

# Jaarverslag 2025

Samen maken we Rivas



**Rivas**  
Zorggroep



# Inhoudsopgave



## Samen maken we Rivas

Voorwoord **3**

Terugblik Raad van Toezicht **7**



## Jaarrekening 2025

Jaarrekening 2025 **77**



## Over Rivas Zorggroep

Over Rivas Zorggroep **8**

Rivas 2030 **10**



## Onze activiteiten

Onze kernactiviteiten **11**

Terugblik activiteiten per divisie in 2025 **12**

Stand van zaken Rivas 2030 **30**



## Onze organisatie

Bestuur, toezicht en medezeggenschap **34**

Personeel en organisatie **44**

Financiën **52**

Kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid **54**

Risico's en risicobeheersing **66**



## Onze toekomst

Ontwikkelingen in de zorg **69**

Doelstellingen Rivas 2030 **70**

Verwachte gang van zaken **74**

# Voorwoord

We kijken terug op een bijzonder jaar, waarin *samen* meer dan ooit centraal stond. Net als ieder jaar hebben we samen met collega's, vrijwilligers en naasten mensgerichte zorg geleverd aan patiënten, cliënten en bewoners. En in 2025 werd de samenwerking met onze partners in de regio nóg belangrijker. Samen werken we aan de transformatie van de zorg in onze regio. En bij samen werken hoort ook samen vieren. Dat deden we tijdens het onvergetelijke Rivas Sterrenfestival.

Het is dan ook niet verrassend dat samen een prominente plek heeft gekregen in onze nieuwe missie en kernwaarden. Het was tijd voor een missie en kernwaarden die passen bij wie we nu zijn, en die herkenbaar zijn voor onze collega's. Tijdens de 'Koffie met een verhaal' tour haalden we op wat Rivas voor onze collega's betekent en waarom zij hier graag werken. Deze inzichten, gecombineerd met onze gewenste cultuur en de koers van Rivas 2030, leidden tot onze nieuwe missie:



“**Samen werken we aan de transformatie van de zorg in onze regio**”

**Mariëlle Bartholomeus**  
Lid raad van bestuur

Als ketenorganisatie zorgen wij samen met cliënten, naasten, vrijwilligers en partners voor mensgerichte zorg in onze regio. Nu en in de toekomst.

Onze vijf kernwaarden geven richting aan hoe we dat doen:

- **Respect:** we gaan respectvol en gelijkwaardig met elkaar om
- **Innovatie:** we blijven zoeken naar mogelijkheden om onszelf te verbeteren
- **Vertrouwen:** we geven elkaar de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen
- **Aandacht:** we zijn mensgericht in de kern van ons handelen
- **Samen:** we gaan uit van de kracht van samen.

De lancering hiervan in mei, tijdens de theatervoorstelling 'Samen maken we Rivas', was een van de hoogtepunten van het afgelopen jaar. In De Kunstmin in Dordrecht speelden collega's zelf mee in een voorstelling vol humor, herkenning en inspiratie. Zo'n 1200 collega's kwamen binnen zonder verwachtingen, en gingen naar huis met trots en verwondering. De maanden erna brachten we de kernwaarden verder tot leven, met onder andere 'IJs met een verhaal', waarmee we opnieuw vele locaties bezochten.

#### Samen werken, samen vieren

De kracht van samen was ook zichtbaar in het speerpunt Collega's op 1, dat in 2025 verder vorm kreeg. Successen vieren hoort daarbij. Daarom vierden we in september ons 25-jarig jubileum alsnog met een onvergetelijk feest: het Rivas Sterrenfestival. Overdag genoten collega's van optredens van Iris Hond, Jeroen van der Boom en een magisch moment met Steven Kazan.



“  
**De kracht van samen  
is ook zichtbaar in  
Collega's op 1**”

**Michiel van Roozendaal**  
Voorzitter Raad van Bestuur



's Avonds gingen de voetjes van de vloer met The Recipe, A-Fever, Kriss Kross Amsterdam en opnieuw Jeroen van der Boom. De sfeer was warm, enthousiast en feestelijk, zoals past bij een organisatie die trots is op haar collega's.

Naast het feestelijke samenkomen tijdens het Rivas Sterrenfestival hebben we ook in de dagelijkse praktijk belangrijke stappen gezet vanuit het speerpunt Collega's op 1. We besteedden meer aandacht aan werkdruk, startten deze zomer met het leiderschapstraject en versterkten de samenwerking binnen de divisies. De divisiestructuur, die inmiddels ruim anderhalf jaar bestaat, kwam in 2025 voor het eerst volledig tot zijn recht. De aansturing van de divisies is met de komst van directeur Katja Smitskamp ook weer op orde. We zien dat dit zijn vruchten begint af te werpen: er is meer focus, ondersteuning staat dichterbij de zorg en er is meer duidelijkheid in verantwoordelijkheden. Dat maakt ons wendbaarder en geeft ruimte om te investeren in wat écht nodig is. Ook op het gebied van kwaliteit en innovatie waren er mooie ontwikkelingen, zoals de verdere opschaling van thuismonitoring en digitale wijkverpleging, waardoor we onze zorg dichtbij en betrouwbaar hielden ondanks de

arbeidsmarktkrapte. Dankzij onze stabiele financiële positie kunnen we bovendien blijven investeren in onze collega's, technologie en ons vastgoed. Precies wat nodig is in een zorglandschap dat snel verandert.

### **Samen vooruit**

De toekomstbestendige zorg kreeg dit jaar verder vorm met de vernieuwde Rivas 2030-doelstellingen. Daarnaast startten we met het cultuur- en leiderschapstraject, waarin één vraag centraal staat: 'hoe zorgen we samen voor een toekomstbestendige organisatie en wat vraagt dat van ons?' Onze kracht als één Rivas staat daarbij centraal. Leidinggevenden ontvangen persoonlijke begeleiding en nemen deel aan groepssessies om hun wendbaarheid en verbindend vermogen te versterken. Dit traject loopt door in 2026 en vormt een belangrijke basis voor de organisatie die we samen willen zijn.

“**Onze kracht als één Rivas staat daarbij centraal**”

### Samen bouwen aan de toekomst van de regio

Een van de belangrijkste mijlpalen van 2025 was de goedkeuring van de IZA-aanvraag Rivas–Huisarts en Zorg (HenZ). Na ruim 2,5 jaar voorbereiding kregen we de middelen om onze strategie versneld uit te voeren. Met zo'n 22 projecten bouwen we verder aan toekomstbestendige zorg voor onze inwoners. Daarnaast hebben we ons bij meerdere regionale initiatieven aangesloten, zoals Waardenland, zorgcoördinatie ROAZ Zuidwest-Nederland, Buurt als Ecosysteem en DigiZorg. Ook deze initiatieven kregen onder de IZA-vlag hun goedkeuring. Al deze projecten zijn geborgd in de jaarplannen van de divisies, zodat we collega's niet overladen met extra werk. Want ook hierbij geldt: Collega's op 1.

Een andere belangrijke stap zetten we in april met het Albert Schweitzer ziekenhuis. We ondertekenden een samenwerkingsovereenkomst die vakgroepen van beide ziekenhuizen in staat stelt om afspraken te maken als voorkeurspartners. Daarnaast zoeken we continu naar synergie op de ondersteunende diensten, bijvoorbeeld voor ICT. Zo bundelen we krachten om kwalitatief goede zorg in onze regio bereikbaar en betaalbaar te houden.

### Samen met onze ketenpartners

Landelijk lieten we eveneens van ons horen. Tijdens meerdere overheidsbezoeken gingen we in gesprek over knelpunten die we tegenkomen als ketenorganisatie. We spraken over Reablement, eerstelijnszorg en het belang van structurele, domeinoverstijgende financiering. Deze gesprekken leverden waardevolle inzichten op en concrete acties voor vervolgstappen. Daarnaast deden we met andere ketenorganisaties in Nederland, Curamare, Pantein en ZorgSaam, een gezamenlijke oproep voor een doorbraak in domeinoverstijgende zorg. Het onderzoek van PwC Strategy& bevestigde wat wij dagelijks in de praktijk zien: integrale zorg werkt voor cliënten, voor zorgverleners en voor het zorgsysteem. Met een gezamenlijke persuiting riepen we landelijke partijen op om de voorwaarden te creëren die nodig zijn om deze manier van werken breed mogelijk te maken.

### Samen maken we Rivas

2025 was een jaar van groei, vieren, verbinden en vooruitkijken. Een jaar waarin samen op alle niveaus voelbaar was. Een jaar waarin we samen hebben laten zien wat de kracht van Rivas is: mensgerichte zorg, gedragen door betrokken en bevlogen collega's. Samen maken we Rivas, in 2025, nu en in de toekomst.



# Terugblik Raad van Toezicht

**De Raad van Toezicht kijkt met een positief gevoel terug op 2025. Een jaar waarin samenwerking binnen Rivas duidelijk en op een krachtige manier naar voren kwam. Het jaarverslag laat tal van voorbeelden zien die onderstrepen hoe sterk de waarde Samen is verankerd in de organisatie, en hoe deze kernwaarde terecht veel aandacht heeft gekregen.**

## Verbondenheid en Collega's op 1

Afgelopen jaar is het 25-jarig bestaan van Rivas uitgebreid gevierd. Het Rivas Sterrenfestival was een succes en heeft de onderlinge verbondenheid versterkt. In de gesprekken met de Ondernemingsraad werd voor de Raad van Toezicht bevestigd dat Rivas haar collega's zichtbaar en voelbaar op 1 zet.

## Regionale samenwerking

Daarnaast constateert de Raad van Toezicht dat de samenwerking in de regio verder is versterkt, met als basis de IZA transformatieplannen. Deze transformatieplannen zijn goedgekeurd en de betrokken

partijen kunnen daadwerkelijk met elkaar aan de slag. Spreiding en concentratie van zorg kan tenslotte alleen maar samen in het netwerk. De Raad van Toezicht is trots op de mooie resultaten binnen het netwerk en op de ambities voor de komende jaren. De waardering van Rivas in de regio is voelbaar en zichtbaar.

## Bedrijfsvoering en financiële resultaten

Ook binnen de organisatie is vooruitgang zichtbaar: de bedrijfsvoering is afgelopen jaar verder verbeterd en verstevigd, met een passend positief financieel resultaat in 2025. De Raad van Toezicht is positief over dit resultaat en besteedt in de gesprekken met de Raad van Bestuur aandacht aan de besteding van deze extra middelen voor toekomstbestendige zorg. Het financiële resultaat biedt ruimte om te investeren in onderzoek en innovatie, toekomstbestendige Informatie & Automatisering en huisvesting.

## Vertrouwen in de toekomst

Tot slot kijkt de Raad van Toezicht terug op een jaar waarin sprake was van goed bestuur. Daarbij

## Raad van Toezicht Rivas Zorggroep

### Samenstelling 2025

Mevrouw drs. A.P. de Jongh RA  
voorzitter

Mevrouw A.W. van den Beld  
lid

De heer drs. R.F.A. Buijs MHA  
lid

De heer J.V.C.T. van Duren RC  
lid

De heer drs. M.C.M. Bindels RC MAC  
lid

ziet de Raad van Toezicht dat Rivas ook in 2025 met collega's, vrijwilligers en naasten passende en mensgerichte zorg heeft geleverd aan patiënten, cliënten en bewoners. De Raad van Toezicht benadrukt het belang van het leiderschapsprogramma om samen verder te bouwen en klaar te zijn voor de toekomst. Met waardering voor ieders inzet spreekt de Raad van Toezicht het vertrouwen uit in de verdere ontwikkeling van Rivas Zorggroep in de komende jaren.

Namens de Raad van Toezicht,

## Petra de Jongh

Voorzitter Raad van Toezicht Rivas Zorggroep

## Hoofdstuk 1

# Over Rivas Zorggroep

Rivas Zorggroep is een ketenorganisatie. Wij verlenen ziekenhuiszorg, revalidatiezorg, ouderenzorg, wijkverpleging en paramedische zorg zoals fysiotherapie, logopedie, psychologie, ergotherapie en diëtetiek. Goed op elkaar afgestemde zorg is de kernkwaliteit van Rivas Zorggroep. Hierdoor kunnen patiënten, cliënten en bewoners rekenen op de juiste zorg, op de juiste plek en op het juiste moment. Meer dan 5.000 gemotiveerde professionals en vrijwilligers staan elke dag klaar om mensgerichte zorg te verlenen.





## Missie

Als ketenorganisatie zorgen wij samen met cliënten, naasten, vrijwilligers en partners voor mensgerichte zorg in onze regio. Nu en in de toekomst.

## Ons verzorgingsgebied



## kernwaarden

R

### Respect:

We gaan respectvol en gelijkwaardig met elkaar om.

I

### Innovatie:

We blijven zoeken naar mogelijkheden om onszelf te verbeteren.

V

### Vertrouwen:

We geven elkaar de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen.

A

### Aandacht:

We zijn mensgericht in de kern van ons handelen.

S

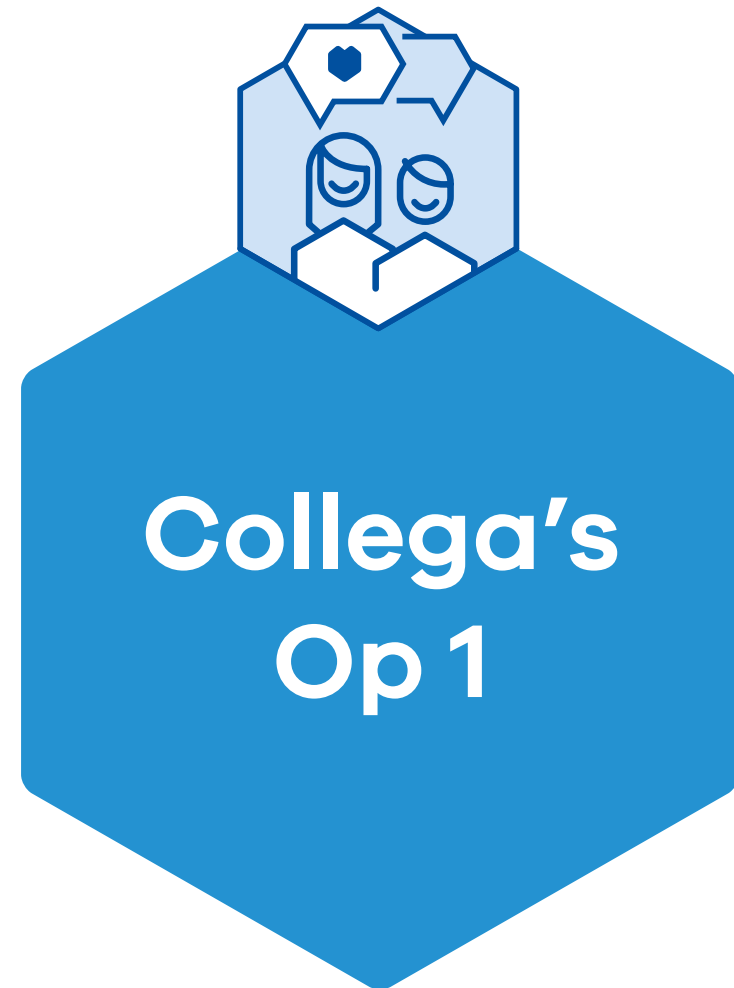
### Samen:

We gaan uit van de kracht van samen.

Het verzorgingsgebied van Rivas strekt zich uit over een gebied van tien gemeenten, verdeeld over de provincies Zuid-Holland, Utrecht, Gelderland en Noord-Brabant. In dit gebied wonen zo'n 300.000 inwoners en onze thuisstad Gorinchem vormt het centrale middelpunt. Als ketenorganisatie hebben we een belangrijke positie in de regio.

Vanuit deze positie werken we samen met huisartsen, verloskundigen, collega-zorgaanbieders, gemeenten en zorgverzekeraars. Met hen bespreken we thema's als passende zorg, samenwerking en financiering. En we nemen het voortouw in het toegankelijk, toekomstbestendig en betaalbaar houden van zorg voor de inwoners van onze regio.

# 4 Speerpunten, 2 versnellers



Vanuit het Planetree gedachtengoed streven we als organisatie naar tevreden cliënten én tevreden en gemotiveerde collega's.



Wij leveren samen met het netwerk van de cliënt zorg zo dichtbij als mogelijk.

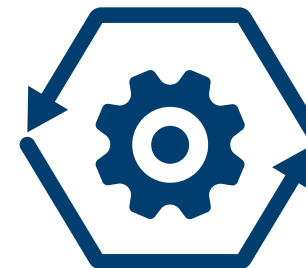


Cliënten met een zorgbehoefte krijgen van ons in samenwerking met partners het juiste aanbod, op het juiste moment en op de juiste plek. Wij faciliteren dit met een regionale zorgcentrale.



Wij leveren kwalitatief hoogwaardige en betaalbare zorg en zetten ons in om het milieu zo min mogelijk te belasten.

Mensgerichte digitalisering



Duurzaam financieel gezond

Hoofdstuk 2

# Onze kernactiviteiten

# Onze kernactiviteiten

Rivas is actief in de gehele keten van zorg en verdeelt de activiteiten over drie divisies.



## Ziekenhuiszorg

Medisch specialistische basiszorg  
Acute zorg



## VVT

Wijkverpleging, Langdurige Zorg,  
Dagbesteding & Dagbehandeling,  
Fysiotherapie, Logopedie, Ergotherapie,  
Diëtetiek, Psychologie, Hospice, GOAC,  
Revalidatie & Herstel



## Zorgcentrale

Zorglijn  
Zorgadvies  
Digitaal team  
Zorgcoördinatie

# Divisie Beatrixziekenhuis

De vraag naar ziekenhuiszorg blijft in het hele land toenemen. Het bieden van zorg aan meer patiënten is daarom één van onze belangrijkste speerpunten. Dit is essentieel om ook in de toekomst toegankelijke en kwalitatief goede zorg in onze regio te kunnen garanderen.

“**Om meer patiënten te kunnen helpen, verbeteren we voortdurend onze zorgprocessen.**”

Tegelijkertijd draagt een gezonde groei bij aan een stabiele financiële basis voor ons ziekenhuis. Om meer patiënten te kunnen helpen, is het noodzakelijk dat we onze zorgprocessen voortdurend verbeteren en slimmer organiseren. In 2025 hebben we hier samen met onze collega's en partners actief aan gewerkt. Door efficiënter te werken en slim capaciteitsmanagement, zorgen we ervoor dat patiënten tijdig de juiste zorg krijgen. Daarmee versterken we niet alleen de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg in de regio, maar ook de continuïteit van ons ziekenhuis.



Unieke patiënten gezien in het Beatrixziekenhuis:

**74.547**



Eerste polikliniekbezoeken:

**54.872**

waarvan:

**1.942**

telefonisch

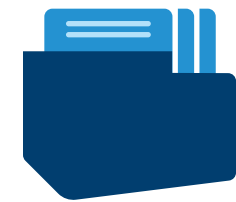
# 54.822

Unieke cliënten hebben geleid tot



## 171.543

policontacten



Geopende DBC's:

## 131.733



Gesloten DBC's:

## 135.938

# 11.061

Unieke patiënten hebben geleid tot



## 15.565

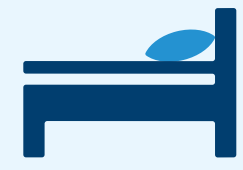
seh-bezoeken



### Digitale en efficiënte zorgprocessen in de poliklinieken

Patiënten kunnen zich nu digitaal aanmelden voor hun afspraak in het ziekenhuis, waardoor wachtrijen voor een afspraak afnemen en zij meer regie hebben over hun afspraken. Tegelijk is er in

2025 flink geïnvesteerd om de polikliniekprocessen uniformer te maken en verder te digitaliseren. Dit moet erin resulteren dat we op onze poliklinieken efficiënter en prettiger werken en dat we de capaciteit die we hebben zo goed mogelijk benutten voor onze patiënten.



