pensioenen		1.422.817	1.262.000
5. Overige schulden		878.857	750.731
6. Overlopende passiva		17.029.400	16.782.385
Totaal kortlopende schulden		35.700.267	34.273.138
Totaal passiva		193.167.462	173.389.532

3.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

	Ref.	2025		2024	
			x € 1		x € 1
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:					
A. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12				
1. Zorgverzekeringswet		34.407.185		33.717.185	
2. Wet langdurige zorg		161.718.378		150.700.091	
3. Subsidie voor zorgverlening		392.322		412.200	
4. Beschikbaarheidbijdrage zorgfuncties		155.760		71.397	
5. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		327.915		516.598	
			197.001.560		185.417.471
B. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13		13.419.792		16.111.022
Netto omzet			210.421.353		201.528.493
Overige bedrijfsopbrengsten	14		-		-
Som der bedrijfsopbrengsten			210.421.353		201.528.493
BEDRIJFSLASTEN:					
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	27.169.932		26.563.158	
Lonen en salarissen	16	97.673.406		91.750.466	
Sociale lasten	16	17.204.173		16.892.355	
Pensioenlasten	16	8.188.044		7.596.324	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	12.175.432		12.056.146	
Overige bedrijfskosten	19	43.647.504		41.269.360	
Som der bedrijfslasten			206.058.492		196.127.809
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	918.923		1.399.070	
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	20	11.430		11.430	
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	2.110.171		1.630.735	
			1.202.678		243.096
Resultaat voor belastingen			3.160.183		5.157.588
Belastingen	21		-		-
Resultaat na belastingen			3.160.183		5.157.588

Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2025	2024
	x € 1	x € 1
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	3.682.842	5.770.384
Overige reserves	-522.659	-612.795
	3.160.183	5.157.588

3.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.		2025		2024
		x € 1	x € 1	x € 1	x € 1
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Som der bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten = bedrijfsresultaat			4.362.861		5.400.684
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	WV 17	12.175.432		12.056.146	
- mutaties voorzieningen	B 7	-231.520		2.116.482	
- correctiepost; mutatie overige schulden	Toel. BB 8	58.321		312.515	
			12.002.233		14.485.143
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (bij voorraad)	B 3	157.723		-231.210	
- overige vorderingen	B 4	600.253		-4.302.295	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	B 4	79.721		-953.001	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	Toel. BB 9	1.367.121		3.676.760	
			2.204.818		-1.809.746
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			18.569.912		18.076.080
Ontvangen interest	VW 20	918.923		1.399.070	
Betaalde interest	WV 20	-2.110.171		-1.630.735	
			-1.191.248		-231.665
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			17.378.664		17.844.415
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	Toel. BB 1	-49.355.205		-31.038.319	
Desinvesteringen materiële vaste activa	Toel. BB 1	-		-	
Uitgegeven leningen u/g	Toel. BB 1	-		-1.680.428	
Aflossing leningen u/g	Toel. BB 1	150.000		180.427	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-49.205.205		-32.538.320
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	Toel. BB 8	20.000.000		30.000.000	
Aflossing langlopende schulden	Toel. BB 8	-2.560.315		-3.505.400	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			17.439.685		26.494.600
Mutatie geldmiddelen			-14.386.855		11.800.695
Stand geldmiddelen per 1 januari	B 5		61.250.783		49.450.088
Stand geldmiddelen per 31 december	B 5		46.863.928		61.250.783
Mutatie geldmiddelen			-14.386.855		11.800.695

WV = winst- en verliesrekening
Toel. WV = toelichting winst- en verliesrekening
B = balans
Toel. B = toelichting balans

De voornaamste reden van de negatieve mutatie geldmiddelen betreft de investeringen in de nieuwbouw Naarderheem.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

3.1.4.1 Algemeen

Algemeen
Stichting Vivium Zorggroep is statutair gevestigd te Huizen en bestaat uit meerdere locaties en bedrijfsonderdelen in regio 't Gooi. De stichting staat in geschreven bij het handelsregister onder nummer 41194729.

Aard van de activiteiten
Vivium Zorggroep (VVT) stelt zich ten doel het bieden van begeleiding, verzorging, verpleging en behandeling aan (oudere) cliënten in Regio Gooi enVechtstreek, Almere en Amsterdam, die als gevolg van hoge leeftijd, ziekte en handicap (tijdelijk) niet meer in staat zijn de regie over hun leven en de noodzakelijke zelfzorg in stand te houden. De activiteiten omvatten intramurale en extramurale verpleging, verzorging, revalidatie en dagbehandeling op het gebied van de WLZ, WMO en ZVW (Wijkverpleging, Geriatrische RevalidatieZorg, Eerstelijnsverblijf en GZSP).

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening
De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.
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.

Groepsverhoudingen

De balans en resultatenrekening over 2025 van Vivium Zorggroep omvat de volgende locaties en bedrijfsonderdelen:

- Geriatrisch Revalidatiecentrum Flevoburen te Almere
- Geriatrisch Revalidatiecentrum Naarderheem te Naarden
- Verpleeghuis Torendael te Amsterdam
- Verpleeghuis De Antonius Hof te Bussum
- Verpleeghuis De Bolder te Huizen
- Verpleeghuis De Stichtse Hof te Laren
- Verpleeghuis De Hogewey te Weesp
- Zorgcentrum Torenhof te Blaricum
- Zorgcentrum De Zandzee te Bussum
- Zorgcentrum De Gooise Warande te Bussum
- Zorgcentrum Huize Godelinde te Bussum
- Zorgcentrum De Ruyterstraat te Huizen
- Zorgcentrum Johanneshove te Laren
- Zorgcentrum Oversingel te Weesp
- Wijkteams (extramurale zorg) binnen de regio 't Gooi

Vivium is eigenaar van stichting De Oude Pastorie die zelfstandig haar cijfers publiceert.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Continuïteitsveronderstelling
Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

De zorgsector staat voor de uitdaging om een transitie te doorlopen naar een toekomstbestendige zorg. Hiervoor is innovatie én een open houding voor innovatie nodig. Dat kunnen ontwikkelingen zijn op het gebied van ICT, maar ook t.a.v. de arbeidsmarkt, ontwikkelen van nieuwe visie op samenstelling van zorgteams, herijken van proposities, et cetera. Daarnaast is samenwerking met partijen binnen de regio ontonbeerlijk om de transitie in de zorg te kunnen realiseren. Vivium pakt haar rol nadrukkelijk op in dit brede speelveld door samenwerkingen met zorgaanbieders, zorgverzekeraars en andere (zorggerelateerde) partijen in de regio.

Door deze samenwerking en (ICT)-ontwikkelingen is Vivium in staat om ook in de komende jaren goede en verantwoorde zorg te leveren. Ook in financiële zin toont Vivium aan een gezonde bedrijfsvoering te hebben: de kengetallen en ratio's voor de banken zijn ruim boven de gestelde normen.
Samengevat: als wij onze eigen financiële positie bekijken en de vooruitzichten in ogenschouw nemen, is geen sprake van materiële onzekerheid die ernstige twijfel kan doen rijzen of Vivium Zorggroep haar activiteiten voort kan zetten en daarom is de jaarrekening op basis van de continuïteitsveronderstelling opgesteld.

3.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Vergelijking met voorgaand jaar
De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Vergelijkende cijfers zijn ongewijzigd.

Verbonden partijen
Er zijn geen transacties met verbonden partijen en natuurlijke personen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

Consolidatie
Per 1 oktober 2024 maakt stichting De Oude Pastorie onderdeel uit van Vivium Zorggroep.
Stichting De Oude Pastorie is een locatie die een veilige woonomgeving biedt aan 26 bewoners met geheugenproblemen en dementie en is gevestigd in Huizen. Er zijn ca. 60 medewerkers werkzaam.
Het KvK nummer van de stichting is 94820171.
De raad van bestuur en toezichthouders zijn dezelfde als van Vivium en vormen daarmee feitelijk hetzelfde bestuur. Tegelijkertijd is de stichting een volledig zelfstandig handelende entiteit met onder meer een eigen zorgcontractvoor de WLZ. Om de overname te financieren heeft Vivium een lening verstrekt aan De Oude Pastorie. De gemiddelde omzet bedraagt € 2,6 miljoen per jaar bij een balanstotaal van € 2,0 miljoen, waarvan een groot deel goodwill betreft. Op basis van BW 2: 407 lid 1a is er geen verplichting tot consolidatie als de te betrekken maatschappij van een te verwaarlozen betekenis is op het geheel. De omzet van De Oude Pastorie bedraagt 1,24% t.o.v. de omzet van Vivium en het balanstotaal bedraagt 1,04% ten opzichte van Vivium. Op grond daarvan is besloten om consolidatie achterwege te laten. Omdat de stichting niet wordt geconsolideerd, worden de financiële gegevens van de stichting niet opgenomen in de jaarrekening van Vivium. De resultaten van de stichting worden echter wel afzonderlijk gerapporteerd.

Activa en passiva
Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Vivium Zorggroep zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet aan meer wordt voldaan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Vivium Zorggroep.

Voorraden
Gezien de geringe omvang van de voorraden en de beperkte invloed van de voorraadmutaties op het resultaat, zijn de voorraden niet in de balans opgenomen.

