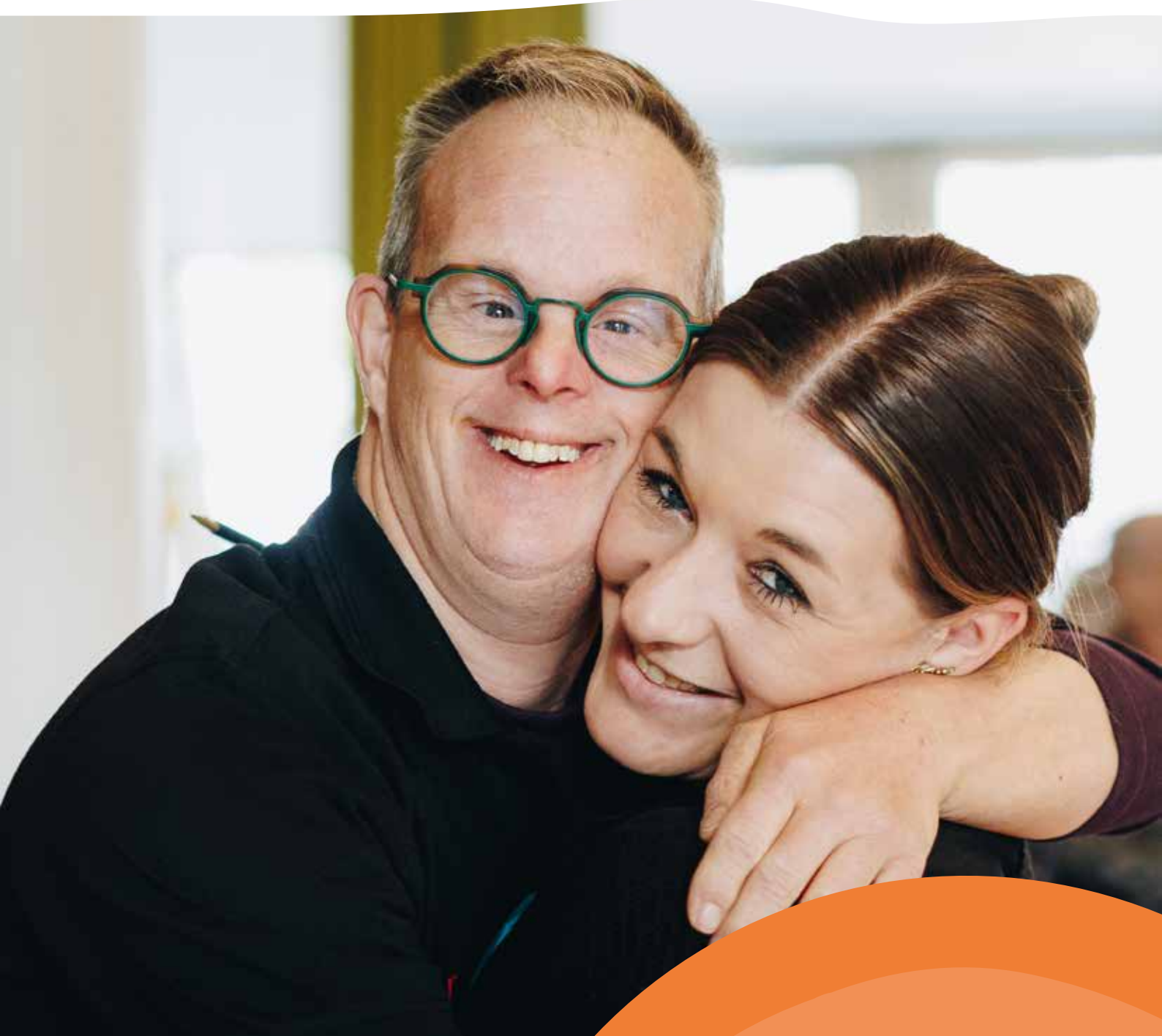


Zien wat wél kan

Bestuursverslag 2025



Gemiva

Samen maken
we het *verschil*

Samenvatting in toegankelijk Nederlands



Zien wat wél kan!

Dit is het jaarverslag van Gemiva over 2025.
Hierin vertellen wij wat wij in 2025 hebben gedaan.
En wat wij de komende jaren gaan doen.

2025 was een belangrijk jaar voor Gemiva.
Wij kozen een nieuwe koers met onze strategie 'Zien wat wél kan'.
Die strategie gaat over de jaren 2025 tot en met 2030.
Samen met cliënten, verwanten en medewerkers werken wij aan goede zorg voor nu en later.

Wat deden wij in 2025?

Nieuwe plannen gemaakt

We hebben drie groepen opgericht die plannen maken voor de toekomst.
Die groepen gaan over: goede zorg, goed organiseren en goede medewerkers.

Meer medewerkers

Eind 2025 had Gemiva 3.491 medewerkers.
Dat zijn 81 meer medewerkers dan het jaar daarvoor.
Het ziekteverzuim bij Gemiva was 7,85 procent.
In de hele zorgsector was het verzuim hoger: 8,5 procent.
Gemiva doet het dus beter dan gemiddeld.

Eigen regie voor cliënten

Wij werken eraan dat cliënten zoveel mogelijk zelf kunnen beslissen over hun leven. Wij gebruiken 'Dit vind ik ervan!' Dit is een ervaringsinstrument. Cliënten geven aan wat zij belangrijk vinden. En hoe zij de zorg ervaren.

We werken samen met ABCDate. Die organisatie helpt mensen met een beperking bij het vinden van vriendschap en liefde.

Via de Academie voor Zelfstandigheid kunnen cliënten trainingen volgen.
Bijvoorbeeld over omgaan met geld en digitale vaardigheden.

Samenwerken met de buurt

Wij werken steeds meer samen met mensen in de buurt, vrijwilligers en andere organisaties.
We zijn gaan samenwerken met Stichting Prokkel.

Die stichting brengt mensen met en zonder beperking bij elkaar.
Sommige cliënten hielpen mee op het stembureau tijdens de verkiezingen.

Nieuwe technologie

Iedere medewerker heeft nu een eigen werktelefoon.
We gebruiken slimme hulpmiddelen om cliënten veilig te ondersteunen. Zoals sensoren die helpen bij het signaleren van valincidenten.
Een aantal medewerkers heeft geprobeerd met hun stem te rapporteren in plaats van te typen. Dat werkte goed. Zij hadden zo meer tijd voor cliënten.

Duurzaamheid

Gemiva wil goed voor het milieu zorgen.
Drie locaties en het servicecentrum hebben in 2025 al een bronzen milieucertificaat gehaald.
Wij werken ook aan minder afval, duurzamer voedsel en beter inkopen.

Goede kwaliteit van zorg

In december 2025 was er een externe keuring van onze kwaliteit: de HKZ-audit.
Het resultaat was positief. Gemiva behoudt het HKZ-keurmerk voor goede zorg.
3.109 cliënten vulden een vragenlijst in over hoe zij de zorg ervaren. De meeste cliënten voelen zich veilig en goed ondersteund.

Wat doen wij de komende jaren?

De komende jaren zijn er uitdagingen voor Gemiva.
Er zijn steeds meer cliënten die zware zorg nodig hebben.
Er zijn te weinig medewerkers in de zorg.
En de overheid geeft minder geld.

Toch blijven we werken aan goede zorg. We doen dat op drie manieren:

1 – Samen maken we het verschil

We werken beter samen met verwanten en vrijwilligers.
We zoeken nieuwe manieren om goede begeleiding te geven.
De cliënt zelf staat daarin altijd centraal.

2 – Medewerkers op 1

Wij willen een goede werkgever zijn.
Medewerkers die goed voor zichzelf kunnen zorgen, zorgen ook beter voor cliënten.
Wij investeren in opleiding, goede roosters en prettig werken.

3 – Slim organiseren

Met minder mensen en minder geld moeten we slimmer werken.
We gebruiken meer digitale oplossingen.
En we kijken goed naar onze gebouwen en wat cliënten nodig hebben om goed te wonen.

Samen blijven wij kijken naar wat wél kan.

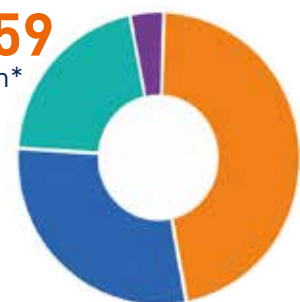
Inhoud

Samenvatting in toegankelijk Nederlands	2		
2025 in het kort	6		
Deel 1: Bestuursverslag Gemiva 2025	9	Deel 2: Jaarverslag RvT	41
Voorwoord	11	Voorwoord Raad van Toezicht	42
1. Algemene informatie	12	1. Samenstelling Raad van Toezicht	44
1.1 Doelstellingen en (kern)activiteiten	12	2. Het toezichthoudend systeem	45
1.2 Ondernemingsstructuur	13	3. Onafhankelijkheid en deskundigheidsbevordering	46
1.3 Ons beleid in 2025	14	4. Zelfevaluatie	47
1.4 Personele bezetting	18	5. (Neven)functies toezichthouders	48
2. Financiële ontwikkelingen	22	6. Bezoldiging leden Raad van Toezicht	49
2.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar 2025	22	7. Toezicht en advies	50
2.2 Omzet en resultaten	22		
2.3 Stand per balansdatum	23	Deel 3: Jaarrekening Gemiva	53
2.4 Kasstromen en financieringsbehoefte	24		
3. Risico's en risicobeheersing	25		
3.1 Voornaamste risico's en onzekerheden	25		
3.2 Risicobereidheid	26		
3.3 Beheersingsmaatregelen	27		
3.4 Impact van risico's op resultaat en financiële positie	27		
3.5 Risicomanagement	27		
4. Beleid over risicobeheer van financiële instrumenten	28		
5. Cultuur en gedrag - soft controls	29		
6. Toepassing en naleving gedragscodes	30		
7. Onderzoek en ontwikkeling	32		
8. Digitalisering, informatieveiligheid en privacy	33		
9. Maatschappelijke aspecten	34		
10. Medezeggenschap	36		
10.1 Centrale Medezeggenschapsraad (CMR)	36		
10.2 Ondernemingsraad (OR)	37		
11. Toekomstverwachtingen	39		

Geleverde zorg

in totaal ondersteunden we

5.459
cliënten*



Type

Dagactiviteiten	3.398
Ambulante begeleiding	2.086
Wonen	1.509
Logeren	117

*Veel cliënten maken gebruik van meer dan één vorm van ondersteuning. De aantallen per categorie tellen daarom op tot meer dan de 5.459 ingeschreven cliënten.

Strategische huisvesting

In 2025 zijn regioplannen ontwikkeld. Deze plannen geven per regio inzicht in de verwachte ontwikkeling van de zorgvraag en de mogelijkheden om hierop aan te sluiten.



Duurzaamheid

Drie locaties en het servicecentrum ontvingen het bronzen certificaat.



Technologische vernieuwing

- ✓ Spraakgestuurd rapporteren
- ✓ Ontwikkelen en implementeren van nieuwe zorgtechnologie: zorg op afstand en nachtzorg



Dit vind ik ervan!

In 2025 vulden 3109 cliënten een DVIE!-lijst in. De meeste cliënten voelen zich veilig en goed ondersteund. De thema's 'lijf', 'gevoel' en 'doen' vragen blijvend om aandacht. Dit zijn onderwerpen die cliënten belangrijk vinden.



lijf



gevoel



doen

Nieuwe koers

Strategie

'Zien wat wél kan'

(2025-2030):

Mensen met een beperking ondersteunen om zo veel mogelijk eigen regie te ervaren en mee te doen in de samenleving.



Drie stuurgroepen voortkomend uit onze strategie



**Zorg
in 2030**



**Medewerker
in 2030**



**Ondersteuning
in 2030**



Personele bezetting



	2024	2025
Aantal medewerkers	3.410	3.491



FTE	2.340	2.399
-----	-------	-------



Verzuim	7,40%	7,85%
---------	-------	-------

landelijk 8,55%



Daarnaast hadden we in 2025 139 fte leerlingen en zo'n 100 stagiaires.



In 2025 stroomden 531 medewerkers in en 450 medewerkers uit.

Aantal meldingen vertrouwenspersoon medewerkers



	2024	2025
	82	42

Aantal MIC's (Melding Incident Cliënt)



	2024	2025
	15.299	17.201



Financiën



Opbrengsten

Totale opbrengsten
€ 259.005.000



Bedrijfskosten

Totale bedrijfskosten
€ 241.000.000



Deel 1: Bestuursverslag Gemiva 2025



Voorwoord



In 2025 heeft Gemiva bewust koers gekozen. Met onze strategie voor 2025-2030, Zien wat wél kan, hebben we uitgesproken waar we voor staan: mensen met een beperking ondersteunen om zo veel mogelijk eigen regie te ervaren en mee te doen in de samenleving.

Koers bepalen is één stap. Die koers waarmaken vraagt samenhang, leiderschap en duidelijke keuzes. Daarom hebben wij in 2025 geïnvesteerd in de manier waarop wij onze strategie uitvoeren. Met een heldere programmastructuur en externe begeleiding versterken wij onze veranderkracht. We verbinden onze begeleidingsvisie – het hart van ons werk – met onze besturingsvisie: hoe wij organiseren, sturen en samenwerken.

Onze besturing is gebaseerd op vertrouwen en integrale verantwoordelijkheid. Wij geven duidelijke richting en ruimte binnen kaders. We zorgen voor goede randvoorwaarden en investeren in sterke onderlinge relaties. Dat maakt ons wendbaar in een tijd van arbeidsmarktkrapte, financiële druk en toenemende zorgcomplexiteit.

Investeren in medewerkers

De veranderingen rond de inzet van zzp'ers en de krappe arbeidsmarkt vroegen veel van onze teams. Dat onderstreept hoe belangrijk het is om te investeren in onze medewerkers. Met het project Medewerker in 2030 bouwen wij aan een organisatie waarin medewerkers zich betrokken, gewaardeerd en in balans voelen.

Samen sterk in het netwerk

Tegelijk versterken wij het netwerk rondom cliënten en de locaties. Wij bewegen van 'zorgen voor' naar 'zorgen met'. Samen met verwanten, vrijwilligers, de buurt en partners ontwikkelen wij nieuwe vormen van ondersteuning. Alleen samen houden we de zorg toegankelijk en toekomstbestendig. Ook maakten we gerichte keuzes in dagactiviteiten, innovatie en samenwerking. Zo werken wij stap voor stap aan een organisatie die klaar is voor de toekomst.

We blijven opkomen voor mensen met een verstandelijke beperking. Onze strategie is geen papieren werkelijkheid, maar een uitnodiging om samen te blijven kijken naar wat wél kan. Dit doen we met vertrouwen, verantwoordelijkheid en oog voor de mens als geheel.

De visie van de VGN: een samenleving waarin mensen met een beperking gewoon kunnen meedoen en een betekenisvol leven kunnen leiden, sterkt ons in de beweging die we maken. Die samenleving is er nog niet vanzelf. Daar werken wij bij Gemiva elke dag aan.

Iedereen doet ertoe en heeft recht op passende zorg en begeleiding. Dat vraagt dat wij samen optrekken met bewoners en deelnemers, cliëntenorganisaties, zorgorganisaties en andere partners. Wij stemmen ons zorgaanbod af op de vraag en nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid. Alleen zo bouwen we aan een samenleving waarin mensen met een beperking mee kunnen doen.

Marjolijne Lewis en Hans Huizer - Raad van Bestuur Gemiva



1. Algemene informatie



Gemiva is er voor mensen met een handicap, chronische ziekte of een andere beperking. Wij ondersteunen iedereen die op eigen kracht (nog) niet zelfstandig kan meedoen in de samenleving. Voor mensen die tijdelijk of langdurig ondersteuning nodig hebben bij hun leven in de samenleving. Wij dragen bij aan een zo goed en gewoon mogelijk leven van de mensen die we ondersteunen. Wij werken in en vanuit ruim 200 locaties in Zuid-Holland: woonlocaties, activiteitencentra, kinderdagcentra en logeerhuizen.

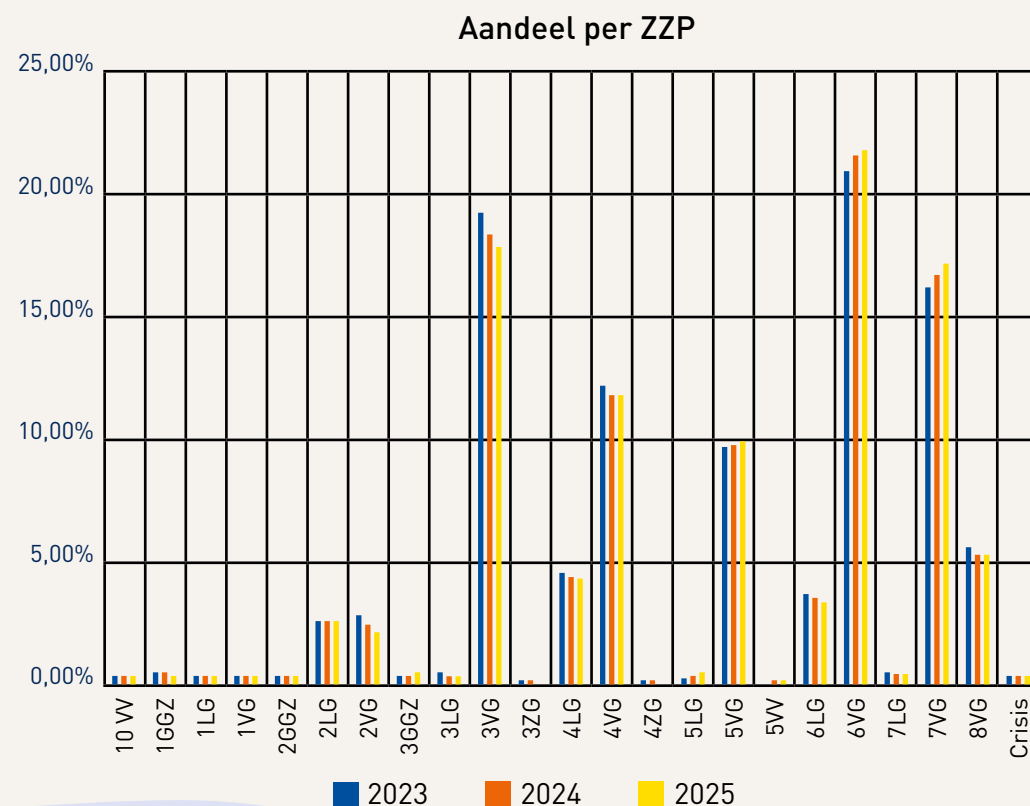
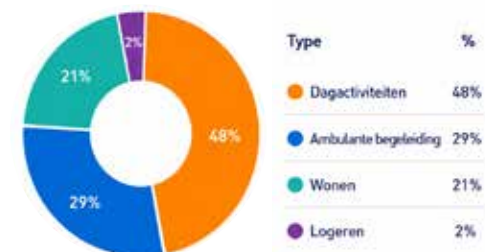
1.1 Doelstellingen en (kern)activiteiten

Aanbod en doelgroep Gemiva

Onze medewerkers bieden een breed aanbod aan zorg, diensten en ondersteuning aan mensen met een beperking in de provincie Zuid-Hol-

land. Dit gebeurt binnen verschillende voorzieningen en ook in de ambulante setting. In 2025 boden wij zorg en ondersteuning aan 5.459 individuele cliënten. Onze doelgroep bestaat uit kinderen en volwassenen met een verstandelijke of meervoudige beperking, een lichamelijke handicap of niet-aangeboren hersenletsel.

Geleverde zorg



Visie op zorg

De teams op onze locaties in de verschillende regio's en de ondersteunende diensten werken vanuit een gedeelde visie. In onze zorg en ondersteuning staat de samenwerking binnen de driehoek cliënt, verwant/ netwerk en zorgprofessionaal centraal. Wij zijn ervan overtuigd dat deze benadering leidt tot de best mogelijke zorg en ondersteuning. Samen maken wij zo het verschil voor de mensen die zorg en begeleiding van Gemiva ontvangen, door steeds te zien wat wel kan!