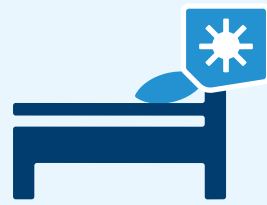
Reguliere bedden:

122



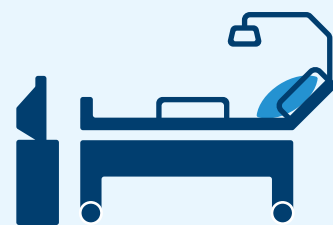
Bedden Beatrix  
geboorte- en  
kindcentrum:

38



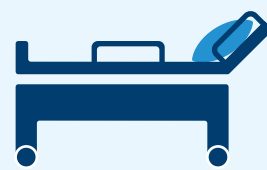
Plekken  
dagbehandeling:

49



IC-bedden:

6



CCU-bedden:

2

### Vernieuwingen: operatiekamers, infuuspompen en bewakingsmonitoren

In 2025 werden vrijwel alle infuuspompen en bewakingsmonitoren in het Beatrix-ziekenhuis vervangen. Met bijna militaire precisie werd de vervanging van alle apparatuur voorbereid, geoefend en uitgevoerd. De nieuwe technologie maakt het werk makkelijker en de zorg veiliger. Ook werd de renovatie van alle operatiekamers afgerond, een traject dat in 2024 was gestart waarbij beeldapparatuur werd vervangen, bekabeling vernieuwd en moderne werkplekken werden gemaakt voor de artsen en OK-assistenten.



## Collega's op 1: Beatrixziekenhuis hoort bij de ziekenhuizen met het laagste verzuim

Het Beatrixziekenhuis is opgenomen in de Vernet Health Ranking 2025. In deze landelijke ranglijst worden zorgorganisaties vergeleken op hun verzuimcijfers en inzetbaarheid van collega's. Onze plek in deze ranglijst betekent dat we bij de drie ziekenhuizen horen met de laagste verzuimcijfers van Nederland.

“  
We zijn trots om bij de drie ziekenhuizen met de laagste verzuimcijfers te horen.”



Verpleegdagen:

**38.910**

exclusief 'verkeerde bed'



Dagverpleging:

**11.665**

exclusief kortere opnameduur



Klinische opnames:

**9.588**



OK's:

**8.813**



## Spreiding en concentratie oncologische en vaatchirurgische zorg

Samen met ziekenhuizen in Midden-Nederland hebben we stappen gezet in de herverdeling van oncologische en vaatchirurgische zorg, op basis van landelijke volumennormen. Complexe behandelingen

worden geconcentreerd waar ervaring aanwezig is, terwijl veelvoorkomende zorg dichtbij huis beschikbaar blijft. Zo zorgen we ervoor dat patiënten de juiste zorg op de juiste plek krijgen.

Bron kerncijfers: valuecare BI Dataset – Zorgactiviteit back up 16-01-2026



### Medisch specialisten:

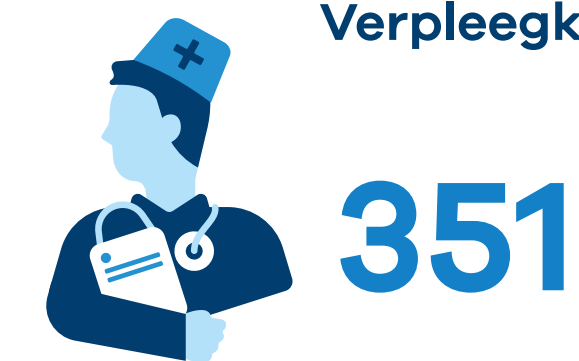


(loondienst en vrijgevestigd)

### Verpleegkundig specialisten + Physician assistant:



### Verpleegkundigen



(aantal collega's met een contract in december 2024 met in de functiebenaming 'verpleegkundige')

### Gemiddeld aantal collega's:



# VVT

## Samen zorg, zelf regie houden

Binnen de divisie VVT werken Langdurige Zorg, Wijkverpleging, Revalidatie & Herstel en het Expertisecentrum samen aan één doel: mensen ondersteunen in wat voor hen belangrijk is. Met aandacht voor eigen regie, zelfstandigheid en kwaliteit van leven.

Familie, naasten en vrijwilligers spelen hierin een steeds grotere rol. De professionele zorg sluit daarop aan en versterkt waar nodig.



### We spelen hiermee in op:

- een groeiende zorgvraag
- complexere zorg
- langer thuis wonen
- schaarste aan professionals

De eerste effecten worden zichtbaar: kortere lijnen, betere samenwerking en meer samenhang in zorg rondom cliënten en bewoners.

### Belangrijkste ontwikkelingen 2025

- Uitbreiding van het programma Samen leven is Samen zorgen over de hele VVT
- Informele zorg een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks leven maken
- Verminderen van onnodige administratie

### Samen leven is Samen zorgen

In al onze zorg kijken we eerst naar wat iemand zelf kan en wil. Familie, naasten en vrijwilligers spelen een grotere rol, en professionele zorg sluit daarop aan. Dat vraagt om een andere manier van samenwerken: goed luisteren, afstemmen en samen beslissen.



### We volgen hierbij een duidelijke werkwijze:

- kijken wat de cliënt zelf nog kan doen of leren, en welke hulpmiddelen daarbij kunnen helpen
- inzetten van mantelzorg en vrijwilligers
- betrekken van de omgeving, zoals gemeente, woningcorporatie of buurt
- bepalen welke professionele zorg nodig is
- samen evalueren of alles goed werkt

Zo versterken we de eigen regie en zorgen we voor zorg die écht bij iemand past.

“  
**Wat kan en wil  
iemand zelf**”

# Langdurige Zorg

## Eigen regie en vrijheid

In onze (woon-)zorglocaties draait alles om wonen, leven en jezelf blijven. We ondersteunen bewoners in wat zij belangrijk vinden, samen met hun naasten.

### Aantal locaties



17

1. Verpleeghuis Waerthove
2. Verpleeghuis Het Gasthuis
3. Verpleeghuis Lingesteijn
4. Verpleeghuis De Waalburcht
5. Woonzorgcentrum Bannehof (Vph/Vzh)
6. Woonzorgcentrum De Markt
7. Woonzorgcentrum De Schutse
8. Verpleeghuis De Wieken
9. Verpleeghuis Tiendwaert
10. Verpleeghuis De Alblashof
11. Woonzorgcentrum Steijndeld
12. Verpleeghuis Laakse Hof
13. Verpleeghuis 't Waellant
14. Verpleeghuis Judith Leysterhof
15. Verpleeghuis Molenhoek
16. Verpleeghuis De Vijverhof
17. Verpleeghuis Merlinge

### Aantal bedden incl ELV (excl R&H)



986

\* Aangepast voor 2025 op 1 juli om een gemiddelde voor het jaar te bepalen

### Gemiddeld aantal bewoners (incl ELV ex VPT en R&H)



974

\* Getal in bestuursverslag zijn de de bezette bedden voor 2025



## Belangrijkste ontwikkelingen 2025

- Cliëntwaardering: 8,2
- Samenwerking met familie en naasten verder geïntensiveerd
- Programma 'Zo thuis als mogelijk wonen' verder versterkt
- Bevorderen van vrijheid en bewegingsruimte voor bewoners met dementie
- Voorbereid Verhuizen: digitale informatie en duidelijke begeleiding, nu beschikbaar op alle locaties
- Verbinding tussen woonzorglocatie en wijk versterken, o.a. door buurtloket De Gildenwissel in Gorinchem

## Verdere regionale samenwerking

In 2025 bereiden we de gezamenlijke bemiddeling van Wlz-bedden voor, samen met drie regionale partners. Het doel is een betere spreiding van woonplekken, kortere wachttijden en een efficiëntere inzet van capaciteit. Begin 2026 is de zorgcoördinatie binnen het Regionaal Coördinatiepunt voor de AV-regio voor dit onderdeel gestart.

## Opname nieuwe bewoners Langdurige zorg (excl R&H)



## Gemiddeld aantal collega's:



LZ + Bestuur (directie en GV)  
exclusief ondersteunende diensten



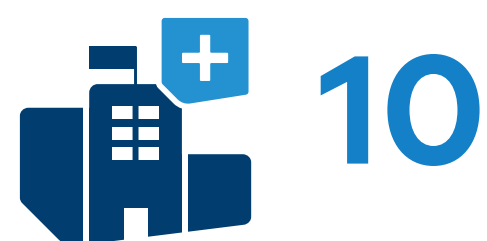
## Wijkverpleging Zorg dichtbij

Steeds meer zorg vindt thuis plaats. Onze wijkteams ondersteunen mensen om zo lang mogelijk zelfstandig en veilig in hun eigen omgeving te blijven wonen. Dit doen we zowel fysiek aan huis als digitaal via beeldzorg.

“  
Goed luisteren,  
afstemmen en  
samen beslissen”



Gemeentes waar we  
zorg leveren:



10

Aantal cliënten gemiddeld in  
zorg per maand wijkverpleging:



3232

Aantal VPT-clients  
einde jaar:



122

Aantal cliënten gemiddeld in zorg  
per maand dagbesteding:



220

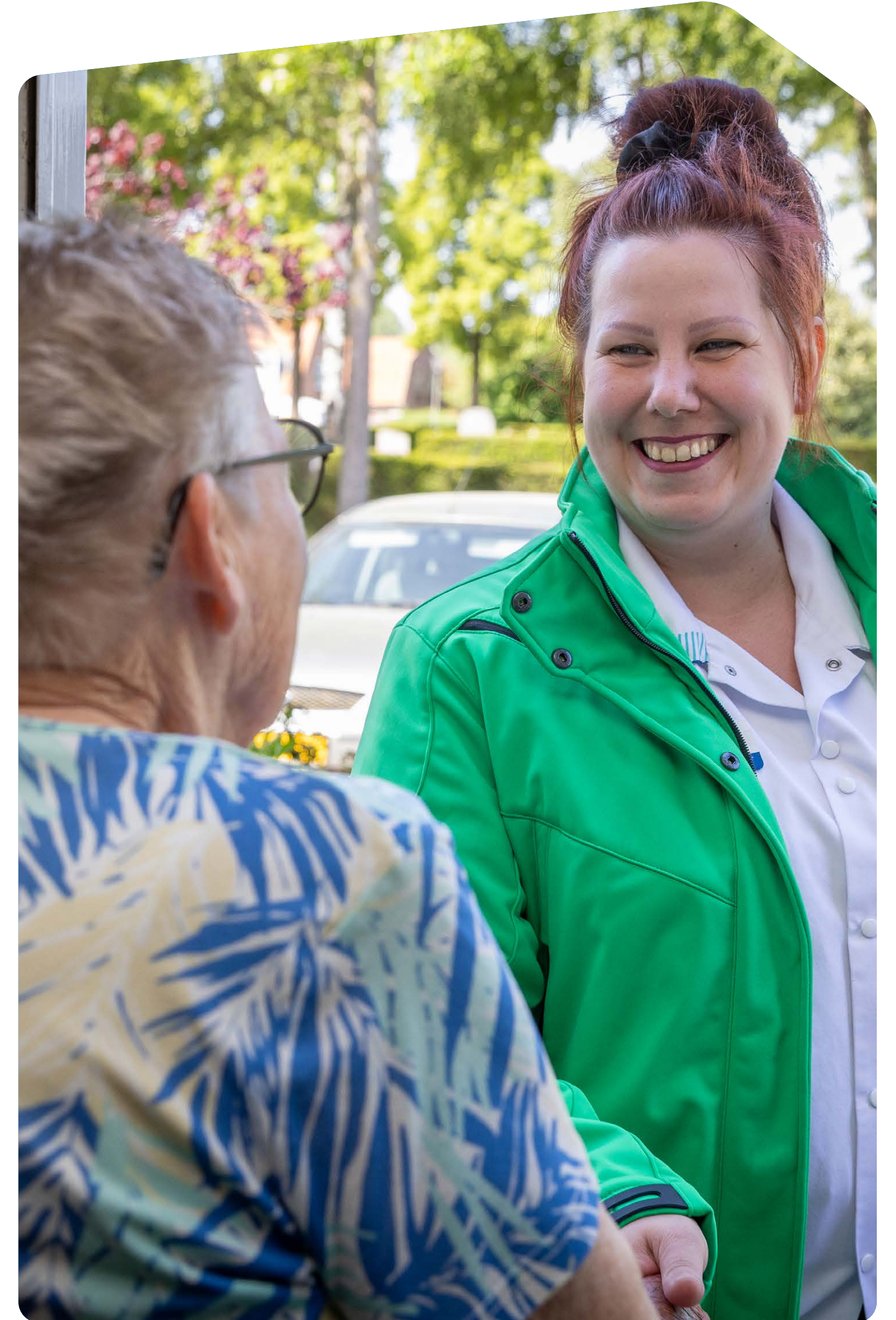
## Belangrijkste ontwikkelingen 2025

- Cliëntwaardering: 8.6
- Digitale zorg: 145+ cliënten via beeldzorg
- Uitbreiding van GZSP-zorg binnen de dagbehandeling
- Slimme hulpmiddelen: Medido, druppelbril en slimme pillendozen in gebruik
- Langer Actief Thuis (LAT): 6 teams, begeleiding tot 12 weken, focus op zelfstandigheid, samenwerking met fysio en ergo; resultaten tonen dat gemiddeld 25% minder zorg nodig was
- Verzorgd & Prettig Thuis (VPT): uitgerold in bijna alle gemeenten. Laat een positief effect zien op de continuïteit en eigen regie van cliënten.
- In Gorinchem en Papendrecht werken we aan Buurt als Ecosysteem; in Papendrecht komt daarbij de Zorgzame Buurt Kraaihoek-Zuid met 18 zorggeschikte appartementen gepland voor 2026.

## GeheugenSteunpunt – Ondersteuning bij vergeetachtigheid

In 2025 is de pilot van het GeheugenSteunpunt in Gorinchem verder uitgebreid in samenwerking met Vegro. Hierdoor zijn hulpmiddelen sneller beschikbaar en beter gekoppeld aan de zorg die cliënten thuis ontvangen. Cliënten en hun naasten waarderen daarnaast de persoonlijke uitleg en begeleiding bij het gebruik van deze hulpmiddelen.

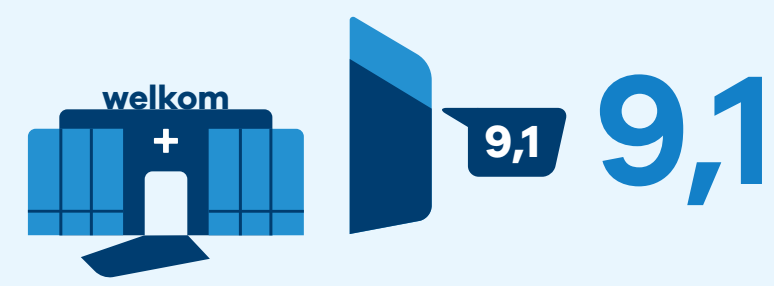
“  
**Meer zelfstandigheid thuis met Langer Actief Thuis**”



Rapportcijfer wijkverpleging:



Rapportcijfer dagbesteding:



Gemiddeld aantal collega's:



# Revalidatie & Herstel

## Herstel dichtbij huis

Na een ziekenhuisopname werken cliënten bij ons aan herstel en terugkeer naar huis. We combineren intensieve behandeling met aandacht voor veerkracht en zelfstandigheid.

### Belangrijkste ontwikkelingen 2025

- Cliëntwaardering: 9.0
- Verbetering van het revalidatieklimaat en de herstelondersteunende omgeving (o.a. nieuwe keukens in Sliedrecht, opgeknapte kamers en kunst op kamers in Gorinchem)
- Oefenkaartmap: cliënten oefenen ook buiten therapie, positieve ervaringen bij cliënten en behandelaren
- Veerkracht: groepssessies onder begeleiding van geestelijk verzorger, focus op mentale kracht tijdens herstel

	DBC	ELV hoog complex	ZZP 9b
Aantal cliënten 2025	537	30	29
Aantal opnames 2025	558	31	29
Gemiddeld aantal opname dagen	37	26	38
% terug naar huis	72,67%	50,00%	10,71%
% naar verpleeghuis	3,17%	3,85%	25,00%
% naar ander ziekenhuis of zorgorganisatie	17,23%	34,62%	14,29%



### Betere overgang naar huis

In 2025 is in Sliedrecht een pilot gestart waarbij de wijkverpleging eerder wordt betrokken bij het ontslag van cliënten. Hierdoor vinden gezamenlijke ontslaggesprekken plaats met de zorgregisseur, wijkverpleegkundige, cliënt en naasten. Dit draagt bij aan een warme en goed afgestemde overdracht naar huis, waardoor het herstel thuis beter wordt ondersteund.

“  
**Warme overdracht helpt bij beter herstel thuis.**  
”



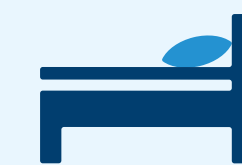
#### Aantal locaties



2

Gorinchem  
en Sliedrecht

#### Aantal bedden - R&H



76

incl. 3 crisisbedden

#### Gemiddeld aantal collega's



103

# Expertisecentrum Deskundigheid dichtbij

Ons Expertisecentrum bundelt paramedische zorg en specialisten ouderengeneeskunde. Zo brengen we deskundigheid dichtbij, zowel op locatie als in de wijk.

## Ontwikkelingen 2025

- Cliëntwaardering: 8.7
- PREM Paramedische Zorg herhaald, geeft inzicht in kwaliteit en verbeterpunten
- Cliënten voelen zich serieus genomen en waarderen persoonlijke benadering
- Voorbereiding invoer nieuw elektronisch cliëntendossier en Microsoft 365 voor betere samenwerking

## Digitalisering

In 2025 zijn de digitale afspraakbevestiging en de informatievoorziening voor cliënten verbeterd. Hierdoor verloopt de voorbereiding op afspraken efficiënter en ervaren cliënten meer duidelijkheid en gemak bij hun zorg.

