



KADERBRIEF

2025

VIVANTES
OUDERENZORG

INHOUD



Op koers blijven

In de afgelopen twee jaren is meermaals gebleken dat onze strategie 'Ouder worden doe je samen' de juiste uitgangspunten kent om adequaat in te kunnen spelen op de uitdagingen waar de ouderenzorg mee te maken heeft. In 2024 hebben we, verder bouwend op ontwikkelingen die we in 2023 vanuit deze strategie in gang hebben gezet, een aantal majeure thema's opgepakt. Het gaat daarbij om thema's die niet in één (kalender)jaar 'klaar zijn', maar die gedurende een langere periode aandacht vragen in de besturing en beheersing van onze organisatie. Deze thema's zijn daarmee ook in 2025 bepalend voor de keuzes waarop we willen focussen. De lijn die in de kaderbrief 2024 is uitgezet wordt daarom grotendeels doorgetrokken in de kaderbrief 2025.

We geven in deze kaderbrief allereerst een beknopte schets van een aantal belangrijke externe ontwikkelingen. Vervolgens geven we voor elk thema kort aan welke ontwikkelingen we in 2024 zien, hoe we daar - op hoofdlijnen - in 2025 verder op willen anticiperen cq wat we willen bereiken en binnen welke kaders dat dient te gebeuren. Deze kaderbrief vormt daarmee de basis voor de jaarplannen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

'Ouder
worden doe
je samen'

Externe ontwikkelingen

Uitdagingen voor de langdurige zorg in Nederland

Het aantal ouderen neemt in de komende decennia fors toe waardoor de vraag naar ouderenzorg stijgt, zowel in omvang als complexiteit. Dit leidt weer tot capaciteitsvraagstukken, ook bij Vivantes. Daarnaast is er een toenemend tekort aan gecertificeerd personeel door o.a. toename van de uitstroom en afname van de instroom waardoor de continuïteit onder druk komt te staan. Verder neemt de beschikbaarheid van mantelzorgers in de komende jaren af, en zijn werknemers vaak zelf ook nog mantelzorger. Tegelijkertijd willen we de kwaliteit van onze dienstverlening hoog houden, in een situatie waarin de financierbaarheid van de zorg in Nederland onder druk staat.

De overheid geeft aan dat de Wlz-zorg getransformeerd dient te worden om het stelsel financieel beheersbaar en toegankelijk te houden, zonder afbreuk te doen aan kwalitatief goede zorg voor iedereen die dat nodig heeft.

Nieuwe bewegingen zijn nodig om op een andere manier te gaan werken. De cliënt en de professional beslissen samen wat passend is voor de cliënt: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Intramurale verpleeghuisplekken zullen daarbij niet toenemen, en de toenemende vraag dient te worden opgevangen via het volledig pakket thuis (vpt). Het belang van samenwerking en afstemming in de keten van wonen, welzijn en zorg en daarmee verbindingen tussen gemeenten, woningcorporaties, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, zorgkantoor en andere maatschappelijke partijen is hierbij belangrijker dan ooit.

Het betekent voortdurend
laveren tussen koers houden
en wendbaar blijven

Verwachtingen voor 2025

De gevolgen van het hoofdlijnenakkoord van de nieuwe regering zijn bij het opstellen van deze kaderbrief nog niet helder. We houden in elk geval rekening met een negatieve impact op de tarieven door het vasthouden aan reeds aangekondigde bezuinigingen voor de verpleeghuissector.

N.a.v. de uitspraak van het gerechtshof Den Haag van 13 februari 2024 is het richttariefpercentage voor 2024 door de zorgkantoren opnieuw berekend en bepaald op 96,6% voor de sector V&V. In het kader van onze regionale meerjarenovereenkomst is ons tariefpercentage vervolgens aangepast naar 97,4% vanaf 1 januari 2024. Het richttariefpercentage 2025 is nog niet bekend, dit wordt uiterlijk op 5 september 2024 gepubliceerd.