De zorg die wij leveren wordt gefinancierd vanuit verschillende wetten. Wij sluiten contracten af met zorgkantoren en gemeenten voor de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet. Daarnaast hebben wij op beperkte schaal overeenkomsten met zorgverzekeraars met name voor ons programma Hersenz, een behandelprogramma voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel en hun naasten.

Omdat we geloven dat we samen het verschil maken, werken we actief samen binnen de zorgketen en met organisaties die vergelijkbaar zijn met Gemiva. Zo leveren wij diensten aan Stichting De Haardstee in Leiden en hebben wij een aantal gedeelde functies met De Ark Gouda en hebben wij samen met Raamwerk in Noordwijkerhout een gezamenlijke klachtencommissie voor cliënten en medewerkers. Deze samenwerkingen helpen ons om onze blik naar buiten te richten en verder te kijken dan onze eigen organisatie. Eventuele opbrengsten uit externe dienstverlening worden verantwoord in de jaarrekening.

1.2 Ondernemingsstructuur

Juridische structuur

Gemiva is een stichting en staat als zodanig ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 411 74 469. Het bijbehorende RSIN-nummer is 8060 98 351. De stichting wordt bestuurd door een tweehoofdige, collegiale Raad van Bestuur, bestaande uit Marjolijne Lewis en Hans Huizer. Daarnaast kent Gemiva een Raad van Toezicht met vijf leden (situatie december 2025).

De Stichting Gemiva-SVG Groep fungeert ook als statutair bestuurder van de Stichting Boer-

derij Valkendam. Binnen deze stichting is het landbouwbedrijf van zorgboerderij Valkendam in Alphen aan den Rijn ondergebracht. Deze constructie was noodzakelijk om het SKAL-keurmerk voor biologische landbouw en veehouderij te behouden en levert bovendien praktische voordelen op bij het voldoen aan de voor de agrarische sector geldende regelgeving en verplichte registraties.

Aan het einde van 2024 is het bestuur van de Stichting Beheer Bewonersgelden Gemiva (SBBG) overgedragen aan Ipa-Acon Advies B.V. Hiermee was Ipa-Acon in 2025 voor cliënten van Gemiva de uitvoerende organisatie voor financieel beheer ten behoeve van handelingsbekwame cliënten en voor door cliënten aangewezen familiebewindvoerders die ondersteuning vragen bij het voeren van een financiële administratie.

Organisatiestructuur

In 2025 kende Gemiva onder de Raad van Bestuur twee managementlagen. Dit werd geformaliseerd in de besturingsvisie die we dit jaar opstelden. Binnen het primaire proces onderscheiden we regiodirecteuren en een manager behandeling en zorgondersteuning (tweede echelon), met daaronder adjunct-regiodirecteuren en locatiemanagers (derde echelon). Binnen het servicecentrum, waar de ondersteunende diensten zijn ondergebracht, is ook sprake van twee managementniveaus: de managers servicecentrum en teamleiders.

Regiodirecteuren en managers servicecentrum opereren binnen de kaders die door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld in de besturingsvisie en in de functiebeschrijvingen. Ze leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur. De locatiemanagers en teamleiders, die hiërarchisch onder de regiodirecteuren, respectievelijk managers servicecentrum vallen, dragen verantwoordelijkheid voor hun eigen werkgebied binnen de vastgestelde kaders en rapporteren aan hun direct leidinggevende.

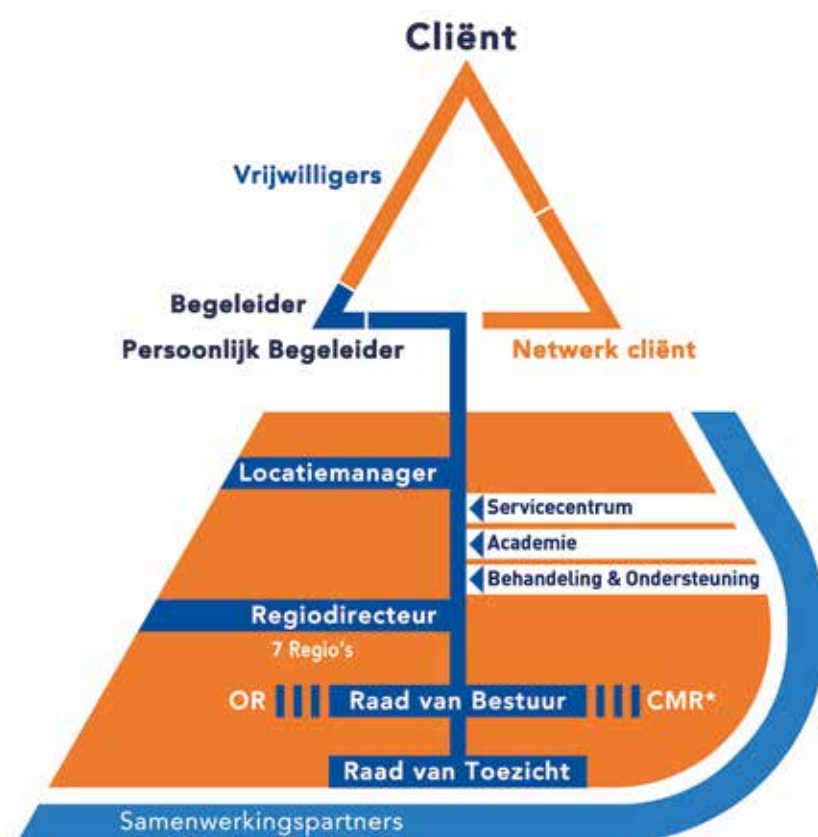
De ondersteunende diensten zijn gericht op het faciliteren van de zorg en vanuit hun deskundigheid vertalen zij wet- en regelgeving naar beleid, werkprocessen en hulpmiddelen, die praktisch en toegankelijk inzetbaar zijn.

Het managementoverleg (MO) is de plek waar Raad van Bestuur en het management samen koers bepalen en bijsturen. Er is een continue uitwisseling van inzichten en signalen tussen bestuur, management en het primair proces, met het belang van de cliënt als uitgangspunt.

De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op het beleid van de Raad van Bestuur en op de uitvoering van alle kerntaken van Gemiva. Daarnaast is de RvT verantwoordelijk voor de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur.

een specifiek thema bespreken.

In 2025 heeft Gemiva de visie op medezeggenschap van cliënten vastgesteld en besproken met de CMR. Het uitgangspunt in deze visie is: niets over ons zonder ons. In 2026 wordt op basis van deze visie het medezeggenschapsreglement geëvalueerd.



Medezeggenschap

De medezeggenschap van cliënten is georganiseerd op centraal, regionaal en lokaal niveau. Centraal hebben cliënten medezeggenschap via de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Gemiva kent een Ondernemingsraad (OR) voor de medezeggenschap van medewerkers. De Raad van Bestuur voert regelmatig overleg met zowel de Ondernemingsraad (OR) als de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Jaarlijks neemt de Raad van Toezicht minimaal één keer deel aan een overleg met de OR en de CMR. Daarnaast vindt een breed overleg plaats waarin vertegenwoordigers van alle gremia gezamenlijk

1.3 Ons beleid in 2025

Gemiva heeft in 2025 de strategie 2025-2030 'Zien wat wel kan' vastgesteld en gepresenteerd. Deze strategie is gebaseerd op een uitgebreide dialoog met medewerkers, cliënten en verwanten. Hun feedback is zichtbaar verwerkt in onze koers. In het najaar van 2025 zijn drie stuurgroepen gevormd: Zorg in 2030, Ondersteuning in 2030 en Medewerkers in 2030. Op basis van de doelen uit het strategisch plan zijn projecten voorgesteld om deze doelen te bereiken. Deze projecten starten in 2026. Ook hebben we in 2025 samen met een brede

vertegenwoordiging uit de organisatie beschreven wie wij als Gemiva ten diepste zijn. Dat hebben we beschreven in onze begeleidingsvisie. Op basis daarvan hebben we onze besturingsvisie vastgesteld.

Gemiva en de transitie naar toekomstbestendige zorg

De afspraken over de kanslijnen tussen de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland en Zorgverzekeraars Nederland lopen door tot en met 2026. Kanslijnen zijn inhoudelijke ontwikkelthema's waarover zorgaanbieders en zorgkantoren in de regio concrete afspraken maken om de gehandicaptenzorg duurzaam, toekomstbestendig en betaalbaar te houden. Gemiva werkt aan alle vijf kanslijnen en zet daarbinnen extra in op kanslijn 1 (betekenisvolle daginvulling) en kanslijn 5 (versterken van het eigen netwerk). Dit sluit aan bij de kernopdracht van Gemiva en bij de behoeften van de cliënten die zij ondersteunt.

Kanslijn 1

In 2025 werkten locaties verder aan de implementatie van onze visie op dagactiviteiten. Dagactiviteiten geven deelnemers een betekenisvolle en volwaardige plek in de samenleving, afgestemd op hun talenten, wensen en ontwikkelingsniveau. Samen met de deelnemer, diens netwerk en maatschappelijke partners werken we aan activiteiten die aansluiten bij wie iemand is, en passend binnen de financiële en praktische mogelijkheden van onze organisatie.

We monitorden de voortgang van de implementatie van onze visie, en stimuleerden de uitwisseling van goede voorbeelden. We hebben een praatplaat ontwikkeld om het gesprek in de teams te faciliteren. Locaties werkten met de uitkomsten van hun locatiescan en leerden van elkaar via structureel Gemiva-breed overleg.

Kanslijn 5

Op kanslijn 5 bouwden we voort op eerdere pilots. Steeds meer locaties betrekken actief het netwerk van cliënten en hun eigen netwerk bij de zorg. Er zijn trainingen gegeven in het samenwerken in de driehoek en locaties zoeken actief de verbinding met de buurt. In 2026 geven we dit een extra impuls door teams te ondersteunen in het gesprek over het betrekken van het netwerk, zowel van cliënten als van locaties. Ook bieden we een toolbox en

organiseren we een inspiratiedag voor locatie-managers en collega's die hiermee in hun team aan de slag willen. We richten ons daarbij eerst op het systematisch in beeld brengen van het netwerk.

De registratie van vrijwilligers in ons personeelsinformatiesysteem is afgerond. In 2026 benutten wij deze gegevens om beter te sturen op inzet, ondersteuning en waardering.

Gemiva en onze zorg

In 2025 werkten we verder aan veilige en toekomstbestendige zorg. In ons Kwaliteitsbeeld 2025 leggen we uitgebreid verantwoording af over de kwaliteit van de door ons geleverde zorg.

We stelden in 2025 een integraal plan op voor medicatieveiligheid en startten een werkgroep om dit beleid verder uit te rollen. Medicatieveiligheid was een van de twee verbeterpunten (minors) die naar voren kwamen tijdens de HKZ-audit, en was ook een aandachtspunt na een onaangekondigd bezoek van de IGJ. Het tweede verbeterpunt betrof de risicokaart in ONS. Beide verbeterpunten zijn inmiddels opgelost. Eind 2025 is een nieuw verbeterpunt geconstateerd rondom de opslag van medicinale zuurstof. Dit wordt in 2026 opgevolgd.

Afdeling Behandeling en Ondersteuning

De afdeling B&O (Behandeling en Ondersteuning) heeft in 2025 samen met Deloitte een traject doorlopen om te komen tot een toekomstbestendig en effectief afdelingsmodel. Dit proces wordt begin 2026 afgerond. De structuur van de afdeling is inmiddels gewijzigd en er zijn drie teamleiders gestart.

Het project Medical Device Regulation (MDR) is gestart met als doel te voldoen aan de Europese wet- en regelgeving. Begin 2026 starten we met een pilot op de locatie Swetterhage.

Medische triage

In 2025 besloten we om medische triage niet zelf te organiseren, maar extern in te huren bij DigiContact. Daarmee borgen we kwaliteit en continuïteit van verpleegkundige ondersteuning buiten kantooruren. Vanaf 2026 rollen we deze werkwijze gefaseerd uit. We starten bij Swetterhage en breiden daarna uit naar de overige locaties van Gemiva. Begeleiders nemen bij

medische vragen eerst contact op met een verpleegkundige van DigiContact. Zo zorgen we dat cliënten passende zorg krijgen en schakelen we de huisarts alleen in wanneer dat nodig is.

Ontwikkeling zorgpad VG6- en VG7-indicatie

We hebben in het Ontwikkel Programma voor de Complexe Gehandicaptenzorg (OPCZ) gewerkt aan de ontwikkeling van een zorgpad voor cliënten met een VG6 en VG7-indicatie. Dit project is inmiddels belegd bij de stuurgroep Zorg. We verwachten dit zorgpad in 2026 te implementeren.

Zorg- en leerprogramma's

Voor de zorgprogramma's en de bijbehorende leerprogramma's is in 2025 een evaluatie gehouden. Uit de opbrengsten hiervan is een vernieuwde structuur met opdracht tot een jaarplan ontstaan. Hiermee willen we in 2026 een nieuwe impuls geven aan de zorgprogramma's en de leerprogramma's die worden verzorgd door de Gemiva Academie.

Eigen regie

We hebben in 2025 gewerkt aan het versterken van de eigen regie van cliënten. We hebben hier een visie op ontwikkeld die we in 2026 uitrollen. Ook werken we actief aan de medezeggenschap van cliënten met al meer dan honderd cliëntraden op locaties.

In het verlengde hiervan zijn we een samenwerking aangegaan met ABCDate. ABCDate is een organisatie die mensen met een verstandelijke beperking helpt bij het vinden van liefde en vriendschap. De organisatie biedt een veilige online omgeving en organiseert daarnaast trainingen en ontmoetingsactiviteiten.

Daarnaast maken we actiever dan voorheen gebruik van de Academie voor Zelfstandigheid (VGN) voor cliënten. Via dit programma volgen cliënten praktische trainingen en workshops die hen helpen om zelfstandiger te worden in het dagelijks leven. Denk aan omgaan met geld, digitale vaardigheden en sociale vaardigheden. Zo versterken we hun zelfvertrouwen en vergroten we hun eigen regie.

Vastgoedplannen

Het vastgoedplan dat in 2024 is ontwikkeld en vastgesteld, is uitgewerkt in regioplannen. In alle regio's zijn sessies georganiseerd, waarin

met een brede vertegenwoordiging is gesproken over de impact van de plannen op de regio. Begin 2026 werken we de plannen verder uit. We stemmen ze beter af op de zorgvraag en ontwikkelingen in de regio.

Gemiva en onze communicatiewijze

In 2025 bewaakten we de doorgevoerde huisstijl en versterkten we onze positionering. Ook hebben we een socialmediaplan opgesteld en zijn we gestart met de uitvoering hiervan. Omdat we toekomstige cliënten en hun verwanten een duidelijk beeld willen geven van de locatie waarin zij geïnteresseerd zijn, hebben we in 2025 twintig locatie filmpjes ontwikkeld. Zo kunnen zij online kennismaken met de locatie. Dit project loopt door tot en met eind 2026. Dan willen we van zestig locaties een informatieve video online hebben.

Het team Communicatie ondersteunt de teams van Onboarding en Recruitement. Vanwege de personeelskrapte hebben we in 2025 extra ingezet op het werven van nieuwe collega's. Zo hebben we een nieuwe video en een werken-bij-website ontwikkeld [Gemiva - Werken bij Gemiva | werken met eigen regie, karakter en betekenis](#). Daarnaast ontwikkelden we de lopende wervingscampagne verder door. Ook zijn we vanaf 1 juni gestart met een aanbrenghonus, omdat persoonlijke aanbevelingen van medewerkers een belangrijke rol spelen bij het enthousiasmeren van potentiële nieuwe collega's.

We hebben daarnaast een onlineoplossing (Recruitee) aangeschaft om sollicitaties beter en sneller te verwerken. Deze wordt in 2026 geïmplementeerd.

Visie op kwaliteit van zorg

In 2025 hebben we onze visie op kwaliteit van zorg vastgesteld. Binnen Gemiva staat de kwaliteit van zorg en ondersteuning centraal. We zien dit als een continu proces van leren en verbeteren, volgens de PDCA-cyclus.

Onze visie rust op drie pijlers:

- Persoonsgerichte zorg: de cliënt staat centraal. Met het Ondersteuningsplan en het meetinstrument DVIE zorgen we voor zorg die aansluit bij de cliënt.

- Deskundige medewerkers: we investeren in scholing, leerprogramma's en professionele reflectie.
- Sturen op kwaliteit en veiligheid: we leren van meldingen, audits, klachten en teamreflecties.

Op basis van deze visie werken we gericht aan veilige, deskundige en toekomstbestendige zorg.

Doorontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem

In 2025 zijn we gestart met het opschonen en verbeteren van de themapagina's op ons intranet, het Portaal. Samen vormen deze themapagina's ons kwaliteitsmanagementsysteem. We zijn begonnen met het actualiseren van de informatie en het verwijderen van dubbelingen.

Daarnaast zijn we een onderzoek gestart naar een documentmanagementsysteem (DMS). Zo'n systeem helpt ons om documenten beter te beheren en makkelijker terug te vinden. Ook hebben we nieuwe, eenduidige formats gemaakt voor beleid, werkwijzen, procedures en werkinstructies.

In 2026 maken we een keuze voor een DMS. Ook richten we de themapagina's opnieuw in,

op basis van de structuur die we in 2025 hebben voorbereid. Zo worden documenten beter vindbaar, werken we uniformer en bouwen we aan een toekomstbestendig kwaliteitsmanagementsysteem.

HKZ-audit: certificering behouden

In december 2025 vond de externe HKZ-audit plaats. De uitkomst is positief: Gemiva behoudt de HKZ-certificering. Auditoren zien een lerende organisatie met betrokken en deskundige medewerkers en goede zorg voor cliënten. De audit bevestigt dat we sterk zijn in veiligheid en risico-beheersing, het werken met de kwaliteitscyclus en het betrekken van cliënten bij medezeggenschap. Ook onze ondersteunende processen en dossiervoering zijn op orde.

Er zijn ook aandachtspunten voor 2026. We werken verder aan het verminderen van werkdruk, het beter opvolgen en leren van de klachten, het stimuleren van kennisdeling tussen locatiemanagers en het zorgvuldig omgaan met toegang tot cliëntdossiers.

De eerdere minors op medicatieveiligheid en risico-inventarisatie zijn gesloten. Er is één nieuwe minor vastgesteld over de opslag van medicinale zuurstof. Deze ronden we begin 2026 af.



1.4 Personele bezetting

In- en uitstroom medewerkers

In 2025 groeide het aantal medewerkers naar 3.491 aan het einde van het jaar (2.399 fte). In totaal startten 531 nieuwe medewerkers bij Gemiva (375 fte), terwijl 450 medewerkers de organisatie verlieten (317 fte). Dat is een netto toename van 81 medewerkers (58 FTE).

Aantal medewerkers

2024

2025

FTE

2.340

2.399

Verzuim

7,40%

7,85%

landelijk 8,55%

Daarnaast hadden we in 2025 139 fte leerlingen en zo'n 100 stagiaires.

In 2025 stroomden 531 medewerkers in en 450 medewerkers uit.

De effectieve in- en uitstroom van medewerkers in de afgelopen vijf jaar is hieronder weergegeven.

Jaar	Instream	Uitstroom
2021	440	400
2022	400	490
2023	390	590
2024	480	440
2025	510	440

De positieve ontwikkeling van 2024 heeft zich in 2025 verder voortgezet. Het aantal medewerkers is opnieuw licht gestegen. We zijn in aantal medewerkers eind 2025 (2.399 fte) op een hoger niveau uitgekomen dan het jaar 2021 (2.390 fte). Daarmee ligt de personeelsomvang weer op een hoger niveau dan in de jaren na de coronaperiode. Dit is een positieve ontwikkeling, omdat het aantal medewerkers in de zorgsector sinds corona landelijk onder druk staat.