Gebruik van schattingen (algemeen)
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.

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

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:
* Waardering vaste activa
* De verwachte gebruiksduur en restwaarde van vaste activa
* Waardering OHW DBC’s
* Inbaarheid van vorderingen
* Waardering van voorzieningen
* Waardering van reserveringen
* Inschatting van eventuele omzetnuanceringen (zie grondslagen met betrekking tot opbrengsten).

Materiële vaste activa
De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.
De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van het gebouw.
De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:
• Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0% -12,5 %.
• Machines en installaties : 5% - 20%.
• Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5% - 33,33%.
• Kosten van ontwikkeling : 20% - 25 %.
• Niet aan het bedrijfsproces dienstbare activa: 2% - 2,5 %.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen
Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de directe opbrengstwaarde.
De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de hoogste van de directe opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. De directe opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.
Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.
Bij de toetsing op de realiseerbare waarde van het vastgoed zijn geen trigger events geconstateerd die aanleiding geven tot een impairment.

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.
Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.
Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking.

De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de stichting op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa.
Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de stichting de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

De lening aan de niet-geconsolideerde stichting De Oude Pastorie is initieel opgenomen tegen nominale waarde.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Financiële instrumenten
Financiële instrumenten omvatten bij Vivium Zorggroep overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige te betalen posten (kortlopende schulden).

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten in de vervolgwaardering niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.
Vivium Zorggroep maakt geen gebruik van derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Marktrisico
Valutarisico
Vivium loopt geen valutarisico omdat alle transacties plaatsvinden in euro´s.

Prijsrisico
Vivium loopt geen prijsrisico omdat geen sprake is van effecten en termijncontracten.

Rente- en kasstroomrisico
Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De stichting heeft een beleid voor het (zeer) terughoudend inzetten van afgeleide financiële instrumenten.

Kredietrisico
De vorderingen op derden bestaan hoofdzakelijk uit vorderingen op Nederlandse zorgverzekeraars. Het kredietrisico op deze posten is zeer beperkt. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Liquiditeitsrisico
Vivium maakt gebruik van meerdere banken. Er wordt geen gebruik gemaakt van rekening-courantkredietfaciliteiten en is ook niet nodig. De kasstroom uit operationele activiteiten is positief. Aan de verplichtingen op (korte)termijn kan voldaan worden.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten
Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde van de DBC naar rato van de voortgang van de DBC.
Het onderhanden werk is bepaald a.d.h.v. de DBC-waarde welke ultimo boekjaar van toepassing is n.a.v. het aantal ligdagen en behandeluren per ultimo boekjaar. Deze waarde is omgerekend naar rato van het aantal gerealiseerde dagen ultimo boekjaar ten opzichte van het maximale aantal dagen van de betreffende DBC.
De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden, indien van toepassing, de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.
Indien daar aanleiding toe is (bijvoorbeeld in geval van nuancering van de omzet als bijvoorbeeld de schadelast over het jaar groter is dan de afspraak met de verzekeraar) wordt een voorziening in mindering gebracht op het onderhanden werk.

Vorderingen
Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de waarde van de verwachte ontvangsten.
Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. De voorziening betreft de nominale waarde van de openstaande vordering.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort/schulden uit hoofde van financieringsoverschot
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort worden gewaardeerd tegen reële waarde van de tegenprestatie. De vervolgwaardering is tegen geamortiseerde kostprijs. De vorderingen worden individueel beoordeeld op inbaarheid. Eventuele voorzieningen worden verantwoord onder de kortlopende schulden en in mindering gebracht op de opbrengsten. Over diverse jaren bestaande vorderingen worden als actiefpost in de balans verantwoord. Over diverse jaren bestaande schulden worden als passiefpost in de balans verantwoord.

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

Voorzieningen
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening langdurig zieken en ziektewet
Voor Vivium Zorggroep zijn op balansdatum voor bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van bezoldiging aan personeelsleden die arbeidsongeschikt of langdurig ziek zijn, voorzieningen gevormd. Deze voorzieningen zijn actuarieel berekend.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Jubileumvoorziening
Met betrekking tot andere uitgestelde beloningen is een voorziening voor jubileumuitkeringen aan personeel opgenomen gebaseerd op de verwachting dat medewerkers het aantal dienstjaren bereiken om een jubileumuitkering te krijgen, gekoppeld aan het jubileumbedrag voor de jubilaris. Er is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2,25%.

Voorziening RVU 45+
In de cao VVT is per 2021 een nieuwe, tijdelijke regeling afgesproken: "Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar" voor medewerkers die de afgelopen 45 jaar in de sector Zorg & Welzijn hebben gewerkt, waarvan 20 jaar in een zwaar beroep én de laatste vijf jaar binnen de VVT. Aan medewerkers die hiervan gebruik maken, dient Vivium een maandelijkse uitkering uit te betalen tot de eerste AOW-uitkering van de medewerker. De regeling (d.w.z. de mogelijkheid om te gaan deelnemen) loopt vanaf 1 september 2021 t/m 31 december 2025. De voorziening is berekend door de verwachte uitkeringen van de huidige deelnemers te bepalen, rekening houdend met een inschatting van een jaarlijkse prijsstijging.

Voorziening RVU
Werknemers die hun werk niet meer kunnen doen tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd en waarvoor geen andere mogelijkheden zijn gevonden om hun inzetbaarheid te bevorderen, kunnen na instemming van de werkgever in aanmerking komen voor de Regeling Vervroegd Uittreden. Deze regeling vormt het sluitstuk van alle mogelijkheden om inzetbaarheid te bevorden. Voorwaarden zijn onder andere minimaal 20 jaar werkzaam in een zwaar beroep, laatste 20 jaar hiervan werkzaam in de VVT, waarvan de laatste 5 jaar bij Vivium. Omdat de kans tot deelname gering is, is een afgeleide van de voorziening Generatieregeling opgenomen als voorziening (2,5% van de contante waarde van deze voorziening.

Voorziening Generatieregeling
In de cao VVT is per 1 januari 2026 een nieuw regeling afgesproken: de Generatieregeling. Deze regeling biedt de mogelijkheid voor medewerkers om 3 jaar voor het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd minder te gaan werken met gedeeltelijk behoud van salaris en pensioenopbouw: 80% arbeid, 90% salaris en 100% pensioenopbouw. Deelname is mogelijk voor degenen die werkzaam zijn in een zwaar beroep zoals in de cao VVT is vastgelegd. Medewerkers dienen de laatste 10 jaar onafgebroken werkzaam te zijn geweest in de VVT, waarvan de laatste 5 jaar bij Vivium. Daarnaast dient de medewerker minimaal 50% van de gemiddelde arbeidsduur te blijven werken. In de voorziening is tevens rekening gehouden met de kans op instroom van medewerkers van 5 jaar voorafgaand aan de mogelijkheid tot instroom (59 t/m 63 jarigen). Er is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2,25%.

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

3.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen
Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.
Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.
Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.
Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening
De Opbrengsten Wet langdurige zorg en Zorgverzekeringswet en overige zorgopbrengsten worden verantwoord op basis van:
- De in het boekjaar geleverde verblijfsdagen en de daarvoor in de beschikking overeengekomen ZZP-tarieven, rekening houdend met de afslag door het Zorgkantoor.
- Nagekomen budgetaanpassingen vanuit voorgaande jaren welke in het boekjaar zijn toegekend door het Zorgkantoor. Bij de opbrengstverantwoording is rekening gehouden met de productieafspraken die bij de herschikking zijn overeengekomen met het Zorgkantoor.
- De in het boekjaar geleverde productieuren / productiedagdelen (waaronder verpleging, persoonlijke verzorging, begeleiding, dagbehandeling en vervoer) en de daarvoor met het Zorgkantoor (WLZ), Zorgverzekeraars (ZVW) en Gemeenten (WMO) overeengekomen tarieven;
- De geleverde zorg en diensten in het boekjaar en de met de betrokken instellingen overeengekomen tarieven;
- De geleverde zorg en diensten in het boekjaar en de met de betrokken cliënten overeengekomen tarieven, waaronder PGB's;
- Overige opbrengsten uit hoofde van zorgverlening op basis van de specifieke afspraken.

In 2025 is met Zilveren Kruis een aanneemsom afgesproken voor de ZVW en de WLZ.
De omzet van Zilveren Kruis is op basis van de geleverde zorg tegen de overeengekomen tarieven gewaardeerd en het verschil tussen de contractuele aanneemsom en de realisatie is voor een deel gereserveerd op de balans i.v.m. onzekerheid over de definitieve toekenning van de aanneemsom door Zilveren Kruis.

Omzet Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ), onderdeel van baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening, onderdeel Zorgverzekeringswet)
De omzet GRZ betreft de gefactureerde en nog te factureren DBC's en DBC-zorgproducten en de mutatie in de onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten. Jaarlijks wordt een schadelastprognose opgesteld en vergeleken met de productieafspraak met de zorgverzekeraars. In het geval de schadelastprognose de productieafspraak overschrijdt, wordt een deel hiervan toegerekend aan het boekjaar en als voorziening in mindering gebracht op de onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten.