Naast het tekort aan arbeidskrachten legt de inflatie ook in 2025 druk op het rendement van ouderenzorginstellingen, omdat deze niet geheel wordt gecompenseerd in de tarieven. Dit geldt voor gestegen materiaalkosten en huurprijzen, maar we verwachten dat ook de personele kosten zullen stijgen vanwege de nieuwe CAO. De huidige CAO eindigt op 31 december 2024.

De afspraken die in Nederland gemaakt zijn in de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en het rijksbrede beleid en (internationale) wetgeving die hiervoor kaderstellend zijn, drukken in 2025 verder een stevigere stempel op ons duurzaamheidsbeleid.

Genoeg uitdagingen voor onze bedrijfsvoering dus. Het betekent voortdurend laveren tussen koers houden en wendbaar blijven. Het vraagt een groot reflectief vermogen: beleid, gedrag en keuzes ter discussie durven stellen ten behoeve van de maatschappelijke opdracht die Vivantes te vervullen heeft, namelijk als betrouwbare partner een bijdrage leveren aan het toekomstbestendig inrichten van zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen in de Westelijke Mijnstreek.



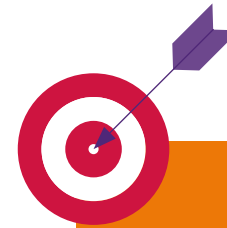
Wat gaan we doen in 2025

1) Anders kijken is Anders Doen

De grote beweging binnen Vivantes, ingezet in 2024, is dat we anders kijken naar onze opdracht. Het ingezette programma 'Anders kijken is Anders Doen' komt van Teun Toebe, die een beweging benadrukt waarin het anders kijken naar mensen met dementie (of andere klachten) aandacht krijgt. Het komt tegemoet aan het geven van aandacht, het echt zien van de mens, het stilstaan en aansluiten bij datgene wat bewoner en cliënt echt nodig hebben. Tegelijkertijd is het een kans om op een andere manier te kijken naar de arbeidsmarkt en anders of niet-geschoolde mensen te betrekken bij de ondersteuning die gedurende de dag in een verpleeghuis nodig is.

Bekwaam is bevoegd is leidend i.p.v. bevoegd is bekwaam. Dit veranderprogramma bestaat in 2024 uit inspiratiesessies en het formuleren en uitvoeren van challenges per team. Het maakt bewust en leidt tot de opstart van goede gesprekken en het aanzetten tot verandering. Verwachtingen van bewoners, cliënten, medewerkers, naasten, mantelzorgers en vrijwilligers worden daarbij veel meer onderwerp van gezamenlijk gesprek. Het is een verandering die cultuur en identiteit van de organisatie raakt en die om die reden meerdere jaren in beslag neemt. Doel hiervan is een Vivantes-cultuur te creëren, waarbij aandacht is voor wat wij als totale organisatie voor elkaar moeten krijgen, passend binnen de missie, visie en strategie. Het volgen hiervan bij de keuzes die we maken, in hoe we dingen doen en samenwerken en hoe we onze schaarse tijd en deskundigheid verdelen, moet een vanzelfsprekend onderdeel zijn van ons dagelijks werk, zonder dat je bewust die missie, visie en strategie 'kan opdreunen'.

Het maakt bewust en leidt tot de opstart van goede gesprekken en het aanzetten tot verandering



Doelstellingen:

de beweging Anders Kijken is Anders Doen is in een volgende fase gekomen en heeft geleid tot en geconcretiseerd kader waarin de nieuwe Vivantes cultuur en bijbehorende kernwaarden is geformuleerd. Teams van het primair proces en de ondersteunende diensten sluiten aan bij de behoefte van de bewoner en client en werken op een efficiënte manier met elkaar samen ten behoeve van het welzijn van onze bewoners en cliënten. Informele zorg is een vanzelfsprekend onderdeel van ons dagelijks werk geworden.