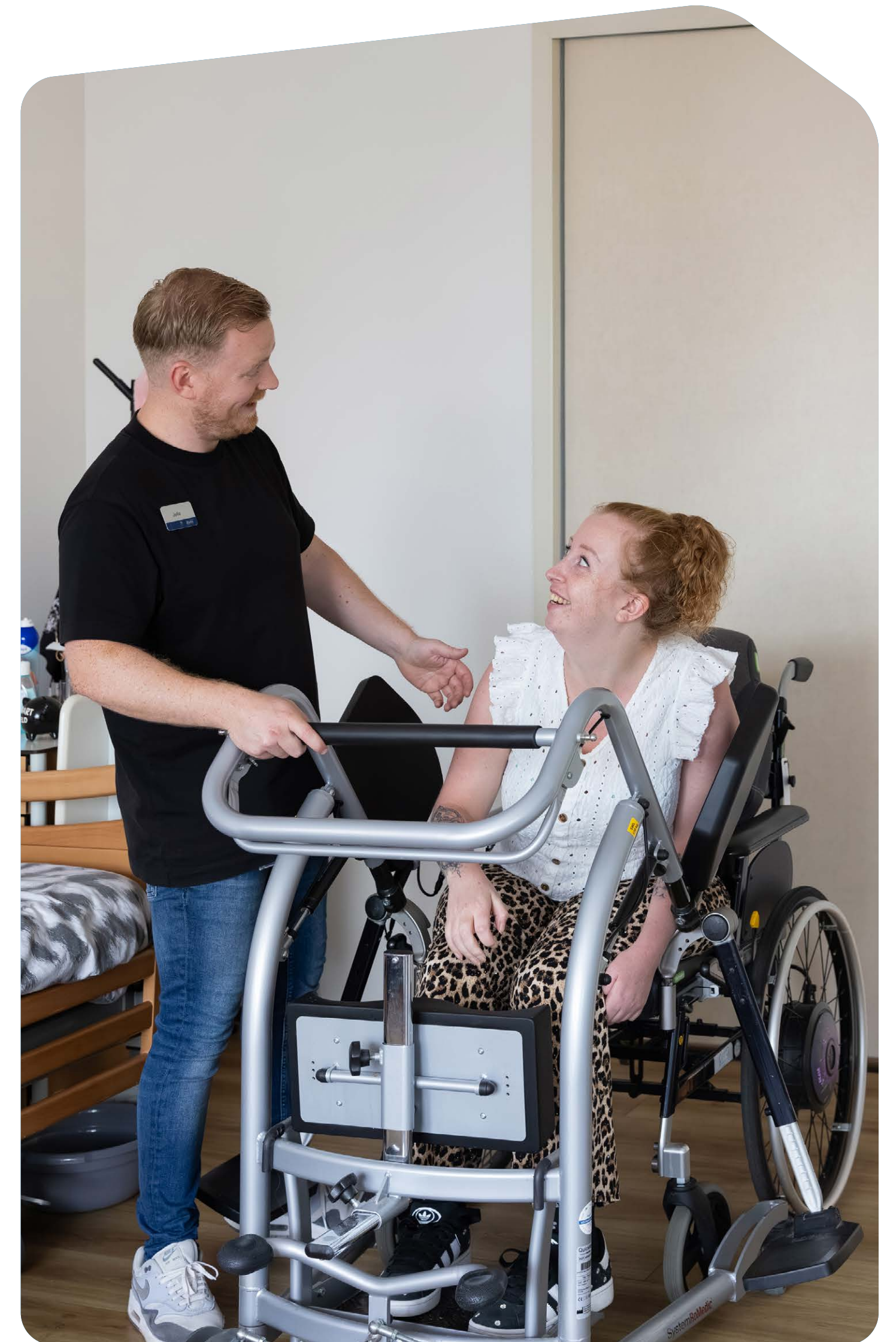


## Aantal behandelaren Expertisecentrum



- 10** Aantal behandelaren logopedie
- 17** Aantal behandelaren ergotherapie
- 13** Aantal behandelaren diëtetiek
- 59** Aantal behandelaren fysiotherapie
- 19** Aantal behandelaren psychologie
- 29** Aantal behandelaren ouderengeneeskunde (incl. SO, Arts ass., VS, PA en praktijkverpleegkundige)

Soort paramedische agenda	Aantal afspraken	Aantal cliënten
Fysiotherapie	27694	3444
Diëtetiek	11310	3928
Ergotherapie	6090	1566
Psychologie	2669	447
Logopedie	1637	293
Totaal	49400	8702



# Onze activiteiten

## Divisie Zorgcentrale

De Zorgcentrale verbindt zorg, advies en digitale ondersteuning. Vanuit de zorglijn, zorgadvies en het digitaal team zorgen we dat cliënten snel de juiste hulp krijgen, op afstand of in afstemming met collega's in het veld. Zo dragen we bij aan toegankelijke zorg, goede coördinatie en slimme inzet van capaciteit in de regio.



Aantal Personenalarmering



Aantal Medido

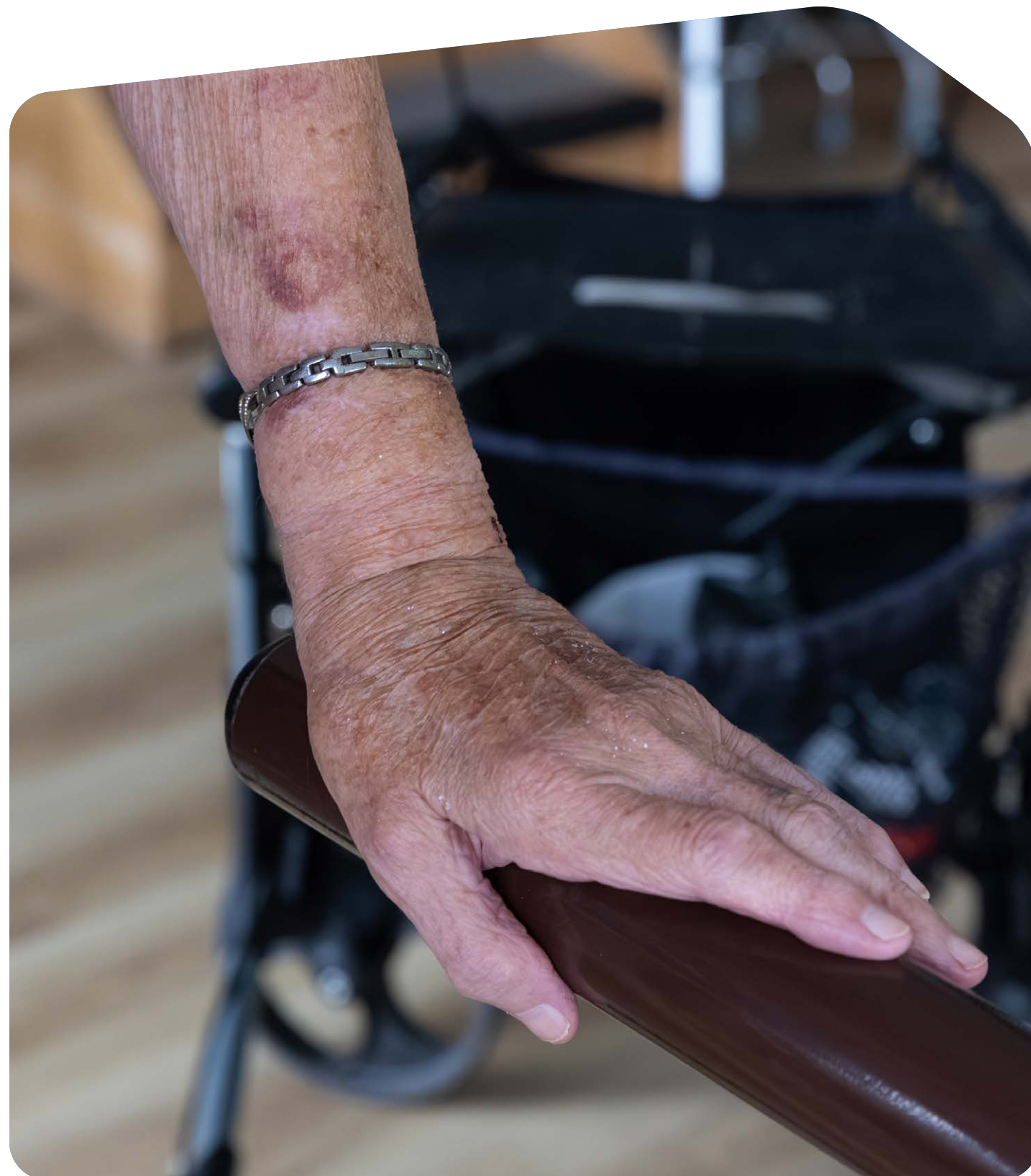


Aantal beeldzorgcliënten



Aantal telefoongesprekken per jaar





Sinds 2024 is de Zorgcentrale een zelfstandige divisie binnen Rivas. In 2025 bouwden we verder aan een stabiele organisatie, met aandacht voor regionale samenwerking, digitale zorg en toekomstbestendige infrastructuur.

### Belangrijkste ontwikkelingen 2025

- Verdere positionering van de Zorgcentrale binnen Rivas en in de regio
- Voortzetten en uitbreiden van regionale coördinatie van ELV- en Wlz-bedden binnen de AV-regio
- Doorontwikkeling van digitale zorg en zorg op afstand voor thuiszorgcliënten
- Invoer van een nieuw platform voor personenalarmering
- Verdere invoering van gezond roosteren binnen alle teams van de Zorgcentrale

### Digitale zorg | De juiste zorg, op het juiste moment

Digitale zorg is een belangrijk onderdeel van toekomstbestendige ondersteuning. We kijken bij iedere thuiszorgcliënt of zorg op afstand mogelijk en passend is. Daarmee vergroten we de zelfstandigheid van cliënten en verlagen we de druk op zorgprofessionals.

Ook thuismonitoring speelt hierin een rol, bijvoorbeeld bij zwangerschapsdiabetes. Cliënten hoeven minder vaak naar het ziekenhuis en worden toch goed gevolgd. Deze vorm van zorg wordt positief gewaardeerd, omdat het meer vrijheid en gemak biedt.

Thuismonitoringcliënten



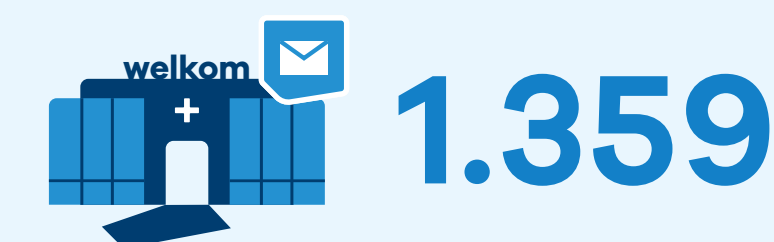
Aantal ELV plaatsingen in de AV regio



Aantal ELV aanvragen in de AV regio



Aantal aanvragen Thuiszorg vanuit het Beatrixziekenhuis



Gemiddeld aantal collega's



Rivas 2030

# Stand van zaken 2025

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in de uitvoering van de Rivas 2030 strategie. In alle speerpunten zijn concrete resultaten bereikt die bijdragen aan toekomstbestendige, toegankelijke en passende zorg in de regio.

“**Rivas is het eerste ziekenhuis in Nederland dat is gestart met decentraal digitaal aanmelden**”

## Collega's op 1

Voor Collega's op 1 stond het afgelopen jaar in het teken van aandacht en verbinding. We hebben kennisgemaakt met de nieuwe RIVAS-kernwaarden in de theatervoorstelling Samen maken we Rivas. Daarnaast hebben we alsnog ons 25-jarig jubileum gevierd op het Rivas Sterrenfestival. Verder zijn alle leidinggevenden gestart met het leiderschapstraject, is de vorm van het jaargesprek vernieuwt en het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gestart. Per februari 2026 is er een programmamanager benoemd om het speerpunt verder invulling te geven.



## Zorg Dichtbij

Ook in het speerpunt *Zorg Dichtbij* zijn duidelijke resultaten geboekt. Het project VPT in de wijk is afgerond en opgeschaald naar alle wijkteams. In totaal ontvingen 190 cliënten VPT; 106 cliënten waren eind 2025 nog in zorg. Alle projectdoelen zijn gerealiseerd, al kostte de uitvoering meer tijd dan voorzien.

Rivas is het eerste ziekenhuis in Nederland dat is gestart met decentraal digitaal aanmelden. Ongeveer 40% van de patiënten meldt zich inmiddels digitaal aan. Daarnaast kunnen patiënten bij een aantal vakgroepen zelf afspraken inplannen;

hiervan maakt 38,5% gebruik. Het patiëntenportaal wordt door 93% van de patiënten of hun naasten gebruikt.

Het programma *Langer Actief Thuis* is verder uitgebreid. Deelnemende patiënten hadden gemiddeld 26% minder inzet van wijkverpleging nodig, verbleven korter in zorg en hadden langer geen herindicatie nodig.

### Zorgcoördinatie

Binnen *Zorgcoördinatie* is in 2025 een 'go' gegeven op het Transformatieplan Zorgcoördinatie Zuid-Holland Zuid. Rivas werkt hierin samen met negen partners in de acute zorg. Daarnaast is het regionale coördinatiepunt voor verpleeghuisbedden ontworpen en geïmplementeerd met vier VVT partners, met livegang van het RCP in januari 2026. Ook is gestart met een gezamenlijk project met Waardeburgh om ongeplande thuiszorg in ANW uren efficiënter te coördineren.



## Duurzame Zorg

### Groene Zorg

Op het gebied van verduurzaming zijn meerdere initiatieven gerealiseerd. Vloeibare restmedicatie wordt voortaan apart ingezameld en incontinentiemateriaal wordt gerecycled. Het Green Team is opnieuw gestart volgens de PROOF methode.



Daarnaast is de EED audit door INNAX ingediend en afgerond, en zijn de CO<sub>2</sub> routekaart en de informatieplicht energiebesparing goedgekeurd. De nieuwe koelinstallatie voor het ziekenhuis levert naar verwachting 25% CO<sub>2</sub> reductie op en maakt efficiënter gebruik van warmte en koudeopslag.

### Informele Zorg

Het programma Samen Leven is Samen Zorgen is geïntegreerd in Planetree. Verhuizingen verlopen conform het afgesproken proces en in de wijkverpleging worden bij intakes standaard de vijf kernvragen gesteld. De kerngroep VVT werkt met een gezamenlijke actielijst en komt iedere zes weken bijeen voor afstemming en regie.

### Digitaal proces VVT

Alle adviesraden hebben ingestemd met ONS Nedap als nieuwe leverancier van het EPD voor de VVT. De voorbereidingen voor implementatie in 2026 zijn in volle gang.

### Vastgoed

In 2025 is de vastgoedroadmap geactualiseerd. Deze roadmap biedt richting, maar blijft een dynamisch document waarmee kan worden ingespeeld



op ontwikkelingen. Daarnaast is per 1 september 2025 een manager Vastgoed aangesteld.

### Slot

De resultaten uit 2025 laten zien dat Rivas, samen met collega's en partners, forse stappen zet richting de doelen uit de Rivas 2030 strategie. Door samenwerking, innovatie en structurele verbetering blijft Rivas werken aan de zorg van morgen voor de regio.

Hoofdstuk 3

# Onze organisatie



# Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## Raad van Bestuur



**Michiel van  
Roozendaal**  
Voorzitter Raad  
van Bestuur



**Mariëlle  
Bartholomeus**  
Lid Raad van Bestuur

## Directieteam



**Willem  
van den Adel**  
Directeur  
Beatrixziekenhuis



**Sandra  
Harsveldt**  
Directeur VVT



**Katja  
Smitskamp**  
Directeur VVT

## Raad van Toezicht



**Petra  
de Jongh**  
Voorzitter



**Annewieke  
van den Beld**



**Ronald  
Buijs**



**Jeroen  
van Duren**



**Marc  
Bindels**

# Ondernemingsraad

**De OR komt voort uit de Wet op de Ondernemingsraden. Om goed mee te kunnen praten, denken en beslissen, is het belangrijk dat de gesprekken op de juiste plek gevoerd worden, ook binnen Rivas. Daarom werkt de OR met onderdeelcommissies (OC) voor iedere divisie.**

De OC's van de divisies hebben iedere zes weken hun eigen formele overlegvergadering met de divisiedirecteur, waarin divisiespecifieke zaken worden behandeld. De OR heeft ook iedere zes weken overleg met de Raad van Bestuur tijdens de centrale overlegvergaderingen. Deze aanpak versterkt de positie van de medezeggenschap binnen Rivas.



# Behandelde advies- en instemmingsaanvragen in 2025

## OC VVT

- Adviesaanvraag kinderopvang Waerthove
- Aanvraagadvies OR aanpassing GV naar EC
- Instemmingsaanvraag werktijdenwijziging De Giessen, Waerthove

## OC Ziekenhuiszorg

- Adviesaanvraag generiek poli-proces
- Adviesaanvraag data-analyse HiX
- Adviesaanvraag herinrichting centrale hal
- Instemmingsaanvraag aanpassen werktijden linnenkamer
- Instemmingsaanvraag roosterwijziging SEH arts-assistenten

## OR Centraal:

- Adviesaanvraag Rivas jaarplan 2026
- Adviesaanvraag RCP naar WLZ-wachtenden
- Adviesaanvraag nieuwe structuur divisie VVT
- Adviesaanvraag structuurwijziging aansturing MSO GOAC en AVT
- Adviesaanvraag uitfaseren ZZP inzet divisie VVT
- Adviesaanvraag ECD divisie VVT
- Adviesaanvraag inhuren van GAF-architecten voor huisvesting ziekenhuisapotheek en poli pijnbestrijding

- Adviesaanvraag opstarten en besluitvorming crisisorganisatie
- Adviesaanvraag overstap van JCI naar Qmentum Beatrixziekenhuis
- Adviesaanvraag toetreding CAZ ZHZ
- Adviesaanvraag samenwerkingsovereenkomst Rivas-ASz
- Adviesaanvraag migratie naar Microsoft 365
- Adviesaanvraag deelname Rivas aan Digizorg
- Instemmingsaanvraag beleid bescherming tegen mazelen collega's Beatrixziekenhuis en Expertisecentrum
- Instemmingsaanvraag herziene MKA-regeling
- Instemmingsaanvraag uitvraag beschermingsstatus mazelen
- Instemmingsaanvraag beleid Melden (bijna-) Incidenten Medewerker (arbeidsongeval)
- Instemmingsaanvraag beleid Risico-Inventarisatie en -Evaluatie
- Instemmingsaanvraag inzet (externe) vertrouwenspersonen
- Instemmingsaanvraag samenwerkingsafspraken Rivas - De Nieuwe Arts en gewijzigde verzuimregeling
- Instemmingsaanvraag benoeming Adviseur Veilig en Gezond Werken

- Instemmingsaanvraag opleiding jaarplan 2026 en financiële aanvraag SO-MSZ

## Eind 2025 waren nog 2 aanvragen in behandeling:

- Instemmingsaanvraag vertrouwenspersonen Rivas Zorggroep en beleid (on)gewenst gedrag – psychosociale arbeidsbelasting
- Instemmingsaanvraag toepasselijke collectieve arbeidsovereenkomst

In mei heeft de ondernemingsraad op verzoek van de Raad van Bestuur twee kandidaten voorgedragen voor de Onderzoek Advies Commissie (OAC). Beiden zijn benoemd voor een periode van 4 jaar.

Begin november 2025 hebben de OR-verkiezingen plaatsgevonden, waarna we zijn gestart met een groep van nieuwe en ervaren leden. Een enthousiaste groep die de komende 3 jaar weer mee mag gaan denken en doen.

De ondernemingsraad is enthousiast over het cultuur- en leiderschapstraject waarmee we zijn gestart, en merkt dat er mooie ontwikkelingen in de organisatie in beweging zijn gezet.