Uitgangspunten omzetverantwoording wijkverpleging (onderdeel van baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening, onderdeel Zorgverzekeringswet)
Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd, die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. De raad van bestuur heeft de mogelijke effecten van deze ontwikkelingen voor de omzetverantwoording naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening 2024, maar wijst op de mogelijkheid dat de genoemde risico's in 2025 of latere jaren tot nagekomen financiële effecten zullen leiden.

Subsidie voor zorgverlening (onderdeel van baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)
De subsidieopbrengsten zijn gebaseerd op afgegeven beschikkingen danwel berekend op basis van de best mogelijke inschatting op basis van de subsidievoorwaarden.

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten
De overige opbrengsten omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de opbrengsten geheven belastingen.
Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Overige bedrijfsopbrengsten
De overige opbrengsten omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke die niet onder de Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten vallen.
Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.
Boekwinsten ten aanzien van verkoop van activa vallen onder deze categorie.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten
De kosten van uitbesteed werk (PNIL) 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.

Lonen en salarissen en sociale lasten
Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

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 (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden 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. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en verliesrekening gebracht.
Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde 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).

Pensioenlasten
Vivium Zorggroep draagt premies af aan PFZW waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. Tot en met 2025 hing de aanpassing van het pensioen vooral af van de dekkingsgraad.
Per 1 januari 2026 is PFZW overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel, conform de Wet toekomst pensioenen. Dit betekent dat de regeling voor PFZW vanaf die datum wordt uitgevoerd als een premieregeling (persoonlijk pensioenvermogen). De opbouw vindt plaats op basis van beschikbare premie, waarbij beleggingsresultaten en risicodeling bepalend zijn voor het uiteindelijke pensioen. Er is geen sprake meer van een gegarandeerde uitkering of een vaste dekkingsgraadnorm.
De dekkingsgraad van december 2025 is de laatste die is gepubliceerd en deze wordt gebruikt om het pensioeninkomen en -vermogen van de deelnemers ten tijde van de overstap naar de nieuwe regeling te berekenen. In december 2025 was de dekkingsgraad 125,7% (bron: www.pfzw.nl).
In het geval van een tekort bij het PFZW heeft de Vivium zorggroep geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan het effect van de hogere toekomstige premies. In de jaarrekening worden daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Overige bedrijfskosten
De overige bedrijfskosten omvatten alle kosten die niet direct kunnen worden toegerekend aan specifieke zorgactiviteiten, maar die wel noodzakelijk zijn voor de algemene bedrijfsvoering. Deze kosten worden gewaardeerd tegen nominale waarde en toegerekend aan het verslagjaar waarin zij zijn gemaakt. De overige bedrijfskosten worden in de resultatenrekening opgenomen onder de categorie 'Overige bedrijfskosten' en worden niet gesaldeerd met andere kostenposten.

Afschrijvingen op materiële vaste activa
Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Operational lease / huurcontracten
Leasebetalingen worden op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract. Huurcontracten worden verwerkt tegen de nominale waarde van de in rekening gebrachte danwel de nog verschuldigde termijnen.

Financiële baten en lasten
De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.
Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

3.1.4.4 Grondslagen van segmentering
In de jaarrekening wordt conform de Richtlijn Zorginstellingen en regeling verslaglegging WTZi een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:
- Verpleging en Verzorging (VVT)
- Vastgoed (VVT)

Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment (stichting) is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces.

3.1.4.5 Grondslagen van kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.
Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

3.1.4.6 Grondslagen van 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.

3.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT
Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ACTIVA

1. **Materiële vaste activa**

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	**2025**	**2024**
	x € 1	**x € 1**
Boekwaarde per 1 januari	95.139.099	73.833.725
Bij: investeringen	47.339.345	33.361.519
Bij: herwaarderingen	-	-
Af: afschrijvingen	12.175.432	12.056.146
Af: desinvesteringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	130.303.013	95.139.099
Aanschafwaarde	336.403.871	289.093.749
Cumulatieve herwaarderingen en bijzondere waardeverminderingen	3.039.226	3.039.226
Cumulatieve afschrijvingen	203.061.632	190.915.423

Toelichting:
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.8.

De activa nemen met € 34,8 miljoen toe, met name door de investeringen in de nieuwbouw van locatie Naarderheem (€ 35,3 miljoen). miljoen) en de renovatie van De Bolder (€ 5,4 miljoen). De overige investeringen betreffen het MJOP (€ 2,8 miljoen), verduurzaming (WTW, dakisolatie á € 0,6 miljoen) en inventaris / ict (€ 2,5 miljoen).
De nieuwbouw van Naarderheem wordt in januari 2026 opgeleverd en in maart 2026 in gebruik genomen.
Er is € 1,0 miljoen (2024: € 1,09 miljoen) als garantie voor leningen afgegeven die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ). Vivium 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 Vivium 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.

2. **Financiële vaste activa**

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:	**2025**	**2024**
	x € 1	**x € 1**
Afkoop lening NWB 2013		
Boekwaarde per 1 januari	182.803	194.233
Nieuw verstrekte lening		
(Terugname) waardeverminderingen	-11.431	-11.430
Aflossing lening		
Boekwaarde per 31 december	171.372	182.803
Lening stichting De Oude Pastorie	**x € 1**	**x € 1**
Boekwaarde per 1 januari	1.500.000	-
Nieuw verstrekte lening	-	1.680.428
(Terugname) waardeverminderingen	-	-
Aflossing lening	-150.000	-180.428
Boekwaarde per 31 december	1.350.000	1.500.000
Totale boekwaarde:	1.521.372	1.682.803

Toelichting:
Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ACTIVA

Het financiële activa betreft:
a. een oude ABN lening die in december 2012 overgenomen is door de NWB. Het rentepercentage van de lening loopt tot en met 2025 waarbij de voorheen variabele liquiditeitsopslag nu ook is vastgezet t/m 2025. Bij de overname is door voormalig stichting PuurZuid een eenmalige afkoop betaald van € 319.949 bestaande uit een capital charge, de contante waarde van de liquiditeitspremie (31 bp) en de contante waarde van de basisswap. Dit bedrag is geactiveerd onder de Financiele vaste activa en wordt vanaf 1 jan 2013 afgeschreven gedurende de resterende looptijd van de lening (2013-2041).
b. een in 2024 verstrekte lening aan stichting De Oude Pastorie á € 1,7 miljoen), die in 10 jaar wordt afgelost. Stichting De Oude Pastorie is per 1 oktober 2024 overgenomen door Vivium met een activa/passiva-transactie en heeft dezelfde bestuurder en toezichthouders als Vivium.

3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Toelichting:
Hieronder is het onderhanden werk opgenomen van de DBC's. De specificatie hiervan is als volgt:

De specificatie is als volgt:	**31-dec-25**	**31-dec-24**
	x € 1	**x € 1**
1. Onderhanden werk DBC	741.715	899.438
Totaal onderhanden werk DBC's en zorgproducten.	741.715	899.438

De productie past bij de meeste verzekeraars binnen de afgesproken productieplafonds. Alleen voor CZ en Menzis is een overschrijding. We achten het niet nodig een voorziening hiervoor te treffen.

4. **Vorderingen**

De specificatie is als volgt:	**31-dec-25**	**31-dec-24**
	x € 1	**x € 1**
1. Op handelsdebiteuren	2.791.292	2.310.093
2. Overige vorderingen	9.276.730	10.717.967
3. Overlopende activa	1.669.411	1.389.348
Totaal vorderingen	13.737.434	14.417.408

De specificatie van de overige vorderingen (3) en overlopende activa (4) is als volgt:	**31-dec-25**	**31-dec-24**
	x € 1	**x € 1**
1. *Overige vorderingen:*		
Financieringsverschil WLZ	2.198.250	2.277.972
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	2.827.067	4.477.821
Te ontvangen (deposito)rente	46.967	123.201
Overige vorderingen	4.204.447	3.838.974
	9.276.730	10.717.967
2. *Overlopende activa*		
Vooruitbetaalde bedragen (contracten, etc.)	1.166.770	1.207.687
Overige overlopende activa	502.641	181.661
	1.669.411	1.389.348

Toelichting:

De totale vorderingen ultimo 2025 nemen met € 1,0 miljoen af ten opzichte van 2024.
* De nog te factureren omzet DBC's neemt met € 1,7 miljoen af. Eind 2024 was het saldo hoog doordat met CZ aanvullende afspraken waren gemaakt over het te factureren tarief dat pas in 2025 is afgewikkeld.
* De overige vorderingen komen € 0,4 miljoen hoger uit dan in 2024. Het saldo bestaat grotendeels uit een vordering op Zilveren Kruis met betrekking tot het Innovatieve Contract over zowel 2024 als 2025. In 2026 wordt het deel van 2024 afgewikkeld.

Het is niet nodig om bij de vorderingen op handelsdebiteuren een voorziening voor oninbaarheid op te nemen.
De opgenomen vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ACTIVA

Financieringsverschil WLZ:
Het financieringsverschil blijft nagenoeg ongewijzigd. De nacalculatie 2024 is ult. 2025 nog niet afgewikkeld en vindt in 2026 plaats.