Jaar	FTE dienstverband
2021	2.390
2022	2.350
2023	2.325
2024	2.340
2025	2.399

Jaar	Aantal medewerkers
2021	3.460
2022	3.400
2023	3.360
2024	3.410
2025	3.491

Aantal leerlingen en stagiaires

In 2025 waren gemiddeld 139 fte aan leerlingen en zo'n 100 stagiaires in opleiding binnen Gemiva. Leerlingen volgen een leer-werktraject en zijn meerdere jaren aan de organisatie verbonden. Stagiaires werken meestal enkele weken tot maanden binnen onze organisatie. De duur van een stage verschilt per opleiding en per leerdoel.

18

19

Ten opzichte van 2024 is het aantal vervulde leerling- en stageplaatsen gelijk gebleven. Dit is gerealiseerd door de samenwerking met mbo- en hbo-instellingen verder te versterken, de communicatie richting potentiële leerlingen en stagiaires te verbeteren en actief in te zetten op zij-instroom.

Tegelijkertijd zien we dat de instroom in zorg-opleidingen landelijk al enkele jaren terugloopt.

Verzuim

Het gemiddelde verzuim binnen Gemiva bedroeg in 2025 gemiddeld 7,85% ten opzichte van 7,4% in 2024. Als dit gemiddelde verzuimcijfer wordt afgezet tegen het gemiddelde van 8,5% in de branche in 2025 en 8,2% in 2024, dan zitten wij aan de goede kant van het spectrum. We zien een algehele toename van verzuim in de branche.

In 2025 lag de focus binnen Gemiva op aandacht voor indicatoren voor (potentieel langdurig) verzuim. Een van de belangrijkste indicatoren vormt de meldingsfrequentie. De meldingsfrequentie is in 2025 gedaald naar 1.16 in Q4 2025 ten opzichte van Q4 2024 (1.40) en Q4 2023 (1.7). Ook zien we meer deelherstel door te focussen op stapsgewijze terugkeer in het werk.

De WIA-instroom is het afgelopen jaar met meer dan 25 procent gedaald ten opzichte van 2024. Een directe aanleiding hiervoor is de gerichte en tijdige begeleiding vanuit het casemanagement van Gemiva en de ondersteuning hierbij van Robidus als externe partij.

Arbeidsmarktstrategie

Vanwege de aanhoudende en toenemende krapte op de arbeidsmarkt hebben we in 2025 extra ingezet op het aantrekken van nieuwe medewerkers. Daarbij lag onze focus op het vergroten van het aantal werkplekken voor zij-instromers, het introduceren van een aanbrengbonus en de aanschaf van een ATS (recruitmentsysteem) om het werving- en selectieproces te verbeteren. Ook hebben we de basis gelegd voor regionale wervingsplannen.

Deze inspanningen hebben in 2025 geleid tot een toename van ons personeelsbestand ten opzichte van voorgaande jaren. We zetten in 2026 onze aanpak kracht bij door het recruitmentteam te vergroten.

Onboarding

In maart 2025 is het nieuwe onboardingsprogramma gestart. Het programma is ontwikkeld met als doel dat iedere nieuwe collega een goede start ervaart en zich welkom voelt binnen Gemiva. De start van het programma is centraal georganiseerd. Het verder landen in de organisatie vindt plaats op de locatie waar iemand werkt.

Het programma ondersteunt nieuwe collega's vanaf het moment vóór hun eerste werkdag tot en met de eerste honderd dagen. Zij ontvangen tijdig de juiste informatie en praktische hulpmiddelen om goed te kunnen starten in hun functie en de organisatie beter te leren kennen.

Met dit programma willen we bijdragen aan een goede introductie, betrokkenheid en behoud van nieuwe medewerkers. Nieuwe collega's waarderen het onboardingsprogramma gemiddeld met een 8.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Eind 2025 heeft het driejaarlijkse Medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden in samenwerking met onze vaste partner Effectory. In het onderzoek stonden twee hoofdindicatoren centraal: bevlogenheid en de prestatieomgeving van medewerkers. Duurzaam succes vraagt immers om bevlogen medewerkers en een werkomgeving waarin zij goed kunnen functioneren. Het onderzoek laat zien waar Gemiva sterk staat en waar verdere ontwikkeling nodig is.

De resultaten laten zien dat medewerkers bevlogen zijn, maar ook kritischer dan drie jaar geleden. Dit uit zich op thema's als de vertaalslag van strategie naar de werkvloer, de transitie die wij als organisatie doormaken en wat dit betekent voor de medewerker, maar ook autonomie en zeggenschap. Tegelijkertijd ervaren zij voldoende middelen om hun werk goed te doen, ruimte voor ontwikkeling en een goede informatievoorziening. Sinds eind 2025 zetten we extra in op het uitdragen van onze nieuwe organisatiebrede strategie en deze dichter bij de werkvloer brengen.

Het grootschalige MTO blijft eens per drie jaar plaatsvinden. Vanaf 2026 voeren we daarnaast tussentijdse metingen uit op specifieke thema's,

zodat we ontwikkelingen beter kunnen volgen en waar nodig tijdig kunnen bijsturen.

Arbobeleid

In 2025 is een duidelijke kwaliteitsimpuls gegeven op het gebied van arbeidsveiligheid. Met de komst van een nieuwe preventiemedewerker is gewerkt aan meer structuur en professionaliteit in het arbobeleid. De vernieuwde RI&E-werkwijze is in opbouw en wordt door de locaties als positief en ondersteunend ervaren. Teams ervaren meer duidelijkheid rondom risico-inventarisatie, en de vaste systematiek van overzicht, uitvoering en evaluatie verhoogt de betrokkenheid en borging.

In totaal bezocht de preventiemedewerker 24 locaties in 2025. Deze bezoeken brachten ook risico's aan het licht, met name rondom werkdruk, fysieke belasting en het vaak ontbreken van een structurele agendering van arbeidsomstandigheden. Deze punten raken de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en kunnen indirect invloed hebben op de continuïteit en kwaliteit van zorg. In 2026 focussen we daarom op het verder borgen en versterken van het arbobeleid.

HR-organisatie

Het HR-beleid richt zich in de basis op het versterken van onze personele voorwaarden en arbeidsomstandigheden. Verder werken we stapsgewijs toe naar de strategische doelen voor 2030, waarin de pijler 'medewerker op 1' centraal staat.

In 2025 hebben we verschillende strategische projecten opgezet en uitgevoerd. Zo hebben we een evaluatie en marktoriëntatie uitgevoerd voor leveranciers voor ons personeelssysteem. Ook is gewerkt aan de digitalisering van onze RI&E en aan de ondersteuning van preventiemedewerkers bij het opstellen van een plan van aanpak per locatie. Daarnaast is het team case-management uitgebreid, is de samenwerking met externe partners op het gebied van duurzame inzetbaarheid versterkt en is het HR-beleid geactualiseerd. Verder zijn de functiebeschrijvingen van de MO-functies herijkt en is het wervings- en selectieproces voor leerlingen en stagiaires geüniformeerd en geïmplementeerd. Ook de HR-organisatie is aangepast. Op basis van de organisatiebrede strategische opgave is de HR-organisatie veranderd van een platte

structuur naar een pijlerstructuur. Kernactiviteiten zijn daarbij gebundeld en worden aangestuurd door een teamleider. Zo is eind 2025 de teamleider HR-administratie, salaris en functioneel beheer gestart. Daarnaast zijn we begonnen met een teamleider recruitment a.i. en een teamleider Academie a.i. Deze interim-functies worden in 2026 structureel ingevuld.

Gemiva Academie

Gemiva wil toekomstbestendig zijn. Daarom ondersteunen we medewerkers in een leven lang ontwikkelen. Dit doen we door structureel te investeren in opleiding, ontwikkeling en professionalisering. Deze ambitie hebben wij versterkt door dit jaar binnen HR een Academie op te richten.

We zijn ervan overtuigd dat goed toegeruste medewerkers met plezier naar het werk gaan, en dat dit de kwaliteit van de zorg en dienstverlening aan onze cliënten ten goede komt. Daarom zijn leren en ontwikkelen geen doel op zich, maar maken voor ons onderdeel uit van het HR-beleid als afgeleide van onze strategie. De mogelijkheid om te leren is een belangrijk instrument om medewerkers te binden, te boeien en duurzaam inzetbaar te houden.

De Academie stimuleert kennisontwikkeling en biedt gerichte scholing aan, met als doel de kennisoverdracht binnen de organisatie te versterken en te borgen. Dit is nodig omdat de zorgvraag voortdurend verandert en daarmee ook de zorg. Van medewerkers wordt gevraagd hun vaardigheden te blijven ontwikkelen om hierop aan te sluiten.

Domeinen die binnen de Academie worden ontwikkeld:

1. Opleiden (zij)instroom van leerlingen en stagiaires
2. Vakinhoudelijke kennisontwikkeling
3. Persoonlijke loopbaanontwikkeling, training en workshops (verdere uitwerking in 2026-2027)
4. Strategische leerprogramma's zoals het leiderschapsprogramma

2. Financiële ontwikkelingen



2.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een ruim positief financieel resultaat van €18,0 mln.

Dit resultaat wordt sterk beïnvloed door een eenmalige terugname (€ 9,2 mln) van in eerdere jaren uitgevoerde afwaarderingen op ons zorgvastgoed. Afgezien van deze terugname zien we nog steeds een financieel solide resultaat dat voornamelijk door vastgoedexploitatie wordt gerealiseerd.

Ook wij ondervonden in 2025 de gevolgen van de gespannen arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim. Dit zorgde voor een oplopende inzet van personeel niet in loondienst (PNIL). Dit heeft het zorgresultaat in 2025 verder onder druk gezet. Het resultaat is daarnaast positief beïnvloed door een aantal factoren zoals de verhoging van het richttarief voor de WLZ voor 2025 en de verhoging van het ZZP7-tarief.

2.2 Omzet en resultaten

De omzet is in 2025 opgelopen naar € 259,0 mln (2024: € 244,5 mln). Deze toename is voor een groot deel toe te schrijven aan de indexatie van de tarieven (effect WLZ € 14,1 mln.). De prestaties wonen en dagbesteding zijn licht toegenomen evenals de zorgzwaarte. De exploitatie gaf in 2025 per saldo een positief resultaat van € 18,0 mln (2024: € 11,7 mln). In de onderstaande tabel zijn de omvangrijke bijzondere posten weergegeven over de jaren 2025 en 2024.

Omschrijving	2025	2024
Resultaat jaarrekening	18,0	11,7
<i>Bij: eenmalige lasten</i>		
Onverzekerde kosten brand Valkendam	0,0	0,3
<i>Af: eenmalige baten</i>		
Terugname impairment	9,2	pm
Vrijval verlieslatend contract voorziening Castorstraat	0,9	0,0
Genormaliseerd resultaat	7,9	12

In 2025 zijn er, net als in 2024, weinig bijzondere posten die het resultaat beïnvloeden. In 2024 zijn er kosten gemaakt voor niet-verzekerde kosten van de brand van de Valkendam. In 2025 is er een grote impairment terugname geweest. In het verleden zijn namelijk op een aantal panden impairments genomen omdat de boekwaarde destijds hoger lag dan de te verwachten realiseerbare waarde van het pand. Door de verhoging van de NHC is de te verwachten realiseerbare waarde gestegen waardoor de impairments uit het verleden deels weer moeten worden teruggenomen.

2.3 Stand per balansdatum

	2021	2022	2023	2024	2025
resultaat	4,9	3,7	14,3	11,7	18,0
opbrengsten	203,5	211,7	224,5	244,5	259,0
resultaatratio	2,4%	1,8%	6,4%	4,8%	7,0%
kortlopende schulden	41,5	45,6	48,6	49,9	52,4
vlottende activa (incl. fin. verschillen)	46,1	45,0	51,8	62,5	62,6
liquiditeit: current ratio	111%	99%	107%	125%	120%
eigen vermogen	69,2	72,9	87,2	98,9	116,9
langlopende schulden	92,9	86,9	81,1	75,6	70,1
balanstotaal	209,8	211,0	222,7	229,8	243,8
solvabiliteit (e.v./balanstotaal)	33%	35%	39%	43%	48%
solvabiliteit (e.v./totaal opbrengsten)	34%	34%	39%	40%	45%
loan to value	61%	56%	51%	48%	42%
EBITDA (resultaat voor rente, afschr. en afboekingen))	19,5	18,9	20,5	25,6	22,2
EBIT (resultaat voor rente)	7,8	6,1	16,5	12,7	19,3
DSCR = EBITDA / (rente + aflossingen)	2,0	2,2	1,4	2,3	3,3
ICR = EBIT / rentelasten	2,7	2,5	7,4	12,6	14,7

De bedrijfseconomische ratio's geven een stabiel en gunstig beeld. Het positieve bedrijfsresultaat (EBITDA) heeft zichtbaar effect op diverse verhoudingsgetallen, waarmee een stevige basis voor toekomstige ontwikkeling is gelegd. De DSCR is in 2025 verder toegenomen en ligt ruim boven de 100%, mede als gevolg van de positieve operationele kastromen. De solvabiliteit is sterk verbeterd door de toename van het eigen vermogen als gevolg van het positieve resultaat. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is gestegen ten opzichte van 2024 door dalende rentelast als gevolg van aflossingen op bestaande leningen. De Interest Coverage Ratio (ICR) is ook verder toegenomen door het positieve resultaat en de dalende rentelast als gevolg van aflossingen op de bestaande leningen.

Vanwege de niet geborgde leningen stellen de ABN-AMRO en de BNG Bank eisen aan de financiële cijfers. De solvabiliteitseis is 25% en de DSCR moet minimaal 1,3 zijn. Daar voldoen we aan met een solvabiliteit van 48% en een DSCR van 3,3, hetgeen een goede uitgangspositie is voor toekomstige vastgoedinvesteringen.

Jaarlijks stellen we een meerjarenbegroting op, waarmee we inzicht verstrekken in de financiële ontwikkelingen voor de komende jaren. Hierin worden ook de belangrijkste financiële risico's benoemd en nader toegelicht. Zo is door de sterk gestegen bouwrijzen bij zorgvastgoedprojecten het steeds moeilijker om een sluitende businesscase te realiseren. Daarnaast vraagt de toenemende complexiteit van de zorgvraag om antwoorden op het gebied van zowel vastgoed als zorgbeleid. Ook de arbeidsmarktkrapte en het ziekteverzuim leiden tot oplopende personeelskosten, doordat we vaker personeel niet in loondienst (PNIL) moeten inzetten ter vervanging. Ten slotte maken we jaarlijks budgetafspraken met zorgkantoren en gemeenten. De afgelopen jaren werd bijna alle geleverde zorg daadwerkelijk bekostigd. De vraag is of het landelijk budgettair kader ook in de toekomst toereikend is voor het bekostigen van het huidige productievolume, de mogelijke uitbreiding van verblijfsplekken en de verzorging van de zorgvraag.

2.4 Kasstromen en financieringsbehoefte

Op basis van onze liquiditeitsplanning bestaat er nu geen zorg over de liquiditeit. Daarnaast beschikt Gemiva over een rekening-courant

faciliteit van € 10 miljoen. Voor 2026 staan geen nieuwe financieringsaanvragen gepland. Op basis van de verdere invulling van de investeringsplanning, waaronder de verdere uitwerking van het strategisch vastgoedplan, wordt bepaald in hoeverre er sprake is van een financieringsbehoefte voor de komende jaren.



3. Risico's en risicobeheersing



3.1 Voornaamste risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's voor onze continuïteit en onze maatschappelijke opdracht kunnen we als volgt rubriceren:

- krapte op de arbeidsmarkt;
- wet DBA;
- veranderingen in zorgvraag;
- borging kwaliteit van zorg;
- ontwikkelingen op gebied van digitalisering, informatieveiligheid en privacy;
- onzekerheid over voldoende en stabiele bekostiging;
- passend vastgoed.

Arbeidsmarkt

In toenemende mate heeft Gemiva te maken met verdere krapte op de arbeidsmarkt, en als gevolg daarvan groeiende inzet van ingehuurd personeel. Een hoge inzet van PNIL is zowel vanuit medewerkers- als cliëntperspectief een risico en is niet wenselijk, het kan leiden tot instabiliteit in teams en lagere kwaliteit van zorg. Daarom is in 2025 gewerkt aan het verder ontwikkelen van het onboardingsprogramma en het project 'Het Potentieel Pakken (HPP)'. Ook is verder geïnvesteerd in het professionaliseren van de recruitmentafdeling. Voor deze afdeling is een plan van aanpak opgesteld voor de verdere toekomstige ontwikkeling. Daarnaast zijn er regionale flexpools opgezet om externe inhuur te verminderen. Ook is besloten om in 2026 een project op te zetten rondom capaciteitsmanagement.

Wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 is aangegeven dat de wet DBA zal worden gehandhaafd. De Belastingdienst kan daarom met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025 naheffingen opleggen. Het

jaar 2025 is hierbij een overgangsjaar met een beperkt risico op boetes, maar vanaf 1 januari 2026 gaat dit veranderen (waarbij de zachte landing op basis van recente informatie vanuit het kabinet mogelijk wordt verlengd).

Om risico's met betrekking tot wet DBA zoveel mogelijk te beperken heeft Gemiva ingezet op het inhuren van personeel niet in loondienst (PNIL) via detachering- of uitzendconstructies of via de eigen flexpool. Daarnaast is het contractbeleid hiervoor aangescherpt en vinden hierop interne controles plaats. Zorg leveren heeft uiteindelijk altijd prioriteit bij Gemiva.

Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

Zorgvraag

De zorgvraag neemt toe, en zal naar verwachting blijven toenemen. De complexiteit van de zorgvraag neemt ook toe. Gemiva heeft in veel van haar regio's als organisatie een belangrijke rol in het kunnen opvangen van deze complexere zorg. Belangrijke risico's bij deze ontwikkelingen zijn in hoeverre medewerkers voldoende expertise hebben en of de capaciteit (en soms doorstroom van cliënten) op tijd georganiseerd kan worden om de instroom van cliënten met een complexere zorgvraag mogelijk te kunnen maken.

Er is aandacht voor complexere zorg in de doorontwikkeling van de leerprogramma's. Ook in het strategisch vastgoedplan is aandacht voor passende huisvesting voor cliënten met een complexere zorgvraag. Tegelijkertijd wordt er in en met teams gewerkt aan het kunnen omgaan met de veranderingen in zorgvraag. Gemiva neemt sinds het voorjaar van 2025 deel aan het

landelijke ontwikkelprogramma OPCZ, waarin de huidige situatie met betrekking tot complexe zorg binnen Gemiva in kaart is gebracht. Op basis hiervan zal een nieuw zorgpad VG6/VG7 worden opgesteld.

Kwaliteit van zorg

Kwaliteit van zorg ontstaat in de interactie tussen cliënt en medewerker. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om te borgen dat er in die interactie op een aantal aspecten (zoals medicatieveiligheid) gewerkt wordt in overeenstemming met vastgestelde protocollen. Het risico is dat er niet volgens deze protocollen gewerkt wordt en dit kan leiden tot onwenselijke situaties. Hiervoor is het noodzakelijk dat medewerkers voldoende kennis en kunde hebben, en dat er voldoende aandacht is voor de manier waarop gewerkt moet worden. Sturing op de realisatie van bijvoorbeeld verbetermaatregelen klinkt eenvoudig, maar is dit in de praktijk niet. Door onder andere uitbreiding van capaciteit en deskundigheid is in 2025 verder gewerkt aan de borging van onze kwaliteit.

Digitalisering, informatieveiligheid en privacy

Met de ontwikkeling van betrouwbare digitale informatievoorziening en slimme digitale toepassingen is het mogelijk om onze zorg te verstevigen en medewerkers te ontzorgen. Gedurende 2025 is volop ingezet op het ontwikkelen en implementeren van zorgtechnologie. Begin 2026 is op onze locatie Swetterhage de nieuwe technologie geïmplementeerd, met de bedoeling dit de komende jaren verder uit te rollen op andere locaties.

Met het toenemende gebruik van digitale toepassingen worden de risico's ervan op het gebied van informatieveiligheid en privacy(schending) ook groter. Het is belangrijk dat medewerkers (voldoende) digitale vaardigheden hebben om de toepassingen goed en veilig te gebruiken. Met een stevig team van digitale coaches en continue aandacht zien we de vaardigheden toenemen. Deze vaardigheden zijn cruciaal om betere informatieveiligheid en privacy te kunnen waarborgen. Binnen Gemiva is een stuurgroep Informatiebeveiliging die ontwikkelingen op dit gebied monitort. De stuurgroep start in 2026 een traject tot certificering van Gemiva voor NEN 7510.