# Cliëntenraden

**De cliëntenraden van Rivas hebben op basis van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) de bevoegdheid om over cliëntgerichte zaken gevraagd of ongevraagd advies te geven of instemming te verlenen. De cliëntenraden behartigen, als overlegpartner van de directie, het Medisch Specialistisch Bedrijf en de Raad van Bestuur, de belangen van alle (potentiële) cliënten.**

De cliëntenmedezeggenschap van Rivas volgt de organisatiestructuur, waardoor de cliëntenraden van de langdurige zorg en de wijkverpleging in 2025 zijn samengegaan in de Cliëntenraad VVT. Dit betekent dat er nu drie cliëntenraden zijn. Een cliëntenraad voor de divisie ziekenhuiszorg (Beatrixziekenhuis), een cliëntenraad voor de divisie verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT) en een centrale cliëntenraad.

## Centrale cliëntenraad

In de Centrale Cliëntenraad hebben leden van de divisiecliëntenraden zitting. De Centrale Cliëntenraad bestaat uit zes leden, inclusief de onafhankelijk voorzitter. De Centrale Cliëntenraad komt iedere zes weken bijeen. Deze raad bespreekt onderwerpen die divisie-overstijgend zijn met de Raad van Bestuur. De Centrale Cliëntenraad heeft jaarlijks contact met de Raad van Toezicht en maakt deel uit van de selectiecommissie om vacatures in de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht in te vullen. Ook heeft de raad jaarlijks een informeel overleg met de Ondernemingsraad en organiseert zij jaarlijks een educatieve bijeenkomst waarvoor de leden van alle cliëntenraden worden uitgenodigd.

In 2025 heeft de Centrale Cliëntenraad advies of instemming gegeven over onderstaande onderwerpen. Waar nodig werden de divisieraden geraadpleegd.

- Samenwerking Rivas – Albert Schweitzerziekenhuis
- Visie op wonen en zorg
- Functionaris Wet zorg en dwang
- Elektronisch cliëntendossier (ECD) divisie VVT
- Wijziging structuur divisie VVT
- Jaarverantwoording 2024
- Deelname Rivas aan Digizorg
- Toetreding CAZ-ZHZ
- Jaarplan en begroting Rivas 2026
- Overgang JCI naar Qmentum
- Regionale coördinatie inzake Wlz-wachtenden



## Cliëntenraad Beatrixziekenhuis

De cliëntenraad van het Beatrixziekenhuis behartigt de belangen van alle patiënten van het Beatrixziekenhuis in Gorinchem, de Lingepolikliniek te Leerdam en het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB). De cliëntenraad bestaat uit zeven leden en komt maandelijks bijeen. Er is in het najaar gestart met de werving en selectie van nieuwe kandidaten, in verband met het vertrek van twee leden vanwege het verstrijken van de maximale zittingstermijnen. Dit jaar heeft de cliëntenraad van het Beatrixziekenhuis veel tijd besteed aan het verbeteren van de betrokkenheid van de medezeggenschap en heeft hiervoor een voorstel ingediend bij de directie om de participatie bij projecten en veranderingen die impact hebben op patiënten en bezoekers te verbeteren, met als doel een vroegtijdige en effectieve betrokkenheid.

Hieronder volgt een overzicht van de verstrekte adviezen en instemmingen, die rechtstreeks aan de directie of op verzoek aan de Centrale Cliëntenraad zijn gedaan. Er zijn drie ongevraagde adviezen uitgebracht.

- Samenwerking Rivas – ASz
- Telefonisch consult
- Jaarplan Beatrixziekenhuis
- Overgang JCI naar Qmentum
- Huisartsen proactief informeren vanwege volumennormen
- PEM-uitslagen
- Pilot patiënt contactpersoon
- Aanmeldproces fase 3

## Cliëntenraad VVT (Verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg)

In 2025 zijn de cliëntenraden van de langdurige zorg en wijkverpleging samengegaan tot de Cliëntenraad VVT. Dit proces was intensief en op sommige punten uitdagend, maar heeft geleid tot de samenvoeging van een gemotiveerde groep leden die zich met volledige overtuiging inzetten voor het welzijn van alle cliënten binnen de VVT. Ook zijn er twee nieuwe leden toegetreden tot de raad.

De langdurige zorg binnen de Cliëntenraad VVT heeft een bijzondere overlegstructuur: iedere woonlocatie voor langdurige zorg heeft een eigen cliën-

tenoverleg. Vanwege de toenemende moeilijkheid om leden uit de cliëntenoverleggen te betrekken bij de Cliëntenraad VVT, is in 2025 gezocht naar een andere werkwijze. Om de communicatie tussen de Cliëntenraad VVT en de cliëntenoverleggen op de locaties te optimaliseren, zijn de leden van de Cliëntenraad VVT aangesteld als contactpersonen voor de overleggen. Zij fungeren als verbindingschakel en zorgen voor een wederzijdse doorstroming van informatie. Daarnaast worden de leden van de cliëntenoverleggen geïnformeerd middels een periodieke nieuwsbrief met informatie uit de vergaderingen van de Cliëntenraad VVT, aangevuld met onderwerpen die belangrijk zijn voor de cliëntenmedezeggenschap.

De Cliëntenraad VVT bestaat uit acht leden en komt iedere maand bijeen. De volgende adviezen en instemmingen zijn uitgebracht, rechtstreeks aan de directie of op verzoek aan de Centrale Cliëntenraad.

- Verlenging pilot voeding Gasthuis
- Jaarplan divisie VVT
- Huisregels revalidatie & herstel
- Investeringsvoorstel 2025
- Wijziging structuur divisie VVT
- Uitrol aanleveren maaltijden Gasthuis
- Aanschaf airco's
- Regionale coördinatie inzake Wlz-wachtenden
- Bedrijfsgebonden kinderopvang Waerthove
- Actualiseren zorgprogramma's langdurige zorg
- Openingstijden locaties
- Vrijwillige bewonersbijdrage
- Benoeming locatieleider(s)
- Openen deuren bij locatie De Wieken
- Wijziging zorgovereenkomst wijkverpleging



# Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad

In 2025 hebben we als VVAR opnieuw stappen gezet in waar we voor staan: **je vak verstaan en staan voor je vak**. Deze missie was voelbaar in alles wat we deden. Of het nu ging om overleg, een werkgroep of een adviestraject, steeds stond het perspectief van verpleegkundigen en verzorgenden centraal. We hebben ons ingezet om hun stem te laten horen en bij te dragen aan beslissingen die het dagelijks werk raken.

We werkten vanuit het jaarplan en brachten daarnaast acht adviezen uit, zowel gevraagd als ongevraagd. Dat laat zien dat de VVAR steeds beter wordt gevonden en serieuzer wordt genomen als gesprekspartner. Door onze betrokkenheid bij beleidsdagen en de ontwikkeling van het Rivas Jaarplan 2026, konden we meedenken over de koers van de organisatie. In de gesprekken



met de Raad van Bestuur en directie was ruimte voor openheid: we deelden signalen uit de praktijk en brachten onderwerpen onder de aandacht die leven op de werkvloer.

Een mooi moment dit jaar was het vierde VVAR symposium met als thema 'Zeg waar je voor staat!'. Samen met ruim 70 collega's gingen we aan de slag met zeggenschap: wat betekent het voor jou en hoe breng je het in de praktijk? De gesprekken met elkaar én met de directeuren maakten deze

“  
**De gesprekken met  
elkaar én met de  
directeuren maakten  
deze dag extra  
waardevol**”

dag extra waardevol. Onze trainingdagen boden ruimte om als VVAR stil te staan bij onze eigen ontwikkeling. We scherpten onze visie verder aan en onderzochten hoe we onze beroepsgroep nog beter kunnen vertegenwoordigen en meenemen.

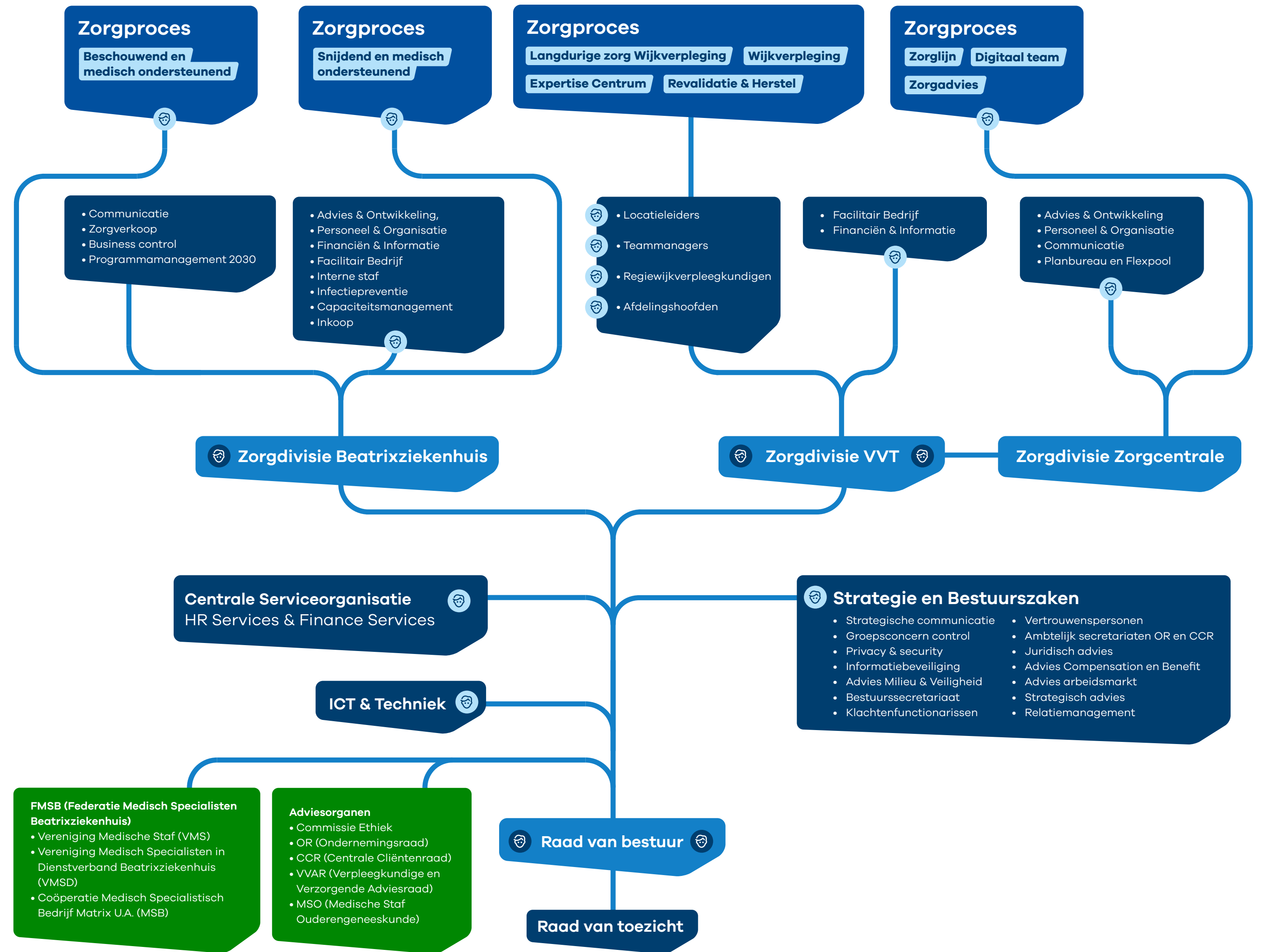
In 2025 werd ook de samenvoeging van VVAR-wijkverpleging en langdurige zorg tot VVAR-VVT definitief. Wat begon als een pilot, groeide uit tot een samenwerking met duidelijke meerwaarde. We merken dat we met veel dezelfde thema's bezig zijn en elkaar daarin versterken. Door het contact met beide directeuren te onderhouden, blijft de verbinding met de praktijk behouden. Binnen het Beatrixziekenhuis is daarnaast verder gebouwd aan meer zeggenschap voor verpleegkundigen, onder andere door het versterken van het contact met verpleegkundigen op de poliklinieken.

Met deze stappen kijkt de VVAR terug op een jaar waarin groei, verbinding en professionele zeggenschap centraal stonden.

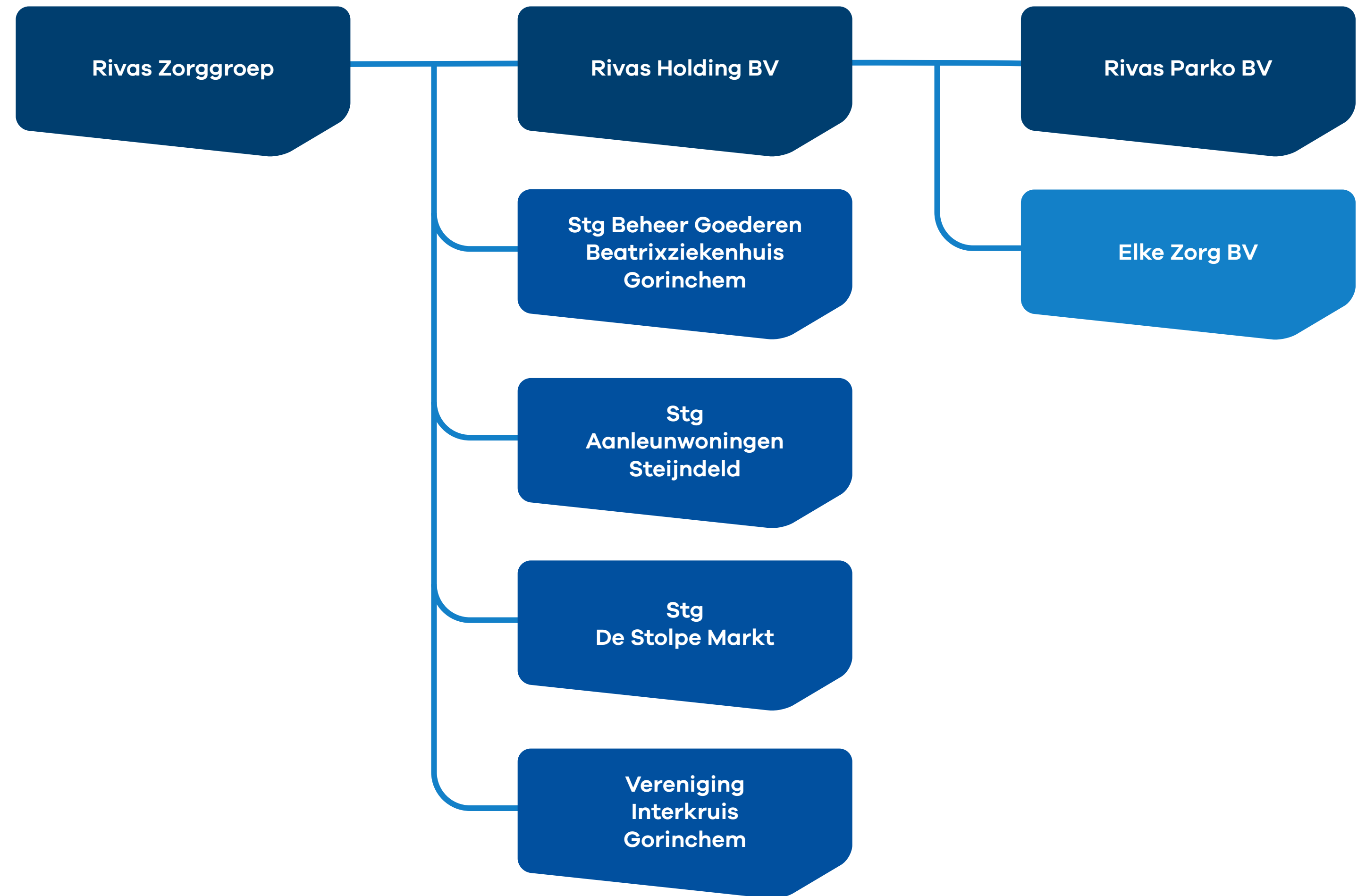


**W. Fraanje**  
Voorzitter VVAR

# Organogram



# Juridische structuur



# Personeel en Organisatie

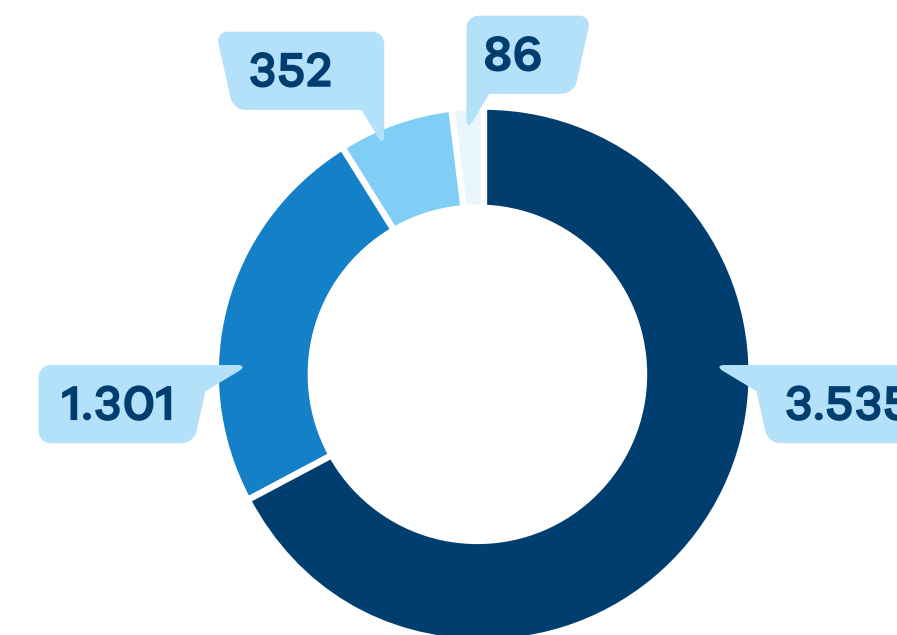
In 2025 stond het strategische thema 'Collega op 1' nadrukkelijk centraal binnen Rivas. Dit jaar kenmerkte zich door verdere ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid, de doorontwikkeling van onze organisatiecultuur, de start van een uitgebreid Cultuur- en Leiderschapstraject, een verdere stabilisering van de personele bezetting en een duidelijke daling van zowel verloop als verzuim. De combinatie van beleidsmatige keuzes, structurele investeringen in ontwikkeling én het creëren van een veilige, gezonde werkplek vormt de basis voor onze koers richting een toekomstbestendige organisatie.