2) Herijking functiehuis

Ons werk verschuift van zorg en welzijn, naar welbevinden en wonen mét zorg. 'Anders Kijken' leidt tot andere inzichten; we krijgen 'Anders Doen' niet voor elkaar met de indeling in taken, verantwoordelijkheden en werkzaamheden die we nu hebben. Het is nodig dat we goed in beeld hebben wat onze bewoners en cliënten nu en in de toekomst nodig hebben en hoe we de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en werkzaamheden het best kunnen verdelen en beschrijven. Uitgangspunt daarbij is dat bekwaam bevoegd is. Anders dan voorheen is niet sec de genoten opleiding leidend voor wat je mag en kunt doen. Gekeken wordt naar affiniteit en mogelijkheden van (toekomstige) medewerkers. De teamsamenstelling is een mix van zorg gerelateerde opleidingsachtergrond en anders geschoolden. Met behulp van (modulaire) bijscholing wordt ervoor gezorgd dat mensen bekwaam en daarmee bevoegd worden om de juiste ondersteuning aan cliënten en bewoners te bieden. Dat betekent initieel dat we geheel 2024 aan de slag zijn met het beschrijven van een nieuw functiehuis. Het functiehuis bevat alle functies die bij Vivantes voorkomen en is dus van toepassing op iedereen die werkt bij Vivantes. Het nieuwe functiehuis draagt daarmee bij aan 'Anders Kijken is Anders Doen'.

Doelstellingen:

het functiehuis is herijkt en geïmplementeerd zodat de borging vanaf 2026 plaats kan vinden.

2026



3) Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap betekent allereerst dat Vivantes zorgt voor een veilige, gezonde en respectvolle werkomgeving voor zijn medewerkers. Maar voor ons gaat het verder. Medewerkers zijn meer dan ooit het grootste kapitaal van zorgorganisaties. Dat geldt zeker ook voor ons. Productief en met plezier aan het werk zijn, vinden we belangrijk. Dat vraagt gedragen en aantrekkelijk personeelsbeleid, waarin scholing en ontwikkelmogelijkheden als vanzelfsprekend terugkomen. En oog hebben voor preventie van verzuim en het houden van balans tussen privé en werk. Zo heeft in 2024 het oplaadpunt voor medewerkers een plek gekregen en heeft Vivantes oog voor de kleine maar waardevolle aanvullingen die terug te zien zijn in houding, gedrag en een breed pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo is er ook eind 2023/begin 2024 in een strategisch opleidingsplan onze visie op opleiden geformuleerd. Het plan beschrijft de hoofdlijnen waarlangs we de komende 5 jaar acties uitzetten op het vlak van leren, opleiden en ontwikkeling. Vertrekpunt voor het plan is dat we enerzijds aan de klantvraag blijven voldoen en anderzijds zorgdragen voor goed werkgeverschap. Concretisering van het plan vindt jaarlijks plaats via ons operationeel opleidingsplan.

Doelstellingen:

De implementatie van een strategisch HR-beleid is voor ons een essentieel onderdeel voor goed werkgeverschap. Eind 2025 is dit beleid gereed, op basis van een strategische personeelsplanning en vanuit de visie Anders Kijken is Anders Doen. Tevens hebben we eind 2025 een breed scala aan activiteiten, faciliteiten en waarderingsmomenten als vaste waarde onder de noemer 'Viva Vivantes' structureel geborgd binnen de gehele organisatie.

EIND
2025

Productief en met plezier
aan het werk zijn,
vinden we belangrijk.



4) Eten en drinken

De wijze waarop de organisatie vorm en inhoud geeft aan eten en drinken is een thema dat al geruime tijd onderwerp van gesprek is binnen Vivantes. In 2024 is dit, na een gedegen voorbereidingsproces, uitgemond in een besluit met betrekking tot de wijze waarop we duurzaam en toekomstbestendig vorm willen geven aan eten en drinken. We nemen afscheid van onze eigen keuken en samen met Holland Food Service implementeren we in 2024 gefaseerd op alle locaties een nieuw voedingsconcept. Medewerkers van onze voedingsdienst worden daarbij op locatie ingezet. Onder leiding en begeleiding van de coördinator voedingsdienst dragen zij zorg voor de verschillende relevante kwaliteitsthema's t.a.v. eten en drinken. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de andere collega's op locatie met als doel een optimale omgeving voor eten en drinken te realiseren.