Voldoende en stabiele bekostiging

De afgelopen jaren is de afgesproken WLZ-productie volledig vergoed door de zorgkantoren. In dialoog met gemeenten zijn budgetplafonds aangepast waar dat noodzakelijk was. De verwachting is echter dat dit niet zo zal worden gecontinueerd. Voor sommige gemeentes is er een 'ravijnjaar' op komst. Tegelijkertijd blijft de zorgvraag stijgen, wordt deze complexer, en zijn er weinig aanknopingspunten te vinden waarmee we ons huidige aanbod op korte termijn tegen aanzienlijk lagere kosten kunnen leveren. Daarnaast verandert de bekostigingssystematiek regelmatig en blijven er jaarlijks onzekerheden over het macrokader en mogelijke kortingen.

Gemiva heeft voldoende wendbaarheid nodig om meevallers slim te benutten en tegenvallers op te vangen. Met goede sturingsinformatie en financiële discipline kan de organisatie adequaat inspelen op veranderingen. Door verder in te zetten op digitalisering en andere onderdelen van het strategisch speerpunt 'slim organiseren' blijft Gemiva werken aan betaalbare zorg.

Vastgoed

Binnen Gemiva is continu geïnvesteerd in passend vastgoed. Belangrijke risico's zijn of dit vastgoed voldoende aansluit op de toekomstige zorgvraag en de huidige discrepantie tussen de investeringskosten en de bekostiging. Met een uitgebreide analyse en een strategisch vastgoedplan is er goed inzicht in de zorgvraag, de huidige vastgoedportefeuille en waar investeringen nodig of wenselijk zijn.

In 2026 worden de ontwikkelde regiobeelden verder getoetst. Op basis van scenario-analyses worden vervolgens plannen per regio opgesteld die de investeringsagenda voor de komende vijf jaar onderbouwen.

3.2 Risicobereidheid

Gemiva hanteert een neutrale risicofilosofie. Dit betekent dat risico's en kansen tegen elkaar af worden gewogen voordat een besluit wordt genomen. Denk hierbij aan vraagstukken als:

- de balans tussen veiligheid en kwaliteit van leven;
- voldoen aan wet- en regelgeving zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen.

Op het gebied van financiële risico's is Gemiva meer defensief ingesteld. Strategische risico's met een stevige financiële component worden structureel en proactief in kaart gebracht. Hierdoor kan tijdig worden bijgestuurd.

Een voorbeeld hiervan is de vastgoedstrategie. Op basis van een onderbouwde verwachting van de groei en verandering in de cliëntpopulatie per regio, een set uitgangspunten en een inventarisatie van de huidige vastgoedportefeuille, stelt Gemiva een meerjarige investeringsplanning met bijbehorende financiële raming op. Dit geeft richting aan de regioplannen en zorgt voor beter onderbouwde besluitvorming over grote en risicovolle uitgaven.

3.3 Beheersingsmaatregelen

Risicomanagement bij Gemiva omvat zowel risicogestuurd werken op strategisch en tactisch niveau als risicobewust handelen in het primaire proces. Het ondersteunt onze langetermijnvisie en helpt bij het waarborgen van financiële en organisatorische stabiliteit.

Risicomanagement is een vast onderdeel van beleidsvorming, kwaliteitsmanagement, de planning- en controlcyclus en jaarplannen. Onze bedrijfsvoeringrapportages zijn gericht op het signaleren van afwijkingen en geven aanleiding tot overleg tussen verantwoordelijke functionarissen.

Risicobewust handelen is een continu onderdeel in het dagelijks werk van zorgprofessionals. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk en veilig om risico's te herkennen en te bespreken met collega's, en maken afgewogen keuzes die aansluiten bij de wensen en de mogelijkheden van een cliënt.

In het primaire proces voeren we audits uit, meten we cliëntervaringen via de methodiek 'Dit vind ik ervan!' en licht Lloyds Register Quality Assurance jaarlijks steekproefsgewijs onze zorgprocessen door in het kader van het behoud van het HKZ-certificaat.

3.4 Impact van risico's op resultaat en financiële positie

De onzekerheden en risico's die we in de voorgaande paragrafen beschreven, hebben zich in 2025 niet in betekenisvolle mate voorgedaan. Onze continuïteit en meerjarendoelstellingen zijn niet substantieel in gevaar gekomen. Uiteraard ondervond ook Gemiva de gevolgen van de arbeidsmarktkrapte, de gestegen bouw-prijzen en de inflatie. Daar stonden doorgaans echter (deels) compenserende maatregelen van de overheid tegenover.

3.5 Risicomanagement

In 2025 heeft Gemiva verder gewerkt aan de opzet en implementatie van risicomanagement. Daarvoor is een heldere visie op Integraal Risicomanagement (IRM) ontwikkeld. Deze beschrijft hoe Gemiva op een samenhangende en gestructureerde manier omgaat met risico's, met als doel schade voor cliënten, medewerkers en de organisatie te voorkomen.

Om een eenduidige werkwijze te borgen, volgde de werkgroep risicomanagement een interne training, waarin kennis, begrippen en methodiek op elkaar zijn afgestemd.

De visie wordt momenteel vertaald naar concreet beleid. Daarin worden de relevante interne en externe kaders vastgelegd, samen met de uitgangspunten voor risicobewust handelen en risicogestuurd werken. Ook beschrijft het beleid hoe risico's systematisch worden gesignaleerd en geanalyseerd, hoe beheersmaatregelen worden vastgesteld en gemonitord en hoe opvolging plaatsvindt via de planning- en controlcyclus.

Parallel hieraan zijn praktische tools ontwikkeld voor het uniform uitvoeren en scoren van risicoanalyses met behulp van een risicomatrix. Deze sluiten aan bij de methodieken HFMEA en Bow-Tie. Daarmee werken we gestructureerd, maken we risico's inzichtelijk en kunnen we beter onderbouwde keuzes maken.

4. Beleid over risicobeheer van financiële instrumenten



Gemiva heeft een treasury-statuuut ter ondersteuning van de strategische doelstellingen, met als doel de financiële continuïteit van Gemiva te waarborgen.

De treasury-activiteiten van Gemiva zijn gericht op:

- het waarborgen van een blijvende toegang tot de geld- en kapitaalmarkt;
- het minimaliseren van de vermogenskosten, onder meer door afgesloten leningen te kunnen borgen;
- het beheersen van renterisico's voortvloeiend uit de leningenportefeuille;
- het maximaliseren van vermogensopbrengsten van gelden die (tijdelijk) niet nodig zijn voor de bedrijfsvoering, binnen de randvoorwaarde van het risicoarm uitzetten van gelden.

Gemiva trekt geen extern vermogen aan met als enig doel het beleggen van die middelen en belegt niet in speculatief vermogen. In principe wordt geen gebruik gemaakt van financiële derivaten. Uitzonderingen zijn mogelijk wanneer het gaat om open posities voor nieuwe leningen waarvan de garantstelling tot de lening al is ontvangen (en het investeringsbesluit in het object reeds is genomen) of als het gaat om bestaande leningen waarvan het renterisico voor na de renteherziening afgedekt dient te worden. Derivaten kunnen volgens statutaire bepalingen uitsluitend worden afgesloten na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht. Op balansdatum wordt geen gebruik gemaakt van financiële derivaten.

5. Cultuur en gedrag - soft controls

In onze strategie 2025-2030 'Zien wat wél kan' staat waar Gemiva voor gaat. We ondersteunen mensen met een beperking om zelf regie te houden en mee te doen in de samenleving. Dat vraagt om duidelijke keuzes. Goed leiderschap en goede samenwerking zijn daarbij essentieel.

Samenwerken en veranderen, over regio's heen

In 2025 zijn we gestart met een gericht programma, met ondersteuning van buitenaf. Daarmee versterken we onze manier van veranderen. We hebben onze strategie ook vertaald naar hoe we werken en organiseren. Dit is vastgelegd in onze begeleidingsvisie en besturingsvisie.

We hebben geïnvesteerd in het gesprek met leidinggevendenden. We spraken over de strategie, samenwerking over regio's heen en gedeeld leiderschap. Steeds stond de vraag centraal: wat betekent dit voor mijn rol en hoe draag ik bij aan het geheel?

Onze managementdagen stonden in het teken van reflectie en leren. We bespraken leiderschap, samenwerking en professioneel handelen. Ook legden we de verbinding met kwaliteit van zorg, integriteit, medezeggenschap en duurzame inzetbaarheid.

Nieuw leiderschap en cultuur

We bouwen aan een cultuur waarin vertrouwen, betrokkenheid en balans centraal staan. Het perspectief van de cliënt is daarbij altijd leidend.

Cultuur zie je terug in gedrag. Daarom stimuleren we openheid, elkaar aanspreken en samen leren. Medewerkers bespreken dilemma's en geven elkaar feedback. Zo ontstaat een veilige

werkomgeving waarin ontwikkeling vanzelfsprekend is.

Leidinggevendenden hebben hierin een belangrijke rol. Zij zijn zichtbaar en benaderbaar. Ze geven het goede voorbeeld en zorgen voor een veilige sfeer. Ze sturen niet alleen op resultaat, maar ook op hoe dat resultaat tot stand komt. En ze voelen zich verantwoordelijk voor Gemiva als geheel, niet alleen voor hun eigen team of regio.

Soft controls ondersteunen dit. Denk aan voorbeeldgedrag, duidelijke waarden en open gesprekken. Ze vullen formele regels aan en versterken zorgvuldig en integer handelen op alle niveaus. In het Kwaliteitsbeeld 2025 vind je meer informatie over hoe we hieraan werken.

Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 bouwen we hierop verder. We versterken leiderschap via een management development-programma. De dialoog over cultuur, leiderschap en verantwoordelijkheid krijgt daarin een vaste plek.

Ook blijven we werken met soft controls, zoals voorbeeldgedrag, duidelijke waarden en open gesprekken. Zo versterken we zorgvuldig en integer handelen in de hele organisatie en bouwen we stap voor stap aan een organisatie waarin vertrouwen en verantwoordelijkheid samengaan. Een organisatie waarin cliënten kunnen rekenen op goede zorg en ondersteuning.



6. Toepassing en naleving gedragscodes



Gemiva hecht groot belang aan integer, zorgvuldig en professioneel handelen. Gedragscodes, ons beleid, normen en waarden vormen hierbij een belangrijk kader. Dit ondersteunt medewerkers, leidinggevers, vrijwilligers, management en bestuur bij het maken van verantwoorde keuzes in hun dagelijks werk. De gedragscodes van Gemiva zijn gericht op respectvolle omgang, betrouwbaarheid, transparantie en het zorgvuldig omgaan met verantwoordelijkheden, middelen en vertrouwelijke informatie.

De gedragscodes zijn van toepassing op alle lagen van de organisatie en worden actief onder de aandacht gebracht. Nieuwe medewerkers worden bij indiensttreding geïnformeerd over de geldende gedragscodes en de achterliggende waarden. Daarnaast wordt in teams en binnen leidinggevende overleggen regelmatig stilgestaan bij gewenst gedrag, professionele dilemma's en de praktische betekenis van de gedragscodes in de dagelijkse zorgpraktijk.

Voorbeeld: anti-rokenbeleid

Een van de getoetste afspraken in het afgelopen jaar was bijvoorbeeld ons anti-rokenbeleid. Met behulp van een enquête onder medewerkers en cliënten kregen wij een beeld van het beleid in de praktijk en wat we anders zouden moeten of kunnen doen. Wij verrijkten ons anti-rokenbeleid met het onderwerp 'vapen', omdat dit in de maatschappij maar ook bij ons in toenemende mate gedaan wordt. Op basis van de uitkomsten constateerden wij dat het beleid op zich voldoet, maar dat het handhaven op sommige locaties lastig is. Het is belangrijk dat wij het beleid continu onder de aandacht houden en bespreekbaar blijven maken waarom wij streven naar een rookvrije omgeving, zonder de eigen regie van onze cliënten hierbij uit het oog te verliezen.

Professionele verantwoordelijkheid

De naleving van gedragscodes is voor ons geen doel op zich, maar is onderdeel van onze bredere aandacht voor cultuur, gedrag en professionele verantwoordelijkheid. Leidinggevers vervullen hierin een voorbeeldrol door actief uit te dragen wat wij belangrijk vinden, ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en hiervoor aandacht blijven houden in hun manier van aansturen en besluitvorming. Waar nodig wordt ondersteuning geboden door advies, reflectie of scholing. Ook in 2025 was hiervoor aandacht in de vorm van training, workshops en lezingen in verschillende regiodagen.

Binnen Gemiva is ruimte om vragen, twijfels of ongewenste gedragingen te bespreken. Medewerkers kunnen dit doen via hun leidinggevende of, indien gewenst, via daarvoor ingerichte vertrouwelijke kanalen. Meldingen worden zorgvuldig en met respect voor alle betrokkenen behandeld. Indien sprake is van niet-naleving, worden passende maatregelen genomen, gericht op herstel, leren en – waar noodzakelijk – correctie. In het afgelopen jaar waren er geen meldingen bij de klachtencommissie medewerkers.

Verankering van gedragscodes

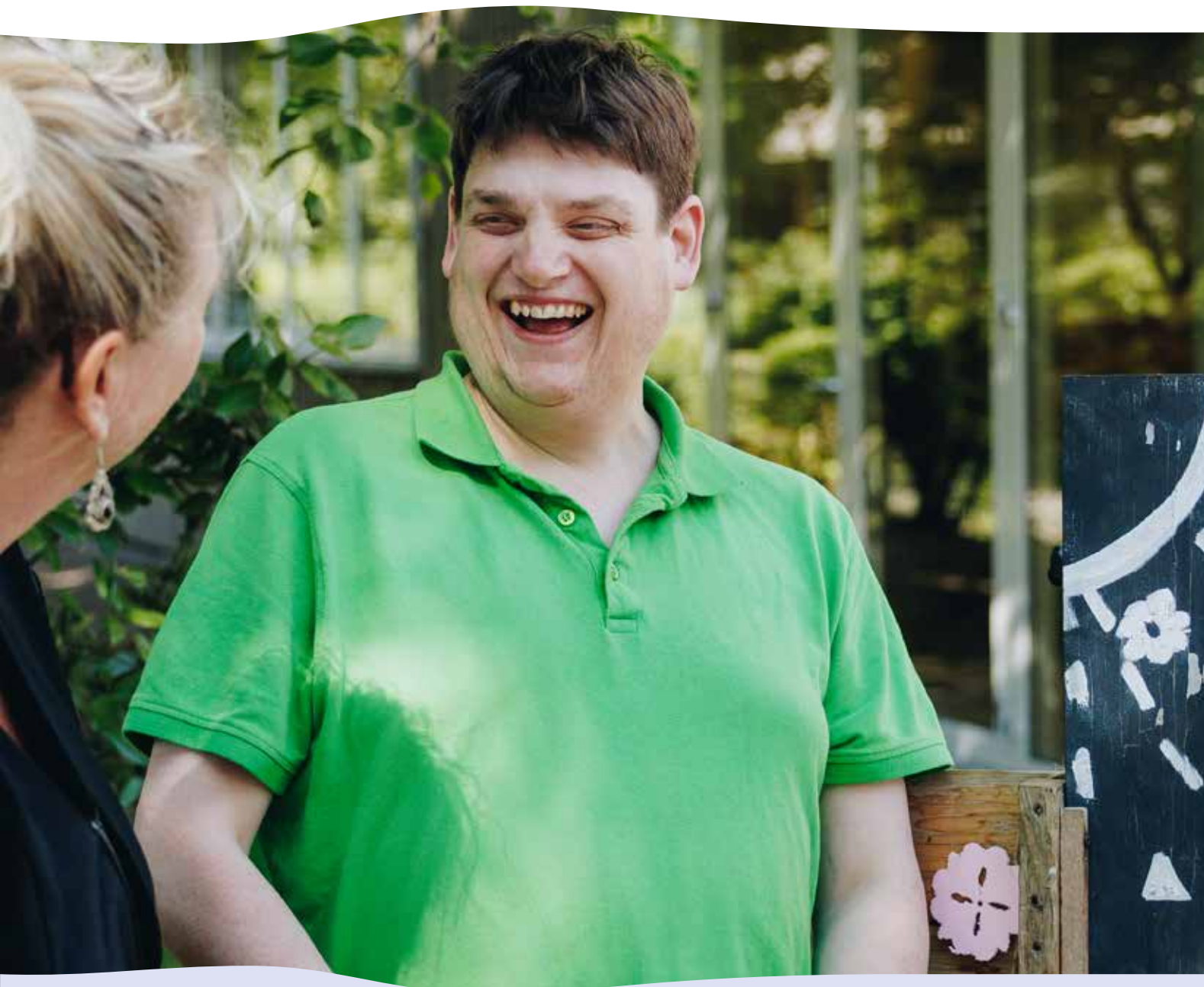
In 2026 blijven wij aandacht besteden aan de verdere verankering van gedragscodes in de organisatie. Dit doen wij door blijvend te investeren in bewustwording, dialoog en voorbeeldgedrag, en door de gedragscodes te verbinden aan thema's als kwaliteit van zorg, integriteit, sociale veiligheid en goed bestuur. Op deze wijze dragen de gedragscodes bij aan een betrouwbare en professionele organisatie waarin cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners op Gemiva kunnen vertrouwen.



7. Onderzoek en ontwikkeling



Binnen Gemiva staan we positief tegenover het uitvoeren van praktijkgericht en toepasbaar onderzoek. Daarom verlenen wij medewerking aan onderzoeksinitiatieven van derden, als inspanning, kosten en opbrengst in evenwicht zijn. In het verslagjaar 2025 zijn geen nieuwe onderzoekstrajecten gestart.



8. Digitalisering, informatieveiligheid en privacy

Werktelefoon

Tijdens de werkzaamheden van medewerkers zijn er steeds meer situaties waarbij je een mobiel apparaat nodig hebt. Daarom hebben we ervoor gekozen om iedere medewerker van Gemiva een persoonlijke, mobiele werktelefoon in bruikleen te geven. De medewerker kan hierdoor de werkzaamheden naar behoren en efficiënt uitvoeren.

Inmiddels hebben alle medewerkers in de afgelopen twee jaar een werktelefoon ontvangen, en worden medewerkers bij de onboarding standaard uitgenodigd om hun werktelefoon op te halen. Iedereen krijgt de telefoon in bruikleen van Gemiva. Daarom hebben we spelregels opgesteld rondom het gebruik van de werktelefoon. Denk aan afspraken over de momenten waarop je de telefoon gebruikt en welke applicaties je kunt gebruiken voor werkdoeleinden. Voor veel medewerkers is een persoonlijke werktelefoon nog wennen, maar langzaam zullen we steeds meer bruikbare apps toevoegen en in gebruik nemen.

Zorgtechnologie

Dit jaar is Gemiva een partnerschap aangegaan met Simac als vaste leverancier voor alle zorgtechnologie. Simac helpt ons om cliënten veilig en persoonlijk te ondersteunen met hulpmiddelen zoals valdetectie, zorgoproepsystemen en camera's op basis van slimme sensoren. Hiermee signaleren we risico's eerder en kunnen we passende zorg bieden. Dit draagt bij aan toekomstbestendige en kwalitatief goede zorg binnen Gemiva.

In 2025 hebben we gewerkt aan de concretiserings- en contractfase en begin 2026 zullen de eerste locaties op Swetterhage en de Centrale Nachtzorg hiermee gaan werken. We hebben gekozen voor een leverancier die werkt met een integraal platform, waar op een later moment ook andere slimme sensoren als de HUME sok of de Nightwatch op aangesloten kunnen worden.