## Collega's in dienst

(Unieke medewerkers en excl. stagiaires en externen)

Financiële FTE 2024

**2.707**



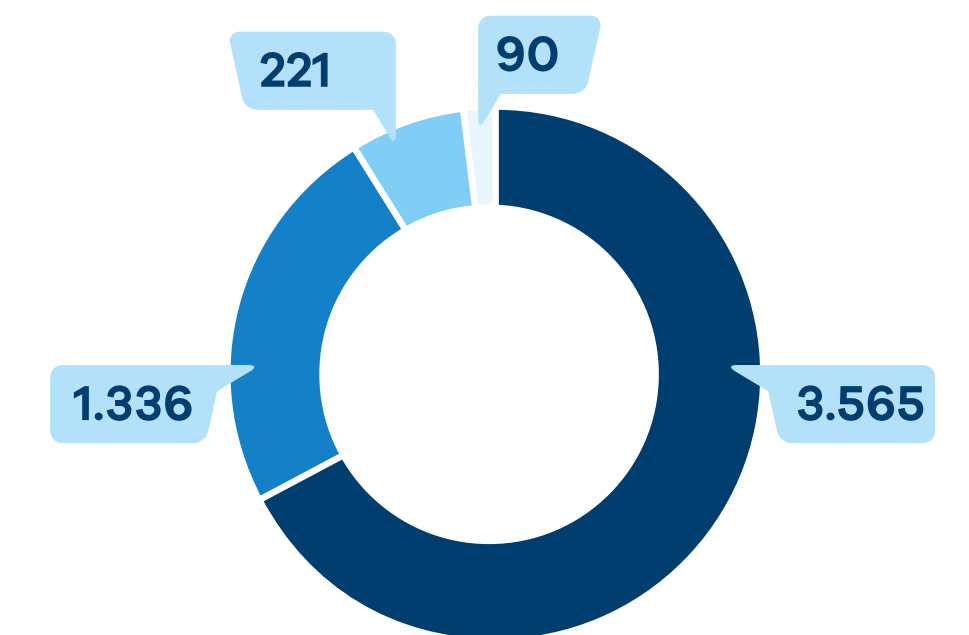
Aantal 2024

**5.026**

- Zorgdivisie VVT
- Rivas Centrale Diensten
- Zorgdivisie Beatrixziekenhuis

Financiële FTE 2025

**2.753**

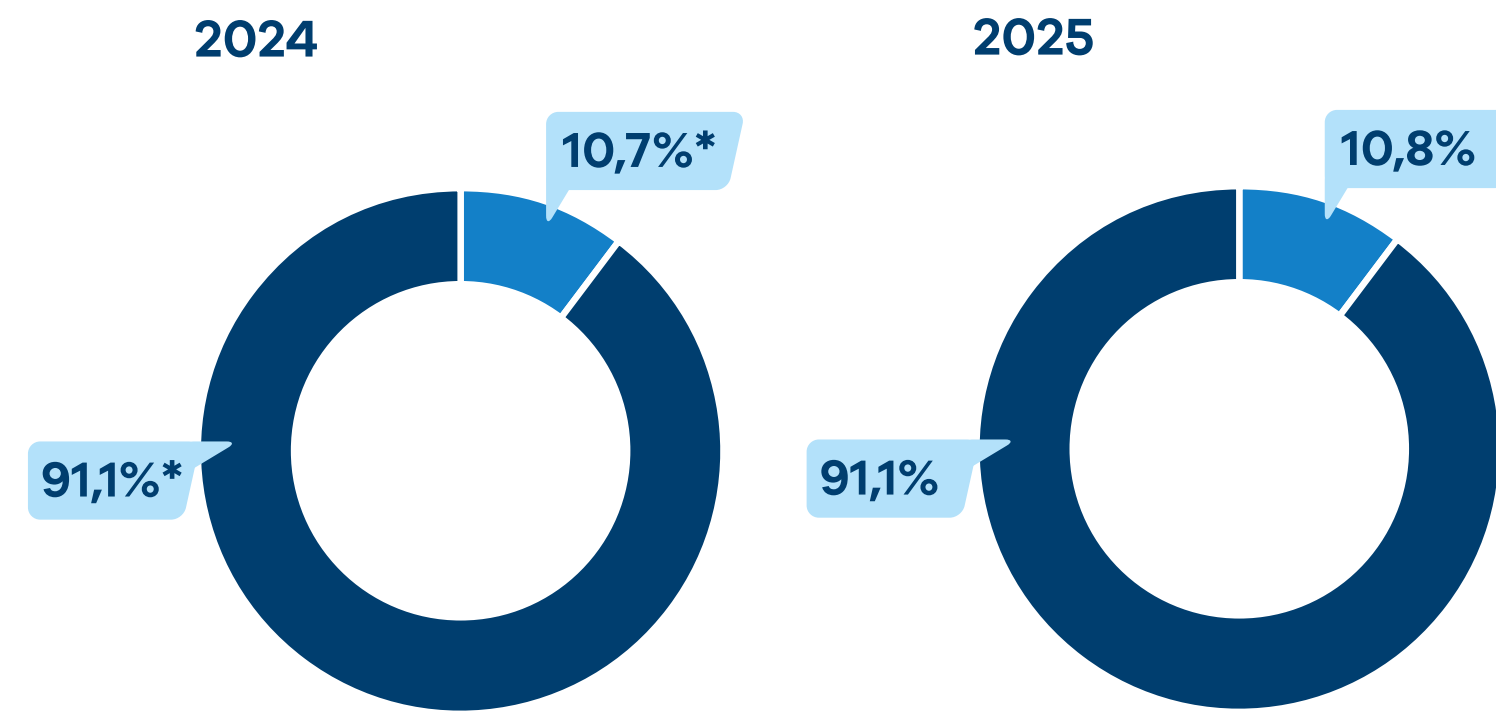


Aantal 2025

**5.077**

- Rivas Centrale Diensten
- Zorgdivisie Zorgcentrale

## Verhouding fulltime/parttime dienstverband



Deeltijd factor

**0,51\***

● Fulltime ● Parttime

\* Wijkt af van jaarverslag 2024

2025

Deeltijd factor

**0,51**

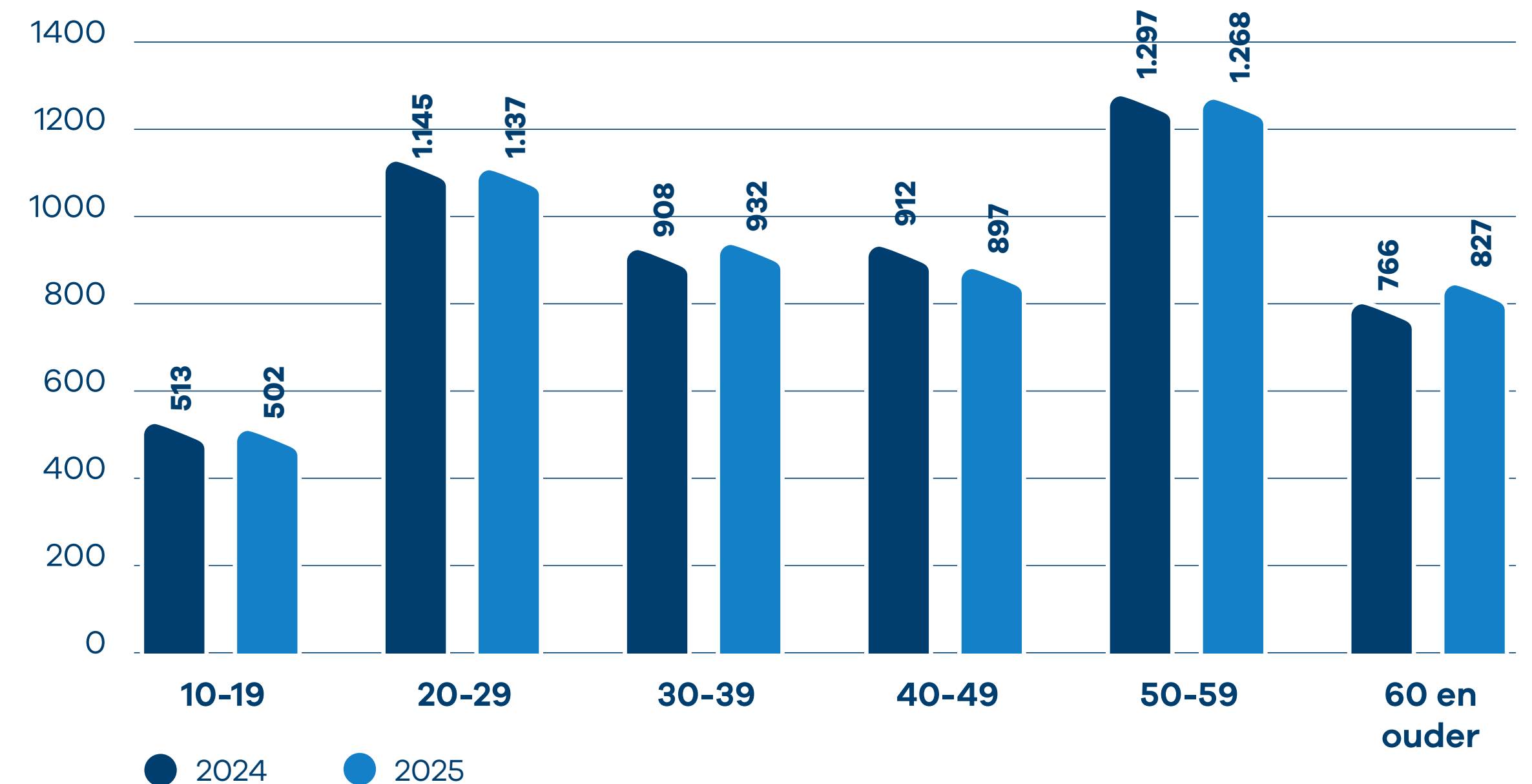
Leeftijdscategorie	2024		2025	
	Contract FTE	%	Contract FTE	%
10-19	32	1%	33	1%
20-29	457	18%	462	18%
30-39	498	20%	523	20%
40-49	478	19%	466	18%
50-59	706	28%	691	27%
60 en ouder	377	15%	392	15%

## Leeftijdsopbouw 2025:

- 10–19 jaar: 502 collega's
- 20–29 jaar: 1137 collega's
- 30–39 jaar: 932 collega's
- 40–49 jaar: 897 collega's
- 50–59 jaar: 1268 collega's
- 60+: 827 collega's

Deze brede leeftijdsopbouw vraagt om maatwerk in inzetbaarheid, begeleiding, loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

## Leeftijdsverdeling



## Instroom, uitstroom en verloop

In 2025 werd een belangrijke trendbreuk zichtbaar: de instroom was 730 collega's, terwijl de uitstroom daalde naar 666. Daarmee hadden we voor het eerst in jaren een positief saldo. Het verlooppercentage daalde van 16,8% naar 15,4%.

### In- en uitstroom

	Instroom	Uitstroom	Verlooppercentage
2024	657	734	16.8%
2025	730	666	15.4%

### Duurzame inzetbaarheid en verzuim

Het verzuimbeleid maakte in 2025 opnieuw een ontwikkeling door. Met het Eigen Regie Model verschuift de verantwoordelijkheid naar zowel collega als leidinggevende. Het verzuimpercentage daalde en de meldingsfrequentie ging van 1,1 naar 1,0. Collega's ervaren meer balans, meer regie en meer ondersteuning vanuit leidinggevenden.

Het thema duurzame inzetbaarheid krijgt steeds meer vorm, met interventies gericht op fysieke en

mentale fitheid, vitaliteit, loopbaanontwikkeling en werkdrukverlichting. Hiermee sluiten we aan op onze ambitie dat meer dan 94% van onze collega's zich fysiek en mentaal fit voelt om het werk uit te voeren.

### Ziekteverzuim

	Verzuimpercentage	Meldingsfrequentie	gemiddelde verzuimduur in dagen
2024	7.34%	1	12.69
2025	6.83%	1.09	10

### Cultuur en gedrag

De cultuurbeweging binnen Rivas richt zich op het versterken van professioneel gedrag, samenwerking, verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid. In 2025 organiseerden we diverse sessies over gewenst gedrag, waarbij concreet werd gemaakt welke gedragingen essentieel zijn voor een toekomstbestendige organisatie. Ook werd gewerkt aan het versterken van onderlinge communicatie en samenwerking.



## Het cultuur- en leiderschapstraject

in 2025 startte Rivas met een omvangrijk en vernieuwend Cultuur- en Leiderschapstraject, gebaseerd op de methode Authentiek Leiderschap (Bas Blekkingh). Het traject bestaat uit:

### 1. E-learning Authentiek Leiderschap

Collega-leidinggevenden doorlopen een online leertraject van circa 3 uur (8 uur inclusief opdrachten) waarin de filosofie van authentiek leiderschap centraal staat. Het doel is bewustwording van gedrag, drijfveren en leiderschap.

### 2. Ego-scan

Een persoonlijke scan die inzicht geeft in het eigen (onbewuste) gedragspatroon. Deze scan vormt de basis voor het eerste coachgesprek.

### 3. Individuele intake met coach

Samen met een vaste coach wordt het startpunt bepaald: wie ben je als leider? Welke patronen herken je? Waar wil je in groeien?

### 4. Feedbackronde (min. 5 collega's)

Collega's uit de werkomgeving geven input over concreet gedrag. Deze feedback helpt in het vergroten van zelfinzicht.

## 5. Meekijkmoment van coach tijdens overleg

De coach observeert de leidinggevende in de dagelijkse praktijk en koppelt inzichten terug in individuele coaching of traagssessies.

## 6. Traagssessies in groepsverband

Leidinggevenden werken in groepen aan verdieping en reflectie. Samen leren staat centraal. Elke groep heeft minimaal twee traagssessies.

## 7. Individuele coachgesprekken

Gedurende het traject vinden minstens twee individuele coachgesprekken plaats, gericht op duurzame persoonlijke groei.

Het doel van dit traject is het ontwikkelen van authentiek, verbindend en toekomstgericht leiderschap dat past bij de cultuurambities van Rivas.

## Opleiden en ontwikkelen

Rivas investeerde in 2025 opnieuw stevig in ontwikkeling. De focus lag op o.a. op loopbaanontwikkeling, digitale vaardigheden (overgang MS 365) en vakinhoudelijke groei (Slimmer samenwerken).

## Veilige en gezonde werkomgeving

Een veilige werkplek is randvoorwaardelijk. Met de RI&E zal dit de komende periode goed getoetst en gevolgd gaan worden.

## MTO

In juni 2025 is de aanzet gedaan voor het ontwikkelen van een nieuwe methode om het MedewerkerTevrenheidonderzoek uit te voeren. Dit zal in 4 delen in 2026 uitgevraagd worden.

## Samenvatting: de collega in 2025

Het doel is dat in 2025 de collega binnen Rivas:

- een deel van een groeiende, stabielere organisatie is;
- werkend in een omgeving met meer regelruimte en verantwoordelijkheid;
- fitter, vitaler en beter ondersteund o.a. dankzij providerboog en Eigen Regie Model
- onderdeel is van een organisatie die investeert in ontwikkeling en leiderschap;
- beschermd is door een sterker veiligheids- en omgangsbeleid;
- betrokken is bij een cultuur van samenwerking en aanspreekbaarheid.

Deze beweging vormt de basis voor verdere ontwikkeling in 2026.

# Opleiding en ontwikkeling:

## In 2025 hebben we:

- 196 stagiaires ontvangen
- Gemiddeld 117 leerlingen of collega's in opleiding
- 58 leerlingen hebben een diploma ontvangen, waarvan slechts 6 na diplomering uit dienst:

2025	Gediplomeerd in dienst		Gediplomeerd uit dienst		Totaal
Niveau 2 Helpende	12	100%			<b>12</b>
Niveau 3 VIG	13	76%	4	24%	<b>17</b>
Niveau 3 Verzorgende basis	11	100%			<b>11</b>
Niveau 4 VPK	16	89%	2	11%	<b>18</b>

- 29 leerlingen HBO-V in opleiding:
  - 1 leerling is tijdens opleiding overstapt naar andere werkgever.
  - 7 leerlingen zijn in 2025 gediplomeerd, waarvan er nog 4 bij Rivas werken.

Behaalde certificaten binnen de hele organisatie:



Bekwaam binnen de hele organisatie:



Logins:



Hoogste bekwame afdeling:



Vaakst gemaakt e-learning:



E-learning modules gestart:



# Wat hebben we in 2025 gedaan?

- **Flexibele instroom MBO-opleidingen**

Vanwege terugloop van het aantal leerlingen hebben we een model ontwikkeld met MBO-Utrecht, waardoor leerlingen 4x per jaar kunnen starten met hun opleiding verzorgende Basis, Verzorgende IG en Verpleegkunde. Dit is van start gegaan in september 2025 en lijkt een verhoogde instroom tot gevolg te hebben.

- **Inzet op bekwaamheid**

Er is beleid ontwikkeld waarmee collega's buiten hun diploma en/of functie zich in vaardigheden kunnen ontwikkelen en daarmee aantoonbaar bekwaam en bevoegd en daarmee inzetbaar zijn op die vaardigheden. Dit beleid is erop gericht het werkplezier van collega's te verhogen en hen ontwikkelmogelijkheden te bieden die passend zijn. Het beleid zal in 2026 worden ingevoerd.

- **Samen leven is samen zorgen**

Vanuit het project 'Samen leven is samen zorgen' zijn alle zorgregisseurs getraind in het voeren van het gesprek volgens het 5 stappenplan.

- **De Passiviteiten Dagelijks Leven (PDL) zorgmethode**

In de langdurige zorg zijn 2 groepen collega's getraind in deze methode gericht op het bieden van comfort voor bewoners met een grote zorgafhankelijkheid.

- **Ontwikkelprogramma's voor junior locatieleiders en zorgregisseurs**

Dit jaar volgen 3 junior locatieleiders en 13 zorgregisseurs hun ontwikkelprogramma dat specifiek op deze functie bij Rivas gemaakt is. Hierbij sluiten vaak collega's/ deskundigen vanuit Rivas aan voor gastlessen wat multidisciplinaire samenwerking bevordert.

- **VPT**

Dit jaar hebben 39 nieuwe medewerkers zorg & welzijn binnen het VPT een inwerk/opleidings-traject gevolgd, afgestemd op hun individuele opleidingsbehoefte.

- **Langer Actief Thuis (reablement)**

In de wijkverpleging zijn 2 teams gestart met Langer Actief Thuis (LAT). Hierbij zijn 22 wijkverpleegkundigen getraind om collega's te coachen bij de uitvoering van deze methodiek.

- **Motiverende Gespreksvoering**

Dit jaar zijn 105 collega's geschoold in 'Motiverende Gespreksvoering'.

- **Aandachtvelders 'Verward in de wijk'**

De aandachtvelders hebben zich dit jaar weer verder ontwikkeld door het volgen van een training waar ze oefenden met het leren zorg verlenen bij een cliënt met psychiatrische problematiek. Ook hebben zij 3 inspirerende bijeenkomsten gevolgd over 'Manipuleren kun je leren', 'Suïcidepreventie' en 'Mantelzorg'.

- **Complex gedrag**

Verschillende teams in de wijkverpleging zijn getraind in het omgaan met emotioneel, grensoverschrijdend en agressief gedrag. Er zijn in totaal 95 collega's getraind.

- **54 BIG-assessoren in de VVT actief**

# Innovatie als kernwaarde

**Bij Rivas Zorggroep blijven we zoeken naar mogelijkheden om onszelf te verbeteren en gebruiken we nieuwe inzichten om zorg en ondersteuning verder te ontwikkelen.**

**Dit zorgde in 2025 voor een mix van afgeronde projecten, onderzoeken en verkenningen. Een deel daarvan krijgt in 2026 een vervolg, andere initiatieven worden juist afgerond of anders ingericht. Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen.**

## Vernieuwing in de VVT

In de langdurige zorg werd de Wolk heupairbag in 2025 beschikbaar voor alle locaties. Daarnaast zijn verschillende hulpmiddelen verkend of getest, zoals de Medido (al langer ingezet in de wijkverpleging) en de Hume sensorsok. Het initiatief Bannehof Next resulteerde in het buurtloket de Gildenwissel, een laagdrempelig aanspreekpunt in de wijk voor vragen die niet direct een medische route kennen. In 2026 volgt het vervolg op de lopende verkenningen. Zo gaan meerdere langdurige zorglocaties de Medido ook intramuraal inzetten.

