



**Bestuursverslag
2025**

**ViVa!
Zorggroep**

Inhoudsopgave

1. Voorwoord raad van bestuur	4
2. Organisatiestructuur en governance	5
Bestuurlijke structuur	5
Organogram	5
Toezichhoudende organen	6
Medezeggenschap	6
Gedragscode en sociale veiligheid	6
Interne beheersing en informatievoorziening	6
3. Missie, visie en ViVa!-waarden	7
Missie	7
Visie	7
ViVa!-waarden	7
4. Werkgebied en activiteiten	8
Geografisch werkgebied	8
Doelgroepen	9
Zorgactiviteiten	9
Belangrijkste ontwikkelingen in 2025	9
De Zorg van Overmorgen	9
Afbouw inzet ZZP'ers	10
Samen met jou en leiderschapsontwikkeling	10
Nieuwbouw	11
Onderzoek en ontwikkeling	11
Verzelfstandiging Jeugdgezondheidszorg (JGZ) en Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Kennemerland	11
5. Onze cliënten	12
Participatie van cliënten	12
6. Onze medewerkers	13
7. Financiële positie en resultaat	15
8. Kwaliteit en veiligheid	17
Incidenten en meldingen	17

9. Duurzaamheid	18
Milieu	18
Sociaal	18
Governance	19
10. Risico's en onzekerheden	20
Belangrijkste risico's	20
11. Vooruitblik naar 2026	22

Algemene informatie

- Naam organisatie: ViVa! Zorggroep
- KvK-nummer: 34184520
- Juridische vorm: stichting met in de periode 1 januari tot en met 29 december 2025 twee dochter-ondernemingen, Jeugdgezondheidszorg Kennemerland B.V. (100% aandeelhouder), die een belang van 100% heeft in het Centrum voor Jeugd en Gezin Kennemerland B.V.
- Verslagperiode: 1 januari 2025 – 31 december 2025

1

Voorwoord raad van bestuur

2025 was voor ViVa! Zorggroep een jaar van gerichte keuzes en belangrijke stappen vooruit. In een context van blijvende intensiteit van de zorg hebben wij verder gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie, met oog voor kwaliteit, continuïteit en goed werkgeverschap.

We hebben concrete uitwerking gegeven aan de Zorg van Overmorgen. Zo is op alle woonzorglocaties de uitrol van het project informele zorg gestart en bij de meeste ook al afgerond. Daarnaast is onderzocht welke zorghandelingen het meest voor verlichting gaan zorgen op de werkvloer als meer mensen dit kunnen en mogen doen (bekwaam is inzetbaar). En we hebben het spraakgestuurd rapporteren voor alle medewerkers geïntroduceerd en een start gemaakt met de bedsensoren. Zo gaan we stap voor stap anders werken, richting de Zorg van Overmorgen.

Er was dit jaar extra noodzaak om anders te gaan werken. Eind 2024 zijn wij gestart met het afbouwen van de inzet van ZZP'ers, met het vooruitzicht dat de Belastingdienst zal gaan handhaven op schijnzelfstandigheid. De afbouw heeft op veel plekken in de organisatie tot onrust geleid. Maar inmiddels kunnen wij met trots zeggen dat op 31 december 2025 de inzet van zzp'ers vrijwel volledig afgebouwd is, een ontwikkeling die bijdraagt aan meer stabiliteit en verbondenheid binnen onze teams.

Ook op het gebied van huisvesting is vooruitgang geboekt. In drie nieuwbouwprojecten - Huis ter Wijck, Geesterheem en Heemswijk - zijn belangrijke stappen gezet. Deze projecten vormen een belangrijke basis voor passende zorgomgevingen in de toekomst. Daarnaast markeert de verzelfstandiging van de Jeugdgezondheidszorg (JGZ) en het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Kennemerland per 31 december een mijlpaal: twee sterke dochterondernemingen die met een eigen positionering verder kunnen groeien, in nauwe verbondenheid met de gemeenten als opdrachtgevers.

Financieel sluiten wij 2025 af met een mooi resultaat. Dit geeft vertrouwen en ruimte om ook de komende jaren te blijven investeren in vernieuwing en kwaliteit van zorg.

Wij danken alle medewerkers, cliënten, partners en toezichthouders voor hun betrokkenheid en inzet in het afgelopen jaar. Samen met jou blijven we werken aan de Zorg van Overmorgen.