Het sluiten van de centrale keuken en het uitbesteden van de voedingsdienst is een reorganisatie. De werkzaamheden van huidige keukenmedewerkers veranderen, dit vraagt om zorgvuldig maatwerk. Dit traject loopt parallel aan de herijking van ons functiehuis. De impact hiervan wordt in de loop van 2024 verder helder.

Doelstellingen:

in 2025 is de visie op eten en drinken met behulp van de nieuwe leverancier geïmplementeerd binnen elke Vivantes locatie. Passend bij Anders kijken is Anders Doen krijgt de sfeer- en smaakbeleving expliciete aandacht en is deze afgestemd op de behoefte van de bewoners en cliënten.



5) Vpt en thuiszorg

Zoals eerder geschetst zullen ouderen in toenemende mate 'zorg thuis' ontvangen, waarbij complexiteit van deze zorg eveneens toeneemt. Om hier beter op in te spelen hebben we thuiszorg en vpt in 2023 onder aparte aansturing van een manager vpt en thuiszorg gebracht. In het kader van de 'doorontwikkeling vpt' werken we in 2024, met ondersteuning van Sharelife, aan de verdere optimalisatie en inbedding van verschillende 'vpt-menukaartonderdelen'. Verbetering van de samenwerking tussen de wijkverpleegkundigen en Zorgservice vraagt daarbij ook de nodige aandacht. Parallel daaraan werken we in de thuiszorg aan een aantal vraagstukken rondom de rol van de wijkverpleegkundige, optimalisering van afstemming rondom routes en roosters, de doorontwikkeling van een goed dashboard en de inzet van onze behandeldienst gericht op versterking van de zorgketen rondom vpt-cliënten. missie, visie en strategie 'kan opdreunen'.

Doelstellingen:

de bedrijfsvoering van onze thuiszorg is op orde, onder een effectieve aansturing worden doelstellingen t.a.v. groei van het vpt gehaald.

Verbetering van de samenwerking
tussen de wijkverpleegkundigen
en Zorgservice vraagt daarbij ook
de nodige aandacht

6) Zorgtechnologie en informatiemanagement

De kosten van de Soluzo zorgtechniek trekken al jaren een zware wissel op onze kapitaalslasten. De lopende contracten eindigen in 2025 en 2026 en dan ontstaat ruimte. In 2023 is er gestart met onderzoek naar een alternatief voor deze techniek. Via een marktverkenning is bekeken welke oplossingen er door marktpartijen worden aangeboden op het vlak van zorgtechnologie. Na objectieve vergelijking op functioneel, technisch, kwalitatief en financieel vlak wordt de Solvae-oplossing vanaf oktober 2024 in een grote proefopstelling gedurende vijf maanden verder getest in de locatie Bunderhof. Het implementeren van de voor zorgaanbieders nieuwe NIS2-richtlijn op het gebied van informatiebeveiliging zal op een aantal fronten veel van ons vragen. Technisch en procesmatig wordt hiervoor in 2024 al veel voorwerk verricht.

Doelstellingen:

op basis van een uitgebreide impactanalyse, haalbaarheids-onderzoek en diverse testen nemen we eind Q1 2025 een besluit over de vervanging van de huidige zorgtechnologie, inclusief de gefaseerde implementatie vanaf Q2 2025. Verder voldoen we eind 2025 aan de NIS2-richtlijn. In de praktijk betekent dit dat raad van bestuur, strategisch team en managementteam op bepaalde onderdelen voldoende geschoold dienen te zijn en wij op het vlak van NEN7510 moeten voldoen aan de betreffende kaders. Technisch is onze inrichting reeds behoorlijk op peil. In proces (-eigenaarschap en -management) moeten er nog stappen worden afgerond in 2025.