In de wijkverpleging werd een mobiele hefstoel (de Raizer) in gebruik genomen en kreeg de dienst 'GeheugenSteunpunt' in Gorinchem een nieuwe basis. De dienst verhuisde eind 2025 naar de Vegro Zorgwinkel, waardoor een structurele plek ontstond die zes dagen per week toegankelijk is. Een expertteam van

“**We ondersteunen mensen met beginnende vergeetachtigheid met advies en dagstructuur**”

Rivas en de gemeente Gorinchem gaat dit verder ondersteunen om mensen met beginnende vergeetachtigheid te helpen met advies en dagstructuur.

Daarnaast hebben vier wijkteams een pilot uitgevoerd met leefpatroonmonitoring om te onderzoeken of dit hulpmiddel meer inzicht geeft in het dagelijks ritme van cliënten en gezondheidsrisico's eerder zichtbaar maakt. Bij vijf cliënten leidde de monitoring tot waardevolle inzichten, waaronder het beter afstemmen van zorgmomenten op hun leefpatroon en het vroegtijdig signaleren van gezondheidsproblemen zoals blaasontstekingen.

In 2026 starten ook andere wijkteams met de inzet van leefpatroonmonitoring. Daarnaast start het project Digitale Wijkverpleging, waarin bewezen thuiszorgtechnologieën worden getest en geïmplementeerd.

## Digitale zorg in het ziekenhuis

Thuismonitoring ondersteunt patiënten door metingen thuis te doen en alleen naar het ziekenhuis te komen wanneer dat nodig is. Dit helpt bij het voorkomen van onnodige consulten en versterkt de eigen regie van patiënten. In 2025 is één zorgpad volledig ingericht met thuismonitoring: het zorgpad Hoofdpijn. Daarnaast zijn verschillende andere zorgpaden verder ontwikkeld. Voor 2026 staan twee nieuwe zorgpaden gepland (IBD en Hypertensie) en wordt het zorgpad COPD opnieuw opgestart. Daarnaast wordt in het ziekenhuis in 2026 aandacht besteed aan het verder inbedden van een duidelijke innovatie aanpak, zodat nieuwe ideeën gemakkelijker hun weg vinden binnen de organisatie. Het doel is om collega's beter te ondersteunen bij het ontwikkelen, toetsen en realiseren van verbeterideeën.

## Slimmer werken met AI

In 2025 vonden verschillende workshops plaats om collega's kennis te laten maken met generatieve AI-tools. Er werd een AI-journaal opgezet voor actuele informatie en er kwamen richtlijnen voor verantwoord gebruik. Daarnaast zijn de eerste verkenningen naar AI-toepassingen gestart.

“**Het doel is om collega's beter te ondersteunen bij het ontwikkelen, toetsen en realiseren van ideeën.**”

In 2026 start het AI-kenniscentrum. Dit bundelt de activiteiten van afgelopen jaar en richt zich op ondersteuning in de praktijk: van vragen over generatieve AI tot het in kaart brengen van concrete kansen binnen teams. Ook ligt in 2026 de nadruk op het eenvoudiger organiseren van werkprocessen. Procesoptimalisatie, spraakgestuurd rapporteren, RPA en AI-ondersteuning vormen hierbij de basis om administratieve lasten verder te verminderen. Zo zorgen we voor minder administratie en leuker werk.

Daarnaast begint een regionale samenwerking binnen de VVT-alliantie op het thema AI. Tot slot krijgt Slimmer Samenwerken met Microsoft 365 een vervolg. Naast het versterken van basisgebruik wordt gekeken naar manieren om net een stap slimmer te werken, onder andere met Copilot en AI Agents.

## Verkennen, leren en toepassen

Verkennen en experimenteren helpt om nieuwe mogelijkheden te ontdekken en praktische verbeteringen te realiseren. Door klein te beginnen ontstaat snel inzicht in wat wel of niet werkt.

In 2025 is gestart met 3D-printen in het ziekenhuis. De werkgroep realiseerde meerdere verbeteringen en eind 2025 werd de groep uitgebreid. De eerste toepassing in de langdurige zorg is inmiddels ontwikkeld. In 2026 wordt er stapsgewijs toegewerkt naar het realiseren van meer toepassingen.

Daarnaast liepen in 2025 meerdere onderzoeken binnen de organisatie, waaronder verkenningen naar Virtual Reality binnen de psychologie en naar een slimme planningstool met behulp van AI gestuurde software.

In het verkennen, leren en toepassen speelt samenwerking met andere zorgorganisaties en onderwijsinstellingen een belangrijke rol. Zo vonden er in 2025 verschillende samenwerkingen plaats met partners, gericht op het verkennen van nieuwe mogelijkheden en het leren van elkaars ervaringen. Dit wordt in 2026 voortgezet.

## Rivas 2025: Een jaar van voorbereiding en vernieuwing

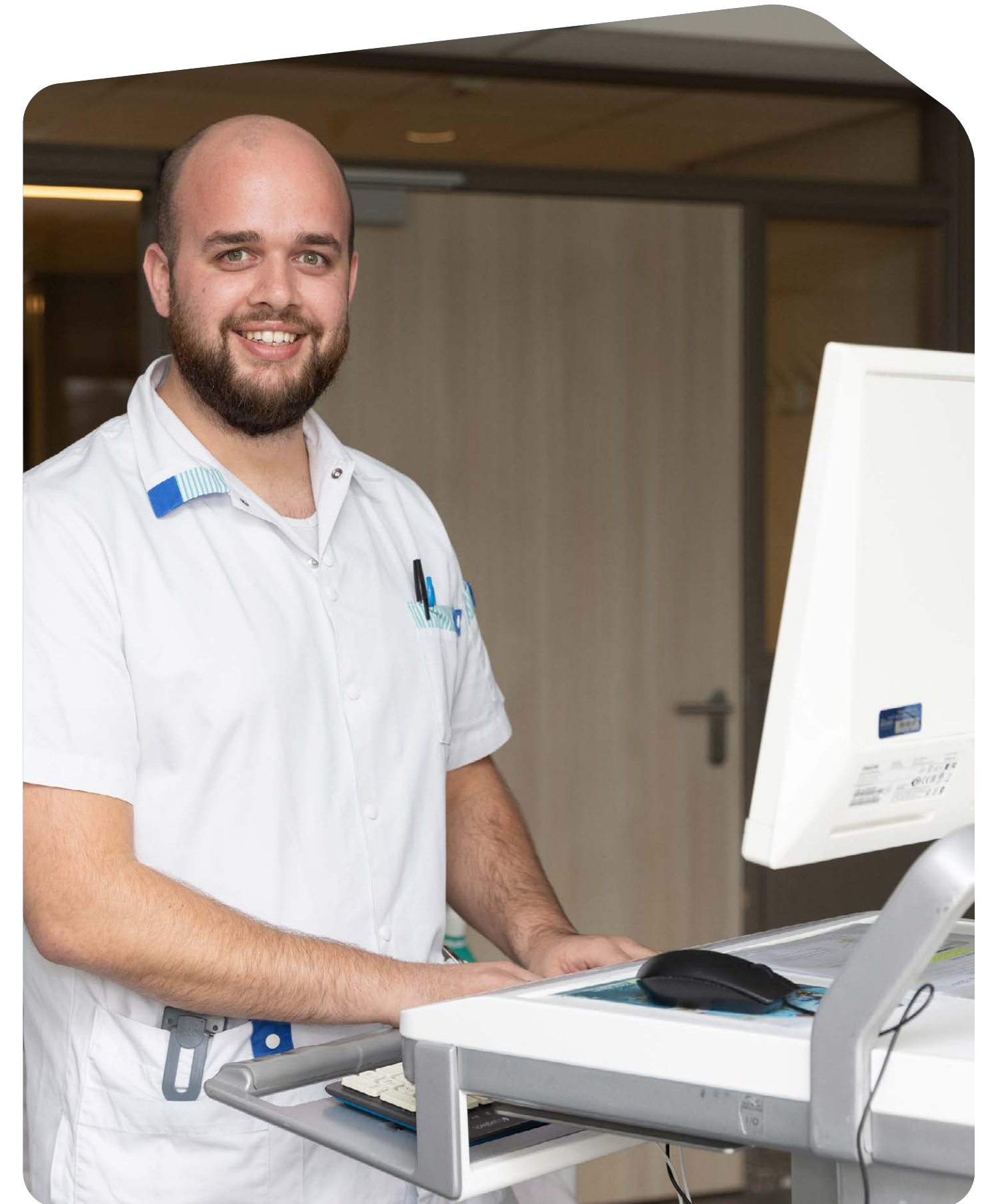
### Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

In 2025 heeft Rivas een sterk financieel resultaat behaald van €19,3 miljoen, met een genormaliseerd resultaat van €11,7 miljoen na opschoning voor eenmalige effecten. Dit resultaat is nodig om de extra lasten van het inhalen van de investeringsachterstand in de toekomst te kunnen dragen.

Dit resultaat weerspiegelt de financiële gezondheid van de organisatie, die dankzij de reorganisatie en de inspanningen van Rivas Gezond vanaf 2024 is opgebouwd. In 2025 heeft Rivas hierop kunnen doorpakken en kunnen werken aan verschillende veranderingstrajecten. Zo zijn we

gestart met de uitvoering van transformatieplannen die gefinancierd worden vanuit het Integraal Zorg Akkoord en is er een cultuur en leiderschapsprogramma gestart. Door lagere investeringen in voorgaande jaren zijn de rente- en afschrijvingskosten laag gebleven.

De verwachting is dat met de geplande investeringen op basis van de vastgoedroadmap het resultaat genormaliseerd wordt. Rivas heeft in 2024 en 2025 diverse panden verkocht wat heeft geleid tot eenmalige hogere baten. Hierdoor hebben we meer kunnen investeren dan voorgaande jaren. Zo is gedurende 2025 het investeringsbudget opgehoogd



wegens de goede resultaten. Daarnaast is dit het eerste jaar dat Rivas volledig in de nieuwe organisatiestructuur heeft gewerkt. Het resultaat en de toename van de liquiditeit geeft Rivas ruimte om de komende jaren verder te investeren in de zorgverandering en het verouderde vastgoed.

### Financiële resultaten

Stichting Rivas Zorggroep sluit het boekjaar 2025 af met een totale netto omzet van € 369,9 miljoen en een positief geconsolideerd resultaat van € 19,3 miljoen. Ten aanzien van de afspraken met de kredietverstrekker zijn alle bancaire ratio's behaald.

	2025	2024
Omzet	€ 369,9 miljoen	€ 342,3 miljoen
Resultaat	€ 19,3 miljoen	€ 11,6 miljoen

### Financiële ratio's

	2025	2024
Liquiditeit, Current ratio	1,4	1,1
Solvabiliteit	43%	37%
DSCR	3,1	2,4
EBITDA	€ 33.646.501	€ 26.710.040
Net debt to EBITDA	0,7	1,0
Resultaat ratio	5,2%	3,4%

### Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Rivas maakt in de normale bedrijfsuitvoering gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan risico's. Rivas handelt niet in

financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken. Bij het niet nakomen door de tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen, blijven eventuele daaruit vloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de betreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's. Voor een nadere toelichting op het krediet-, rente- en kasstroomrisico wordt verwezen naar punt 9 in de toelichting op de geconsolideerde balans.

Belangrijk punt bij het beschouwen van de investeringsbegroting is de ontwikkeling van de kasstromen en financieringsbehoeften. In de onderstaande tabel zijn de cijfers uit het geconsolideerde kasstroomoverzicht van Rivas opgenomen.

€	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	42,5	25,9
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7,6	-9,5
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-9,7	-9,3
Toename liquide middelen	25,2	7,1
Bedragen in miljoenen euro's		

Uit de tabel valt af te lezen dat in 2024 en 2025 de operationele kasstromen toereikend waren om alle uitgevoerde investeringen en aflossingen uit te betalen.

# Governancecode Zorg 2022

Wij hebben voortdurend aandacht voor het leveren van veilige en passende zorg. Dit doen wij op duurzame en betaalbare wijze, waarbij wij mensgerichte zorg nooit uit het oog verliezen.

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de 'Governancecode Zorg 2022' volgt Rivas de zeven (daarin opgenomen) principes die breed gedragen zijn in de hele zorgsector.

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie scheidt randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.

5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Het volgen van de 'Governancecode Zorg' is in de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van toezicht vastgelegd.



# Gedragscode

## Interne gedragscode

### Gebruik van de informatiesystemen

Onze collega's krijgen toegang tot informatiesystemen ter ondersteuning van hun werkzaamheden. Om kaders te geven over verantwoord gebruik van deze systemen en controles hierop mogelijk te maken is de gedragscode 'Gebruik van informatiesystemen' gemaakt. Controles worden uitgevoerd vanwege het belang dat wordt gehecht aan de bescherming van bedrijfsgevoelige en/of privacygevoelige informatie en voor het (proactief) tegengaan van (potentieel) ongewenst gedrag waaronder discriminatie en seksuele intimidatie.

### Medisch beroepsgeheim

In de Wet op de geneeskundige behandelovereenkomst is vastgelegd dat informatie die tussen cliënt en zorgverlener besproken wordt geheim moet blijven, het zogenaamd 'medisch beroepsgeheim'. Deze wettelijke uitgangspunten komen ook terug in de cao VVT en cao Ziekenhuizen die van toepassing zijn op de medewerkers van Rivas.

# Beheersing van processen en borging kwaliteit

## Overstap naar het kwaliteitssysteem Qmentum

In 2025 is voor het Beatrixziekenhuis de beslissing genomen om over te stappen van het kwaliteitssysteem JCI naar Qmentum. Belangrijkste redenen hiervoor zijn dat Qmentum beter aansluit bij de Nederlandse wet- en regelgeving, meer vrijheid geeft in het opstellen van beleid en de voorbereiding op de auditweek veel minder tijd kost.

Er is een verschillenanalyse uitgevoerd tussen de normen van het kwaliteitssysteem Qmentum en het bestaande interne beleid. Hieruit bleek dat het huidige beleid in hoge mate aansluit bij en grotendeels voldoet aan de gestelde Qmentum-normen.

Op basis van deze verschillenanalyse, resultaten uit de interne tracers en VIM-meldingen hebben de adviseurs Kwaliteit en Veiligheid samen met de thematrekkers tien inhoudelijke focuspunten vastgesteld waar tijdens themaweken extra aandacht aan besteed is, met als doel de bewustwording en toepassing in de dagelijkse praktijk te versterken.

Daarnaast zijn de processen rondom risicomanagement en interne toetsing doorontwikkeld en aangescherpt. Voor het analyseren van incidenten is een pilot uitgevoerd met de methodiek Learning Teams, waarmee het gezamenlijk leren van en reflecteren op incidenten wordt bevorderd.

## Continu leren en verbeteren

Er zijn intern verschillende indicatoren afgesproken die op kwartaaldashboards Kwaliteit en Veiligheid worden getoond. De gegevens op deze dashboards worden per kwartaal integraal geanalyseerd en daarna besproken, zowel op directieniveau als op lijnmanagement en afdelingsniveau.

Het gezamenlijk leren en verbeteren op afdelingsniveau heeft in 2025 een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt in het Beatrixziekenhuis. De afdelingsdashboards Kwaliteit en Veiligheid worden elk kwartaal besproken door het afdelingshoofd, een regieverpleegkundige en de adviseur Kwaliteit en

Veiligheid. Op basis van deze gesprekken worden, waar nodig, gerichte verbetermaatregelen geformuleerd en geïmplementeerd.

Op deze wijze wordt de Plan-Do-Check-Act-cyclus structureel toegepast op afdelingsniveau en wordt continu gewerkt aan verdere kwaliteitsverbetering.

### Kwaliteitsbeeld VVT

Sinds 2025 levert onze VVT een kwaliteitsbeeld op, op basis van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. In het kwaliteitsbeeld laten we zien hoe we het afgelopen jaar hebben gewerkt aan goede zorg. Ook staat erin welke stappen we zetten om onze zorg steeds beter te maken. Lees hier het volledige kwaliteitsbeeld van 2025. (URL volgt)



# Informatievoorziening en communicatie

In 2025 heeft Rivas Zorggroep verder geïnvesteerd in een goede en samenhangende informatievoorziening. Communicatie ondersteunde hierbij organisatie brede ontwikkelingen en veranderingen en droeg bij aan duidelijkheid, verbinding en samenwerking.

## Intern

Een belangrijk onderdeel van de interne communicatie in 2025 was het cultuur- en leiderschapstraject. Communicatie ondersteunde dit traject door collega's en leidinggevenden te informeren en te betrekken bij de gewenste ontwikkeling van cultuur, leiderschap en gedrag. Daarbij is gewerkt vanuit de nieuwe kernwaarden *Respect, Innovatie,*

*Vertrouwen, Aandacht en Samen*, die richting geven aan hoe collega's binnen Rivas samenwerken en met elkaar omgaan. Via interne communicatiekanalen, bijeenkomsten en ondersteunende middelen is gewerkt aan een gedeelde taal rondom deze kernwaarden en samenwerking, met aandacht voor dialoog en reflectie. De theatervoorstelling *Samen maken we Rivas* vormde hierbij een organisatie brede aftrap en bood collega's op een toegankelijke manier inzicht in de gewenste cultuur en onderlinge samenwerking.

In 2024 zijn we reeds gestart met het project Slimmer Samenwerken met Microsoft 365, dat in 2025 verder werd geïmplementeerd. Met Microsoft

365 bieden we een moderne, toekomstbestendige werkomgeving. Waarbij Teams onze centrale plek wordt om altijd en overal makkelijker, veiliger en slimmer samen te werken. Dit project loopt door in 2026.

Om deze ontwikkelingen te ondersteunen, is in 2025 geïnvesteerd in communicatie. Alle communicatieadviseurs volgden een training crisiscommunicatie en reputatiemanagement. Daarnaast is door het team een leertraject begrijpelijke zorgcommunicatie gevolgd, gericht op het schrijven van duidelijke en toegankelijke teksten.

# “ Met Microsoft 365 bieden we een moderne, toekomstbestendige werkomgeving. ”

## Extern

Extern bleef de focus liggen op begrijpelijke en toegankelijke communicatie richting cliënten, naasten en samenwerkingspartners. De website bleef de belangrijkste informatiebron. Daarnaast is in 2025 gestart met een project voor de bouw van een nieuwe, moderne website, met extra aandacht voor digitale toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid.

Verder werken we samen aan een nieuw organisatieverhaal. Dit verhaal beschrijft wie Rivas is en waar de organisatie voor staat. Het laat zien hoe collega's samen bijdragen aan goede zorg, nu en in de toekomst en wat dit betekent voor de mensen voor wie en met wie we werken. Het organisatieverhaal vormt een verbindende basis



voor communicatie richting collega's, cliënten en samenwerkingspartners.

Om dit verhaal consistent en herkenbaar te vertellen, ontwikkelen we een nieuwe content-

strategie. Deze strategie zorgt voor meer samenhang, focus en effectiviteit in de inzet van content over al onze communicatiekanalen heen. Zo ondersteunt de contentstrategie het uitdragen van het organisatieverhaal, zowel intern als extern.