Marja Sleuwenhoek

Peter van Wageningen

Raad van bestuur

2

Organisatiestructuur en governance

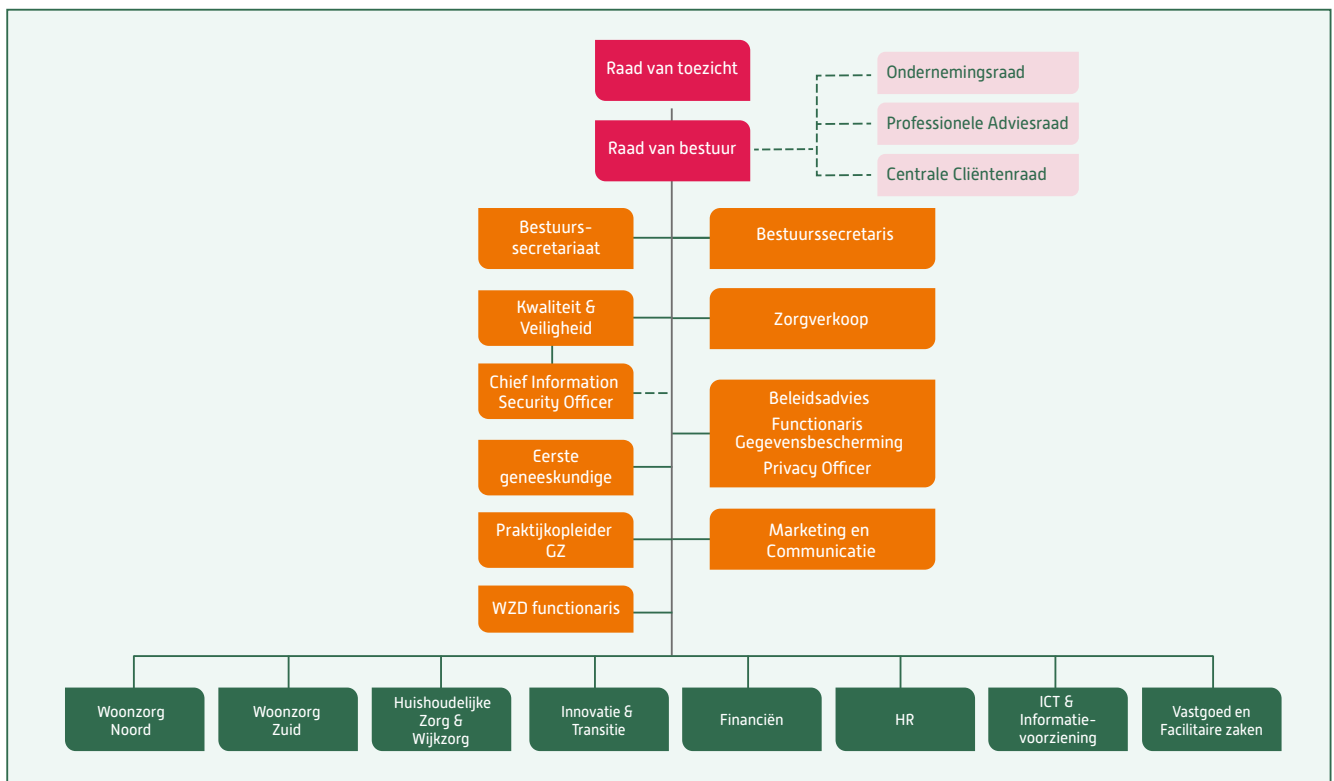
Bestuurlijke structuur

Stichting ViVa! Zorggroep heeft twee bestuurders die samen de raad van bestuur vormen en elkaars gelijken zijn. Eén is aangemerkt als de voorzitter, de ander als lid van de raad van bestuur. De raad van bestuur heeft een besturingsmodel en een besturingsfilosofie vastgesteld. Daarin is de manier van besturen en de wijze van organisatie met de verschillende gremia uitgewerkt. Ook beschikt de raad van bestuur over een bestuursreglement dat in december 2024 geactualiseerd is. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

De raad van bestuur werd in 2025 gevormd door:

- Mevrouw drs. M.A. Sleuwenhoek, voorzitter;
- De heer drs. P.N. van Wageningen, lid.

Organogram



Toezichhoudende organen

De raad van toezicht van ViVa! Zorggroep is sinds 1 september 2025 weer voltallig met zes leden:

- Mevrouw T.E.M. Wekking, voorzitter;
- Mevrouw drs. A.G.M. Rutters, vicevoorzitter;
- De heer J. Zijp, MSc;
- Mevrouw ir. A. Blankestijn;
- De heer A.C. Pureveen (sinds 1 januari 2025);
- Mevrouw J. Kamphuis (sinds 1 september 2025).

De raad van toezicht stelt haar eigen jaarverslag op.

Voor meer informatie verwijzen wij naar het toezichtverslag 2025.

Medezeggenschap

Voor de formele medezeggenschap heeft ViVa! Zorggroep verschillende organen:

- Lokale cliëntenraden (LCR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR);
- Ondernemingsraad (OR);
- Professionele adviesraad (PAR).

Zowel de Cliëntenraad, als de Ondernemingsraad en de Professionele adviesraad maakt een eigen jaarverslag 2025. Voor informatie over de inhoud van het werk en de samenstelling van de raden in 2025 verwijzen wij naar de afzonderlijke verslagen.

Als zorginstelling is Stichting ViVa! Zorggroep gebonden aan de voor de zorg geldende wet- en regelgeving, en in het bijzonder aan de Governancecode Zorg 2022. Zo hebben wij een onafhankelijke klachtencommissie en zijn er procedures ingericht voor het melden van incidenten door medewerkers of cliënten. De raad van toezicht en de raad van bestuur doen jaarlijks (in december) een governance check.

Gedragscode en sociale veiligheid

ViVa! Zorggroep hanteert een gedragscode (2022) en beleid voor sociale veiligheid, inclusief de MIM-procedure en de inzet van een vertrouwenspersoon. Medewerkers overleggen een VOG en ondertekenen bij indiensttreding de gedragscode en het beleid.

Interne beheersing en informatievoorziening

Procesbeheersing ligt primair in de lijn en ondersteunende afdelingen, met monitoring door AO/IC op basis van een werkprogramma. Bevindingen worden gerapporteerd aan lijn, MT en auditcommissie. Interne en externe informatievoorziening vindt plaats via rapportages, jaarstukken en dashboards.

3

Missie, visie en ViVa!-waarden

ViVa! Zorggroep biedt zorg en diensten aan zo'n 11.000 mensen in de regio Kennemerland. Met ruim 4.000 medewerkers en 1.400 vrijwilligers bieden wij ondersteuning wanneer uw gezondheid grenzen aangeeft. Samen met uw familie en mantelzorgers zorgen wij ervoor dat u een zo prettig mogelijk leven kunt leiden. Thuis zolang het kan, of in één van onze 17 woonzorglocaties. ViVa! Zorggroep is een ouderenzorg organisatie, maar onze doelgroep is breder. Met name thuiszorg en huishoudelijke zorg bieden we aan inwoners vanaf 18 jaar in de regio.

Missie

We bieden passende zorg aan inwoners van onze regio die hulp nodig hebben. We werken daarbij nauw samen met familie en mantelzorgers, vrijwilligers en andere organisaties.

Visie

Wij geloven in samen. Want alleen samen kunnen we de beste zorg bieden. En de individualiteit van elke cliënt respecteren. Samen met onze cliënten, hun familie, mantelzorgers, met andere organisaties, met elkaar. En met inzet van alle mogelijke, ook innovatieve, technologische, middelen.