2025

7) Vastgoed

De komende jaren gaan we ons vastgoed op een aantal plekken aanpassen vanuit de principes van dementievriendelijk wonen. Onderhoud- en instandhoudingsinvesteringen zijn noodzakelijk, een betere aansluiting bij de zwaardere doelgroepen die er wonen is nodig, met oog voor een goede facilitering van informele zorg. Verder dient ons vastgoed een faciliterende functie te vervullen in het langer thuis wonen van ouderen. In de 1e helft van 2024 heeft een herijking van ons strategisch vastgoedplan plaatsgevonden; actuele inzichten op het gebied van zorgvastgoed, onze strategie en duurzaamheid zijn op hoofdlijnen vertaald naar een toekomstperspectief per locatie. Daarbij is ook rekening gehouden met de toekomstige behoefte van het vastgoed vanuit lange termijn onderhoudsplanning.



Doelstellingen:

in 2025 voeren we de plannen uit zoals vastgesteld in het herijkte vastgoedplan en het LTOP.





In het vernieuwde proces eten en drinken is duidelijk aandacht voor het terugdringen van voedselafval en het afval scheiden.

8) Duurzaamheid

We kiezen ervoor om de Actiz richtlijnen op het gebied van duurzaamheid te volgen. Naast het uitvoeren van het Strategisch Vastgoedplan (SVP), het Lange Termijn Onderhoudsplan (LTOP) en de daarbij behorende energetisch agenda zijn in 2024 specifieke trajecten gestart waarmee we een bijdrage leveren aan duurzame zorg. In het vernieuwde proces eten en drinken is duidelijk aandacht voor het terugdringen van voedselafval en het afval scheiden. Het traject Purchase to Pay draagt bij aan bewust inkopen van middelen, materialen en diensten en aan effectief voorraadbeheer. Ook bij de optimalisatie van kwalitatieve schoonmaak op locatie speelt duurzaamheid een belangrijke rol.

Doelstellingen:

ons duurzaamheidsbeleid is verder geconcretiseerd en afgestemd op de acties uit de uitvoeringsplannen van de Green Deal Duurzame Zorg (GDDZ) 3.0. Dit wordt onder andere zichtbaar in de agenda van het vastgoed en de energetische agenda, het verder terugdringen van voedselverspilling en het beter scheiden van en reduceren van (rest)afval.

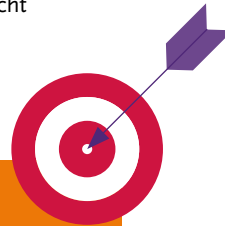


GREEN DEAL
DUURZAME ZORG
(GDDZ) 3.0



9) Bedrijfsvoering verder op orde

Cruciaal voor Vivantes is dat kosten en opbrengsten de juiste balans laten zien. In 2023 hebben we een positieve lijn ingezet. We zien, ook in 2024, dat kort op de bal spelen nodig blijft om onze bedrijfsvoering verder op orde te krijgen, met als doel het creëren van een stabiele effectieve basis die toekomstbestendig is en die ruimte biedt voor gerichte investeringen in ons vastgoed. Dat vraagt om strak sturen op bedbezetting, inclusief een indicatiestelling passend bij de zorgzwaarte van onze cliënten. Anderzijds vraagt het om een personele mix die op de juiste manier is afgestemd op de bedbezetting en op de behoefte en mix van bewoners. Een aantal factoren zoals de combinatie van gestegen salariskosten o.a. door de inhuur van PNIL, het hoge verzuim en het bewaken van de werk-privé balans van onze medewerkers, maken de sturing hierop niet eenvoudiger. Deze sturing is en blijft veelvuldig onderwerp van gesprek en mitigerende maatregelen moeten genomen blijven worden. Voor het vasthouden van de positieve lijn is het verder belangrijk dat alle processen die ondersteunend zijn aan het primaire proces effectief en efficiënt vorm worden gegeven, vanuit de centrale beweging Anders kijken is Anders Doen. Het thema 'bedrijfsvoering verder op orde' is dus breed; het gaat over het evenwicht tussen kosten en baten en over procesoptimalisatie. Er wordt binnen alle bedrijfsonderdelen op meerdere niveaus gewerkt aan verbetertrajecten die bij dit thema horen.