# Digitalisering

Het afgelopen jaar hebben we binnen Rivas mooie stappen gezet in de digitalisering van onze zorg en ondersteuning. De HiX app is verder in gebruik genomen, waardoor patiënten, cliënten en bewoners steeds meer zaken eenvoudig zelf kunnen regelen via hun telefoon. Denk daarbij aan het zelf inplannen van afspraken, online inchecken, het invullen van vragenlijsten en het bekijken van hun eigen medisch dossier. Dit geeft mensen meer regie en ontlast tegelijkertijd onze zorgprofessionals. Ook de gegevensuitwisseling met andere zorgorganisaties is verder geautomatiseerd. Hierdoor komen relevante gegevens bij een overdracht of verwijzing sneller en duidelijker bij de juiste zorgverlener terecht. Dit bespaart tijd, vermindert

fouten en zorgt ervoor dat de patiëntveiligheid verder toeneemt.

Daarnaast zijn er verschillende koppelingen gerealiseerd met medische apparatuur, zodat meetwaarden automatisch worden doorgegeven aan het dossier. Zorgmedewerkers hoeven deze gegevens daardoor niet langer handmatig over te nemen, wat de kans op fouten verkleint en tijd vrijmaakt voor directe zorg.

In meerdere verpleeghuizen zijn de verpleegoproepsystemen vernieuwd. Dankzij deze moderne systemen hoeven zorgmedewerkers minder vaak fysieke controles uit te voeren, omdat zij beter

inzicht hebben in de situatie van bewoners. Dat draagt bij aan rust op de afdeling en efficiënter werken.

Ook op het gebied van samenwerking is er veel vooruitgang geboekt. Microsoft 365 is inmiddels organisatiebreed ingevoerd, waardoor collega's eenvoudiger documenten kunnen delen, samen kunnen werken en met elkaar in contact kunnen blijven — ongeacht locatie.

Tot slot zijn er op de achtergrond diverse onderdelen van onze technische infrastructuur vernieuwd en processen verbeterd. Hierdoor kunnen collega's veiliger, stabiel en sneller werken. De positieve NEN7510 audit van dit jaar onderstreepte dat we op het gebied van informatiebeveiliging belangrijke stappen in de goede richting hebben gezet.

**“Dit geeft mensen meer regie en ontlast tegelijkertijd onze zorgprofessionals.”**

# Informatiebeveiliging en Privacy

Dag en nacht wordt door collega's via beveiligde systemen privacygevoelige informatie vastgelegd, gedeeld, aangevuld en geraadpleegd. Binnen Rivas en met onze samenwerkingspartners. We brengen informatieveilig werken daarom steeds bij collega's onder de aandacht.

## Alert blijven

We gaan daarbij dieper in op alles wat collega's kunnen tegenkomen in hun werk en waar zij wellicht vragen over hebben. Dat kan variëren van spam tot phishing, van wachtwoordbeheer tot inzage in cliëntdossiers, van versleuteld mailen van cliëntgegevens tot adequaat melden van een datalek en

van beveiligd thuiswerken tot het aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden.

## Actuele wetgeving

In 2025 is het juridische en regulatoire kader voor de zorg verder aangescherpt. Voor ziekenhuizen blijven met name de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de Wet aanvullende bepalingen verwerking persoonsgegevens in de zorg (Wabvpz), NIS2, AI-act en de NEN-7510 normen voor informatiebeveiliging richtinggevend. Deze wet- en regelgeving stelt hoge eisen aan de zorgvuldige omgang met patiëntgegevens, transparantie over gegevensverwerking en

passende technische en organisatorische beveiligingsmaatregelen.

Daarnaast is er toenemende aandacht voor digitale weerbaarheid, leveranciersmanagement en datadeling binnen zorgnetwerken. Toezichthouders verwachten dat zorginstellingen aantoonbaar "in control" zijn, onder meer door beleid, training van collega's en structurele risicoanalyses. Deze ontwikkelingen vragen om voortdurende actualisatie van processen, bewustwording binnen de organisatie en bestuurlijke betrokkenheid.

“  
**De inzet van AI biedt kansen voor hogere kwaliteit van zorg, efficiëntie en ondersteuning van zorgprofessionals**  
”

### Impact van artificial intelligence en de AI Act

Artificial intelligence (AI) speelt een steeds grotere rol binnen het ziekenhuis, bijvoorbeeld bij diagnostiek, beeldanalyse, capaciteitsplanning en administratieve ondersteuning. De inzet van AI biedt kansen voor hogere kwaliteit van zorg, efficiëntie en ondersteuning van zorgprofessionals, maar brengt ook nieuwe risico's en verantwoordelijkheden met zich mee.

Met de inwerkingtreding van de Europese AI Act ontstaat een nieuw wettelijk kader voor het ontwikkelen en gebruiken van AI-systemen. Veel AI-toepassingen in de zorg vallen onder de categorie hoogrisico-AI, wat betekent dat strenge eisen gelden op het gebied van risicomanagement, datakwaliteit, transparantie, menselijk toezicht en documentatie. Voor ziekenhuizen betekent dit dat zij niet alleen kritisch moeten kijken naar de inzet van AI, maar ook naar hun rol als gebruiker binnen de keten van leveranciers en ontwikkelaars.

Het ziekenhuis bereidt zich hierop voor door AI-toepassingen systematisch te inventariseren, risico's te beoordelen en governancestructuren in te richten die zorgen voor verantwoorde inzet. Daarbij wordt

nadrukkelijk aandacht besteed aan ethiek, patientveiligheid, uitlegbaarheid en compliance met bestaande privacywetgeving. Zo wordt geborgd dat innovatie hand in hand gaat met vertrouwen, veiligheid en rechtmatigheid.

### Incidenten

Bij Rivas vonden in 2025 geen grote incidenten plaats op het vlak van informatiebeveiliging en privacy. De datalekken die hebben plaatsgevonden zijn conform het beleid gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. We evalueren altijd met betrokkenen om ervan te leren en de aandacht te verscherpen.

### Rechten van betrokkenen

Op basis van de AVG hebben betrokkenen diverse rechten met betrekking tot hun persoonsgegevens, zoals inzage en verwijdering (voor zover mogelijk). Deze rechten kunnen betrokkenen uitoefenen via het patiëntenportaal of door een verzoek in te dienen bij Rivas via het daarvoor ingerichte aanvraagformulier.

In 2025 zijn in totaal 179 verzoeken van betrokkenen ontvangen. 177 verzoeken gingen om inzage/ een

afschrift van het medisch dossier. De andere twee verzoeken gingen om een correctie of vernietiging van de eigen gegevens.



# Duurzaamheid

Wat betreft duurzaamheid is er in 2025 gericht gewerkt aan drie sporen die de organisatie helpen om bewuster, transparanter en toekomstgerichter te handelen: naleving van relevante duurzaamheidseisen, het verkennen van de impact van brede duurzaamheidsthema's op onze organisatie en het vergroten van de zichtbaarheid van initiatieven. Deze sporen raken milieu, maatschappelijke waarde en besturing, en versterken elkaar in de dagelijkse praktijk.

## **Uitvoering van wet en regelgeving duurzaamheid**

In 2025 zijn de geldende duurzaamheidseisen vertaald naar concrete afspraken, taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Door

processen te verduidelijken en vast te leggen wie waarvoor aan zet is, ontstaat meer houvast en voorspelbaarheid. Dit maakt het eenvoudiger om consequent te sturen, intern verantwoording af te leggen en aan externe verplichtingen te voldoen.

## **Onderzoek naar impact op organisatie en omgeving**

Er is onderzocht welke duurzaamheidsonderwerpen voor Rivas het meest betekenisvol zijn. Daarbij is gekeken naar de effecten op onze zorgprocessen, de kwaliteit en continuïteit van zorg, betrokkenheid van collega's en de impact die we als zorgaanbieder hebben op de omgeving. Deze inzichten geven richting aan waar verdere ontwikkeling het meeste

oplevert en helpen om keuzes en prioriteiten helder te onderbouwen.

## **Meer zichtbaarheid van duurzaamheidsinitiatieven**

Initiatieven op het gebied van verduurzaming zijn beter verzameld en gedeeld binnen de organisatie. Door zichtbaar te maken wat er gebeurt en wat het oplevert, groeit de betrokkenheid onder collega's en wordt duurzaam denken en doen herkenbaarder in het dagelijks werk. Dit vergemakkelijkt ook de afstemming tussen teams die aan verwante thema's werken, zodat inspanningen elkaar versterken. Daarnaast is, naast het al actieve Groene OK team, het Green Team in het Beatrixziekenhuis opnieuw opgestart, waarin collega's uit alle onderdelen vertegenwoordigd zijn, van het primaire proces tot en met de ondersteunende diensten.

“  
**Er is onderzocht welke duurzaamheidsonderwerpen voor Rivas het meest betekenisvol zijn**”

# Samenwerkingen

**Er zijn twee grote bewegingen in de (transformatie van de) Nederlandse zorg zichtbaar en Rivas is actief participant in beide bewegingen.**

**De beweging van een verticaal zorgaanbod naar een horizontaal zorgaanbod.**

In plaats van dat elke zorginstelling een totaalpakket aan zorg aanbiedt, wordt samengewerkt tussen zorgorganisaties om de zorgvraag in

“**Alleen ga je sneller, samen kom je verder**”

regionaal verband te coördineren en te verspreiden onder de zorgpartners. In deze beweging werken wij voor enkele specialismen en ondersteunende diensten samen met het Albert Schweitzer ziekenhuis waar we een samenwerkingsovereenkomst mee hebben.

Voor de oncologische zorg in ons ziekenhuis werken we samen met Oncomid in de regio Utrecht en op onderdelen met Concord in de regio Rotterdam. Met beide regio's hebben we een IZA-aanvraag opgesteld ten behoeve van de spreiding en concentratie van zorg, ten behoeve van de digitale ondersteuning van het MDO en in de ontwikkeling van een applicatie die het mogelijk maakt medische

informatie tussen zorgaanbieders en met patiënten te delen.

In de acute zorg werken we samen met eerste- en tweedelijns zorgaanbieders in de ROAZ-regio Zuid Holland Zuid (een subregio van onze ROAZ Zuidwest Nederland) om de acute zorg duurzaam te herinrichten. Met vier subregio's hebben we goedkeuring ontvangen op een plan dat voorziet in verbeteringen in de instroom, doorstroom en uitstroom van spoedzorg in de regio. Mariëlle Bartholomeus is voorzitter van de stuurgroep voor de gehele ROAZ Zuidwest-Nederland en lid van het dagelijks en algemeen bestuur van ROAZ Zuidwest-Nederland.

In de VVT-alliantie werken we samen met alle VVT partijen in de regio Waardenland. Naast adoptie van de thema's die betrekking hebben op ouderenzorg in het Waardenland transformatieplan, is er samenwerking op verschillende onderwerpen, waaronder die van de WoZo agenda waarin met woningbouwcorporaties wordt samengewerkt, in de regio. Een mooi resultaat dat we in het afgelopen jaar bereikten was het inrichten van het Regionaal Coördinatiepunt in de AV-regio voor mensen die een indicatie hebben voor WLZ zorg.

## De beweging van zorg naar gezondheid

In deze beweging wordt de focus op behandeling verlegd naar de focus op eigen regie op gezondheid en preventie. Op handelingen zo veel mogelijk thuis door zelfzorg en inzet van netwerk en van technologie en op kiezen van behandelingen die waarde toevoegend zijn, o.a. door middel van ACP en shared decision making achtige instrumenten. We werken al jaren nauw samen met Huisarts en Zorg (HenZ) en in 2025 is onze gezamenlijke IZA-aanvraag goedgekeurd. Door middel van 24 initiatieven proberen we actief stappen te zetten in het demedicaliseren van zorgvragen.

In zorgkantoorregio Waardenland verband is samengewerkt aan een regionaal transformatieplan dat medio 2025 is goedgekeurd. Door middel van initiatieven onder 6 grote zorginhoudelijke thema's hebben meer dan 22 zorginstellingen uit 5 domeinen, 9 gemeenten en 5 welzijnsorganisaties de handen ineengeslagen om samen de zorg toegankelijk te houden voor de mensen die het nodig hebben. Onze bestuurder, Michiel van Roozendaal, participeert in de stuurgroep van deze samenwerking.

In het transformatieplatwerk, een samenwerking van gemeenten, sociaal domein, eerste en tweedelijnszorgaanbieders uit de AV regio werken we samen aan de effectuering van de IZA Waardenland in deze regio, in het oprichten van het regionaal eerstelijns samenwerkingsverband (RESV) samen met andere eerstelijns professionals en in enkele initiatieven uit de IZA Rivas-HenZ en partners aanvraag.

De inrichting van de RESV in de Drechtsteden wordt getrokken door Drechtdokters en ook hier werken we samen met de diverse eerstelijnsprofessionals en VVT partners.

We participeren samen met de gemeenten Papendrecht en Gorinchem en nog 14 VVT aanbieders en gemeenten uit het hele land in de IZA aanvraag Buurt als Ecosysteem, een aanvraag gericht op het bouwen van buurten die een ondersteunend netwerk vormen waarin men samenleeft en omziet naar elkaar. Michiel van Roozendaal zit in de landelijke stuurgroep.

In regionaal verband participeert Rivas ook in ledenvereniging Drechtzorg die de laatste jaren een

agenda kiest om de regionale zorgontwikkelingen te stimuleren en faciliteren. Michiel van Roozendaal is voorzitter van Drechtzorg.

De commitments die aangegaan zijn met alle aanvragen in alle samenwerkingen zijn geborgd in het projectportfolio van de Rivas 2030 strategische koers.



# Risico's en risicobeheersing

In 2025 heeft Rivas het risicomanagement verder aangescherpt om beter aan te sluiten op de vernieuwde organisatie inrichting. Hiermee is een toekomstbestendig kader neergezet waarin strategische en divisiespecifieke risico's helder zijn belegd en de risicosturing steviger is ingebed in de dagelijkse aansturing en besluitvorming.

## Onze belangrijkste risico's voor 2025

**1. Beschikbaarheid van gekwalificeerde collega's**  
De arbeidsmarkt blijft krap en de zorgvraag groeit. Daarom investeren we in strategische personeelsplanning, gezonder roosteren en aantrekkelijk werkgeverschap. De werving is verder geprofessionaliseerd, onder andere via gerichte campagnes. Hierbij is ook aandacht voor naleving van de vergewisplicht die steviger wordt verankerd in onze processen.



## 2. Uitval van IT systemen

Onze zorgprocessen zijn sterk afhankelijk van betrouwbare technologie. In 2025 hebben we onze IT risico's in meetbare doelstellingen geconcretiseerd en onze continuïteitsmaatregelen aangescherpt, mede in het licht van de komende NIS2 regelgeving. Voor kritieke voorzieningen, zoals calamiteitenvoorzieningen, zorgen we voor versnelling en duidelijke voortgang.

## 3. Een productportfolio dat aansluit bij de regio

De behoeften in de regio veranderen, net als wet en regelgeving voor volume en spreiding van zorg. In 2025 hebben we de samenwerking met partners

“  
**In 2025 heeft Rivas het risicomanagement herzien, zodat dit beter aansluit op de vernieuwde organisatiestructuur**”

zoals huisartsen, ziekenhuizen en andere regionale zorgaanbieders geïntensiveerd. Binnen de VVT ligt de focus op het beter laten aansluiten van onze dienstverlening op de wensen van bewoners en cliënten.

## 4. Verstoringen in de toeleveringsketen

Geopolitieke en economische ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de beschikbaarheid en kosten van medische producten, hulpmiddelen en energie. We vergroten onze leveringszekerheid door strategische voorraden, alternatieve leveranciers en betere signalering van landelijke en internationale trends.

## 5. Onvoldoende benutten van AI mogelijkheden

AI biedt kansen om zorg slimmer en efficiënter te organiseren. In 2025 hebben we een duidelijke koers vastgesteld: van verkennen naar selectief implementeren. Binnen Rivas lopen inmiddels diverse veelbelovende initiatieven, zoals automatische codering van dagopnames, AI-ondersteunde beeldvorming, spraakgestuurde verslaglegging en Copilot als veilige AI-assistent. Met het nieuwe AI-kenniscentrum ondersteunen we teams bij het maken van slimme en verantwoorde keuzes.

Voor de risico's en onzekerheden met betrekking tot de financiële positie van Rivas wordt verwezen naar de financiële paragraaf in dit jaarverslag.

## Risicobereidheid 2025

Rivas hanteert een lage risicobereidheid bij patiëntveiligheid en strategische risico's, zoals bijvoorbeeld uitval van IT-systemen, tekort aan gekwalificeerd personeel of het niet naleven van wetgeving zoals de vergewisplicht. Bij meer ontwikkelingsgerichte thema's zoals AI, is de risicobereidheid hoger.

## Verbeteringen in het risicomanagementsysteem

In 2025 heeft Rivas het risicomanagement herzien, zodat dit beter aansluit op de vernieuwde organisatiestructuur. Nieuw is de duidelijke scheiding tussen centrale en decentrale risicosturing.

De Raad van Bestuur en directeuren bepalen jaarlijks de top vijf centrale risico's, waarvan de opvolging structureel wordt meegenomen in de planning en controlcyclus. De divisies zijn verantwoordelijk voor de risicosturing binnen hun eigen domein, zodat eigenaarschap en beheersing zo dicht mogelijk bij het primaire proces worden belegd.