Informatiebeveiliging

Binnen Gemiva zorgen we vanuit Digitale Zorg samen met externe leveranciers voor een passende beveiliging van onze digitale werkomgeving, zodat het functioneel werkbaar blijft voor medewerkers, maar wel voldoende is beveiligd tegen invloeden van buitenaf. Binnen de (digitale) werkomgeving is het echter nog veel belangrijker om zorgvuldig om te gaan met privacygevoelige informatie en daarvoor is informatieveilig gedrag nodig. Om dit te stimuleren hebben we in de zomer van 2025 een verplichte e-learning ontwikkeld voor alle medewerkers over informatiebeveiliging. Jaarlijks zullen we dit gaan herhalen. Maar gedragsverandering kun je niet alleen met een e-learning op gang brengen. Daarom geven we blijvend aandacht aan dit onderwerp, bijvoorbeeld tijdens regelmatige bezoeken van de digitale coaches op locatie en door berichtgeving op Portaal.

Daarnaast is er op Portaal (ons intranet) een 'digitheek' geopend in 2025. Daar kunnen medewerkers over uiteenlopende digitale onderwerpen informatie vinden, zo ook over informatiebeveiliging. Regelmatig worden digitips, digiclips en handleidingen gedeeld. Zo proberen we vanuit Digitale Zorg medewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen in het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden.

Spraakgestuurd rapporteren

Binnen de ambulante dienst en op twee locaties hebben we een pilot uitgevoerd met spraakgestuurd rapporteren, gekoppeld aan het elektronische cliëntendossier Ons Dossier. Zeker binnen de ambulante dienst leverde het minder registratiedruk en meer focus op cliëntcontact op. En vooral ook hogere medewerkerstevredenheid en werkplezier. We leerden daarnaast dat spraakgestuurd rapporteren niet voor iedereen is, en niet voor alle situaties werkbaar. Daarom kiezen we ervoor om in 2026 (alleen) alle ambulante medewerkers de mogelijkheid tot spraakgestuurd rapporteren aan te bieden.

9. Maatschappelijke aspecten



In 2025 bouwden we verder aan een sterke verbinding tussen zorg en samenleving. Veilige en toekomstbestendige zorg kan alleen als wij midden in de maatschappij staan. Gemiva ondersteunt mensen met een beperking in hun dagelijks leven én in hun rol in de samenleving. In 2025 hebben we dan ook een visie op de inzet van het netwerk vastgesteld. Samenwerking staat daarin centraal. Met cliënten, verwanten, vrijwilligers, buurtbewoners, gemeenten en partners.

We zijn in 2025 ook een samenwerking aangegaan met Stichting Prokkel. Deze stichting brengt mensen met en zonder verstandelijke beperking met elkaar in contact. Dat doen zij via Prokkelstages, gezamenlijke activiteiten en ontmoetingen op de werkvloer. Een aantal van onze cliënten was actief op het stembureau tijdens de verkiezingen. Ook hebben we een omgekeerde stage georganiseerd, waarbij collega's van het servicecentrum stageliepen bij cliënten.

Gemiva zet concrete stappen op het gebied van duurzaamheid

In 2025 zijn we gestart met een pilot voor de MTZ-certificering (Milieuthermometer Zorg) op drie locaties en het servicecentrum. Dit sluit aan bij de Green Deal 3.0 en onze eigen strategie voor duurzame zorg. De locaties in de Drechtsteden hebben het bronzen certificaat behaald. In juni 2026 start regio Zoeterwoude, Swetthage (ons enige zorgpark) met het traject voor certificering. Het doel is om binnen vijf jaar voor alle locaties het bronzen certificaat te behalen.

We hebben beleid vastgesteld op vier thema's: afval en grondstoffen, duurzaam schoonmaken, duurzame voeding en maatschappelijk verantwoord inkopen. Op sommige onderdelen lopen al pilots, zoals het verminderen van incontinentiemateriaal en het verduurzamen van voeding. Maatschappelijk verantwoord inkopen krijgt onze grootste focus. We versterken dit onder meer met de inzet van een strategisch inkoper en duidelijk inkoopbeleid.



10. Medezeggenschap

10.1 Centrale Medezeggenschapsraad (CMR)

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) komt op voor de belangen van alle cliënten. De Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ 2018) vormt de basis. De leden van de CMR houden zich voornamelijk bezig met onderwerpen die alle cliënten aangaan. Naast de CMR zijn er ook nog enkele regionale raden en veel lokale raden. De CMR probeert zich een zo goed mogelijk beeld te vormen van alle cliënten die zij vertegenwoordigt.

Minimaal zes keer per jaar is er een formeel overleg met de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan deze overlegvergadering is er een overleg met de bestuurder om uit te wisselen en de input van de agenda te bepalen. De CMR vergadert voorafgaand aan elke overlegvergadering. Er wordt gewerkt op basis van een gelijkwaardige samenwerking en binnen de kaders van de wet en het reglement.

Wijziging samenstelling CMR

In 2025 zijn de voorzitter en 3 leden afgetreden en 3 leden toegetreden. De nieuwe voorzitter is uit de CMR zelf gekozen. Op dit moment bestaat de CMR uit 7 leden.

In het verslagjaar is een start gemaakt met de ontwikkeling en beschrijving van een nieuwe visie op medezeggenschap. Deze visie zal zich vertalen naar een herziening van het medezeggenschapsreglement.

Advies- en instemmingsaanvragen

In het verslagjaar heeft de CMR een aantal advies- en instemmingsaanvragen behandeld:

Instemmingsaanvragen

- Klachtenregeling:
De CMR stemde in met de aangepaste klachtenregeling.

Adviesaanvragen

- Vervoer cliënten naar en van dagactiviteiten:
De CMR adviseerde positief onder voorwaarde dat de situatie van de cliënt centraal blijft staan en dat een evaluatie van het effect van de door te voeren wijzigingen in het beleid plaatsvindt.
- Jaarrekening 2024:
De CMR adviseerde positief
- Begroting 2026:
De CMR adviseerde positief.
- Profiel voorzitter Raad van Toezicht:
De CMR adviseerde positief.
- Risicovolle handelingen:
De CMR adviseerde positief op de voorgestelde beleidsgedachte en heeft aangegeven verder in gesprek te willen over de concrete uitwerking van het beleid.
- Dagelijkse zorg:
Ten aanzien van DVIE!, OP en Netwerken werd constructief inhoudelijk overlegd over samenhang, mogelijkheden en onmogelijkheden in de praktijk van de dagelijkse zorg. De discussies met betrekking tot de instemmingsaanvraag aangepast beleid onvrijwillige zorg hebben in 2025 nog niet tot een definitief oordeel van de CMR geleid.

10.2 Ondernemingsraad (OR)

De Ondernemingsraad (OR) is er voor alle medewerkers binnen de organisatie. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) vormt de grondslag. Hierin is beschreven dat datgene wat (verstrekende) gevolgen kan hebben voor de medewerkers instemming of advies nodig heeft van de Ondernemingsraad. De leden van de OR luisteren naar hun collega's, vertellen wat de OR doet en waarvoor zij dat doen. Op deze manier vertegenwoordigt de OR de collega's en houdt goed contact met hen. Minimaal acht keer per jaar is er een formeel overleg met de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan de voorbereiding van de overlegvergadering is er een agendaoverleg met de bestuurder om uit te wisselen en de agenda te bepalen. De OR vergadert daarnaast vijftien keer per jaar.

Behandelde instemmingsverzoeken

Aanstellen preventiemedewerker en vormen RI&E

Na een kennismakingsgesprek met de nieuwe preventiemedewerker heeft de OR ingestemd met het voorstel om haar te benoemen als preventiemedewerker. Gelet op de omvang van de organisatie heeft de OR wel aangegeven dat één preventiemedewerker kwetsbaar is.

Aanbrengbonus

De OR heeft ingestemd met dit voorstel. Daarbij heeft de OR aandacht gevraagd voor het feit dat leerlingen in het oorspronkelijke voorstel waren uitgesloten van deelname. Naar aanleiding van deze input is de regeling aangepast.

DGV (datagedreven verbeteren) & PVS (persoonsvolgsystemen)

Dit betrof een intensief en zorgvuldig doorlopen traject. De OR heeft ingezet op de bescherming van de privacy van medewerkers en het verbeteren van de leesbaarheid en begrijpelijkheid van het beleid voor alle medewerkers. Uiteindelijk heeft de OR ingestemd met het beleid. Ten aanzien van PVS heeft de OR ingestemd, onder de voorwaarde dat de privacy van medewerkers expliciet en aantoonbaar geborgd blijft.

Behandelde adviesverzoeken

Herpositioneren Gemiva Academie

De OR heeft een positief advies uitgebracht, na beantwoording van aanvullende vragen. Ter voorbereiding is een achterbanraadpleging uitgevoerd onder medewerkers van de toenmalige afdeling L&O, om de impact van de voorgenomen wijzigingen in kaart te brengen.

Adviesopdracht aan een externe deskundige (P5COM)

Gezien de omvang en impact van dit onderwerp is het verzoek door de voltallige OR behandeld. In eerste instantie ontbrak nog essentiële informatie om tot een zorgvuldig advies te komen. Na een constructief gesprek met de bestuurder is deze informatie alsnog verstrekt en heeft de OR advies uitgebracht.

De OR heeft hierbij onder andere de volgende aandachtspunten meegegeven: het inbouwen van evaluatiemomenten, het bewaken van eenheid en verbinding binnen de organisatie, aandacht voor mogelijke werkdrukverhoging en borging van kennisoverdracht na afronding van de samenwerking.

Domotica

De OR is uitgebreid geïnformeerd over de verschillende aanbieders en de wensen van de organisatie. De OR is echter in een relatief laat stadium betrokken, waardoor de mogelijkheden tot advisering beperkt waren. De OR heeft begrip voor de gemaakte keuze en het advies met name gericht op zorgvuldige implementatie en heldere communicatie richting medewerkers en de organisatie als geheel.

Spraakgestuurd rapporteren

De OR heeft positief geadviseerd, mede op basis van enthousiaste signalen van medewerkers uit de organisatie. Daarbij heeft de OR nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de communicatie: werken onderweg (bijvoorbeeld tijdens het fietsen of autorijden) mag nooit als verwachting of verplichting vanuit de werkgever worden neergezet, ook niet in relatie tot caseload of productiviteit.

Profielschets voorzitter Raad van Toezicht

Er heeft een gesprek plaatsgevonden tussen een afvaardiging van de OR en betrokkenen. De

aandachtspunten van de OR zijn hierin meegenomen, waardoor de OR zonder aanvullende opmerkingen een positief advies heeft kunnen uitbrengen om een wervingsbureau te laten werken op basis van het opgestelde profiel.

Samenstelling van de Ondernemingsraad

In het verslagjaar hebben zich enkele wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de OR. Eind december 2025 zijn tussentijdse verkiezingen

georganiseerd naar aanleiding van het vertrek van enkele leden. Per februari 2026 zijn alle zetels binnen de OR weer vervuld.

Daarnaast heeft een wijziging plaatsgevonden binnen het dagelijks bestuur: een nieuwe vice-voorzitter heeft hierin zitting genomen.



11. Toekomstverwachtingen

De gehandicaptenzorg staat de komende jaren onder grote druk. Tegelijk biedt dit kansen om de zorg anders en toekomstbestendig te organiseren.

De vraag naar zorg groeit. Het aantal mensen met een zwaarder zorgprofiel neemt toe. Ook worden cliënten ouder en is er vaker sprake van complexe problematiek. Dat vraagt om intensievere en specialistische begeleiding. Tegelijkertijd stromen jongvolwassen cliënten moeilijker in door beperkte doorstroming en lange wachtlijsten.

Daarbij komt dat de arbeidsmarkt steeds knapper wordt. De komende jaren loopt het personeelstekort verder op. De sector concurreert met andere zorgsectoren en met werkgevers buiten de zorg. Ervaren medewerkers gaan met pensioen en nieuwe collega's zijn schaars. Dit raakt direct de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg bij Gemiva.

Ook financieel zijn de vooruitzichten onzeker. De gehandicaptenzorg is sterk afhankelijk van overheidsfinanciering. Aangekondigde bezuinigingen op de Wet langdurige zorg vergroten de druk op budgetten. De zorgvraag stijgt, maar de middelen groeien niet vanzelf mee.

Brancheorganisatie VGN schetst een vergelijkbaar beeld. Zij waarschuwt voor een groeiende kloof tussen zorgvraag en beschikbare mensen en middelen. Volgens de VGN is een fundamentele beweging nodig: meer inzet op eigen regie, versterking van het netwerk rond de cliënt, technologische innovatie en scherpe keuzes in het zorgaanbod. De zorg moet anders worden georganiseerd om toegankelijk en betaalbaar te blijven.

Dit bevestigt de koers die wij in onze strategie 2025-2030 hebben gekozen. Wij bouwen aan een toekomstbestendige organisatie vanuit drie uitgangspunten: samen maken we het verschil, medewerker op 1 en slim organiseren.

Dit betekent concreet:

- We versterken de driehoek van cliënt, netwerk en professional en investeren in vitale netwerken rond onze locaties.
- We vergroten de eigen regie van cliënten en voeren jaarlijks het gesprek over passende zorg.
- We investeren structureel in opleiding, leiderschap en goede arbeidsomstandigheden.
- We organiseren ons werk efficiënter, zetten technologie in waar dat helpt.
- We maken scherpe keuzes in vastgoed en zorgaanbod.

De komende jaren zullen we soms moeilijke keuzes moeten maken. Niet alles kan blijven zoals het was. Maar door tijdig te vernieuwen, samen te werken en kritisch te kijken naar wat echt waarde toevoegt, blijven wij doen waar het om draait: goede, warme en persoonlijke ondersteuning bieden aan mensen die dat nodig hebben en van ons verwachten.



Deel 2: Jaarverslag RvT

Voorwoord Raad van Toezicht



Saevis tranquillus in undis. Rustig, te midden van woelige baren. Het was de lijfspreuk van Willem van Oranje. Het is een gedachte die vaak bij me binnenkomt als ik denk aan Gemiva en het prachtige werk dat dag in dag uit door onze medewerkers wordt gedaan om de zorg en begeleiding van onze cliënten vorm te geven. De wereld om ons heen is in turbulente beweging. De zorg staat onder druk door krappere begrotingen en tekorten aan personeel. Tegelijk zijn onze cliënten vaak levenslang afhankelijk van onze inzet voor goede huisvesting en toereikende zorg en begeleiding. Zij hebben meestal weinig te kiezen. De trouw, gestage volharding en liefdevolle inzet van onze medewerkers maakt voor hen het verschil. Ook in 2025 is daar weer alles aan gedaan.

Er is in het afgelopen jaar op veel fronten hard gewerkt om de continuïteit van ons werk te blijven waarborgen. Er is nagedacht over onze gebouwen, de instandhouding en vernieuwing en wat er nodig is voor zo goed mogelijk, ook op de langere termijn onderdak bieden aan bewoners en activiteiten. Er is gekeken en gesproken over het omgaan met een steeds krappere arbeidsmarkt en hoe we daar op verschillende manieren op kunnen inspelen. Er is nagedacht over onze visie op zorg en ondersteuning en hoe we samen met verwanten en cliënten ons werk kunnen invullen en blijvend kunnen vormgeven. De Raad van Bestuur geeft samen met het managementteam vorm aan een voor deze tijd passende invulling van gedeelde verantwoordelijkheden en aansturing van onze organisatie. Dit alles is nodig en nuttig om toegerust te zijn voor de huidige en toekomstige uitdagingen. Goed dat het is opgepakt en wordt uitgewerkt. Zonder vernieuwing geen continuïteit.

Maar de basis blijft: rustig, dagelijks en met aandacht en liefde de client centraal stellen. De bedoeling van ons werk - samen invulling geven aan een zo betekenisvol mogelijk bestaan - verandert niet. Die koers houden we vast, te midden van woelige baren.

Namens de hele Raad van Toezicht wil ik ook nu weer mijn grote waardering uitspreken voor het vele goede werk dat in alle stilte en bescheidenheid van dag tot dag wordt verricht door de medewerkers, vrijwilligers, verwanten en de Raad van Bestuur. Samen maken zij de zorg en ondersteuning die onze cliënten nodig hebben om hun leven binnen en met Gemiva te kunnen leven. Dat kan niet genoeg worden benadrukt. Zonder hun dagelijkse inzet kunnen we onze missie niet waarmaken.

Wouter de Jong
Voorzitter Raad van Toezicht



1. Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit vijf leden. Volgens de statuten en het reglement worden leden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal worden herbenoemd. De Raad van Toezicht was per 31 december 2025 als volgt samengesteld:

Naam	Benoemd in	Functie	Einde termijn	Lopende termijn	Beroep
Dhr. drs. W.M. de Jong	2018	Voorzitter	30-06-2026	2e	Zelfstandig adviseur
Dhr. A.T.J.M Zuure	2020	Lid	15-03-2028	2e	Toezi chthouder
Mw. drs. M.C.H. Pannekoek MHBA	2021	Lid	31-01-2029	2e	Directeur behandeldienst Zorggroep Charim
Dhr. drs. J.C. Bos	2021	Lid	11-07-2029	2e	Voorzitter Raad van Bestuur Star-Shl
Mw. drs. A.H. van Steensel MBA	2024	Lid	01-09-2028	1e	Toezi chthouder

Mevrouw Pannekoek is op voordracht van de CMR toegetreden tot de Raad van Toezicht en mevrouw Van Steensel op voordracht van de OR. Mevrouw Pannekoek (na advies van de CMR) en de heer Bos werden in 2025 herbenoemd voor een tweede termijn. Juni 2026 loopt de tweede termijn van de voorzitter af. Eind 2025 is in samenspraak met de voorzitter van de remuneratiecommissie een bureau geselecteerd om de werving te starten voor een nieuwe voorzitter, nadat bleek dat geen van de zittende leden het voorzitterschap ambieert.

Invulling van de commissies en voorzitterschap:

	Leden	Voorzitter	Overleg-frequentie
Auditcommissie	Dhr. Zuure, Mw. Van Steensel	Dhr. Zuure	4 x per jaar
Commissie Kwaliteit	Mw. Pannekoek, Dhr. Bos	Mw. Pannekoek	4 x per jaar
Remuneratie-commissie	Dhr. De Jong, Mw. Van Steensel	Mw. Van Steensel	2 x per jaar

2. Het toezichthoudend systeem

De Raad van Toezicht bewaakt de continuïteit van de organisatie door in de reguliere en commissie-vergaderingen een beeld van de organisatie te krijgen en met het bestuur hierover het gesprek te voeren. De vergaderingen vinden plaats op het servicecentrum en op locaties, waarbij een rondleiding en kennismaking met de leidinggevenden deel uitmaakt van de vergadering.

De Raad van Toezicht kwam afgelopen jaar zes keer bijeen in een reguliere vergadering, naast de vergaderingen van de commissies. Een afvaardiging van de Raad van Toezicht nam ook in 2025 twee keer deel aan de vergadering van de Ondernemingsraad (WOR, artikel 24 overleg) en aan de vergadering van de Centrale Medezeggenschapsraad ((CMR) artikel 11 Wmcz), in aanwezigheid van de Raad van Bestuur (WOR, artikel 24 overleg). Daarnaast kent Gemiva een zogenaamd breed overleg waarbij een afvaardiging van de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), een afvaardiging van de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur aanwezig zijn. In 2025 is gesproken over ‘personeelsinzet in balans’ en is aan de hand van stellingen gesproken over de krapte op de arbeidsmarkt en hoe Gemiva hier oplossingen voor ziet. De sessie werd ingeleid door de manager HR die de sessie ook heeft bijgewoond.

Tussentijds werd de Raad van Toezicht geïnformeerd over zaken die speelde rond clientmeldingen aan de IGJ en een melding over een client die in de media werd genoemd. Het contact met de Raad van Bestuur is laagdrempelig waardoor de Raad van Toezicht tijdig geïnformeerd werd.



3. Onafhankelijkheid en deskundigheidsbevordering

In 2025 was geen sprake van belangenverstrengeling van de leden van de Raad van Toezicht. De toezichthouders hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, de Raad van Bestuur, managementleden of belangrijke samenwerkingspartners en andere externe stakeholders in de regio's waar Gemiva locaties heeft.