Wij zorgen ervoor dat onze medewerkers en vrijwilligers met plezier bij ons kunnen werken. Waar ruimte is om zich te kunnen blijven ontwikkelen. Samen kunnen we zorgen voor tevreden cliënten.

ViVa!-waarden

Zorg met aandacht

Betrokkenheid is onze kracht. We helpen elkaar en geven iedereen de aandacht die hij of zij verdient. Of je nu een cliënt bent, of bij ons werkt, of je nu mantelzorger bent of ketenpartner. Wij zorgen dat iedereen zich veilig, vertrouwd en gezien voelt. Zeker in een zorglandschap dat steeds verandert, is dat van belang.

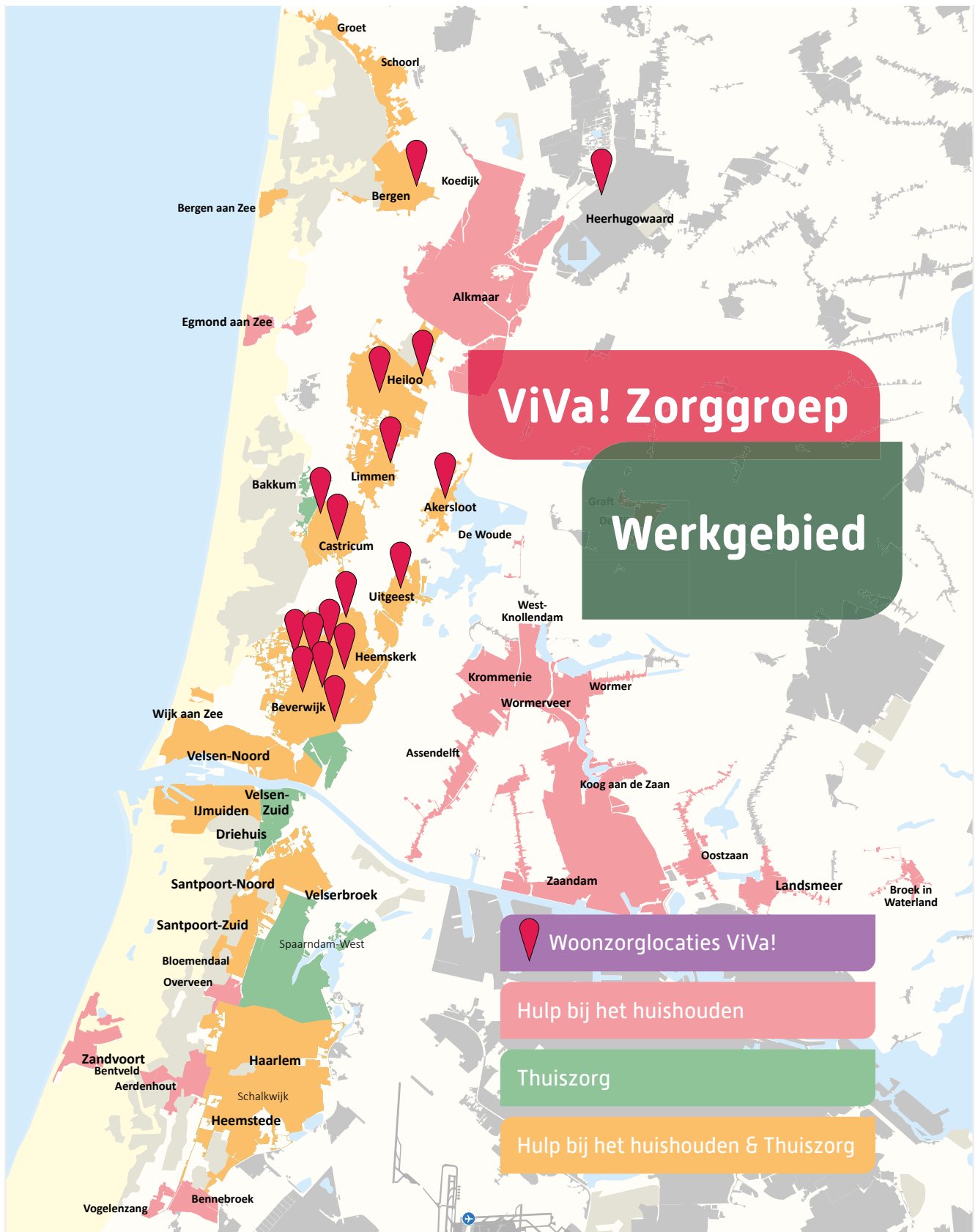
- We zorgen voor een luisterend oor.
- We letten op elkaar en helpen graag.
- We zijn benieuwd hoe het met jou gaat.

Zorg met plezier

We doen ons werk goed omdat we het leuk vinden. We krijgen er energie van. We zorgen dat we die energie ook weer aan anderen geven. We zijn enthousiast en positief. Ook als ons werk verandert. We zorgen met een glimlach.

- We zorgen voor een gezellige sfeer.
- We zijn pro-actief en motiveren elkaar.
- We zijn positief. Ook waar regelmatig tranen vloeien, zien wij vaak een lach.

Werkgebied en activiteiten



Doelgroepen

Onze primaire doelgroep betreft ouderen en chronisch zieken die hulp en zorg nodig hebben. Mensen kunnen met zorgvragen op het gebied van psychogeriatric of somatiek bij ons terecht. Dit geldt ook voor cliënten met een specifieke of gecombineerde zorgbehoefte, zoals op het gebied van de geronto-psychiatrie, Parkinson en niet-aangeboren hersenletsel (NAH).