	2024	2025	totaal
	x € 1	x € 1	x € 1
Saldo per 1 januari Vivium	2.277.971	-	2.277.971
Financieringsverschil boekjaar	-	1.200.197	1.200.197
Correcties voorgaande jaren	-428.831	-	-428.831
Betalingen/ontvangsten	-851.087	-	-851.087
Subtotaal mutatie boekjaar	-1.279.918	1.200.197	-79.721
Saldo per 31 december	998.053	1.200.197	2.198.250
Stadium van vaststelling (per erkenning):	a	a	

a= interne berekening; b = overeenstemming met het zorgkantoor; c = definitieve vaststelling Nza

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1	x € 1
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.198.250	2.277.971
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	2.198.250	2.277.971

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1	x € 1
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	162.393.354	153.016.863
Af / bij: correcties voorgaande boekjaren	-783.891	-483.579
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties VVT boekjaar	161.609.462	152.533.284
Af: ontvangen voorschotten lopend boekjaar	160.409.266	150.255.313
Bij: nog te vorderen uit vorig boekjaar	998.053	0
Subtotaal financieringsverschil boekjaar	2.198.250	2.277.971

De vordering 2024 wordt in 2026 volledig afgewikkeld. Ultimo 2025 bestaat de vordering uit:
* vordering (over)productie 2024 en 2025 inzake reguliere WLZ en Meerzorg én overige vergoedingen voor dure medicijnen en kosten MRSA.

Op basis van de beleidsregel worden alle vorderingen en / of schulden afgewikkeld binnen 1 jaar.

5. **Liquide middelen**

De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1	x € 1
1. Bankrekeningen	29.318.703	26.220.173
2. Kassen	45.225	30.610
3. Deposito's	17.500.000	35.000.000
Totaal liquide middelen	46.863.928	61.250.783

Toelichting:
De liquide middelen van de bankrekenigen en kassen staan ter vrije beschikking. Er wordt geen gebruik gemaakt van rekening-courantfaciliteiten. Er zijn termijndeposito's geopend met een looptijd van ten hoogste 1 jaar.
De liquide middelen nemen met € 14,4 miljoen af t.o.v. 2024. De afname komt vooral stand door investeringen in de nieuwbouw van Naarderheem en de in 2025 gestarte renovatie van De Bolder (samen € 40 miljoen). In 2025 zijn de laatste twee afgesproken tranches á € 10 miljoen aan leningen van de Europese Investeringsbank ontvangen. Afwikkeling van het innovatieve contract 2023 en lagere overige investeringen dan verwacht, zorgen ervoor dat het saldo per 31-12 minder afneemt dan verwacht.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1	x € 1
1. Bestemmingsfonds	56.411.667	52.728.825
2. Overige reserves	7.037.349	7.560.008
Totaal eigen vermogen	63.449.016	60.288.833

6.1. Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-25	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1
Reserve aanvaardbare kosten	52.728.825	3.682.842	-	56.411.667
Totaal bestemmingsfondsen	52.728.825	3.682.842	-	56.411.667

6.2. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-25	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1
Algemene reserves	7.560.008	-522.659	-	7.037.349
Totaal overige reserves	7.560.008	-522.659	-	7.037.349

Toelichting:
In het resultaat is resultaat op Vastgoed begrepen ad € 0,6 miljoen.

Bestemmingsfondsen:
Vivium Zorggroep wordt mede bekostigd op grond van de Wet langdurige Zorg (WLZ). Daarom is een deel van het resultaat 2025 aan het bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare kosten toegevoegd.

Algemene en overige reserves
Het resultaat van de ZVW inzake de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ -/- 1,1 miljoen) en de Wijkverpleging (+ € 588.303) wordt ten laste van de algemene reserve gebracht.

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1
1. Voorziening RVU 45+	1.919.505	-	241.419	872.955	805.131
Voorziening RVU	-	11.803	-	-	11.803
Voorziening WGA / langdurig zieken	4.226.294	1.391.302	788.200	-	4.829.396
Voorziening Ziektewet	549.056	187.651	358.261	-	378.446
Jubileum uitkeringen personeel	675.653	49.275	112.829	-	612.099
Voorziening Generatieregeling	-	502.113	-	-	502.113
Totaal voorzieningen	7.370.508	2.142.144	1.500.709	872.955	7.138.987

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

	31-dec-25
	x € 1
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.572.316
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	5.566.671
hiervan > 5 jaar	1.251.452

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

Toelichting per categorie voorziening:

De totale voorzieningen nemen met € 0,2 miljoen af ten opzichte van 2025.

Voorziening RVU 45+
In de cao VVT is per 2021 een nieuwe, tijdelijke regeling afgesproken: "Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar" voor medewerkers die de afgelopen 45 jaar in de sector Zorg & Welzijn hebben gewerkt, waarvan 20 jaar in een zwaar beroep én de laatste vijf jaar binnen de VVT. Aan medewerkers die hiervan gebruik maken, dient Vivium een maandelijkse uitkering uit te betalen tot de eerste AOW-uitkering van de medewerker. De huidige regeling loopt vanaf 1 september 2021 t/m 31 december 2025. Vanaf 2026 kunnen geen nieuwe deelnemers aan deze regeling deelnemen.
De voorziening per ultimo 2025 is berekend o.b.v. de huidige deelnemers aan deze regeling. Het verschil tussen benodigd en en eerder voorzien ad € 872.955 is opgenomen bij de 'overige mutaties' en valt vrij ten gunste van het resultaat.

Voorziening RVU
In de cao VVT is een nieuwe voorziening opgenomen voor de RVU die het sluitstuk vormt van alle regelingen om "gezond naar pensioen" te gaan. Medewerkers waarvoor geen andere mogelijkheden zijn gevonden om hun inzetbaarheid te kunnen bevorderen kunnen van deze regeling gebruik maken. De regeling vervangt de RVU 45+. Omdat de kans op deelname gering is, is een klein bedrag hiervoor opgenomen (2,5% van de contante waarde van de potentiële deelnemers van de Generatieregeling).

Voorziening WGA / langdurig zieken
Vivium Zorggroep is voor de WGA en WGA Flex eigenrisicodrager. Dit betekent dat de eerste 10 jaar na de ingangsdatum WGA van de desbetreffende medewerker de uitkeringen door Vivium Zorggroep uitbetaald worden. Hiervoor is per balansdatum actuarieel de verwachte WGA voorziening bepaald, gebaseerd op het risico dat werknemers daadwerkelijk in de WGA komen.
In het jaar 2016 heeft Vivium éénmalig de (potentiële) schadelast van langdurig verzuim bij een verzekeraar ondergebracht. De schadelast van zieken langer dan 2 jaar vanaf 2018 waarvan de oorsprong van het verzuim in 2016 ligt, is hiermee afgedekt. De voorziening neemt met € 0,6 miljoen toe ten opzichte van 2024.

Voorziening Ziektewet
Vivium Zorggroep is naast eigen risico drager voor de WGA ook eigen risicodrager voor de Ziektewet. Het betreft hier uitsluitend het risico van de uitkeringslasten van de flexwerkers die ziek worden, ziek uit dienst gaan en binnen 4 weken na het einde van hun dienstverband ziek worden. De berekening is per balansdatum berekend voor de zieken met een verwachting einde dienstverband voor 104 weken ziekte. In 2025 is het aantal zieken dat in aanmerking komt of kan komen voor een ziektewet afgenomen, waardoor de voorziening is afgenomen.

Voorziening Jubileumuitkeringen personeel:
De voorziening jubileumuitkeringen personeel is gevormd ter dekking van de (toekomstige) bruto-jubileumuitkeringen aan personeelsleden bij een 12,5 - 25 - 40 jarig dienstverband.

Voorziening Generatieregeling
In de cao VVT is per 2026 een nieuwe regeling afgesproken voor medewerkers in de zorg. Zorgmedewerkers die onder de definitie van 'zwaar beroep in de zorg' vallen, kunnen aan deze regeling deelnemen vanaf 3 jaar voor hun aow-leeftijd. De belangrijkste andere voorwaarden om te kunnen deelnemen aan deze regeling zijn:
a) tenminste 10 jaar werkzaam in de VVT, waarvan 5 jaar werkzaam bij Vivium
b) tijdens de deelname moet de deelnemer tenminste 18 uur per week blijven werken bij Vivium
c) minimaal 50% van de gemiddelde arbeidsduur die gold 10 jaar voor de AOW-leeftijd, werkzaam blijven

De werknemer kan in deze regeling 80% gaan werken met een behoud van 90% salaris en 100% pensioenopbouw.
De voorziening is berekend voor de groep potentiële deelnemers die binnen drie jaar gebruik kunnen maken van deze regeling, respectievelijk de groep potentiële deelnemers vanaf 59 t/m 63 jaar. Voor beide groepen is een schatting gemaakt van de deelnamekans aan de regeling. Tevens zijn in deze voorziening de deelnemers opgenomen die van deze regeling daadwerkelijk gebruik gaan maken in 2026.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva

Het verloop is als volgt weer te geven:	2025	2024
	x € 1	x € 1
Stand per 1 januari	74.017.460	47.210.344
Bij: mutatie langlopend deel vakantiedagen	58.321	312.515
Bij: nieuwe leningen	20.000.000	30.000.000
Bij: herfinanciering lening	-	4.250.000
Af: aflossingen	2.560.315	3.505.400
Af: aflossing i.v.m. herfinanciering lening	-	4.250.000
Stand per 31 december	91.515.466	74.017.460
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.636.275	2.560.408
Stand langlopende schulden per 31 december	86.879.191	71.457.052

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1	x € 1
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.636.275	2.560.408
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	86.879.191	71.457.052
hiervan > 5 jaar	64.166.241	51.880.528

Toelichting langlopende schulden
Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Overige langlopende schulden in de bijlage 1.1.8.
De overige langlopende schuld betreft het langlopende deel (>1 jaar) van de vakantiedagen en is licht gestegen t.o.v. 2024.