De leden van de Raad van Toezicht hebben afgelopen jaar deelgenomen aan diverse trainingen en workshops.

Naam	Deelname in 2025 aan:
De heer De Jong	• Dialoogtafel Governancecode; • Kennissessie integriteit en fraude: dynamiek in de bestuurskamer
De heer Bos	-
De heer Zuure	• Bijeenkomst NVTZ/VGN - Visie 2030" • NVTZ en Flever: Symposium "Samen zorgen M&I Partners: AI in de zorg: de Raad van Toezicht als drijvende kracht achter verandering voor morgen" • Ebbinge webinar voor de Zorg: "Innovatie van governance vraagt om governance van innovatie" • VGN-congres "De kracht van netwerken" • NVTZ - Leerkring Toezichthouders Forensische Zorg: Balanceren tussen Zorg en Veiligheid" • Ebbinge webinar bestuurders en commissarissen: "Nieuwe skills voor leiders"
Mevrouw Van Steensel	• Tweedaagse Masterclass Zorg
Mevrouw Pannekoek	-

4. Zelfevaluatie

In overeenstemming met de Govenancecode Zorg en het eigen reglement voert de RvT jaarlijks een zelfevaluatie uit op het eigen collectieve en individuele functioneren. In het jaar 2024 werd de evaluatie begeleid door een extern deskundige op dit gebied. In 2025 heeft de raad de evaluatie zelf uitgevoerd, aan de hand van vragen, stellingen en inspiratiekaarten. Het doel van de zelfevaluatie is het verder verbeteren van het toezicht. Tijdens de zelfevaluatie is een reflectief gesprek gevoerd over de onderwerpen werkgeverschap, de relatie bestuur en toezicht, de samenstelling van de RvT en het onderling en gezamenlijk functioneren van de RvT.

Voorafgaand aan de evaluatie heeft de voorzitter aan de leden gevraagd of er onderwerpen zijn die zij – naast de vragen uit de voor de zelfevaluatie bedoelde kaarten – ook willen bespreken. Daaruit zijn de volgende onderwerpen gekomen:

- o Hoe laten wij ons als RvT ondersteunen?
- o Evaluatie van de indeling werkzaamheden w.o. roulerend voorzitterschap
- o Vormgeving voorbereiding van de jaargesprekken met de bestuurders en een terugkoppeling van de gesprekken met de bestuurders vanuit de remuneratiecommissie
- o Actualiteit stukken op de website van de RvT

5. (Neven)functies toezichthouders

Onderstaand vindt u de (neven)functies van de leden van de RvT. Bij de besluitvorming over de benoeming van een nieuw lid wordt beoordeeld of hoofd- en nevenfuncties verenigbaar zijn met het belang van adequaat toezicht houden. De RvT heeft vastgesteld dat er geen sprake is van onverenigbaarheid van belangen van individuele leden en Gemiva.

Nevenfuncties Raad van Toezicht Gemiva per 31 december 2025:

Naam en functie	Nevenfuncties
Dhr. drs. W.M. de Jong (voorzitter) Geassocieerd partner bij onderzoeks- en adviesbureaus Necker en Boerenverstand	• Voorzitter van de Raad van Commissarissen van de woningbouwcorporatie Habion, Utrecht • Voorzitter bestuur Vastgoed Zorgsector, Utrecht • Voorzitter van het Curatorium van de Groen van Prinsterer Stichting, Amersfoort
Dhr. A.T.J.M. Zuure, ervaren toezichthouder financiën, zorg en zorgvastgoed	• Lid van het bestuur (functie penningmeester) van de Stichting Pro Senectute, Beverwijk • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ROS ELAA, Amsterdam • Lid Raad van Commissarissen Coöperatie Amstelland Zorg U.A., Amstelveen • Lid klachtencommissie Stichting Habion en Stichting Vastgoed zorgsector, Utrecht
Dhr. drs. J.C. Bos, voorzitter Raad van Bestuur Star-Shl	• Lid van het bestuur van de Coöperatie Antistolling en Trombosezorg, Rotterdam • Lid van het bestuur van RijnmondNet, Capelle aan den IJssel • Lid van het bestuur van de SAN/Centra voor Medische Diagnostiek, Eindhoven
Mevr. drs. M.C.H. Pannekoek MHBA, directeur behandeldienst Charim	• Geen
Mevr. drs. A. H. van Steensel-Schaeffer MBA, Toezichthouder in zorg, onderwijs en volkshuisvesting	• Lid raad van commissarissen HWWonen, Oud Beijerland • Lid Raad van Toezicht Alrijne, Leiden-Leiderdorp –Alphen ad Rijn

*NB: er is nergens sprake van een aanmerkelijk belang (>5%) in een of meerdere rechtspersonen.

6. Bezoldiging leden Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht hebben aanspraak op een bezoldiging die is gebaseerd op een daartoe strekkende adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Gezondheidszorg (NVTZ). Jaarlijks worden deze bedragen geïndexeerd volgens het advies van de NVTZ. Jaarlijks wordt de indeling opnieuw gemaakt ter vaststelling in de vergadering van de Raad van Toezicht. Over 2025 betreft de klassenindeling ongewijzigd klasse V. Op basis hiervan is de bezoldiging van de Raad van Bestuur gebaseerd. De bezoldiging van de Raad van Toezicht is volgens het advies van de NVTZ vastgesteld op respectievelijk 8 % voor de leden en 12% van de bezoldiging van de Raad van Bestuur voor de voorzitter Raad van Toezicht.



7. Toezicht en advies

Op basis van zijn statutaire verantwoordelijkheid heeft de Raad van Toezicht het Jaardocument (inclusief de jaarrekening) over 2025 goedgekeurd. De Raad van Bestuur werd decharge verleend voor het gevoerde beleid in 2025. De Raad van Toezicht keurde de begroting voor 2026 goed en besprak de meerjarenbegroting die daarbij hoort. Gedurende het jaar is de Raad van Toezicht regelmatig geïnformeerd over relevante ontwikkelingen binnen en buiten Gemiva via de bestuursrapportage die elke vergadering werd gepresenteerd.

Besluiten en goedkeuringen in 2025:

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar goedkeuring gegeven aan:

- de jaarrekening 2024 en het bestuursverslag 2024;
- herbenoeming van mevrouw Pannekoek (lid RvT) per 1 febr 2025 voor een tweede zittingstermijn;
- herbenoeming de heer Bos (lid RvT) per 11 juli 2025 voor een tweede zittingstermijn;
- investeringen 2025 vanuit het positieve exploitatieresultaat;
- tussentijdse goedkeuring huurcontract nieuwbouwlocatie Zorgstede, Moordrecht;
- keuze leverancier domotica en investering voor de uitvoering;
- nevenfunctie mevrouw Lewis als lid RvT Spijkenisse MC;
- reglement RvT Commissie Kwaliteit & Veiligheid;
- profiel leden Raad van Toezicht en profiel voorzitter Raad van Toezicht;
- begroting 2026;
- overdracht percelen nabij Magalhaeslaan te Gouda;
- werkwijze jaargesprekken Raad van Toezicht met Raad van Bestuur;
- jaardoelen Raad van Bestuur;
- klassenindeling Gemiva volgens WNT, voor 2026.

Toezicht op kwaliteit en veiligheid

In 2025 heeft de Raad van Toezicht structureel aandacht besteed aan de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening van Gemiva. De raad heeft zich daarbij laten informeren via de commissie K&V van de RvT, door periodieke rapportages van de Raad van Bestuur, interne audits, kwaliteitsrapportages en signalen vanuit de organisatie, waaronder uit cliënt- en medewerkerservaringen.

De Raad van Toezicht heeft het gesprek gevoerd over de borging van kwaliteit, het leren van incidenten en de wijze waarop veiligheid binnen de organisatie wordt bevorderd. Daarbij was er specifieke aandacht voor thema's als cliëntveiligheid, professionele standaarden, personele inzet en continuïteit van zorg. De Raad van Toezicht ziet toe op een cultuur waarin openheid, reflectie en voortdurende verbetering centraal staan en waarin ruimte is voor het bespreekbaar maken van risico's en dilemma's.

Voortgang strategie en implementatie

De Raad van Toezicht heeft in 2025 toezicht gehouden op de voortgang en uitvoering van de nieuwe Strategie van Gemiva. Periodiek is de raad geïnformeerd over de behaalde resultaten, knelpunten en bijstellingen die nodig waren als gevolg van interne en externe ontwikkelingen. De Raad van Toezicht kan zich goed vinden in de inzet van een extern adviesbureau om als 'buitenboardmotor' de ondersteuning te bieden aan het management bij de implementatie van projecten.

In de gesprekken met de Raad van Bestuur is nadrukkelijk aandacht besteed aan de samenhang tussen strategische ambities en de dagelijkse praktijk, waaronder de effecten op medewerkers, cliënten en financiële continuïteit. De raad heeft getoetst of de gekozen koers aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende zorgvragen en de positionering van Gemiva binnen het zorglandschap. Waar nodig heeft de raad kritische vragen gesteld en meegewogen of aanvullende keuzes of prioriteringen gewenst waren.

Managementletter

De Raad van Toezicht heeft in 2025 kennisgenomen van de managementletter van de externe accountant en deze besproken met de Raad van Bestuur in aanwezigheid van de manager Financiën. De daarin opgenomen bevindingen, aandachtspunten en aanbevelingen zijn betrokken bij het toezicht op de bedrijfsvoering, de interne beheersing en de financiële rechtmatigheid.

De raad heeft zich ervan vergewist dat de gesignaleerde aandachtspunten adequaat zijn en dat passende maatregelen worden genomen waar nodig. Daarbij is aandacht besteed aan de voortgang van verbeteracties en de borging daarvan binnen de organisatie. De Raad van Toezicht hecht waarde aan een transparante en lerende benadering, waarbij bevindingen uit de managementletter bijdragen aan verdere professionalisering en versterking van de organisatie.

Risicomanagement

Risicomanagement vormt een vast onderdeel van het toezicht door de Raad van Toezicht. In 2025 is de raad periodiek geïnformeerd over de belangrijkste strategische, operationele, financiële en compliance-risico's waarmee Gemiva wordt geconfronteerd. In 2025 betrof dit o.a. het afbouwen van de inzet van PNIL (personeel niet in loondienst).

De raad heeft met de Raad van Bestuur gesproken over de identificatie, beheersing en monitoring van risico's, evenals over de samenhang tussen risico's en strategische keuzes. Daarbij is onder meer aandacht besteed aan ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, financiële duurzaamheid, wet- en regelgeving en de continuïteit van zorg. De Raad van Toezicht ziet toe op een risicobewuste organisatiecultuur, waarin risico's tijdig worden gesignaleerd, besproken en waar nodig bijgestuurd.

Bereikbaarheid Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht hecht grote waarde aan een zorgvuldige en transparante invulling van zijn toezichthoudende rol. Daarbij blijft de Raad van Bestuur het primaire en formele aanspreekpunt voor contacten met Gemiva. Indien er aanleiding is om contact op te nemen met de Raad van Toezicht als orgaan van de stichting, kan dit schriftelijk via Postbus 604, 2800 AP Gouda (ter attentie van de voorzitter van de Raad van Toezicht) of per e-mail via secretariaat@gemiva-svg.nl (bestuurssecretariaat).

Ook in 2025 heeft de Raad van Toezicht nadrukkelijk aandacht besteed aan openheid en toegankelijkheid, zowel intern als extern. De raad streeft naar een laagdrempelige en responsieve werkwijze, zodat belanghebbenden hun vragen, signalen of zorgen op een passende wijze kenbaar kunnen maken. Daarbij is oog voor de veranderende context en toenemende complexiteit binnen de zorgsector. De Raad van Toezicht blijft daarom openstaan voor dialoog en constructieve feedback vanuit medewerkers, cliënten en overige stakeholders.



Deel 3: Jaarrekening Gemiva

Jaarrekening 2025

Stichting Gemiva-SVG Groep

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1 Jaarrekening 2025

1.1	Balans per 31 december 2025	3
1.2	Winst- en verliesrekening over 2025	4
1.3	Kasstroomoverzicht over 2025	5
1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	6
1.5	Toelichting op de balans	11
1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	16
1.7	Overzicht langlopende schulden	17
1.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening	19
1.9	Toelichting op het kasstroomoverzicht	27
1.10	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	28

2 Overige gegevens

2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	29
2.2	Nevenvestigingen	29
2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	29

1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Toelichting	31-12-2025	31-dec-24
		* 1.000 €	* 1.000 €
ACTIEF			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	131.549	125.494	
Machines en installaties	29.684	31.623	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.207	6.478	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	13.513	3.708	
		180.953	167.304
Immateriële vaste activa	2		
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	187		
	187	187	
Vorderingen	4		
Op handelsdebiteuren	521	579	
Overige vorderingen	3.512	4.618	
Overlopende activa	1.288	1.149	
		5.320	6.346
Liquide middelen	5	57.324	56.397
Totaal		<u>243.784</u>	<u>230.047</u>

	Toelichting	31-12-2025	31-dec-24
		* 1.000 €	* 1.000 €
PASSIEF			
Eigen vermogen	6		
Stichtingskapitaal	0	0	
Bestemmingsfondsen	115.857	97.851	
Overige reserves	1.072	1.072	
		116.929	98.924
Voorzieningen	7		
Overige voorzieningen	4.365	5.362	
		4.365	5.362
Langlopende schulden	8		
Schulden aan banken	70.116	75.628	
		70.116	75.628
Kortlopende schulden	9		
Schulden aan banken	5.512	5.512	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.457	3.543	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.310	7.483	
Schulden ter zaken van pensioenen	3.812	3.502	
Overige schulden	23.617	21.928	
Overige passiva	6.665	8.166	
		52.373	50.134
Totaal		<u>243.784</u>	<u>230.047</u>

1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Toelichting	31-dec-25	31-dec-24
		* 1.000 €	* 1.000 €
Bedrijfsopbrengsten			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Zorgverzekeringswet	12.1	1.527	1.280
Wet langdurige zorg	12.2	223.325	208.880
Baten uit onderaanneming	12.3	768	859
		225.621	211.020
Opbrengsten Jeugdwet	13	12.793	12.128
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	14	20.579	21.004
Netto omzet			
Overige bedrijfsopbrengsten	15	12	376
		12	376
Som der bedrijfsopbrengsten		259.005	244.527
Bedrijfslasten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	22.352	18.894
Lonen en salarissen	17	127.537	116.861
Sociale lasten	17	21.643	19.801
Pensioenlasten	17	10.694	9.949
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	12.077	11.443
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële activa	19	-9.189	1.444
Overige bedrijfskosten	20	54.573	53.404
		239.686	231.796
		19.320	12.732
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	693	1.137
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-2.007	-2.145
		-1.314	-1.009
Resultaat		18.005	11.723
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		31-dec-25	31-dec-24
		* 1.000 €	* 1.000 €
Mutatie:			
Reserve aanvaardbare kosten zorg		-701	3.008
Reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten		18.706	8.715
		18.005	11.723

1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

(volgens de indirecte methode)

	Toelichting	31-dec-25	31-dec-24
		* 1.000 €	* 1.000 €
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		19.320	12.732
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	1	12.077	12.537
Mutatie voorzieningen	7	-996	-411
		11.080	12.126
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
Mutatie operationele vorderingen	4	1.026	2.350
Mutatie operationele schulden	9	2.240	1.700
		3.265	4.050
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		33.665	28.907
Ontvangen interest	21	693	1.137
		693	1.137
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		34.358	30.044
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	1	-26.435	-9.359
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	709	391
Investerings in immateriële vaste activa	2	-187	
Verwerving andere deelnemingen	2		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-25.912	-8.968
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit langlopende schulden	8		4.500
Aflossing van langlopende schulden	8	-5.512	-10.152
Betaalde interest	21	-2.007	-2.145
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-7.519	-7.797
Mutatie geldmiddelen	24/25	927	13.279

1.4 Waarderingsgrondslagen

1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorginstelling Stichting Gemiva-SVG Groep (hierna Gemiva) is statutair en feitelijk gevestigd te Gouda, op het adres Bleulandweg 1b en is geregistreerd onder KvK-nummer 41174469.

Gemiva is er voor mensen met een handicap, chronische ziekte of een andere beperking. Gemiva ondersteunt iedereen die op eigen kracht (nog) niet zelfstandig kan meedoen in de samenleving. Wij zijn er voor mensen die – tijdelijk of langdurig - ondersteuning nodig hebben bij hun leven in de samenleving. We dragen bij aan een zo goed en gewoon mogelijk leven van de mensen die wij ondersteunen.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

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

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

Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Oordelen en 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.

Stelselwijzigingen

In 2025 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd die invloed hebben op vermogen en resultaat.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht wanneer deze afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 10.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost onder 1.4.2. Grondslagen voor de waardering van activa en passiva.

Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen hebben onder marktomstandigheden plaatsgevonden.

Stichting Boerderij Valkendam

Op 12 december 2014 is de Stichting Boerderij Valkendam (hierna: Valkendam) opgericht. Valkendam is statutair gevestigd te Gouda onder KvK-nummer 62072145. Deze stichting is door de Stichting Gemiva-SVG Groep in het leven geroepen ten behoeve van de bedrijfsvoering van het landbouwbedrijf Valkendam. De eigen rechtspersoonlijkheid maakt het behoud van het Skal-keurmerk voor biologische producten mogelijk. Daarnaast vergemakkelijkt deze separate vermelding in het Handelsregister de communicatie over de registratie van de dieren van Valkendam bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Valkendam wordt bestuurd door de Stichting Gemiva-SVG Groep. Valkendam heeft alleen vee en inventaris ten behoeve van het landbouwbedrijf in eigendom. De grond, gebouwen en inventaris die betrekking hebben op de zorgtaken van Valkendam, zijn eigendom van de Gemiva-SVG Groep. De financiële verslaggeving van Valkendam heeft alleen betrekking op de exploitatie van het landbouwbedrijf. De daarmee gemoeide omzet beloopt op jaarbasis nog geen € 100.000. Ondanks de overheersende zeggenschap vindt geen consolidatie plaats gezien de te verwaarlozen betekenis voor de totale bedrijfshuishouding van Gemiva.

1.4 Waarderingsgrondslagen

Dichtbij in de Rijnstreek

Gemiva heeft zich met vijf andere aanbieders in de branche zorg en welzijn (Kwadraad, Kwintes, Ipse de Bruggen, Activite en De Binnenvest) ingeschreven op de opdracht 'Dichtbij in de Rijnstreek' en heeft de opdracht gegund gekregen voor de periode 2022-2026. Het contract kan tweemaal verlengd worden waardoor de totale duur kan oplopen tot 11 jaar. Verlenging voor 2027-2029 is al goedgekeurd. Voor de inschrijving is een aparte rechtspersoon – de coöperatie Dichtbij in de Rijnstreek – opgericht. De waarde van de contracten ten behoeve van Dichtbij in de Rijnstreek beloopt op jaarbasis circa € 18,6 mln voor Alphen aan den Rijn, € 3,4 mln voor Kaag en Braassem en € 3,2 mln voor Nieuwkoop. Op basis van deze contracten levert Gemiva voor ca. € 3 mln aan zorg op jaarbasis. De partijen zijn ieder voor zich verantwoordelijk voor de door hen geleverde zorg en jegens opdrachtgever voor de door de partij gefactureerde dienstverlening.

1.4.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

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

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Gemiva-SVG Groep.

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 materieel vast actief.

In het geval dat de belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

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, op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn vermeld in het mutatieoverzicht materiële vaste activa.

In de investeringen is geen geactiveerde rente opgenomen.

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

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

1.4 Waarderingsgrondslagen

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. Daarnaast wordt bij activering beoordeeld of de boekwaarde niet hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde, zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Het locatieniveau wordt aangehouden als kasstroombegreep eenheid.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Discontovoet 4,65% (gelijkgesteld aan vermogenskostenvoet NHC)
- Bezettingsgraad 97%
- Indexatie NHC tarieven op 2% (t/m 2027 2,5% (vastgelegde nhc index)). De indexatie op de huur en de instandhoudingsinvesteringen wordt gelijkgesteld aan de indexatie NHC.
- Standaard levensduur van 30 jaar. Geen restwaarde voor opstallen. Aan het einde van de looptijd wordt de grond afgeboekt en als verkoopopbrengst verwerkt.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stelling voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien Gemiva een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de resultatenrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen tegen de nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kassen, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

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

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen kapitaal, algemene en overige reserves en bestemmingsfondsen. Onder kapitaal is opgenomen het bij de oprichting van de Stichting ingebrachte kapitaal.