Zorgactiviteiten

In onze 17 woonzorglocaties bieden we woonzorg aan (Wet langdurige zorg). Daarnaast bieden wij verspreid over ons werkgebied thuiszorg en huishoudelijke zorg (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) aan. In de wijk bieden wij daarnaast Wlz in de wijk (Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT)). Voor de geriatric revalidatiezorg zijn er 71 bedden. Ook bieden we tijdelijke zorg zoals eerstelijnsverblijf, respijtzorg en periodieke zorg op de dagbesteding. Verder bieden we thuis gespecialiseerde verpleging, thuisbegeleiding en casemanagement bij dementie, 24-uurs ongeplande zorg en, via MantelZ, mantelzorgondersteuning. We hebben bovendien 9.000 betalende leden die gebruik maken van aanvullende dienstverlening van onze ledenservice: ViVa! Vitaal.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2025

De Zorg van Overmorgen

Als gevolg van de dubbele vergrijzing van de samenleving zijn fundamentele veranderingen in de ouderenzorg nodig. Alleen dan wordt het mogelijk om met minder mensen meer zorg te verlenen.

Met het programma de Zorg van Overmorgen werken wij langs vier lijnen aan deze verandering:

- Samenwerken – met de informele zorg;
- Bekwaam is inzetbaar;
- Inzet van technologie;
- Administratielast verminderen.

2025 heeft in het teken gestaan van concrete uitwerking van de vier lijnen in de praktijk. De transformatie van de zorg is een beweging die we samen met iedereen moeten maken. Het doel was om door concrete uitwerking aan de Zorg van Overmorgen te geven medewerkers te inspireren en motiveren voor anders werken. We hebben gezamenlijk een aantal mooie stappen kunnen zetten. Op alle woonzorglocaties heeft de uitrol van het project informele zorg plaatsgevonden. En op de eerste pilotlocatie zijn deze zomer voor het eerst vrijwilligers opgenomen in het rooster voor de huiskamers. Begin 2026 hebben wij besloten om de titel 'bekwaam is bevoegd' te wijzigen in bekwaam is inzetbaar. Hierdoor is het duidelijker waar het in deze lijn om gaat; en het is in lijn met de handreiking van ACTIZ. Voor deze lijn is in 2025 prioriteit gegeven aan het organiseren van de inzet van ADL-geschoolde medewerkers. Tot die tijd konden veel ADL-geschoolde medewerkers huishoudelijke zorg nog onvoldoende voor die taken worden ingezet. Daarnaast is geïnventariseerd voor welke handelingen een trainingsmodule ontwikkeld kan worden. Hierover heeft de PAR ook advies gegeven. Naast het vergroten van de inzet van de drie bewezen technologieën – medicijn dispenser, senioren tablet en dagstructuurrobot – is na een succesvolle pilot besloten om de bedsensoren

versneld in te voeren. Begin 2026 zullen alle locaties werken met bedsensoren. Tot slot hebben we ook een belangrijke stap kunnen zetten in het verminderen van de administratielast voor onze medewerkers. In de zomer is het spraakgestuurd rapporteren voor alle medewerkers beschikbaar gemaakt. Aandachtspunt is op dit moment nog wel het gebruik van het spraakgestuurd rapporteren.

Afbouw inzet ZZP'ers

Het anders werken heeft in 2025 ook vanuit een heel andere hoek stimulans gekregen. Eind 2024 heeft het ministerie van Sociale Zaken aangekondigd dat er vanaf 2026 gehandhaafd zou gaan worden op schijnzelfstandigheid van ZZP'ers (in het kader van de wet DBA). Uit onderzoek bleek dat ViVa! Zorggroep met circa 500 ZZP'ers werkte (200.000 uur) waarvoor schijnzelfstandigheid gold. In december 2024 zijn MT-leden daarom gestart om met managers samen een plan te maken voor de afbouw van ZZP'ers. De deadline voor het stoppen met de inzet van ZZP'ers heeft de raad van bestuur op 1 oktober 2025 gesteld. Met name kort voor deze deadline heeft dit tot onrust en onzekerheid op een aantal woonzorglocaties geleid. Maar inmiddels kunnen we met enige trots terugkijken. Per 1 januari 2026 worden er in de woonzorg én de thuiszorg geen ZZP'ers meer ingezet, met uitzondering van één woonzorglocatie waarvoor is besloten de inzet van ZZP'ers tot en met het eerste kwartaal van 2026 te verlengen (in verband met het hoge percentage ZZP inzet bij de start van de afbouw). De eerste positieve tekenen op de werkvloer zijn er ook. Medewerkers ervaren meer rust en meer werkplezier binnen het team.

Vlak voor de kerst van 2025 heeft het ministerie aangekondigd dat ook in 2026 niet gehandhaafd zal worden op schijnzelfstandigheid. De rvb en het MT hebben besloten om ondanks dat de ingezette koers – geen inzet van ZZP'ers – vast te houden. De wet DBA blijft bestaan, op enig moment zal er gehandhaafd gaan worden. We willen niet dat er dan opnieuw een periode van onrust ontstaat. Op deze manier weet iedereen waar hij/zij aan toe is en hopen we nog veel meer positieve reacties te ervaren in 2026.

Samen met jou en leiderschapsontwikkeling

Naast de inzet op de verandering in de zorgverlening ligt onze focus op het versterken van werkplezier. Alleen samen kunnen we passende zorg blijven leveren: voor de cliënt, onszelf én elkaar. Prettig samenwerken, in verbinding met elkaar: dat willen we allemaal. Een werkomgeving waar je gehoord, gezien en gewaardeerd wordt. Daar geven we niet altijd genoeg aandacht aan. En juist in een tijd waarin de zorg verandert, wordt die aandacht steeds belangrijker. We merken dat steeds meer ouderen en chronisch zieken zorg nodig hebben.

Met elkaar willen we deze zorgvraag invullen. Dat doen we door binnen ViVa! Zorggroep anders te werken. Hierin draait het om werken met plezier, vitaal blijven, je veilig voelen en je talenten benutten. Zo bereiden we ons voor op de Zorg van Overmorgen.