Bankconvenanten ABN en Europese Investeringsbank (EIB):
De ratio's voor de ABN Amro en de Europese Investeringsbank bedragen 32,85% voor het garantievermogen (moet hoger zijn dan 25%) en 3,74 voor de DSCR (moet minimaal 1,3 zijn) en voldoen daarmee aan de gestelde voorwaarden.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1	x € 1
1. Schulden aan banken	4.636.275	2.560.408
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	9.024.590	10.574.992
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.708.329	2.342.623
4. Schulden ter zake pensioenen	1.422.817	1.262.000
5. Overige schulden	878.857	750.731
6. Overlopende passiva	17.029.400	16.782.385
	35.700.267	34.273.138

Toelichting:
De totale kortlopende schulden nemen met € 0,8 miljoen toe ten opzichte van 2024.

De toename van de schulden aan banken houdt verband met de aflossingsverplichtingen aan de Europese Investeringsbank; per 2026 wordt voor het eerst op deze leningen afgelost.
Het saldo van de crediteuren (schulden aan leveranciers en handelskredieten) ultimo 2025 neemt af nu de nieuwbouw van Naarderheem bijna is afgerond.

De specificatie van de overlopende passiva is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1	x € 1
1 Reservering vakantiegeld	3.936.170	3.635.964
2 Reservering vakantiedagen	750.000	700.000
3 Nog te betalen salarissen	165.065	393.861
4 Te betalen rente	261.125	299.180
5 Reservering eindejaarsuitkering	627.826	575.164
6 Overige personeelskosten	3.352.879	3.206.477
7 Overige overlopende passiva	7.936.335	7.971.739
Totaal overlopende passiva	17.029.400	16.782.385

Overige personeelskosten:
Onder de Overige personeelskosten zijn de reserveringen begrepen voor o.a. balansbudget, te betalen ORT en de urenbalans. Ten opzichte van 2024 nemen deze onderdelen in geringe mate toe.

Overige overlopende passiva
De overlopende passiva neemt met € 0,4 miljoen af door de afwikkeling van posten uit voorgaande jaren. Er zijn tevens reserveringen opgenomen in verband met de onzekerheid van de afwikkeling innovatief contract 2024/2025 voor zowel de ZVW als de WLZ. De verwachting is dat in 2026 dit grotendeels wordt afgerond, in elk geval 2024.

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

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

Toelichting:

Huurverplichtingen

	2025	
Contracten < 1 jaar:	€	
- MV Flex IX BV (voorheen West Wing)	10.316	jaarbedrag
- Superstone NV	15.672	jaarbedrag
- Fysiotherapie De lloods	12.463	jaarbedrag
- Fris Investment Care	10.549	jaarbedrag
- Stichting Ymere	21.269	contract van 5 jaar t/m 31 december 2025
- Dudok Wonen, inz. De Heul	44.155	contract van 20 jaar t/m 19 december 2026
- Gebr. Gort	12.611	jaarbedrag
- Goede Steen Vastgoed Beheer inz. Bestuursbureau	83.732	contract t/m 1 april 2026
- DHG, inz. Naarderheem	268.353	contract t/m 1 april 2026
- De Alliantie inz. De Ruijterstraat	218.153	contract van 5 jaar t/m 1 december 2028
- De Alliantie inz. De Gooise Warande	627.472	contract van 20 jaar t/m 28 februari 2031
- Woonzorg Nederland inz. De Zandzee	602.076	contract van 12 jaar t/m 14 januari 2034
- Flevoziekenhuis inz. Flevoburen	440.820	jaarbedrag
totaal	2.367.642	

Cor Contracten > 1 jaar en < 5 jaar (2027-2029)	€	
- De Alliantie inz. De Ruijterstraat	436.306	contract van 5 jaar t/m 1 december 2028
- De Alliantie inz. De Gooise Warande	1.806.228	contract van 20 jaar t/m 28 februari 2031
- Woonzorg Nederland inz. De Zandzee	1.882.417	contract van 12 jaar t/m 14 januari 2034
- Stichting Ymere	63.808	contract van 5 jaar t/m 31 december 2030
totaal	**4.188.759**	

Contracten > 5 jaar (2029 en verder)	€	
- Woonzorg Nederland inz. De Zandzee	2.408.304	contract van 12 jaar t/m 14 januari 2034
- De Alliantie inz. De Gooise Warande	732.051	contract van 20 jaar t/m 28 februari 2031
- Stichting Ymere	21.269	contract van 5 jaar t/m 31 december 2030
totaal	**3.161.624**	

Leaseverplichtingen:

Contracten < 1 jaar:	
- Santandar Leasing	118.298
totaal	**118.298**

Contracten > 1 jaar en < 5 jaar (2027-2029)	
- Santandar Leasing	202.520
totaal	**202.520**

Er zijn geen leaseverplichtingen langer dan 5 jaar.

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

PASSIVA

11. Mogelijke rechten of verplichting en in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Zekerheden
Voor de zekerheden m.b.t. hypothecaire leningen wordt verwezen naar bijlage 1.1.8.
Er is een verklaring Verhaalsregeling zekerheidsrechten verstrekt tussen het Waarborgfonds voor de Zorgsector, de Nederlandse Waterschapsbank, de BNG Bank, de ABN (geborgde financiers) en de ABN en European Investment Bank (ongeborgde financiers) aan de Zekerhedenagent (verhaalsregeling). Deze zekerheden betreffen het eerste hypotheekrecht op de eigendomspanden van Vivium ad € 150.000.000, pandrechten op voorraden, bedrijfsinventaris vorderingen.

Verstrekte lening aan Vivium en investeringsverplichtingen
In 2023 is een lening aangetrokken van de Europese Investeringsbank á €70 miljoen. De eerste € 50 miljoen zijn in 5 termijnen gestort in 2024 en 2025. De lening is aangetrokken voor komende grote investeringen in diverse panden om goede en duurzame zorg te kunnen blijven verlenen. De zekerheden die zijn gesteld zijn opgenomen bij "Zekerheden".
De belangrijkste twee projecten betreffen de nieuwbouw van Naarderheem (€ 70,7 miljoen; opgeleverd januari 2026) en renovatie/nieuwbouw locatie De Bolder (€ 13,2 miljoen; gestart in voorjaar 2025). De twee laatste tranches (totaal € 20 miljoen) zijn nog niet opgenomen en er zijn nog geen concrete afspraken gemaakt wanneer deze bedragen worden opgenomen.

Verstrekte lening door Vivium
Op 2 januari 2026 heeft stichting De Oude Pastorie (onderdeel van Vivium zorggroep) een erfpacht verworven. Dit betreft een transactie tussen stichting De Oude Pastorie en stichting Omthuis. Vivium heeft hiervoor aan stichting De Oude Pastorie een lening verstrekt van € 4,17 miljoen voor het voldoen van de koopsom, incl. overdrachtsbelasting over de koopsom en erfpachtcanon.

Obligo Waarborgfonds voor de zorg
Op grond van het reglement van deelneming is Vivium Zorggroep mederisicodragend in het garantievermogen van het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ) in de vorm van een obligoverplichting. Het obligo bedraagt maximaal 3% van het geborgde restant leningbedrag. De obligoverplichting wordt geconcretiseerd in de vorm van de verstrekking van een renteloze lening van de deelnemers aan het WfZ in de situatie dat het WfZ op zijn garantieverplichtingen wordt aangesproken en het garantievermogen van het WfZ ontoereikend is om de verplichtingen aan de geldgevers te kunnen voldoen. Het obligo ten laste van Vivium Zorggroep bedraagt op basis van van het geborgde restant leningbedrag per 31 december 2025 € 1,0 miljoen.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument
Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan e en Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi- omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond voor de MSZ door de NZa vastgesteld op EUR 31.933,5 miljoen (prijsniveau 2025). Voor de Geriatrische Revalidatiezorg / eerstelijnsverblijf is het mbi-omzetplafond vastgesteld op EUR 1.484,4 miljoen en voor de Wijkverpleging 3.672,5 miljoen (prijsniveau 2025).

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

3.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

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

Op dit moment is onduidelijk 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.

Fiscale eenheid omzetbelasting
Vivium Zorggroep vormt samen met stichting De Oude Pastorie een fiscale eenheid voor de omzetbelasting als bedoeld in artikel 7, vierde lid, van de Wet op de omzetbelasting 1968. Als gevolg hiervan worden prestaties tussen de tot de fiscale eenheid behorende entiteiten niet aan omzetbelasting onderworpen.
Met de Belastingdienst is overeengekomen en bij beschikking bevestigd dat de tot de fiscale eenheid behorende entiteiten ieder zelfstandig aangifte doen voor de omzetbelasting onder een eigen omzetbelastingnummer.
De omzetbelastingpositie wordt derhalve per entiteit bepaald, met inachtneming van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Niet-aftrekbare omzetbelasting wordt ten laste van het resultaat gebracht dan wel geactiveerd als onderdeel van de kostprijs van het betreffende actief.