Onder algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Overige 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 verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

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

De voorziening voor jubilea betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen (exclusief gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfjans en leeftijd.

De voorziening verlieslatende contracten wordt gevormd indien de onvermijdbare kosten om aan de contractuele verplichtingen van de overeenkomst te voldoen de verwachte voordelen uit de overeenkomst overtreffen. Vóórdat een voorziening voor verlieslatende contracten wordt getroffen, wordt eerst vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardevermindering (RJ 121 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa) van de bij de overeenkomst betrokken activa.

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

De voorzieningen zijn per voorziening uitgewerkt en toegelicht in de toelichting op de balans.

Langlopende en kortlopende 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. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Leasing

Gemiva kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

1.4 Waarderingsgrondslagen

1.4.3 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto omzet

Algemeen

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

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

Opbrengsten Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg

Gemiva heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars en zorgkantoren afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgkantoren zijn daarbij leidend. De opbrengsten worden gebaseerd op de ingediende of nog in te dienen productieverantwoordingen (nacalculatieformulieren). Indien er sprake is van een overschrijding van de budgetafpraak wordt deze overproductie voorzichtigheidshalve niet meegenomen in de verantwoorde opbrengsten. Indien deze overproductie alsnog wordt toegekend wordt deze verwerkt in het opvolgende verslaggevingsjaar.

Opbrengsten Jeugdwet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning

Onder de opbrengsten Jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd. Voor de opbrengsten onder de Wet maatschappelijke ondersteuning wordt dezelfde grondslag voor waardering en resultaatbepaling gehanteerd.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten en bestaan uit de boekwinsten op de verkoop van materiële vaste activa. Boekwinsten die voortvloeien uit de verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper.

Lonen en salarissen

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 (gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van het resultaat gebracht.

1.4 Waarderingsgrondslagen

Pensioenen

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

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

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024: € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024: € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2025 volgens opgave van het fonds 125,7%.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Stichting Gemiva-SVG Groep bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Stichting Gemiva-SVG Groep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet naar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort. Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

1.4.4 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

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

1.4.5 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.

1.4.6 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten (indien van toepassing).

Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

1.5 Toelichting Balans

1.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	167.304	170.873
Bij: investeringen	17.149	9.359
Bij: herwaarderingen	9.285	
Af: afschrijvingen	12.077	11.443
Af: bijzondere waardeverminderingen	451	1.094
Af: desinvesteringen	258	391
Subtotaal Boekwaarde	180.953	167.304
Boekwaarde per 31 december	180.953	167.304

Toelichting

Van de 181 mln aan materiële vaste activa betreft ca 104 mln woonlocaties, 35 mln extramurale activiteitencentra en 22 mln de kinderdagcentra. De overige activa (kantoor, ICT) betreft ca 7 mln en de omvang van het onderhanden werk is ca 13 mln. De hoge onderhanden werk stand wordt veroorzaakt door een nieuwbouwproject in Gouda dat begin 2026 gereed komt (omvang OHW 9 mln). Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.6.

2. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari		
Bij: investeringen		
Bij: herwaarderingen	187	
Af: afschrijvingen		
Af: bijzondere waardeverminderingen		
Af: desinvesteringen		
Subtotaal Boekwaarde	187	
Boekwaarde per 31 december	187	

De immateriële vaste activa betreft het project geavanceerde zorgtechnologie (Domotica).

4. Vorderingen

De vorderingen zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Op handelsdebiteuren	521	579
Overige vorderingen		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		1.513
Vorderingen op zorgverzekeraars	217	121
Vorderingen op gemeenten	2.184	2.048
Belastingen en premies sociale verzekeringen	85	
Overige vorderingen	1.025	936
	3.512	4.618
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	1.288	1.149
Totaal vorderingen	5.320	6.346

1.5 Toelichting Balans

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

	2025	2024	2023	Totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari		1.513		1.513
Financieringsverschil boekjaar	-322			-322
Correcties voorgaande jaren		81		81
Betalingen/ontvangsten		-1.610		-1.610
Subtotaal mutatie boekjaar	-322	-1.530		-1.851
Saldo per 31 december	-322	-17		-338
	a	c	c	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2025	2024
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort onder de 'overige vorderingen'		1.513
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot onder de 'overige schulden'	-322	
	-322	1.513
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	220.541	205.655
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	220.863	204.142
Totaal financieringsverschil boekjaar	-322	1.513

Toelichting

De vorderingen op de handelsdebiteuren betreffen o.a. openstaande vorderingen op PGB-houders en zorgaanbieders (hoofdaannemer). De afwikkeling Vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort is te verwachten in de tweede helft van 2026 en heeft grotendeels betrekking op 2025. Voor 2024 moet er nog een kleine verrekening plaatsvinden. De vorderingen op gemeenten betreffen de afrekening van de gedeclareerde prestaties Wmo en Jeugdwet 2024 en 2025. De reeds gefactureerde maar niet uitbetaalde declaraties zijn verantwoord onder vorderingen op debiteuren. De vordering zorgverzekeraars betreft afrekening geleverde prestaties onder de Zvw (met name GZSP) 2024 en 2025. De overige vorderingen omvatten de rekening courant posities, voorraden en betaalde waarborgsommen. Daarnaast is een vordering op het UWV in verband met de regeling compensatie transitievergoeding. Onderdeel van de vordering is de verwachte compensatie uitbetaalde transitievergoedingen (opgenomen in de voorziening langdurig verzuim). De vooruitbetaalde bedragen betreffen betaalde facturen in 2025 m.b.t. kosten 2026.

5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Bankrekeningen	57.259	56.333
Kassen	65	64
Totaal liquide middelen	57.324	56.397

Toelichting

De bankrekeningen betreffen de saldi van betaalrekeningen, spaarrekeningen en depositorekeningen met een positief saldo. De saldi op spaarrekeningen en depositorekeningen zijn direct of binnen 31 dagen opneembaar. Naast de liquide middelen kan beschikt worden over een exploitatiekrediet van 10 mln bij de ABN Amro bank.

1.5 Toelichting Balans

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Stichtingskapitaal	0	0
Bestemmingsfondsen	115.857	97.851
Overige reserves	1.072	1.072
Totaal eigen vermogen	116.929	98.924

Stichtingskapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Kapitaal	0			0
Totaal stichtingskapitaal	0			0

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	0			0
Totaal stichtingskapitaal	0			0

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten zorg	43.597	-701		42.896
Reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten	54.255	18.706		72.961
Totaal bestemmingsfondsen	97.851	18.005		115.857

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten zorg	40.589	3.008		43.597
Reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten	45.540	8.715		54.255
Totaal bestemmingsfondsen	86.129	11.723		97.851

Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves	1.072			1.072
Totaal overige reserves	1.072			1.072

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Overige reserves	1.072			1.072
Totaal overige reserves	1.072			1.072

Toelichting

De reserve aanvaardbare kosten zorg is gevormd uit de exploitatieresultaten op het gebied van de zorg (inclusief resultaat Wmo/Jeugdwet/Zvw).

De reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten is gevormd uit de exploitatieresultaten op het gebied van de huisvesting (inclusief resultaat Wmo/Jeugdwet).

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

1.5 Toelichting Balans

7. Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Overige voorzieningen	4.365	5.362
Totaal voorzieningen	4.365	5.362

Het verloop van de post Overige voorzieningen is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Voorziening jubileumuitkering	1.739	125	118		1.746
Voorziening overgangsrechten PBL	100		69	13	19
Voorziening verlieslatende contracten	2.358		732	155	1.471
Voorziening langdurig verzuim	1.091	1.143	1.174		1.061
Voorziening Afbouw Carrière	74	21	26		69
Totaal overige voorzieningen	5.362	1.289	2.092	167	4.365

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	833
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.532
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.072

Toelichting per categorie voorziening

Op grond van bepalingen inzake de jaarverslaglegging is er een voorziening getroffen voor de verplichtingen inzake jubileumuitkeringen. Geraamd is op basis van een staffel gekoppeld aan de bestaande dienstverbanden, blijfkans en leeftijd met de bijkomende CAO-verplichtingen. Er is geen rekening gehouden met loonontwikkelingen en er is geen disconteringsvoet toegepast. De jubileumuitkeringen 2025 zijn onttrokken aan de voorziening. Er heeft een dotatie plaatsgevonden om de voorziening per ultimo 2025 op peil te brengen.

Voor de toekomstige lasten als gevolg van opgebouwde overgangsrechten in het kader van het Persoonlijk Budget Levensfase (PBL) is een voorziening opgenomen. De waardering van de uren is opgehoogd met werkgeverslasten van 40,9%. Er is geen rekening gehouden met loonontwikkelingen en er is geen disconteringsvoet toegepast. De in 2025 toegekende overgangsrechten zijn onttrokken aan de voorziening. Er is een herberekening gemaakt van nog toe te kennen PBL uren per einde verslagjaar. Het verschil is vrijgevallen.

De voorziening verlieslatende contracten betreft de locatie Castorstraat te Alphen aan den Rijn. Het bedrag is het verschil tussen de lasten enerzijds en de te verwachten vergoeding anderzijds gedurende de looptijd van het huurcontract. De vrijval van 0,9 mln is enerzijds het gevolg van het verstrijken van de huurperiode 2025 (0,2 mln) en anderzijds een eenmalige vrijval (0,7 mln) vanwege een verhoging van de te verwachten vergoeding, veroorzaakt door hogere nhc-tarieven.

De voorziening langdurig verzuim betreft de lasten (inclusief transitievergoeding) van medewerkers voor wie rekening wordt gehouden met doorlopend langdurig verzuim. Er is geen rekening gehouden met loonontwikkelingen en er is geen disconteringsvoet toegepast. Gedurende het jaar vindt geen onttrekking plaats. Einde van het jaar is de voorziening geactualiseerd en bijgesteld naar het benodigde niveau. Per saldo is er in 2025 een vrijval op de voorziening.

De CAO geeft medewerkers de mogelijkheid om voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende een periode van maximaal 3 jaar minder te gaan werken. Onder bepaalde voorwaarden kunnen medewerkers 25% minder gaan werken, waarbij de medewerker 85% van het oorspronkelijke salaris behoudt. Aangezien er sprake is van een beloning met opbouw van rechten, is een voorziening Afbouw Carrière opgenomen voor de werknemers die naar verwachting gebruik gaan maken van deze regeling.

De voorzieningen worden gewaardeerd op nominale waarde. Er is dus geen sprake van oprenting en verandering van de disconteringsvoet.

8. Langlopende schulden

De langlopende schulden zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Schulden aan banken	75.628	81.140
Totaal langlopende schulden	75.628	81.140

Het verloop van de post Schulden aan banken is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	81.140	86.792
Bij: nieuwe leningen		4.500
Af: aflossingen	5.512	10.152
Stand per 31 december	75.628	81.140
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5.512	5.512
Stand langlopende schulden per 31 december	70.116	75.628

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	5.512	5.512
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.), balanspost	70.116	75.628
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	44.115	48.603

Toelichting

De langlopende schulden zijn grotendeels geborgd door het Rijk of door het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Een 7-tal leningen met een restschuld van 24,8 mln euro (33% van de totale schuld) per einde verslagjaar is ongeborgd verstrekt. Alle activa zijn onder een hypotheek gebracht. Voorts zijn de onroerende goederen verpand. De hypotheek- en pandrechten zijn verstrekt aan het WfZ, de ABN Amro bank en de BNG bank. Deze partijen hebben een overeenkomst van gedeelde zekerheden. Voor de ABN Amro bank dienen deze rechten mede als zekerheid voor de kredietovereenkomst ten behoeve van de exploitatie. In 2018 zijn de hypotheeknemers gebruik gaan maken van een zekerhedenagent die namens de verstrekkers van de leningen optreedt voor wat betreft de zekerheden.

De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De gemiddelde rentevoet van de openstaande bankleningen is 2,39% (2024: 2,38%).

In paragraaf 1.7 Overzicht langlopende schulden is de reële waarde van de leningportefeuille opgenomen.

1.5 Toelichting Balans

9. Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Schulden aan banken		
Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	5.512	5.512
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.457	3.543
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.310	7.483
Schulden ter zake van pensioenen	3.812	3.502
Overige schulden		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	338	
Schulden aan gemeenten	19	31
Reservering vakantietoeslag	4.712	4.333
Verlof en PBL uren	16.159	15.201
Reservering plusuren	2.389	2.362
Overige passiva		
Nog te betalen salarissen	888	850
Te betalen rente	465	497
Nog te betalen kosten	3.279	4.005
Overige overlopende passiva	2.033	2.814
Totaal kortlopende schulden	52.373	50.134

Toelichting

De openstaande verplichting belastingen en sociale premies is gerelateerd aan de salarisbetaling over december. De reservering verlof en PBL uren is dit jaar met 1,0 mln opgelopen en komt daarmee ultimo 2025 uit op 16,2 mln. De toename is met name het gevolg van het effect van de CAO-ontwikkeling op het uurtarief en oplopende verlofuren. Naast de reservering verlof en PBL uren is een reservering opgenomen voor het aantal openstaande plusuren. Dat zijn de uren die medewerkers in een onregelmatige dienst meer hebben gewerkt dan overeenkomt met de omvang van hun arbeidsovereenkomst. De uren dienen, net als de reservering verlofuren, als een kortlopende schuld te worden opgenomen ten laste van het resultaat. Dit jaar zien we een kleine stijging van de reservering. Onder de nog te betalen kosten zijn facturen van geleverde producten en diensten met betrekking tot 2025, ontvangen in 2026, verantwoord.

10. Financiële instrumenten

De Gemiva-SVG Groep beschikt niet over financiële derivaten. Bij de langlopende leningen is sprake van een lineaire aflossing en een vast rentepercentage voor een overeengekomen periode. In het overzicht langlopende schulden zijn de rentevervaldata opgenomen. De leningen worden in beginsel aangehouden tot het einde van de looptijd.

11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Er zijn meerjarige huurovereenkomsten aangegaan tot een jaarbedrag van 12,4 mln. Een deel van de huurovereenkomsten is jaarlijks opzegbaar.

Huurverplichtingen	Bedrag x 1.000 euro
Huurverplichtingen < 1 jaar	2.350
Huurverplichtingen 1<5 jaar	13.542
Huurverplichtingen >=5 jaar	55.613
Huurverplichtingen t/m einddatum	71.504

Voor geldleningen afgesloten met borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector geldt een obligoverplichting van 3% van het saldo van de op deze wijze geborgde geldleningen. Deze obligo is de maximale inbrengverplichting indien het Waarborgfonds niet meer aan haar verplichtingen zou kunnen voldoen. De verplichting per 31 december 2025 bedraagt 1,5 mln.

Er zijn bankgaranties aan verhuurders afgegeven voor een bedrag van 1,0 mln.

De aflossingsverplichting in 2025 is 5,5 mln. De komende vijf jaar bestaat er een aflossingsverplichting van in totaal 31,5 mln.

Er is geen sprake van aannemersovereenkomsten die in 2025 zijn getekend waar we in 2026 een verplichting voor hebben.

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

In 2025 is naar voren gekomen dat het onduidelijk is of een bemiddelingsbureau voor zorgpersoneel niet in loondienst, waarvan Gemiva gebruik heeft gemaakt, in gebreke is gebleven bij het doen van belastingaangiften (BTW en loonheffing) en of hieruit verplichtingen of claims richting Gemiva kunnen voortvloeien in verband met inleenaansprakelijkheid. Op basis hiervan is besloten om begin 2026 geen gebruik meer te maken van de diensten van dit bemiddelingsbureau. Thans is het nog onzeker of er sprake is van aansprakelijkheid vanuit inleenaansprakelijkheid, derhalve kan ook geen betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van eventuele aansprakelijkheid. Daarom is dit risico niet opgenomen in de balans.

Wet DBA: Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst voor de loonheffingen op schijnzelfstandigheid bij inzet van zzp'ers. Organisaties die mensen als zzp'er inhuren en inzetten bij werkzaamheden, kunnen vanaf 1 januari 2025 naheffingsaanslagen loonheffingen opgelegd krijgen indien blijkt dat de arbeidsrelatie tussen de organisatie en de zzp'er als een (fictieve) dienstbetrekking voor de loonheffingen is. Daarbij geldt dat in beginsel in 2025 nog geen verzuim- en vergrijpboetes worden opgelegd door de Belastingdienst. Gemiva heeft in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. In 2025 zijn door Gemiva zzp'ers ingehuurd om de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de cliënten te waarborgen. Aangezien er geen aanwijzingen vanuit de Belastingdienst zijn gedaan en/of naheffingen loonheffingen zijn opgelegd door de Belastingdienst zijn mogelijke verplichtingen en risico's onvoldoende kwantitatief vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de exploitatie en de balans van 2025 opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

1.6 Mutaties Vaste Activa

1.6 MUTATIEOVERZICHT

MATERIËLE VASTE ACTIVA

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Subtotaal	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	Totaal	Licentie- rechten	Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025									
- aanschafwaarde	236.566	58.921	14.992	310.479	3.708	314.187			
- cumulatieve herwaarderingen									
- cumulatieve afschrijvingen	111.072	27.298	8.513	146.883		146.883			
Boekwaarde per 1 januari 2025	125.494	31.623	6.478	163.596	3.708	167.304			
Mutaties in het boekjaar									
- investeringen	20	222	1.983	2.226	14.924	17.149		187	187
- herwaarderingen									
- afschrijvingen	6.699	2.837	2.541	12.077		12.077			
- bijzondere waardeverminderingen	451			451		451			
- activering MVA in uitvoering	4.073	738	308	5.118	-5.118				
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>									
aanschafwaarde	16.982			16.982		16.982			
cumulatieve herwaarderingen									
cumulatieve afschrijvingen	7.697			7.697		7.697			
- <i>desinvesteringen</i>									
aanschafwaarde	3.136	415	147	3.698		3.698			
- activering MVA in uitvoering									
cumulatieve herwaarderingen									
cumulatieve afschrijvingen	2.962	353	124	3.439		3.439			
per saldo	174	62	23	258		258			
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	6.054	-1.939	-272	3.844	9.805	13.649		187	187
Stand per 31 december 2025									
- aanschafwaarde	254.505	59.466	17.137	331.107	13.513	344.621		187	187
- cumulatieve herwaarderingen									
- cumulatieve afschrijvingen	122.956	29.782	10.930	163.668		163.668			
Boekwaarde per 31 december 2025	131.549	29.684	6.207	167.440	13.513	180.953		187	187
Afschrijvingspercentage	2 - 10%	2 - 20%	2 - 35%				10%		

Voor een bedrag van 144 mln (2024: 144 mln) zijn materiële vaste activa als hypothecaire zekerheid gesteld voor schulden. Voorts is een positieve en negatieve hypotheekverklaring afgegeven op bedrijfsgebouwen- en terreinen met een boekwaarde van 129 mln (2024: 132 mln).