In 2025 hebben we op zeer uiteenlopende manieren gewerkt aan het vergroten van het werkplezier. In juni hebben we het ViVa! festival 2025 georganiseerd voor alle medewerkers. In oktober hebben we de week van de sociale veiligheid in het teken gezet van aandacht voor elkaar. Door middel van fysieke of digitale aandachtkaartjes konden collega's waardering voor elkaar uitspreken. Omdat 25% van onze medewerkers 50+ is, hebben we in november

een bijeenkomst speciaal voor deze groep georganiseerd. In zeer korte tijd was het maximale aantal aanmeldingen bereikt. De reacties waren zeer positief. In 2026 geven we er een vervolg aan. Tot slot hebben in december 2025 alle medewerkers 1% extra eindejaarsuitkering ontvangen, als erkenning voor hun inzet.

Daarnaast heeft ons leiderschapsontwikkelingsprogramma vervolg gekregen in het afgelopen jaar, in de wetenschap dat de leidinggevende een belangrijke factor is voor werkplezier. Zo was er teamontwikkeling voor alle leidinggevenden en zijn er ook weer drie leiderschapsinspiratiesessies geweest.

Nieuwbouw

Voor elk van de drie nieuwbouwprojecten die ViVa! Zorggroep in ontwikkeling had in 2025 zijn mijlpalen bereikt. Dat wil zeggen: geen mijlpalen in de bouw zelf, maar wel in de voorbereiding. Voor Huis ter Wijck (Beverwijk) zijn de grondovereenkomsten met de woningcorporatie en de gemeente goedgekeurd, en zijn zowel het voorlopig ontwerp als het definitief ontwerp afgerond en goedgekeurd door onze raad van toezicht. De kans bestaat dat in 2026 de eerste paal de grond in gaat, na jaren van voorbereiding.

Voor Geesterheem (Uitgeest) en Heemswijk (Heemskerk) is de haalbaarheidsfase eind van het jaar goedgekeurd door de raad van toezicht.

Onderzoek en ontwikkeling

Onderzoek en ontwikkeling dragen bij aan het continu verbeteren van onze zorg. In 2025 hebben wij een aantal pilots succesvol afgerond en (versneld geïmplementeerd). Eerder noemden wij al de bedsensoren, die vanaf het eerste kwartaal van 2026 voor alle locaties beschikbaar zullen zijn en het spraakgestuurd rapporteren. Op heel ander vlak hebben we na een pilot besloten de samenwerking met MedicMatch structureel vorm te geven. MedicMatch maakt het mogelijk om buitenlandse zorgmedewerkers bij ons in te zetten. Zowel de cliënten, als de medewerkers zijn heel blij met deze nieuwe collega's. In de komende jaren blijven wij investeren in een lerende organisatie, in nauwe samenwerking met kennispartners.

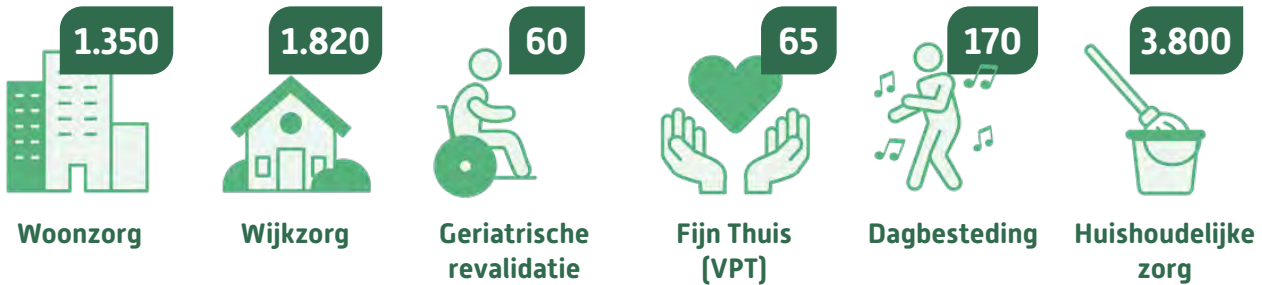
Verzelfstandiging Jeugdgezondheidszorg (JGZ) en Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Kennemerland

In 2024 is ViVa! Zorggroep samen met de JGZ, het CJG en de betrokken gemeenten (opdrachtgevers) een proces van verkenning gestart over de herpositionering van de twee organisatieonderdelen per 1 januari 2026. De focus van ViVa! Zorggroep is inmiddels verlegd naar ouderen en chronisch zieken, in die lijn past het om de JGZ en het CJG van de organisatie te ontvlechten. Eind 2024 is er een regionale werkgroep onder leiding van de gemeente Haarlem gestart met een verkenning van de mogelijkheden voor herpositionering. Eind juni 2025 is zowel door ons, als door de betrokken gemeenten, besloten om de JGZ en het CJG te verzelfstandigen in een stichting. In de tweede helft van 2025 is er uitwerking gegeven aan de verzelfstandiging. Met een positieve uitkomst: op 29 december 2025 heeft de aandelen overdracht van ViVa! Zorggroep naar Stichting Jeugd Kennemerland plaatsgevonden.

5

Onze cliënten

Aantal cliënten



Overzicht klachten

In 2025 heeft de klachtenfunctionaris 74 meldingen in behandeling genomen. Dit aantal is vergelijkbaar met de afgelopen jaren. Geconcludeerd kan worden dat het aantal meldingen stabiel is. De complexiteit van een melding is groot, waardoor een melding vaak uit meerdere gronden bestaat. In totaal beslaan de 74 meldingen 81 gronden.