3.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal	
	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1	
Stand per 1 januari 2025							
- aanschafwaarde	168.624.705	38.112.115	48.388.114	30.258.514	3.710.301	289.093.749	
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	
- cumulatieve afschrijvingen	117.640.388	34.432.744	39.885.285	0	1.996.233	193.954.649	
Boekwaarde per 1 januari 2025	50.984.317	3.679.371	8.502.829	30.258.514	1.714.068	95.139.099	
Mutaties in het boekjaar							
- investeringen	3.222.270	429.515	3.602.595	40.084.966	-	47.339.346	43.687.561
- herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	
- afschrijvingen	8.900.319	563.022	2.619.390	-	92.701	12.175.432	
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	
- *terugname geheel afgeschreven activa*							
.aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-	
.cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-	
- *desinvesteringen*							
aanschafwaarde	-	-	29.223	-	-	29.223	
cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	
cumulatieve afschrijvingen	-	-	29.223	-	-	29.223	
per saldo	-	-	-	-	-	-	
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-5.678.049	-133.507	983.205	40.084.966	-92.701	35.163.914	
Stand per 31 december 2025							
- aanschafwaarde	171.846.975	38.541.630	51.961.486	70.343.479	3.710.301	336.403.871	
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-	
- cumulatieve afschrijvingen	126.540.707	34.995.766	42.475.452	-	2.088.934	206.100.858	
Boekwaarde per 31 december 2025	45.306.268	3.545.864	9.486.034	70.343.479	1.621.367	130.303.013	
Afschrijvingspercentage:	0% - 12,5%	5% - 20%	5% - 33,33%	0,0%	2% - 2,5%		

Het bedrag van 69.987.676 euro bij de "Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa" betreffen onderhanden projecten (waaronder de voorgenomen nieuwbouw Naarderheem - oplevering maart 2026) die na afronding van een project in gebruikgenomen worden.

3.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1	x € 1
Boekwaarde per 1 januari 2025	1.682.802	1.682.802
Verstrekte leningen	-	
(Terugname) waardeverminderingen	-11.430	-11.430
Aflossing leningen	-150.000	-150.000
Boekwaarde per 31 december 2025	1.521.372	1.521.372
Afschrijvingspercentage:	3,60%	

BIJLAGE

3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos-sings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		x € 1			%	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1	x € 1			x € 1	
NWB	1-12-2002	6.352.923	40	hypothecaire	0,580%	2.699.992		158.823	2.541.169	1.747.054	16	lineair	158.823	WfZ
BNG	15-6-2014	5.600.000	30	hypothecaire	2,495%	2.799.973		139.999	2.659.975	1.959.981	19	lineair	139.999	WfZ
BNG	15-6-2014	1.739.338	12	hypothecaire	1,870%	158.109		79.055	79.055	-	1	lineair	79.055	WfZ
NWB	1-7-2019	328.476	30	hypothecaire	0,550%	225.827		20.530	205.297	102.649	10	lineair	20.530	WfZ
NWB	22-5-2006	1.701.676	30	overige	0,270%	680.669		56.723	623.947	340.334	11	lineair	56.723	WfZ
BNG	16-1-2016	1.133.333	20	hypothecaire	1,520%	680.000		56.667	623.333	340.000	11	lineair	56.667	WfZ
BNG	23-1-2006	2.000.000	30	overige	1,310%	800.000		66.667	733.333	400.000	11	lineair	66.667	WfZ
BNG	23-1-2006	4.500.000	40	overige	0,290%	2.475.000		112.500	2.362.500	1.800.000	21	lineair	112.500	WfZ
Nat.Ned.	8-10-2013	5.625.000	30	hypothecaire	3,170%	3.562.500		187.500	3.375.000	2.437.500	18	lineair	187.500	WfZ
NWB	15-10-2024	4.250.000	20	hypothecaire	2,900%	4.250.000		212.500	4.037.500	2.975.000	19	lineair	212.500	WfZ
BNG	30-6-2010	11.800.000	40	hypothecaire	3,610%	7.596.250		295.000	7.301.250	5.826.250	25	lineair	295.000	WfZ
BNG	30-6-2010	6.000.000	20	hypothecaire	3,450%	1.725.000		300.000	1.425.000	-	5	lineair	300.000	WfZ
BNG	23-1-2006	6.300.000	40	overige	3,650%	3.465.000		157.500	3.307.500	2.520.000	21	lineair	157.500	WfZ
ABN AMRO	31-5-2018	6.500.000	10	hypothecaire	2,750%	3.791.669		433.333	3.358.336	1.191.669	8	lineair	433.333	Hypoth./pand
NWB	7-12-2012	8.790.000	30	hypothecaire	2,940%	4.606.721		283.520	4.323.201	2.905.758	15	lineair	283.489	WfZ
EIB (*)	29-2-2024	10.000.000	25	hypothecaire	3,141%	10.000.000		-	10.000.000	7.849.460	23	lineair	430.108	Hypoth./pand
EIB (*)	1-7-2024	10.000.000	25	hypothecaire	3,109%	10.000.000		-	10.000.000	7.894.737	23	lineair	421.053	Hypoth./pand
EIB (*)	30-12-2024	10.000.000	25	hypothecaire	3,104%	10.000.000		-	10.000.000	7.916.667	24	lineair	416.667	Hypoth./pand
EIB (*)	1-7-2025	10.000.000	25	hypothecaire	3,129%	-	10.000.000	-	10.000.000	7.959.184	25	lineair	408.163	Hypoth./pand
EIB (*)	31-12-2025	10.000.000	25	hypothecaire	3,180%	-	10.000.000	-	10.000.000	8.000.000	25	lineair	400.000	Hypoth./pand
Totaal leningen		**122.620.746**				**69.516.710**	**20.000.000**	**2.560.315**	**86.956.396**	**64.166.241**			**4.636.275**	
Bij: langlopend deel vakantiedagen						4.500.749	58.321	-	4.559.070	-			-	n.v.t.
Totaal						**74.017.459**	**20.058.321**	**2.560.315**	**91.515.466**	**64.166.241**			**4.636.275**	

***** EIB: Europese Investeringsbank

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025

3.1.9.1 Gesegmenteerde winst en verliesrekening

Segment VVT

	2025		2024	
		x € 1		x € 1
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:				
A. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening				
1. Zorgverzekeringswet	34.407.185		33.717.185	
2. Wet langdurige zorg	161.718.378		150.700.091	
3. Subsidie voor zorgverlening				
	392.322		412.200	
4. Beschikbaarheidbijdrage zorgfuncties	155.760		71.397	
5. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	327.915		516.598	
		197.001.560		185.417.471
B. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		13.302.486		15.746.804
Netto omzet		210.304.046		201.164.276
Overige bedrijfsopbrengsten		-		-
Som der bedrijfsopbrengsten		210.304.046		**201.164.276**
BEDRIJFSLASTEN:				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	27.169.932		26.563.158	
Lonen en salarissen	96.901.418		91.050.893	
Sociale lasten	17.077.857		16.770.660	
Pensioenlasten	8.119.747		7.537.052	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.604.955		2.259.604	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	-		-	
Overige bedrijfskosten	57.611.146		55.675.897	
Som der bedrijfslasten		209.485.055		199.857.265
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	918.923		1.399.070	
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	11.430		11.430	
Rentelasten en soortgelijke kosten	-881.900		-120.121	
		-1.789.393		-1.507.761
RESULTAAT VOOR BELASTING		2.608.384		2.814.771
Belastingen		-		-
RESULTAAT BOEKJAAR		2.608.384		2.814.771

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	**2025**	**2024**
	x € 1	x € 1
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	3.131.043	3.427.567
Algemene (overige) reserves	-522.659	-612.795
	2.608.384	2.814.771

Toelichting
Bij segment VVT zijn onder de overige bedrijfskosten de intern doorberekende huurkosten van Vastgoed opgenomen, welke bij segmen Vastgoed onder de overige opbrengsten zijn verantwoord. Het resultaat bij de Algemene (overige) reserve betreft het resultaat van de ZVW (GRZ, ELV, GZSP en Wijkverpleging).

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025

3.1.9.1 Gesegmenteerde winst en verliesrekening

Segment Vastgoed

	2025		2024	
	x € 1		x € 1	
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:				
B. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		18.883.552		18.522.698
Netto omzet		18.883.552		18.522.698
Overige bedrijfsopbrengsten		-		-
Som der bedrijfsopbrengsten		18.883.552		18.522.698
BEDRIJFSLASTEN:				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	-		-	
Lonen en salarissen	771.989		699.573	
Sociale lasten	126.316		121.694	
Pensioenlasten	68.297		59.272	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	9.570.477		9.796.542	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	-		-	
Overige bedrijfskosten	4.802.602		3.751.943	
Som der bedrijfslasten		15.339.681		14.429.025
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-		-	
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	-		-	
Rentelasten en soortgelijke kosten	2.992.071		1.750.856	
		2.992.071		1.750.856
RESULTAAT VOOR BELASTING		551.799		2.342.817
Belastingen		-		-
RESULTAAT BOEKJAAR		551.799		2.342.817

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	**2025**	**2024**
	x € 1	x € 1
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	551.799	2.342.817
Algemene (overige) reserves	-	-
	551.799	2.342.817

Toelichting

Het resultaat 2025 van Vastgoed is sterk afgenomen t.o.v. 2024. Dit hangt samen met een hogere huurkosten van de tijdelijke huisvesting van locatie Naarderheem in Blaricum en ingroei van de huur voor Flevoburen (per 1-4-2024 bij Vivium).
Daarnaast zijn de rentelasten van de leningen toegenomen (€ 0,5 miljoen) én vanaf 2025 wordt het renteresultaat niet meer bij Vastgoed gepresenteerd maar maakt het onderdeel uit van het zorgresultaat (effect a. € 0,8 miljoen).
Tenslotte zijn meer kosten aan projecten uitgegeven (€ 0,2 miljoen).