Doelstellingen:

- gezonde exploitatie in de maand conform vastgestelde parameters m.b.t. bedbezetting, personele kosten en overige kosten;
- zichtbare en merkbare procesoptimalisatie door o.a. project Fixing the basics, de opzet van integraal bedrijfsprocesmanagement en een efficiënt en effectief ingerichte P&C-cyclus;
- ontwerp voor een integrale serviceorganisatie is uitwerkt en vastgesteld.



10) (Regionale) samenwerking

Vivantes heeft eind 2022, samen met vijf andere regionale systeemaanbieders, met CZ Zorgkantoor een meerjarenovereenkomst gesloten. Het samenwerkingsverband is aangegaan voor de duur van vijf jaar (2023-2027). Onze 'kerninterventie' in het kader van deze overeenkomst is uitbreiding en doorontwikkeling van het VPT-aanbod in zorgwoningen, zowel aanpalend aan de intramurale voorzieningen als in 'standalone complexen'. We breiden onze VPT-capaciteit daartoe geleidelijk uit, waarbij we streven naar zo'n 280 plekken eind 2028 (dit is inclusief enkele nieuwbouwcomplexen).

Doelstellingen:

we realiseren 50 extra VPT-plekken t.o.v. het aantal VPT-plekken eind 2024. Daarnaast dragen we in 2025 verder bij aan de realisatie van nieuwe zorgwoningen door woningcorporatie Zaam Wonen in het kader van het project 'Bruisend Hart' in de wijk Nieuwdorp te Stein. Deze woningen worden naar verwachting in 2026 opgeleverd. In 2025 stellen we een projectplan op dat in 2026 moet resulteren in het huisvesten van 33 (nieuwe) VPT-cliënten in deze woningen en in de beschikbaarheid van voldoende personele capaciteit om invulling te geven aan de zorg- en dienstverlening voor deze cliënten.



50
EXTRA VPT
PLEKKEN



Vivantes participeert actief in de regionale samenwerkingsstructuren gericht op de doelen die gesteld worden in het Integraal Zorg Akkoord ('Mijnstreekcoalitie') en op de transitie van de langdurige ouderenzorg in Zuid-Limburg ('ZorgConnect Zuid-Limburg'). Er ligt inmiddels een solide basis, belangrijke stappen zijn gezet om de (ouderen)zorg te optimaliseren, de samenwerking te verstevigen en de beschikbare middelen voor de regio Zuid-Limburg d.m.v. samenwerkingsprojecten optimaal te benutten.

Doelstellingen:

we nemen met diverse functionarissen actief deel aan regionale samenwerkingsprojecten op basis van projectplannen die binnen de regio zijn of worden voorbereid. De voortgang hiervan monitoren we d.m.v. onze jaarplannen. Eind 2025 hebben we verder een passende interne projectorganisatie ingericht.



Daarnaast is het zaak dat we verder vooruitkijken om onze doelstellingen te blijven behalen. De opgaven waar we voor staan vragen dat we niet alleen intern moeten veranderen en optimaliseren. We moeten naar buiten kijken en onderzoeken of verdergaande samenwerkingen in de vorm van duurzaam partnerschap of krachtenbundeling Vivantes steviger kan maken in het voldoen aan deze opgaven.

Doelstellingen:

we zijn met ketenpartners in gesprek over slimme toekomstige samenwerkingen. Bestuurlijk wordt verkend welke samenwerkingen van meerwaarde kunnen zijn, en wat de aard en omvang van die samenwerking dient te zijn.