Participatie van cliënten

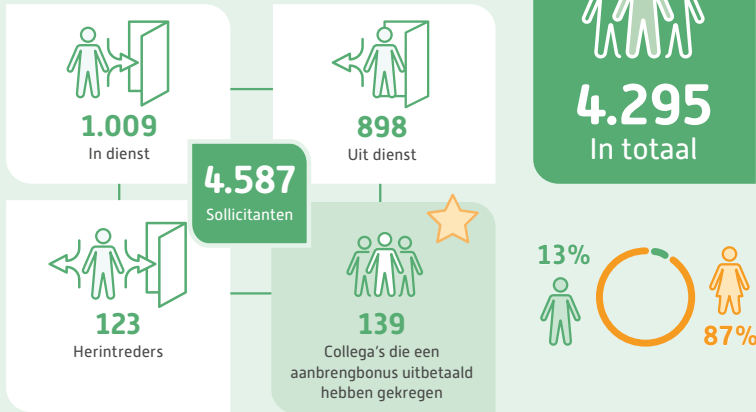
Alle 17 woonzorglocaties hebben hun eigen lokale cliëntenraad, bestaande uit bewoners, vrijwilligers en familieleden van de locatie. Van elke lokale raad heeft een lid (meestal de voorzitter) zitting in de Centrale Cliëntenraad. De Centrale Cliëntenraad streeft al langer naar vertegenwoordiging vanuit de wijk. Hiervoor zijn samen met de manager thuiszorg en huishoudelijke zorg in 2025 een aantal stappen gezet (zoals een kaartje aan alle cliënten in de wijk). Dit heeft op dit moment nog niet tot succes geleid.

Verder hebben de meeste locaties een ideeënbus voor cliënten en medewerkers die een suggestie hebben. Een paar keer per jaar schrijft een cliënt een manager, MT-lid of de rvb. Per schrijven wordt bekeken of en hoe de suggestie opgepakt wordt.

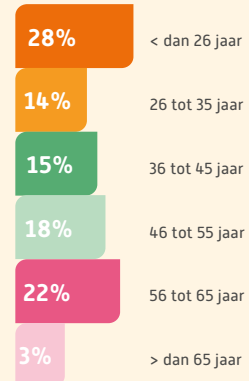
6

Onze medewerkers

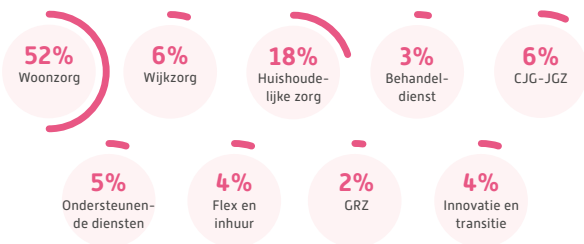
Collega's



Leeftijd



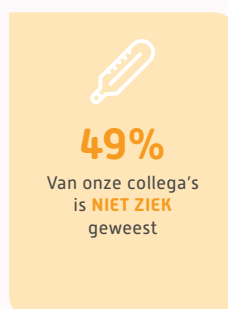
Hier werken al jouw collega's



Zo lang werken je collega's al bij ViVa! Zorggroep



Gezond en leerzaam



ViVa! Zorggroep is één van de belangrijkste werkgevers voor de zorg in de regio met een eigen opleidingsinstituut. Wij bieden ruim 250 opleidingsplaatsen aan BBL-leerlingen (beroepsbegeleidende leerweg) en ruim 125 stageplaatsen aan MBO, HBO- en WO-stagiaires. Een digitaal leerplein geeft medewerkers en teams de mogelijkheid om op maat hun deskundigheid op peil te houden.

Rapportcijfers



Woonzorg



Thuiszorg



Geriatrische
revalidatie



Fijn Thuis
(VPT)



Dagbesteding



Huishoudelijke
zorg

7

Financiële positie en resultaat

Belangrijkste financiële cijfers geconsolideerd (* € 1.000)¹

Opbrengsten	2025	253.286
	2024	240.344
Resultaat na belasting	2025	13.277
	2024	11.894
EBITDA*	2025	20.091
	2024	17.893
Kasstroom	2025	4.554
	2024	12.098

^{1*} De EBITDA, solvabiliteit en DSCR in de tabellen zijn berekend conform het convenant met de BNG.

ViVa! Zorggroep heeft 2025 afgesloten met een resultaat van € 13.277.000. Het goede resultaat is grotendeels het gevolg van een goed resultaat op vastgoed (€ 6,9 miljoen) maar ook het zorgresultaat is goed door een voorzichtig financieel beleid. Dit is noodzakelijk om de nieuwbouw van een viertal locaties te kunnen realiseren.

Belangrijkste ratio's geconsolideerd

	2025	2024
Rendement (resultaat/opbrengsten)	5,2%	4,9%
Solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal)*	59%	51%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	2,3	1,7
DSCR (EBITDA/rente en aflossing)*	2,7	3,1

De financiële positie van ViVa! Zorggroep is goed, daarnaast laten de verschillende ratio's een stabiel beeld zien. Het afgelopen jaar heeft ViVa! Zorggroep voor een bedrag van € 7,5 miljoen geïnvesteerd. Voor 2026 verwachten wij een investeringsniveau van ongeveer € 6,5 miljoen. Daarnaast zullen wij investeringen gaan doen in de nieuwbouw. Dit betreffen voorbereidingskosten en de aankoop van grond, daarnaast zal voor één locatie de bouw gaan starten in 2026. In 2026 zullen wij deze investeringen financieren uit eigen middelen en uit een kredietfaciliteit die wordt aangetrokken (€ 10 miljoen). Daarnaast beschikken wij over een bereidheidsverklaring van het Waarborgfonds voor de Zorgsector voor het aantrekken van geborgde financiering.