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025

3.1.9.2 Aansluiting totaal resultaat met resultaten segmenten

	2025 x € 1	2024 x € 1
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen (enkelvoudig):		
Segment VVT	2.608.384	2.814.771
Segment Vastgoed	551.799	2.342.817
	3.160.183	5.157.588
Resultaat volgens winst en verliesrekening	**3.160.183**	**5.157.588**

Toelichting:

De resultaten van Vastgoed zijn tot stand gekomen door het toewijzen van vastgoedgerelateerde kostenplaatsen aan segment Vastgoed; de kostenplaatsen gerelateerd aan Zorgactiviteiten, Facilitaire dienstverlening en overheadkosten zijn aan het segment VVT toegewezen. Het aandeel van het resultaat Vastgoed is 17,54%.

3.1.9 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

12.1 Zorgverzekeringswet

De baten voor de Zorgverzekeringswet (ZVW) zijn als volgt samengesteld:	**2025**	**2024**
	€	€
Wijkverpleging	12.107.666	13.404.423
Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ)	16.396.999	15.557.206
Eerstelijnsverblijf (ELV)	2.963.435	1.084.775
GZSP	1.271.642	1.209.046
(Deels) afwikkeling innovatief contract ZVW voorgaand boekjaar	194.398	1.374.057
Mutaties inzake innovatief contract ZVW lopen boekjaar	1.473.045	1.087.678
Totaal	34.407.185	33.717.185

Toelichting:

De omzet voor de Zorgverzekeringswet neemt met € 0,7 miljoen toe.
De Wijkverpleging is met € 1,3 miljoen gedaald, dit betreft in zijn geheel de verschuiving van geleverde palliatieve zorg naar ELV (Hospice Kajan). De GRZ neemt met € 0,8 miljoen toe, grotendeels door indexering van de tarieven.

De omzet Eerstelijnsverblijf (ELV) neemt met € 1,9 miljoen toe. Hiervan betreft € 1,2 miljoen Hospice Kajan (palliatieve zorg), dat per 1 januari 2025 onder de ELV valt.
De omzet GZSP neemt licht toe.

Met Zilveren Kruis is in 2023 een 'innovatief contract' afgesloten (voor 2023-2027) waarin met een aanneemsom wordt gewerkt. Boekjaar 2024 is per einde 2025 nog niet volledig afgewikkeld en zal in 2026 plaatsvinden.
De mutaties inzake het innovatieve contract ZVW lopend boekjaar, betreft de gerealiseerde omzet binnen het innovatieve contract naast de omzet op basis van p x q.
Er is een bedrag van € 1,0 miljoen gereserveerd i.v.m. onzekerheid rondom de definitieve toekenning van de aanneemsom over 2025.

12.2 Wet langdurige zorg

De baten Wet Langdurige Zorg (Wlz) zijn als volgt samengesteld:	**2025**	**2024**
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	161.609.462	152.533.284
(Nog) niet vergoedde WLZ-zorg huidig boekjaar	-674.975	-2.316.771
Omzet WLZ-zorg uit voorgaande boekjaren	783.891	483.579
Totaal	161.718.378	150.700.091

Toelichting:

De totale omzet voor het WLZ zorg stijgt met € 11 miljoen t.o.v. 2024.

Het wettelijk budget neemt met € 9,1 miljoen toe. Hiervan is € 5,3 miljoen toe te wijzen aan reguliere indexeringen (incl. de impact van het gehanteerde tariefpercentage van het Zorgkantoor). Daarnaast is de omzet VPT sterk toegenomen door een groei aan cliënten en plaatsen met VPT (effect € 3,7 miljoen).

De niet vergoedde WLZ-zorg over 2025 betreft de overproductie 2025.

3.1.9 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

12.3 Subsidie voor zorgverlening

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:

	2025	2024
	€	€
Subsidie Stagefonds	392.322	412.200
Totaal	392.322	412.200

Toelichting:

De subsidie Stagefonds valt in 2025 lager uit door een lager aantal leerlingen.

12.4 Beschikbaarheidbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Beschibaarheidsbijdrage GZ-psycholoog	155.760	71.397
Totaal	155.760	71.397

12.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Overige opbrengsten	327.915	516.598
Totaal	327.915	516.598

Toelichting
Onder de overige opbrengsten zijn opbrengsten 1e lijns ergotherapie / fysiotherapie en opbrengsten voor zorgverlening RMA opgenomen. De lagere omzet bij RMA zorgt voor de afname.

13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Overige subsidies	1.171.823	3.350.459
Overige dienstverlening	4.146.167	4.083.860
Opbrengsten verhuur en service-inkomsten	3.818.156	3.692.758
Zorgarrangementen	1.603.716	1.634.597
Overige opbrengsten	2.268.414	3.281.325
Overige zorgprestaties	411.517	68.022
Totaal	13.419.792	16.111.022

3.1.9 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

Toelichting:

De totale inkomsten uit Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten nemen met € 2,6 miljoen af ten opzichte van 2024 door lagere subsidies, lagere nagekomen baten voorgaand boekjaar en lagere doorberekende personeelskosten.

Overige subsidies:
Hieronder zijn verschillende subsidies begrepen, zoals MDIEU, Subsidie Opleiding Wijkverpleging, IZA-fonds voor de wijk, Praktijkleren en Loonkostensubsidies.
In 2024 was nog een éénmalige nagekomen bate van € 1,9 miljoen vanuit SectorfondsPlus begrepen.

Overige dienstverlening:
De opbrengsten van overige dienstverlening betreffen onder meer verkopen restaurant / winkel, reguliere bijdragen in de waskosten en Leefplezier.

Opbrengsten verhuur, service-inkomsten en zorgarrangementen:
Betreft de verhuur van appartementen (incl. zorgarrangementen) bij de Zorgeloos Wonen locaties en neemt met € 0,1 miljoen toe.

Overige opbrengsten:
De afname t.o.v. vorig jaar ontstaat m.n. door lagere nagekomen baten uitvoorgaande jaren (€ 0,5 miljoen) en een lagere omzet adviesdiensten Be (€ 0,1 miljoen). Door de overname van Flevoburen worden er ook minder personeelskosten doorbelast (€0,3 miljoen).

Overige zorgprestaties
Hieronder is o.a. een vergoeding voor Nachtzorg opgenomen (€ 0,2 miljoen).

14. Overige bedrijfsopbrengsten

Er zijn geen Overige opbrengsten in 2025 en 2024.

3.1.9 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

15. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:	**2025**	**2024**
	€	€
Personeel niet in loondienst	23.974.784	24.059.352
Honorarium apotheker	818.408	764.007
Onderaanneming	2.376.740	1.739.799
Totaal	27.169.932	26.563.158

Toelichting:

Personeel niet in loondienst:
Als gevolg van een hoog verzuim (hoge werkdruk en hoge werkbelasting), een krappe arbeidsmarkt en tariefstijgingen van externen, zijn de kosten van de inzet derden hoog. Als gevolg van het opheffen van het handhavingsmoratorium voor inzet van ZZP'ers is Vivium per 1 april 2025 gestopt met het inzetten van ZZP'ers niveau 1 en 2. Per 1 november 2025 geldt dat ook voor niveau 3 en 4.
In de plaats daarvan is meer eigen personeel ingezet, maar ook meer inzet via detachering en (duurdere) uitzendkrachten. Per saldo resulteert dit in een kleine afname van de kosten Personeel niet in loondienst t.o.v. 2024.

Het aandeel van zorgfuncties bedraagt € 21,4 miljoen (€ 0,3 miljoen hoger dan 2024). Het kostenaandeel van ZZP'ers in de zorg is in 2025 met 20% gedaald t.o.v. 2024, het aandeel kosten zorguitzendkrachten is met 62% toegenomen t.o.v. 2024. Eind 2024 worden er geen ZZP'ers meer ingezet.

Onderaanneming:
Vivium fungeert in 2025 o.a. als hoofdaannemer voor de ZVW voor Hospice Kajan en Indicatiezusters BV.

16. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:	**2025**	**2024**
	€	€
Lonen en salarissen	97.673.406	91.750.466
Sociale lasten	17.204.173	16.892.355
Pensioenlasten	8.188.044	7.596.324
Totaal lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	123.065.623	116.239.145
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
- Vivium Zorggroep	1.831	1.793
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.831	1.793
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

De totale salariskosten voor personeel in loondienst zijn met € 6,8 miljoen toegenomen.