Financiële kaders 2025

Vivantes heeft een aantal magere exploitatiejaren gekend. Rendementen beperkten zich tot gemiddeld 0,3% per jaar terwijl een norm rendement van 2% is gewenst om de solvabiliteit te versterken. De solvabiliteit bedroeg ultimo 2023 16% van het balanstotaal. Een percentage van 25% is minimaal noodzakelijk. Dit is essentieel om voor financiers een betrouwbare partner te zijn, ook voor het realiseren van de vastgoedopgave. Tevens is een gezonde solvabiliteit essentieel voor de levensvatbaarheid en financiële stabiliteit op langere termijn. In 2023 hebben we hierin een belangrijke stap voorwaarts kunnen zetten. Doelstelling is om in de toekomst nog gezonder te zijn en daarbij ruimte te creëren voor investeringen in vastgoed.

Op basis van de analyse van de begroting 2024 en de meerjarenprognose 2025-2028 stellen we ons tot doel om voor 2025 een rendement van 2% van de omzet te behalen, waarbij de risicobuffer onderdeel is van dit resultaat. Daarvoor hebben we een aantal parameters gedefinieerd, zowel financieel als kwalitatief, die in het Vivantes jaarplan 2025 verder worden uitgewerkt. We gaan niet minder geld uitgeven, maar onze middelen anders uitgeven, met behoud van kwaliteit van zorg. Het goed sturen op omzet en kosten, waarbij we kort op de bal moeten blijven spelen, blijft daarbij onverminderd van groot belang. Daarnaast gaan we de voorspelbaarheid van de financiële cijfers verhogen, waarbij we inzetten op verbetering van de rapportages gedurende het jaar. Dit moet leiden tot een financieel resultaat ultimo 2025 dat in lijn ligt met de tussentijdse inzichten.

We gaan niet minder geld uitgeven,
maar onze middelen anders uitgeven,
met behoud van kwaliteit van zorg

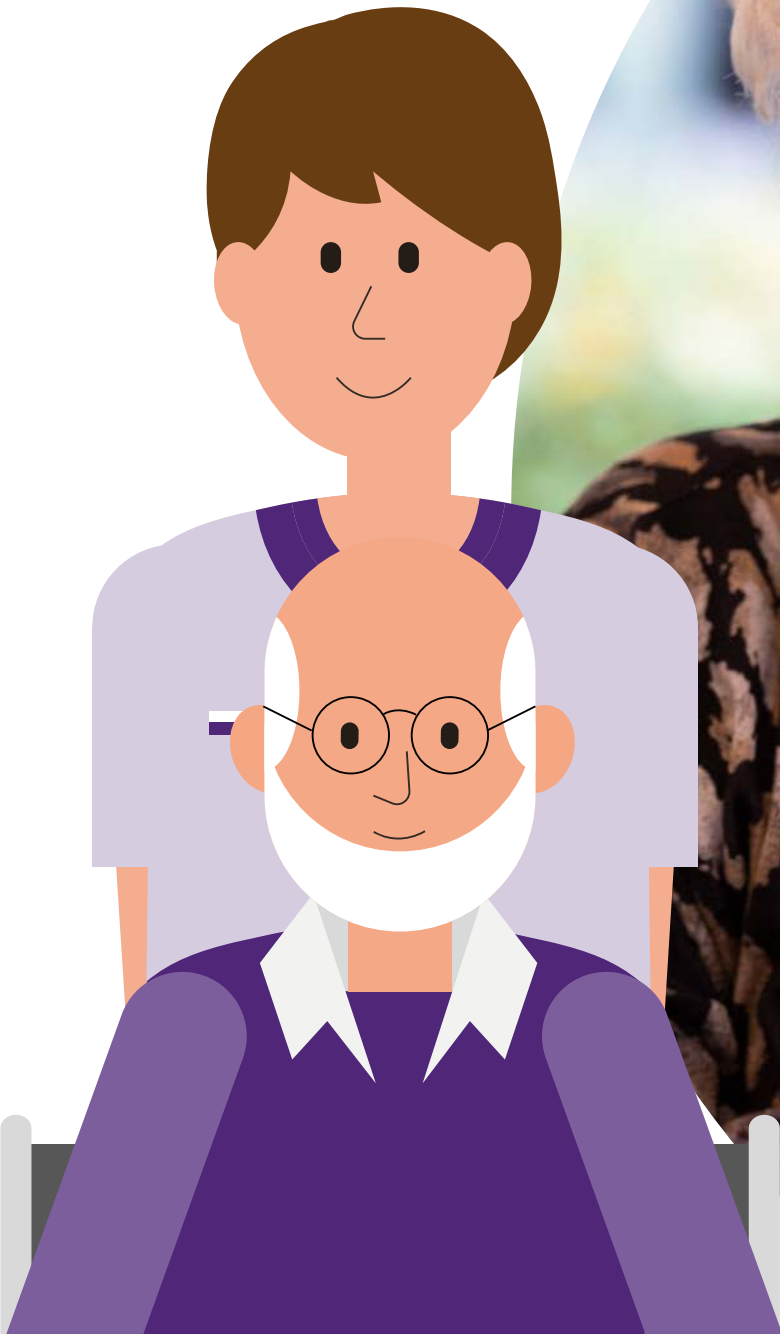
De volgende uitgangspunten hanteren we verder in de begroting 2025:

- bedbezetting is gemiddeld over het jaar 98,5%;
- de kosten van PNIL bedragen 5% van de totale personele kosten;
- het ziekteverzuim bedraagt 7,5%;
- groei van het aantal vpt-clients met 50 t.o.v. het aantal cliënten eind 2024;
- opbrengstenberekening: op basis van nu bekende indexeringen;
- OVA-component personeel wordt ook gehanteerd als mogelijke indexering CAO;
- personele begroting: conform voorgaand jaar waarbij er nog geen sprake is van normformatie per locatie;
- materiële kosten: op basis van normprijzen voor de kosten, met toetsing op basis van realisatie 2024;
- kosten ondersteunende diensten: blijven gelijk. En dus ook: geen uitbreiding van bezetting zonder dekking;
- nieuwe functiehuis: budgetneutraal geïmplementeerd;
- richttarief 97,4% en NHC 100%.

De volgende risico's zien wij voor de begroting:

- mogelijke CAO-impact;
- financiële impact functiehuis;
- negatief effect strategisch vastgoedplan;
- niet realiseren van besparingen op voedingsconcept.

Bij de uitwerking van de kaders in de definitieve begroting dienen bovenstaande punten uitgewerkt te zijn. Indien het normrendement van 2% van de omzet niet gerealiseerd wordt dan zijn bijsturende maatregelen noodzakelijk.





Uitwerking en opvolging

De beleidskeuzes en doelstellingen voor 2025 zijn samengevat in paragraaf 2. In de jaarplannen worden deze doelstellingen vertaald naar concrete activiteiten en projecten die moeten worden uitgevoerd om onze organisatiedoelstellingen te behalen. De vertaling naar acties voor het strategisch team is verwerkt in het Vivantes Jaarplan 2025. De verantwoordelijkheid voor opvolging en monitoring van deze activiteiten ligt bij het strategisch team. De acties voor de locatiemanagers zijn verwerkt in het Locatie jaarplan 2025. De verantwoordelijkheid voor opvolging en monitoring van de activiteiten ligt bij de manager welzijn en zorg. De acties voor stafafdelingen en ondersteunende diensten zijn per onderwerp vastgelegd in beleid, plannen van aanpak en projectplannen. Monitoring hiervan ligt bij de lijnfunctionarissen.

In de jaarplannen worden deze doelstellingen vertaald naar concrete activiteiten en projecten die moeten worden uitgevoerd om onze organisatiedoelstellingen te behalen



www.vivantes.nl