Financiële risico's

De voornaamste financiële risico's en onzekerheden waar ViVa! Zorggroep mee te maken heeft zijn:

- in 2025 heeft ViVa! Zorggroep de PNIL grotendeels afgebouwd. Door het opheffen van het handhavingsmoratorium loopt ViVa! Zorggroep nog wel een risico op naheffingen bij een eventuele controle.
- hoog ziekteverzuim en uitstroom van vooral hoger gekwalificeerd personeel, wat zorgt voor knelpunten in de personele bezetting en vraagt om het anders organiseren van de zorg (Zorg van Overmorgen). De arbeidsmarkt is uitdagend wat het aantrekken van personeel lastig maakt. ViVa! Zorggroep wil de inzet van uitzendkrachten zoveel mogelijk beperken.
- achterblijvende ureninzet en bezettingscijfers kunnen tot lagere begrote resultaten leiden, vooral als de personeelsinzet onvoldoende meebeweegt;
- stijgende bouwkosten en stijgende rente die een negatieve impact hebben op de haalbaarheid van de nieuwbouwplannen;
- er ligt druk op de beschikbare budgetten vanuit de overheid.

Elke locatie en elk team is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg. De afdeling kwaliteit en veiligheid is er voor ontwikkelvraagstukken en inhoudelijke ondersteuning van de lijn. Hier worden de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid gemonitord en waar nodig praktisch omgezet voor de lijn. Hier vindt ook afstemming plaats over de aanpak van klachten, incidenten en meldingen bij de Inspecties.

In 2024 is het nieuwe kwaliteitskader voor de zorg van kracht gegaan: het Generiek Kompas. In dit kader hebben wij een kwaliteitsbeeld 2025 opgesteld. Voor een uitgebreid beeld van de kwaliteitsontwikkeling bij ViVa! Zorggroep verwijzen wij naar dit kwaliteitsbeeld 2025.

Incidenten en meldingen

Een klein aantal incidenten heeft in 2025 plaatsgevonden. In een paar gevallen is ViVa! Zorggroep aansprakelijk gesteld en is dit overgedragen aan de verzekeraar ter beoordeling. Op het gebied van veiligheid en privacy speelde een beperkt aantal incidenten (minder dan 50). Hierbij onderscheiden we twee soorten beveiligingsincidenten: incidenten niet zijnde datalekken, en incidenten die als datalekken zijn aangemerkt (al dan niet gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens).

Begin 2025 zijn wij met een nieuw MT Themateam ESG gestart (Environment, Social en Government), vanuit de verwachting dat ook voor zorgorganisaties een rapportageverplichting zou gaan gelden. Al vroeg in het jaar bleek dat deze rapportageverplichting er niet komt. Besloten is om het Themateam (in lagere frequentie) wel voort te zetten, omdat duurzaamheid in brede zin een belangrijk onderwerp is voor ViVa! Zorggroep.

Milieu

In het kader van de Milieuthermometer Zorg stelt ViVa! Zorggroep een jaarverslag duurzaamheid op. Voor een beeld van onze inzet voor het milieu verwijzen wij naar het jaarverslag duurzaamheid 2025.

Sociaal

We moeten meer werk doen met relatief minder mensen. Aandacht voor onze medewerkers is daarom één van onze belangrijkste speerpunten. Focus op behoud van onze medewerkers, inzetten op vitaliteit, veiligheid en verzuim. Dat vraagt om creatieve oplossingen. Door in gesprek te gaan en te blijven, goed te luisteren en veranderingen door te voeren waar nodig, creëren we een werkplek waar iedereen graag wil blijven werken.

Onze focus zit dan ook op het programma voor het vergroten van werkplezier 'Samen met jou', op verzuim, behoud, ontwikkeling, vitaliteit en veiligheid voor onze medewerkers waar leiderschap een cruciale rol speelt.

Wij zetten ons in voor een inclusieve, veilige en gezonde werkomgeving voor onze medewerkers, terwijl we tegelijkertijd de best mogelijke zorg bieden aan onze cliënten.

Enkele belangrijke initiatieven op dit gebied:

- **Duurzame inzetbaarheid:** We investeren in opleidingen, bijscholing en loopbaanontwikkeling om onze medewerkers gemotiveerd en vakbekwaam te houden.
- **Gezondheid en welzijn:** We zetten in op vitaliteitsprogramma's en ondersteuning om het welzijn van ons personeel te bevorderen en uitval te voorkomen.
- **Inclusiviteit en diversiteit:** We bevorderen gelijke kansen en stimuleren een diverse werkomgeving waarin iedereen zich welkom voelt.
- **Cliëntgerichtheid:** We betrekken cliënten actief bij de zorg en werken continu aan kwaliteitsverbetering op basis van feedback en innovatieve zorgconcepten.

Daarnaast nemen we maatregelen om het personeelstekort in de zorg aan te pakken door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en innovatieve werkwijzen, zoals digitalisering en efficiënte werkprocessen.

Governance

Binnen Viva! Zorggroep werken we met een stevige governance-structuur die aansluit bij de verwachtingen van onze stakeholders.

Onze belangrijkste speerpunten op dit vlak zijn:

- **Ethiek en compliance:** We hanteren een ethisch beleid en zorgen ervoor dat alle medewerkers en bestuurders zich houden aan wet- en regelgeving en interne gedragscodes.
- **Transparantie en integriteit:** We verbeteren onze rapportagestructuren, zodat stakeholders duidelijke en betrouwbare informatie krijgen over onze prestaties en impact.
- **Betrokken bestuur:** Ons managementteam en de raad van toezicht zijn actief betrokken bij het formuleren en uitvoeren van onze ESG-strategie.

Risico's en onzekerheden

ViVa! Zorggroep beschikt over een risicomanagementbeleid en heeft risicomanagement zoveel mogelijk opgenomen in de bestaande PDCA-cyclus. In afstemming met de raad van bestuur en het managementteam worden daarnaast de belangrijkste risico's en ontwikkelingen besproken op een vast moment in het jaar. Daarbij wordt ook gekeken of er voldoende aan beheersing wordt gedaan. Hierover wordt gerapporteerd aan de auditcommissie en de raad van toezicht.

Belangrijkste risico's

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste risico's opgenomen die in het verslagjaar speelden, wat de effecten zijn en hoe ViVa! met deze risico's omgaat. De verwachting is dat deze risico's de komende tijd actueel blijven. Voor de financiële risico's verwijzen wij naar paragraaf 8 Financiën.