1.7 Overzicht Leningen

1.7 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN 2025

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Nominale rente	Effectieve rente	Rente herziening	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	%		€	€	€	€	€			€	
NWB	15-nov-01	2.936	30	hypothecair	0,26%	0,26%		685		98	587	98	6	lineair	98	waarborgfonds
BNG	16-dec-01	1.077	30	hypothecair	0,30%	0,30%		251		36	215	36	6	lineair	36	rijksgarantie
BNG	16-dec-01	178	30	hypothecair	0,30%	0,30%		42		6	36	6	6	lineair	6	rijksgarantie
BNG	1-mrt-02	611	26	hypothecair	0,10%	0,10%		94		23	70		3	lineair	23	rijksgarantie
BNG	1-dec-03	371	30	hypothecair	0,70%	0,70%		111		12	99	37	8	lineair	12	rijksgarantie
BNG	15-nov-04	784	30	hypothecair	2,95%	2,95%		261		26	235	105	9	lineair	26	rijksgarantie
NWB	1-apr-11	14.000	30	hypothecair	1,89%	1,89%		7.700		467	7.233	4.900	16	lineair	467	waarborgfonds
BNG	22-apr-09	10.000	30	hypothecair	1,77%	1,77%		4.833		333	4.500	2.833	14	lineair	333	waarborgfonds
Rabobank	22-jul-11	7.000	30	hypothecair	0,42%	0,42%		3.967		233	3.733	2.567	16	lineair	233	waarborgfonds
BNG	2-jan-12	3.000	30	hypothecair	1,31%	1,31%	2-jan-30	1.725		100	1.625	1.125	17	lineair	100	waarborgfonds
BNG	1-aug-12	11.000	30	hypothecair	3,78%	3,78%	1-aug-27	6.508		367	6.142	4.308	17	lineair	367	waarborgfonds
BNG	2-jan-13	10.000	30	hypothecair	3,91%	3,91%	2-jan-28	6.083		333	5.750	4.083	18	lineair	333	waarborgfonds
NWB	1-mrt-13	5.000	30	hypothecair	3,49%	3,49%		3.167		167	3.000	2.167	18	lineair	167	waarborgfonds
NWB	1-apr-13	2.042	20	hypothecair	3,13%	3,13%		919		102	817	306	8	lineair	102	waarborgfonds
BNG	1-okt-13	7.500	15	hypothecair	3,89%	3,89%		2.000		500	1.500		3	lineair	500	hypotheek
BNG	1-jul-15	15.100	30	hypothecair	1,46%	1,46%		10.444		503	9.941	7.424	20	lineair	503	waarborgfonds
BNG	1-feb-16	4.400	30	hypothecair	1,78%	1,78%		3.227		147	3.080	2.347	21	lineair	147	waarborgfonds
BNG	18-jul-16	5.833	25	hypothecair	1,82%	1,82%		3.967		233	3.733	2.567	16	lineair	233	waarborgfonds
ABN	1-mei-18	5.000	15	hypothecair	2,60%	2,60%		3.700		200	3.500	2.500	8	lineair	200	hypotheek
ABN	1-dec-18	5.000	15	hypothecair	2,65%	2,65%		3.800		200	3.600	2.600	8	lineair	200	hypotheek
ABN	1-dec-20	6.265	7	hypothecair	0,90%	0,90%		5.012		313	4.698		2	lineair	313	hypotheek
ABN	1-dec-20	3.735	7	hypothecair	1,40%	1,40%		2.988		187	2.802		2	lineair	187	hypotheek
BNG	31-mrt-23	6.250	10	hypothecair	3,99%	3,99%		5.156		625	4.531	1.406	8	lineair	625	hypotheek
ABN	1-okt-24	4.500	10	hypothecair	3,55%	3,55%	1-okt-26	4.500		300	4.200	2.700	9	lineair	300	hypotheek
Totaal								81.140		5.512	75.628	44.115			5.512	

1.7 Overzicht Leningen

1.7 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN 2025

In 2025 zijn geen leningen volledig afgelost, geen nieuwe leningen afgesloten en hebben er geen renteherzelingen plaatsgevonden. Waar geen rentevervaldatum is vermeld, is de rente vast tot het einde van de looptijd van de lening.

Reële waarde:	2025		2024	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Leningen	75.628	76.520	81.140	81.330

De reële waarde van de langlopende schuld is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. In zowel 2024 als 2025 sloot de marktrente goed aan bij de gemiddelde rente van onze leningen. De boekwaarde en reële waarde van de leningen zijn hierdoor bijna aan elkaar gelijk.

In onderstaande tabel zijn de ratio's van de financiële afspraken in de kredietovereenkomst met de banken weergegeven. Deze ratio's wijken af van de ratio's in het jaarverslag doordat de definities op een paar punten afwijken. Volgens de definitie van de banken worden het eigen vermogen en balanstotaal verminderd met de immateriële vaste activa (2025: 0,2 mln). Daarnaast zit de mutatie voorzieningen niet in de EBITDA. Deze mutatie (2024: -/- 0,4 mln, 2025: -/- 1 mln) wordt dus net als de rente, afschrijvingen en afboekingen gecorrigeerd op het resultaat om tot de EBITDA te komen. Tot slot hanteren de banken de bruto rente (rentelasten, 2024: 2,1 mln, 2025: 2 mln) en hanteren wij intern de netto rente (rentelasten -/- rentebaten, 2024: 1 mln, 2025: 1,3 mln).

	2025	2024
eigen vermogen	116,7	98,9
balanstotaal	243,6	229,8
solvabiliteit (e.v./balanstotaal)	48%	43%
EBITDA (resultaat voor rente en afschr.)	21,9	26,3
DSCR = EBITDA/(rente+aflossingen)	2,9	3,4

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

1.8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

12.1 Zorgverzekeringswet

De baten Zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Eerstelijnszorg	2	7
GZSP	1.526	1.274
Totaal Zorgverzekeringswet	1.527	1.280

Toelichting

Stichting Gemiva-SVG Groep is aangesloten bij het behandelprogramma Hersenz. Het behandelprogramma Hersenz valt binnen de Zorgverzekeringswet onder de Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen (GZSP).

12.2 Wet langdurige zorg

De baten Wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten zorg	186.209	171.670
Opbrengsten vervoer	5.290	5.102
Opbrengsten huisvesting	29.071	28.898
Opbrengsten PGB o.b.v. Wlz-indicatie	2.756	3.209
Totaal Wet langdurige zorg	223.325	208.880

Toelichting

De Wlz-zorg betreft zorg aan cliënten met een indicatie op grond van de Wet langdurige zorg en zorg in natura. De toename wordt voor een groot deel verklaard door de indexatie van de tarieven (o.a. extra ophoging 0,8% richttariefpercentage en de verhoging van de ZZP VG7 tarieven). Daarnaast zien we een toename van de zwaardere kindprestaties en een uitbreiding van het aantal verblijfsplekken. De ambulante zorg is afgenomen. Binnen het verblijf zien we een lichte verschuiving naar zwaardere zorgproducten. Naast de zorg in natura levert Stichting Gemiva-SVG Groep zorg aan cliënten met een persoonsgebonden budget. De cliënten ontvangen de zorg op basis van een Wlz-indicatie.

12.3 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Onderaanneming	768	859
Totaal baten uit onderaanneming	768	859

Toelichting

De baten uit onderaanneming betreft zorg die wordt geleverd door de Gemiva als onderaannemer van andere zorgaanbieders. Bijvoorbeeld cliënten die wonen bij collega zorgaanbieders en een aantal dagdelen dagbesteding hebben bij Gemiva. Door zowel de afname van het aantal cliënten als de afname van het aantal prestaties zijn de baten uit onderaanneming in 2025 lager dan in 2024.

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

13. Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Jeugdwet	12.793	12.128
Totaal Jeugdwet	12.793	12.128

Toelichting

De opbrengsten Jeugdwet zijn met 0,7 mln gestegen. De prestaties Jeugdwet zijn afgenomen. De stijging van de opbrengsten is te verklaren door indexatie op de tarieven. In zowel 2024 als 2025 was er geen sprake van overproductie.

14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Wmo	15.631	15.538
Subsidies opleidingen	1.461	1.987
Overige subsidies	202	138
Overige dienstverlening	2.394	2.405
Overige beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	891	935
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	20.579	21.004

Toelichting

De wmo opbrengsten zijn geïndexeerd en in lijn met 2024. De zorgprestaties verblijf en dagbesteding zijn gedaald, terwijl de ambulante zorgprestaties licht zijn gegroeid.

Opleidingen betreffen de bijdragen vanuit het Stagefonds, SectorplanPlus en de Subsidieregeling Praktijkleren.

De overige dienstverlening betreft o.a. de vergoeding voor administratieve dienstverlening aan Stichting De Haardstee en de bijdragen waskosten van cliënten. De administratieve ondersteuning bewonersgelden SBBG is gestopt en overgedragen.

De overige opbrengsten betreffen verhuur aan cliënten en de detachering van medewerkers.

15. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Boekwinsten verkoop materiële vaste activa	12	376
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	12	376

Toelichting

In 2024 is een boekwinst gerealiseerd door de verkoop van percelen weiland in Gouda.

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

Bedrijfslasten

16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	16.465	13.519
Onderaanneming	1.115	1.054
Schoonmaakkosten	4.772	4.321
Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten	22.352	18.894

Toelichting

De kosten voor personeel niet in loondienst zijn in 2025 flink toegenomen. Dit als gevolg van het hoge ziekteverzuim en krapte op de arbeidsmarkt. Met name op locaties met complex gedrag en specifieke zorgfuncties is het moeilijk om vacatures vervuld te krijgen. In 2025 is een verschuiving zichtbaar van inzet ZZP'ers naar inzet via uitzend-/detacheringsbureaus. De omrekenfactor is significant hoger aangezien de bureaus de sociale premies verdisconteren in de uurtarieven en er btw moet worden betaald.

17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	127.537	116.861
Sociale lasten	21.643	19.801
Pensioenpremies	10.694	9.949
Totaal personeelskosten	159.873	146.611
Aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden per 31 december.	2.399	2.340
Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (vast)	2.220	2.167
Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (leerlingen)	139	139
Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (flexibel)	99	92
Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (stagiaires)	pm	pm
	2.458	2.398

Toelichting

Met ingang van 2025 worden de overige personeelskosten conform het modellenbesluit jaarrekening niet meer verantwoord onder de lonen en salarissen maar onder de overige bedrijfskosten. Het ontvangen ziekengeld en de bijdrage inzake transitievergoeding zijn geherclassificeerd van de sociale lasten naar de lonen en salarissen.

De personeelskosten zijn in 2025 met ruim 8,9% toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. De stijging wordt met name veroorzaakt door de structurele loonsverhogingen en de toename van de fte.

De toename van de sociale lasten en ORT wordt verklaard door de eerder genoemde loonontwikkelingen.

Het aantal personeelsleden (op basis van fte) is ultimo 2025 is hoger dan ultimo 2024. Het totaal gemiddeld aantal werkzame medewerkers is in 2025 gestegen ten opzichte van 2024.

De inzet van de vakantiekrachten wordt geregistreerd onder vast personeel.

Stagiaires worden niet opgenomen in de formatieoverzichten. Stagevergoedingen zijn wel opgenomen in de personeelskosten.

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Materiële vaste activa	12.077	11.443
Totaal afschrijvingen	12.077	11.443

Toelichting

De afschrijvingen materiële vaste activa zijn uitgesplitst onder 1.6, het overzicht mutaties vaste activa.

19. Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële activa

Waardeverminderingen

De waardeverminderingen zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Materiële vaste activa	-9.189	1.444
Totaal waardeverminderingen	-9.189	1.444

Toelichting

In 2025 is er per saldo sprake van een bijzondere waardevermeerdering op de materiële vaste activa van 9,2 mln. Per 2026 wordt de nhc (normatieve huisvestingscomponent) in de NZa-tarieven verhoogd met gemiddeld 13%. Dit gaf aanleiding om een toets te doen op eerder genomen impairments. De grootste waardevermeerdering zit op locatie Swetterhage (7,2 mln). Een 8-tal locaties zorgen daarnaast voor een terugname van 2,4 mln, o.a. het nog onderhanden project Magalhaeslaan te Gouda waar in de jaarrekening 2024 een impairment voor was verantwoord die nu volledig wordt teruggenomen (0,4 mln). Tegenover de terugnames staan een waardevermindering op locatie Spoorzicht (0,4 mln).

De waardevermeerderingen en -verminderingen zijn berekend als verschil tussen de boekwaarde en realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de marktwaarde en de bedrijfswaarde. Voor de meeste projecten – o.a. bovengenoemden – was dit de bedrijfswaarde. De uitgangspunten van de bedrijfswaardeberekening zijn benoemd in de waarderingsgrondslagen (1.4.2.).

De waardeverminderingen in 2024 betroffen voornamelijk afboekingen vanuit de componentenbenadering (0,7 mln) en de eerdergenoemde impairment nieuwbouwproject Magalhaeslaan (0,4 mln).

20. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.580	8.284
Vervoerskosten	7.345	7.264
Algemene kosten	9.783	8.800
Clïënt- en bewonersgebonden kosten	2.154	2.132
Energiekosten	5.021	5.133
Onderhoudskosten	5.758	5.517
Huur en leasing	10.006	10.398
Overige Personeelskosten	5.680	5.876
Overige bedrijfskosten	245	
Totaal overige bedrijfskosten	54.573	53.404

Toelichting

De kosten voeding en hotelmatig kosten zijn toegenomen als gevolg van prijsindexaties.

Het niveau van de vervoerskosten bedraagt ruim 7,3 mln in 2025 en betreft met name inhuur van externe vervoerders. Daarnaast zijn er kosten van eigen vervoer en de vergoedingen aan cliënten met een vervoersindicatie die zelf hun vervoer regelen. De kosten vervoer zijn - ondanks indexatie - nagenoeg gelijk gebleven.

De algemene kosten zijn met 1 mln gestegen, veroorzaakt door de hogere licentiekosten, kosten telefoon en communicatie en de stijgende advieskosten (0,5 mln). De aanloopkosten waren in 2024 positief door de terugname afboeking Schuttersvlucht. In 2025 bestaat deze post uit een aanvullende terugboeking voor Schuttersvlucht en afboeking van oude plankosten.

Onder de cliëntgebonden kosten worden de kosten voor geneesmiddelen en medische hulpmiddelen verantwoord. Daarnaast vallen hier materiële activiteits- en recreatiekosten onder.

De onderhoudskosten zijn gestegen. Dit betreft gestegen kosten sleutelsysteem, extra onderhoudskosten verouderde persoonsalarmeringssystemen en eenmalige kosten onderhoud installaties.

De kosten van huur en leasing zijn gedaald. In 2025 heeft er een vrijval plaatsgevonden vanwege de bijstelling van de voorziening verlieslatend contract Castorstraat vanwege de stijging van de nhc-tarieven. Deze vrijval wordt deels gecompenseerd door de huurindexaties van 2025.

De overige personeelkosten worden conform het modellenbesluit jaarrekening 2025 verantwoord onder de overige bedrijfskosten in plaats van de lonen en salarissen.

De desinvesteringen van activa met een boekverlies worden per 2025 onder de overige bedrijfskosten verantwoord en bedragen 0,2 mln.

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

Honoraria accountantsorganisatie

De honoraria van de accountantsorganisatie zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Controle van de jaarrekening	121	127
Andere controleopdrachten (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	45	51
Fiscale adviesdiensten	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountantsorganisatie	165	178

Toelichting

De werkzaamheden zijn alleen uitgevoerd door Deloitte accountants. Het honorarium voor controle van de jaarrekening is gebaseerd op het totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft.

Onder de overige controlewerkzaamheden zijn opgenomen de kosten van de controles op de verantwoording geleverde prestaties Wlz (nacalculatie), Wmo en Jeugdwet. Het betreft hier aan het boekjaar toegerekende accountantskosten.

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

21. Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	693	1.137
Rentelasten en soortgelijke kosten	-2.007	-2.145
Totaal financiële baten en lasten	-1.314	-1.009

Toelichting

De rentebaten bestaan uit baten over het maandelijkse banksaldo (ESTER +/- 1%) en baten uit weekdeposito's. De rentebaten zijn significant gedaald t.o.v. 2024 doordat de rentevergoedingen ca. 2% zijn gedaald (cf. dalende marktrente).

De rentelasten van de langlopende schulden zijn gedaald door de doorwerking van aflossingen.

22. Bijzondere posten in het resultaat

De bijzondere posten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€ mln	€ mln
Resultaat jaarrekening	18,0	11,7
<i>Bij: eenmalige lasten</i>		
Onverzekerde kosten brand Valkendam	0,0	0,3
<i>Af: eenmalige baten</i>		
Terugname impairment	9,2	pm
Vrijval verlieslatend contract voorziening Castorstraat	0,9	0,0
Genormaliseerd resultaat	7,9	12,0

Toelichting

De hierboven genoemde bijzondere posten zijn eerder toegelicht.

23. Transacties met verbonden partijen

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

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

WNT-VERANTWOORDING 2025 Gemiva-SVG Groep

De WNT is van toepassing op de Gemiva-SVG Groep. Het voor de Gemiva-SVG Groep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000. Dat is het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 12 punten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025					
bedragen x € 1		M.C. Lewis		J. Huizer	
Functiegegevens	Lid RvB		Lid RvB		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1		
Dienstbetrekking?	ja		ja		
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.889		229.882		
Beloningen betaalbaar op termijn	16.098		16.107		
Subtotaal	245.987		245.990		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000		246.000		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		
Bezoldiging	245.987		245.990		
N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		
Gegevens 2024					
bedragen x € 1		M.C. Lewis		J. Huizer	
Functiegegevens	Lid RvB		Lid RvB		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1		
Dienstbetrekking?	ja		ja		
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	213.871		216.802		
Beloningen betaalbaar op termijn	16.175		16.192		
Subtotaal	230.046		232.994		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000		233.000		
Bezoldiging	230.046		232.994		

1.8 Toelichting Winst- en Verliesrekening

WNT-VERANTWOORDING 2025 Gemiva-SVG Groep

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025												
bedragen x € 1		W.M. de Jong		A.T.J.M. Zuure		M.C.H. Pannekoek		J.C. Bos		A.H. van Steensel MBA		
Functiegegevens	voorzitter		lid		lid		lid		lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12			
Bezoldiging												
Bezoldiging	29.520		19.680		19.680		19.680		19.680			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900		24.600		24.600		24.600		24.600			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.			
Bezoldiging	29.520		19.680		19.680		19.680		19.680			
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.			
Gegevens 2024												
bedragen x € 1	W.M. de Jong		A.T.J.M. Zuure		M.C.H. Pannekoek		J.C. Bos		A.H. van Steensel MBA		N. Zefzafi	
Functiegegevens	voorzitter		lid		lid		lid		lid		lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/1 - 31/12		1/9 - 31/12		1/1 - 31/12	
Bezoldiging												
Bezoldiging	27.960		18.640		18.640		18.640		6.213		18.640	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950		23.300		23.300		23.300		7.767		23.300	

1.9 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

24. Toelichting op kasstromen

Het kasstroomoverzicht is samengesteld op basis van de indirecte methode.

De mutatie van de operationele vorderingen wordt veroorzaakt door de afrekening van de openstaande vordering bij de zorgkantoren.

25. Samenstelling geldmiddelen

	€
Geldmiddelen per 31 december 2024	56.397
Balansmutatie geldmiddelen in 2025	927
Geldmiddelen per 31 december 2025	57.324

Toelichting

De geldmiddelen bestaan enkel uit liquide middelen, er is geen sprake van effecten.

De geldmiddelen zijn vrij of binnen één week beschikbaar.

1.10 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De Raad van Bestuur van de Stichting Gemiva-SVG Groep heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 12 mei 2026.

De Raad van Toezicht van de Stichting Gemiva-SVG Groep heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 18 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen die hier vermeldenswaardig zijn.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur 18 mei 2026
w.g. Dhr. J. Huizer MCM
lid

Raad van Toezicht 18 mei 2026
w.g. Drs. W.M. de Jong
voorzitter

Raad van Bestuur 18 mei 2026
w.g. Drs. M.C. Lewis
lid

Raad van Toezicht 18 mei 2026
w.g. Drs. J.C. Bos
lid

Raad van Toezicht 18 mei 2026
w.g. Drs. M.C.H. Pannekoek MHBA
lid

Raad van Toezicht 18 mei 2026
w.g. A.T.J.M. Zuure
lid

Raad van Toezicht 18 mei 2026
w.g. Drs. A.H. van Steensel MBA
lid

2 Overige gegevens

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen regeling voor de resultaatbestemming vastgelegd.

2.2 Nevenvestigingen

Stichting Gemiva-SVG Groep levert zorg vanuit diverse zorglocaties. In het uittreksel KvK zijn deze locaties opgenomen met vermelding van het vestigingsnummer.

2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is bijgevoegd.



Samen maken
we het *verschil*