Het gemiddeld aantal fte is ten opzichte van 2024 met 38 fte toegenomen dankzij (extra) inspanningen om meer personeel in loondienst te krijgen, mede ingegeven door het (moeten) stoppen met inzet van ZZP'ers in 2025. Deze maatregel heeft geleid tot meer eigen personeel. Hierdoor stijgen de loonkosten ca. € 2,6 miljoen. Daarnaast zorgt de cao-stijging voor hogere loonkosten. Net als in 2024 is een extra eindejaarsuitkering gedaan aan het personeel.

Het gemiddelde verzuim is in 2025 licht afgenomen naar 8,6% (- 0,4%).

De totale gemiddelde salariskosten per fte bedragen € 67.202 in 2025 tegenover € 64.814 in 2024. Dat is een stijging van + 3,7%. De doorwerking van de cao 2024 naar 2025 en periodieken zorgen voor een stijging, daar staat tegenover dat de kosten voor de voorziening Eigen Risico WGA ruim lager zijn dan vorig jaar (ca. € 0,9 miljoen).

Onder de sociale lasten zijn de kosten begrepen voor de voorziening WGA en langdurig zieken. De stijging van de sociale lasten is relatief gering door de lagere kosten WGA.

3.1.9 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

17. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	2025 x € 1	2024 x € 1
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	12.175.432	12.056.146
Totaal afschrijvingen	12.175.432	12.056.146

Toelichting:

De bedrijfseconomische afschrijvingen nemen met € 0,1 miljoen toe ten opzichte van 2024.
Zie paragraaf 1.1.5 voor de verloopoverzichten.

18. Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Er zijn in zowel 2024 als 2025 geen bijzondere waardeverminderingen.

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2025 x € 1	2024 x € 1
Overige personeelskosten	6.589.247	5.631.941
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	11.299.251	10.787.732
Algemene kosten	11.920.166	10.896.388
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.172.671	3.801.468
Onderhoud en energiekosten	6.512.794	6.828.241
Huur en leasing	3.451.966	3.119.165
Dotaties en vrijval voorzieningen	-298.591	204.424
Totaal overige bedrijfskosten	43.647.504	41.269.360

Toelichting:

De totale overige bedrijfskosten nemen in 2025 met € 2,4 miljoen toe.
Een groot deel hangt samen met de hogere reiskostenvergoedingen, projectkosten (zoals NIS2 wetgeving), hogere ICT-kosten en hogere huurkosten (tijdelijke locatie Blaricum en ingroei Flevoburen).

Overige personeelskosten:
De overige personele kosten stijgen met € 0,9 miljoen.
Hiervan betreft € 0,4 miljoen hogere reiskosten woon-werk als gevolg van een hogere vergoeding per kilometer per 1 september 2024. De opleidingkosten komen € 0,25 miljoen hoger uit en de preventie- en arbokosten € 0,1 miljoen.

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten:
De uitgaven voor voedingsmiddelen zijn relatief gering gestegen met € 0,1 miljoen t.o.v. 2024.

De hotelmatige kosten (waskosten, schoonmaak, inrichtingkosten, etc) stijgen met € 0,4 miljoen t.o.v. 2024. De stijging bestaat uit verschillende onderdelen zoals hogere schoonmaakkosten, hogere kosten beveiliging en hogere waskosten derden en is deels toe te wijzen aan de tijdelijke huisvesting in locatie Blaricum.

Algemene kosten:
De algemene kosten stijgen met € 1,0 miljoen.
De uitgaven voor ICT stegen met € 0,7 miljoen en er is € 0,8 miljoen meer projectkosten gemaakt dan in 2024.
Hieronder zijn o.a. uitgaven voor de maatregelen voor NIS 2 begrepen en het project 'stoppen met inzet ZZP'ers' (samen € 0,6 miljoen). De kostenstijging wordt gedempt door meevallers uit voorgaande boekjaren (ca. € 0,5 miljoen).

3.1.9 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

Toelichting (vervolg):
Patiënt- en bewonersgebonden kosten:
De kostenstijging (€ 0,4 miljoen) doet zich voor t.a.v. de ondersteunende technische hulpmiddelen voor cliënten (abonnement Compaan) en bij de geneesmiddelen.

Onderhoud en energiekosten
De totale kosten zijn met € 0,3 miljoen gedaald en betreft geheel de energiekosten. De daling komt vooral tot stand dankzij aangelegde zonnepanelen bij verschillende locaties in 2024 en 2025. De onderhoudskosten blijven gelijk aan 2024.

Huur:
De huurkosten stijgen met € 0,3 miljoen: hogere huurkosten Flevoburen (2024: 9 maanden) en voor de tijdelijke locatie Blaricum.

Dotaties en vrijval voorzieningen:
Betreft het saldo van de bijdrage aan de onderhoudsvoorziening voor VVE De Alliantie / De Bolder, een vrijval voorziening RVU 45+ regeling (omdat hier geen nieuwe medewerkers meer aan kunnen deelnemen) en een dotatie voor de nieuwe voorziening Generatieregeling.

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	**2025**	**2024**
	x € 1	**x € 1**
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	918.923	1.399.070
Subtotaal financiële baten	918.923	1.399.070
Rentelasten en soortgelijke kosten	2.110.171	1.630.735
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	11.430	11.430
Subtotaal financiële lasten	2.121.602	1.642.166
Totaal financiële baten en lasten	1.202.678	243.096

Toelichting:

Een deel van de liquide middelen wordt in deposito's vastgezet met een maximale looptijd van 1 jaar. Daarnaast wordt over de rekening-courantsaldo met de ABN een rente (ESTR) vergoed. De depositorente is in 2025 lager geweest dan 2024 en het uitstaande saldo in deposito's is eveneens lagere geweest in 2025. De rentelasten nemen toe omdat in 2025 de laatste twee tranches van de Europese Investeringsbank zijn getrokken.
De waardeverandering financiële vaste activa betreft de afschrijving "migratie lening".

21. Belastingen
Er is geen sprake van te betalen of te vorderen belastingen over het resultaat.

22. Honoraria onafhankelijke accountant	**2025**	**2024**
	x € 1	**x € 1**
De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	208.371	167.343
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	0	0
3 Fiscale advisering	51.343	53.075
4 Niet-controlediensten	9.710	15.125
Totaal honoraria accountant	269.424	235.543

Toelichting:
In het bedrag van de post controle jaarrekening zijn de kosten begrepen van de controle van het lopende boekjaar, inclusief de werkzaamheden rondom de nacalculatie. De kosten over 2025 zijn hoger doordat in 2025 meerwerk 2024 is begrepen. In 2024 vielen de kosten lager uit door een vrijval van gereserveerde kosten uit 2023.

23. Transacties met verbonden partijen
Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt WNT verantwoording.

WNT-verantwoording 2025 - Stichting Vivium Zorggroep

De WNT is van toepassing op Vivium Zorggroep. Het voor Vivium Zorggroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000, het maximale bezoldigingsmaximum bedraagt € 246.000 (klasse V, 12 punten).

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025 bedragen x € 1	**W.K. Vlasblom**
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	226.091
Beloningen betaalbaar op termijn	16.159
Subtotaal	*242.250*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	**242.250**
Het bedrag van de overschrijding	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t

Gegevens 2024 bedragen x € 1	**W.K. Vlasblom**
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	206.800
Beloningen betaalbaar op termijn	16.200
Subtotaal	*223.000*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
Bezoldiging	**223.000**

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1	T.J.H. Elsen	A. Loogman	T. van Beek	T. van Beek
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01-21/5	01/01-31/12	01/01-21/5	22/5-31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	14.255	24.600	9.503	22.645
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.255	24.600	9.503	22.645
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	**14.255**	**24.600**	**9.503**	**22.645**
Het bedrag van de overschrijding, en	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024 bedragen x € 1	T.J.H. Elsen	A. Loogman	T. van Beek	T. van Beek
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	34.950	23.300	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300

WNT-verantwoording 2025 - Stichting Vivium Zorggroep

Gegevens 2025 **bedragen x € 1**	A. Janzen	A. Langhout Krautscheid
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	24.600	24.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	24.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		
Bezoldiging	**24.600**	**24.600**
Het bedrag van de overschrijding, en	n.v.t	n.v.t
de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024 **bedragen x € 1**	A. Janzen	A. Langhout Krautscheid
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

3.1.10 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Vivium Zorggroep heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 2 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Vivium Zorggroep heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 27 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen bijzondere gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden die van invloed zijn op het beeld van de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G. 27-mei-26
dhr. W.K. Vlasblom
Raad van Bestuur

W.G. 27-mei-26
mw. mr. T.G. van Beek
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G. 27-mei-26
mw. mr. drs A. Janzen MCM
Lid Raad van Toezicht

W.G. 27-mei-26
mw. A. Langhout Krautscheid
Lid Raad van Toezicht

W.G. 27-mei-26
dhr. L. Civile
Lid Raad van Toezicht

3.2 OVERIGE GEGEVENS

3.2 OVERIGE GEGEVENS

3.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 4 lid 3, dat uitkeringen van financiële middelen uitsluitend plaats vinden binnen de de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de zorgorganisatie. Conform artikel 16 lid 3 sub c is goedkeuring nodig van de Raad van Toezicht over het besluit van de Raad van Bestuur omtrent de resultaatbestemming.

3.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Vivium Zorggroep heeft geen nevenvestigingen.

3.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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