Risico	Ontwikkelingen/effecten	Hoe gaat ViVa hier mee om?
<p>Voldoende personeel Onvoldoende personeel blokkeert de groeiende vraag, ondermijnt de kwaliteit van zorg of blokkeert de wens tot langer thuis wonen.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekort aan (gekwalificeerd) personeel • Hoog ziekteverzuim. • Verhouding PNIL versus PIL te hoog. • Wijziging (fiscale) wetgeving waardoor minder inzet PNIL mogelijk is. • Hoge uitstroom door relatief hoge gemiddelde leeftijd medewerkers. • Medewerkerstevredenheid onder druk door te hoge werkdruk. • Opwaartse druk op het loongebouw. 	<p>ViVa! zet in op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bekwaam maken van personeel i.p.v. diplomering als criterium. • Streven naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers. • Leiderschaps- en teamontwikkeling. • Heropening planorganisatie: goede roosters voor medewerkers. • Efficiëntere werkprocessen (LEAN). • Informele zorg formaliseren. • Inzet technologie. <p>ViVa! doet wat het kan, maar het risico is hoe dan ook hoog.</p>

Risico	Ontwikkelingen/effecten	Hoe gaat ViVa hier mee om?
<p>Kwaliteit van zorg</p> <p>Niet kunnen voldoen aan de verwachtingen ten aanzien van kwaliteit met als gevolg: geen zorg mogen leveren, lagere tarieven of terugbetaling van middelen (alle zorglijnen). Het voldoen aan kwaliteitsverwachtingen verhoogt de kostprijs van de zorg.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekort aan gekwalificeerd personeel. • Aandeel PNIL t.o.v. PIL uit balans. • Toenemende eisen vanuit klant of stakeholders. • Meetbaarheid van kwaliteit brengt ander speelveld met zich mee. • Door kwaliteitscriteria past de kostprijs niet meer in de geldende tarieven. Marge komt onder druk. • Incidenten die tot reputatieschade/ schadeclaims leiden. 	<p>ViVa! Zorggroep investeert in het waarborgen van de kwaliteit::</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een afdeling kwaliteit die audits houdt op locaties. • Er zijn protocollen en standaarden om de kwaliteit te waarborgen. • Op iedere locatie is voldoende gediplomeerd personeel beschikbaar. • Er is een zelfstandige behandeldienst met alle disciplines inclusief SOG, basisartsen, verpleegkundig specialisten en paramedici. • Uit reviews van externe partijen en ook uit audits van de afdeling kwaliteit komt het beeld dat de kwaliteit voldoende is gewaarborgd. <p>ViVa! Zorggroep is in staat de kwaliteit te waarborgen. Voor de toekomst is dit wel een belangrijk aandachtspunt.</p>
<p>Vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huisvesting is niet geschikt voor veranderende zorgvraag. • Bij de nieuwbouw worden onverantwoorde risico's genomen (woonzorg). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwkosten stijgen. • Rentekosten stijgen. • Zorgresultaat ViVa! Zorggroep lager als gevolg van overheidsbeleid. • De Nationale Huisvestings Component (NHC) vergoeding daalt. • Duurzaamheidsinvesteringen ondermijnen de betaalbaarheid. • Aanpassing vastgoed noodzakelijk door bijv. verzwarende van zorg. 	<p>ViVa! heeft genoeg gedaan aan het plan om meerdere locaties te gaan vernieuwen, maar moet nu wel constateren dat er onzekerheid is ontstaan. De nieuwbouw gaat door, maar in welk tempo moet de komende tijd worden gezien. We zullen steeds de afweging maken wat verantwoord is en wat niet. Hoezeer we ambitieus willen zijn, onverantwoorde risico's willen we niet nemen.</p>

Risicobeheer financiële instrumenten

ViVa! Zorggroep beschikt over een treasury-beleid en een treasury-commissie. De Manager Finance, Manager Planning & Control, Financieel controller en Business controller kapitaallasten en eventueel een externe adviseur maken deel uit van de treasury-commissie. ViVa! Zorggroep voert een risicomijdend treasury-beleid. Voor een toelichting op de financiële risico's en instrumenten zie onderdeel 11 van de Toelichting op de geconsolideerde balans in de jaarrekening.

Met vertrouwen kijken wij uit naar 2026. Het programma de Zorg van Overmorgen vormt daarbij onverminderd ons kompas. In dit kader zetten wij een volgende grote stap door de informele zorg te introduceren en verankeren in de thuiszorg. Zo versterken we de samenhang tussen formele en informele netwerken en spelen we in op de veranderende zorgvraag.

Ook op de andere drie strategische lijnen bouwen we voort met volle inzet. Het principe bekwaam is inzetbaar blijft leidend in de verdere ontwikkeling van onze medewerkers. Tegelijkertijd versnellen we waar mogelijk de inzet van technologie en blijven we gericht werken aan het verminderen van administratielast, zodat er meer ruimte ontstaat voor zorg met aandacht.

Onze solide financiële uitgangspositie biedt een goede basis, maar blijft nadrukkelijk een aandachtspunt, zeker in het licht van de nieuwbouwprojecten die ontwikkeling zijn. Met vertrouwen werken we toe naar realisatie, waarbij we hopen in 2026 een vierde project aan onze portefeuille toe te kunnen voegen: De Marke (Bergen).

Onder de vlag van Samen met jou blijven we ons inzetten voor het vergroten van werkplezier. In 2026 geven we samen verder vorm en inhoud aan onze vernieuwde kernwaarden: Zorg met aandacht en Zorg met plezier. Deze waarden vormen het fundament onder ons dagelijks handelen en onze gezamenlijke ambitie.

Tot slot zal in 2026 onze digitale strategie, inclusief verantwoorde inzet van AI, verder gestalte krijgen. Hiermee ondersteunen we zowel medewerkers als cliënten en bereiden we onze organisatie voor op een toekomst waarin technologie en mensgericht zorg hand in hand gaan.