Hoofdstuk 4

# Onze toekomst



# Ontwikkelingen in de zorg

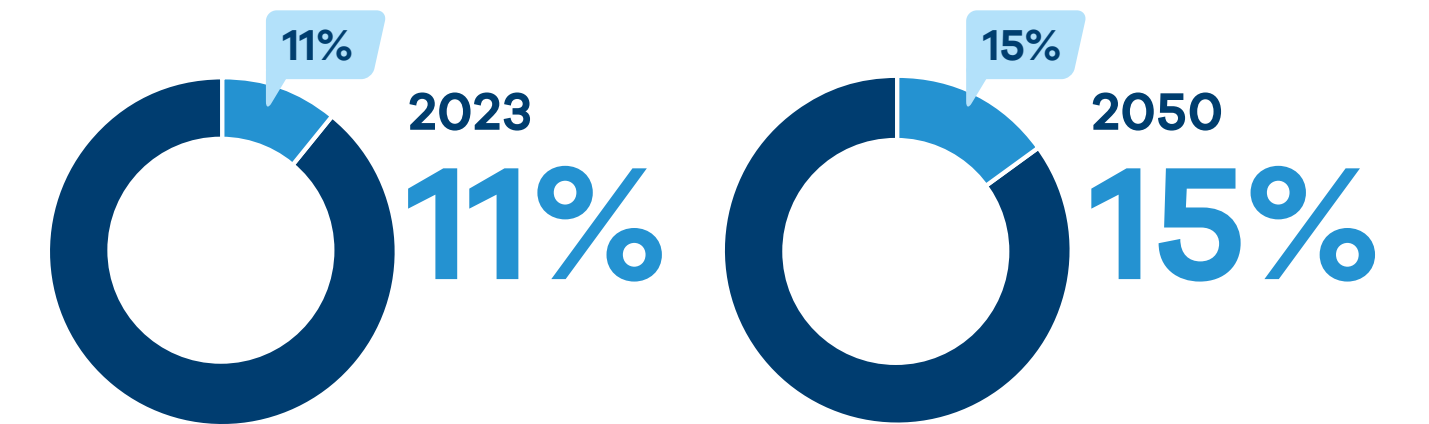
## Levensverwachting



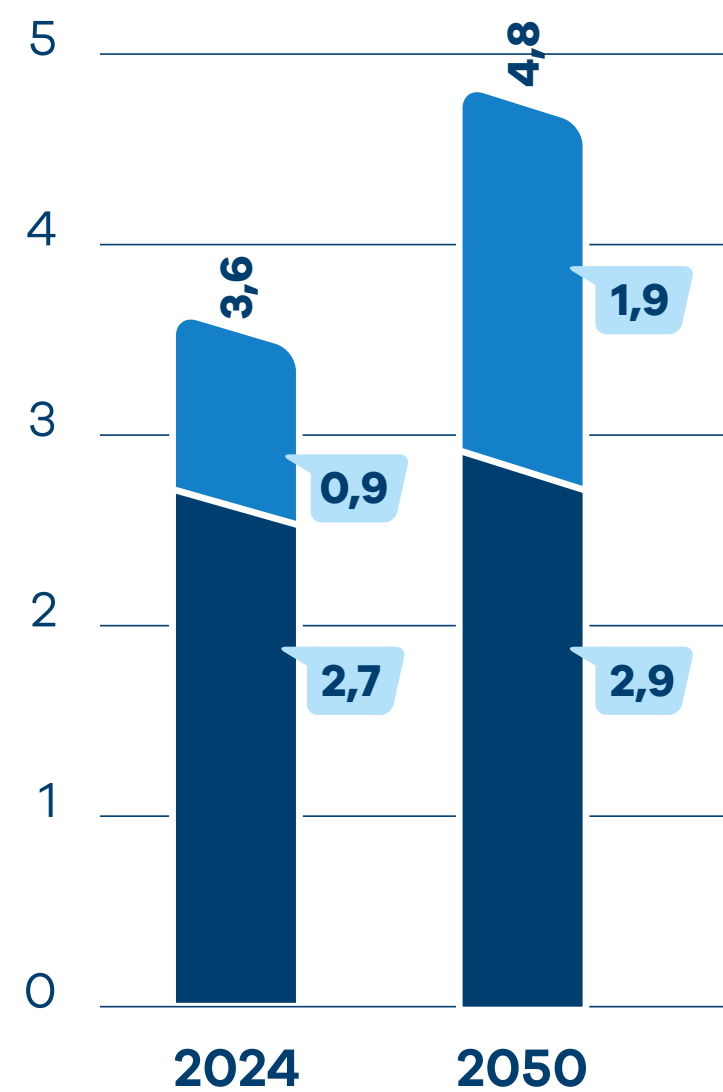
2050  
**86,5**  
jaar

2022  
**81,6**  
jaar

## Aandeel BBP

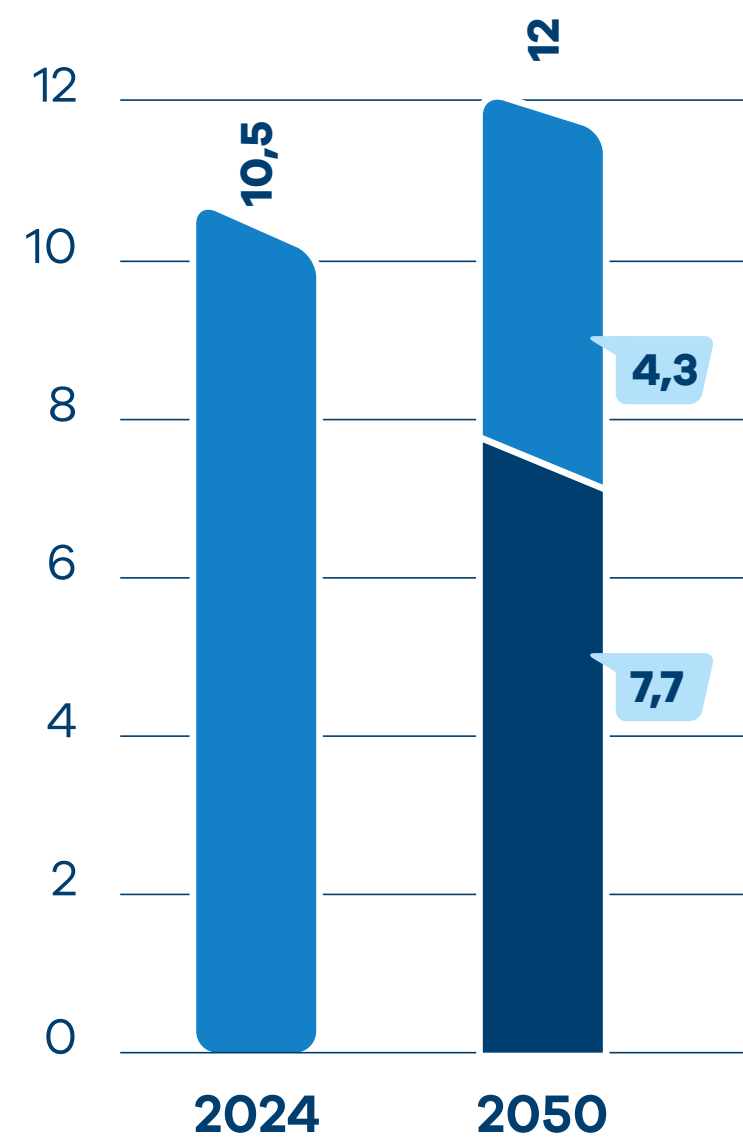


## Vergrijzing 65 jaar en ouder



● 65 tot 80 jaar  
● 80 jaar of ouder  
**Aantalen in miljoen**

## Chronische aandoening

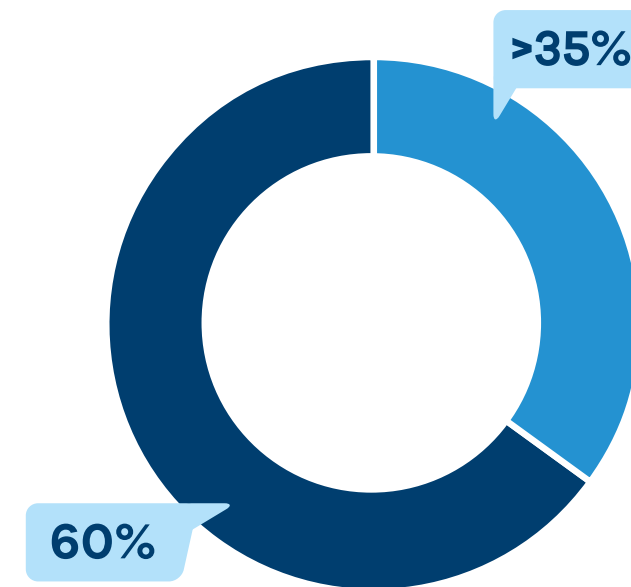


● 1 of 2  
● 3 of meer  
**Aantalen in miljoen**

## Grootste ziektelast 2050 Dementie



Toename van  
**150%**



● 60% met minimaal één chronische aandoening  
● meer dan 35% met twee of meer chronische aandoening

## Zorguitgave

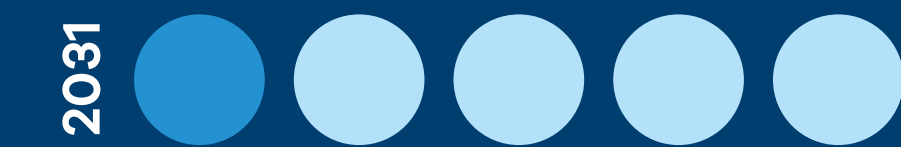


## Benodigd zorgpersoneel

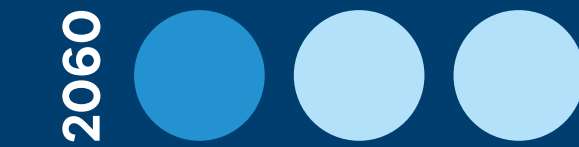
1 op de 6 Nederlanders werkt in de zorg



1 op de 5 Nederlanders werkt in de zorg



1 op de 3 Nederlanders werkt in de zorg

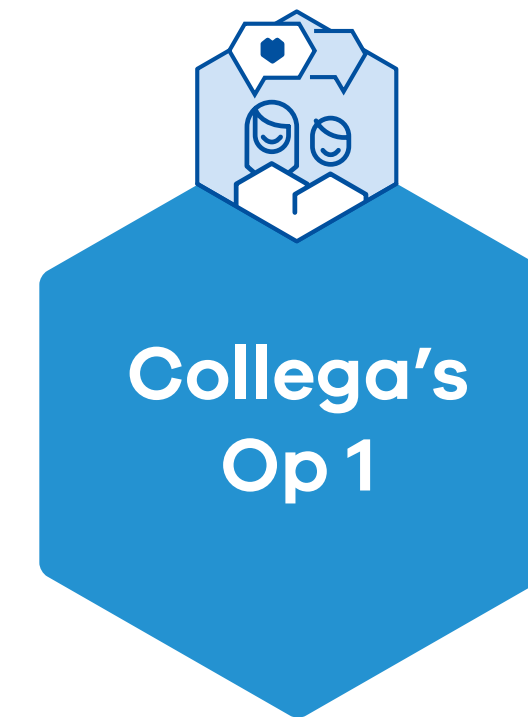


# Rivas 2030

## Doelstellingen 2030

**In 2025 hebben we de Rivas 2030 doelstellingen vernieuwd. De originele doelstellingen uit 2022 waren toe aan een update. We kiezen er bewust voor om tot 2030 geen aparte jaardoelstellingen meer op te stellen. Zo houden we het einddoel helder voor ogen, terwijl we flexibel kunnen inspelen op nieuwe inzichten, goede ideeën en onverwachte omstandigheden.**

Het jaarplan ligt dus niet meer vast voor een heel jaar, maar is flexibeler en wendbaarder. We werken vanaf 2026 in een kwartaalritme: ieder kwartaal bekijken we samen of we nog de juiste dingen doen en of de planning haalbaar is qua tijd en capaciteit. Ook streven we naar meer overzicht in al onze projecten, zodat zichtbaar is waar we aan werken en welke stappen we zetten richting een toekomstbestendig Rivas.



- 1. Je voelt dat je op nummer 1 staat (individu)**
  - In 2030 geef je minimaal 4 keer per jaar aan wat jij nodig hebt om op nummer 1 te staan, en hierop volgt snel een reactie (organisatie-team-individueel)
    - In 2030 scoort meer dan 75% van de collega's een 8 of hoger op waardering;
    - Er is een opbouw in score te zien tussen 2025 en 2030.
  - In 2026 komt uit het leiderschapsprofiel duidelijk naar voren hoeveel tijd een leidinggevende werkelijk aan collega's besteedt.
  - In 2027 is het vanzelfsprekend dat we bij alles wat we doen, eerst de collega's betrekken die het aangaat. In 2030 heeft bij elke keuze die we maken, de collega de eerste prioriteit.
  - In 2028 is er een (digitaal) loket waar collega's ideeën, wensen, uitdagingen kunnen delen en worden keuzes transparant gedeeld.

## 2. Samen werk je met plezier (team)

- In 2030 geeft minimaal 80% van de collega's aan met plezier te werken.
  - In 2030 neemt elke collega ruimte om zijn werkplezier te vergroten- gebaseerd op de gedeelde visie en kernwaarden- en stuurt het team/ leidinggevende/ organisatie bij waar nodig.
- In 2030 voelt elke collega zich fysiek, mentaal en digitaal voldoende fit om het werk uit te voeren
  - In 2030 scoort elke collega minimaal een 8 op de eigen vitaliteit (7,5 in 2029, 7 in 2028)
  - Interventies die bijdragen aan het vergroten van de fitheid zijn op maat, en de organisatie investeert hier zichtbaar (meetbaar) in.
- In 2030 voelt elke collega dat hij/zij mag zijn wie hij/zij is
  - In 2030 geeft 80% geeft aan zichzelf te kunnen zijn in het team (2028 70%, 2029 75%)

## 3. Bij Rivas wil je werken (organisatie)

- In 2030 is het verloop kleiner dan 14%, ondanks de demografische ontwikkelingen.
  - In 2027 is 80% van de collega's ambassadeur van Rivas



- In 2030 is er een sterk netwerk van oud-collega's en vrijwilligers;
- In 2030 ervaren collega's volop ruimte voor groei en ontwikkeling en kennen ze de weg daar naartoe.
- In 2030 is de toegang tot een leer en kennisplatform laagdrempelig voor iedereen.
- In 2030 is er helder hoeveel extra ruimte er voor elke collega is om naast je reguliere werk iets anders te doen om je talent te ontplooiën.
- In 2030 weten we hoe we andere doelgroepen kunnen bereiken.
- In 2026 schrijf je je in voor talentontwikkeling.



### 1. De Buurt als het kan

In 2030 heeft Rivas in minimaal 5 wijken geparticipeerd in zorgzame buurt concepten. De samenwerking met lokale partners is aantoonbaar versterkt.

### 2. Zelf als het kan

In 2030 worden jaarlijks 1.000 cliënten of mantelzorgers getraind om zelf handelingen uit te voeren. Collega's in de hele breedte werken volgens dit gedachtegoed.

### 3. Digitaal als het kan

In 2030:

- a. Is op totaal niveau digitale zorg met 5%-punt gestegen ten opzichte van 2024.
- b. Zijn zorgpaden hybride ingericht. Van de daarvoor in aanmerking komende zorg is 70% digitaal of hybride beschikbaar.
- c. Is er één digitale voordeur voor cliënten, waar zij toegang hebben tot hun gegevens.

### 4. Thuis als het kan

- De toename van vraag naar Wlz zorg in 2030 ten opzichte van 2024 vangen we thuis op.
- In 2030 zijn minimaal 2 nieuwe woon- en zorgconcepten voor de thuissituatie geïmplementeerd, die jaarlijks ten minste 150 cliënten bedienen.

### 5. Samen met de 1<sup>e</sup> lijn als het kan

In 2030 is de samenwerking met de 1<sup>e</sup> lijn structureel versterkt, doordat:

- a. In ten minste 50% van de wijken in het werkgebied van Rivas is er een structurele samenwerkingsvorm actief tussen huisartsen, sociaal domein en Rivas disciplines, zoals wijkverpleging en het GOAC.
- b. De huisartsenpost (HAP) en spoedeisende hulp (SEH) in gedeelde faciliteiten samenwerken op een spoedplein.



## Zorg Coördinatie

1. In 2030 werkt 5% van onze zorgprofessionals in een regionale flexpool.
2. In 2030 is er een regionaal coördinatiepunt voor (acute) (ouderen)zorg in de AV-regio.
3. In 2030 werken we in de AV-regio aan integraal capaciteitsmanagement, waarbij we het zorgaanbod afstemmen op de actuele en voorspelde zorgvraag.



## Duurzame Zorg

1. Rivas streeft ernaar om in 2030 de directe CO<sub>2</sub>-uitstoot met 55% te verminderen ten opzichte van het referentiejaar 2019.
2. In 2030 is duurzaamheid stevig verankerd binnen Rivas, met een breed gedragen visie op circulair en efficiënt gebruik van grondstoffen en energie.
3. In 2030 ervaren zorgprofessionals bij Rivas merkbaar minder administratieve druk, doordat maximaal 20 procent van de werktijd wordt besteed aan zogeheten zinvolle administratie, waardoor meer tijd beschikbaar is voor directe zorg en aandacht voor de patiënt.
4. In 2030 is aandacht voor leefstijl een vast onderdeel van de reguliere werkwijze van collega's. Daarnaast neemt Rivas deel aan ten minste twee zorginitiatieven die gericht zijn op het ondersteunen van risicogroepen.
5. In 2030 ontvangt iedere cliënt bij Rivas zorg die zo passend (volgens landelijke definitie) mogelijk is: op het juiste moment, door de juiste zorgverlener en op de juiste plek.

# Verwachte gang van zaken

**In 2026 blijft Rivas zich focussen op de gekozen koers om de vergrijzing, toenemende zorgvraag en arbeidsmarktkrapte op te kunnen vangen. Dit doen we op een manier die duurzaam financieel gezond is, zodat we ook op lange termijn kunnen blijven investeren in innovatieve en efficiënte zorgoplossingen. De IZA-transformatie biedt de kans om de doelstellingen van Rivas 2030 sneller te realiseren met de daarvoor beschikbare middelen.**

## Financiering

De Nederlandse zorg blijft voor aanzienlijke uitdagingen staan. De zorgvraag blijft sneller stijgen dan het aanbod, en zonder gerichte maatregelen dreigt de zorg ontoegankelijk en onbetaalbaar te worden. In 2025 heeft Rivas de focus verlegt van intern naar extern. In 2025 zijn er diverse IZA initiatieven gestart:

- IZA Rivas HenZ: samen met Huisarts en Zorg is er in 2024 een aanvraag ingediend voor transformatiegelden vanuit het Integraal Zorgakkoord. Deze aanvraag is in juni 2025 goedgekeurd. Het doel van de inzet van deze middelen is meer zorg

leveren met hetzelfde aantal zorgmedewerkers. Voor de periode 2023 t/m 2027 krijgen we financiering om samen met Huisarts en Zorg en de Lange Wei 22 projecten uit te voeren.

- IZA Waardenland: in 2025 is het transformatieplan IZA Waardenland eveneens goedgekeurd. Het doel hiervan is de zorg in de regio te transformeren naar toegankelijke, betaalbare zorg met focus op positieve gezondheid, informele zorg en passende zorg.
- IZA Zorgcoördinatie: daarnaast participeren we in het ROAZ Zuidwest-Nederland plan waarin we werken aan een gezamenlijke coördinatie van acute zorg. Die zorgt ervoor dat patiënten direct door de juiste zorgverlener worden geholpen, de druk op de acute zorg afneemt en het schaarse personeel optimaal wordt ingezet.
- IZA De Buurt als Ecosysteem: deze transformatie-aanvraag is gericht op maatschappelijke zorg en is gericht op kleinschalige, eenvoudige en integrale zorg met mensen en hun netwerken in de hoofdrol. Hiervoor doet Rivas mee in Gorinchem en Papendrecht.

De focus van Rivas in 2026 blijft liggen op het realiseren van een duurzaam financieel gezonde positie waarbij de benodigde investeringen uitgevoerd kunnen worden. Meer investeren en innoveren in de zorg blijft noodzakelijk om de zorg in onze regio toekomstbestendig te houden.

In 2025 hebben de maatregelen binnen Rivas al een positief effect gehad, wat heeft bijgedragen aan een resultaat van € 19,3 miljoen voor 2025. Dit resultaat is te danken aan onze zorgverleners, die ondanks de krapte in de formatie, de juiste zorg hebben geleverd aan onze cliënten en patiënten. Dit resultaat helpt ons niet alleen om onze financiële gezondheid te waarborgen, maar stelt ons ook in staat om met vertrouwen de ambitieuze doelstelling voor 2026 na te streven; een resultaat van €10,0 miljoen. Hiermee kunnen we zowel de continuïteit van de zorg waarborgen als de noodzakelijke investeringen in de toekomst doen.

### Begroting 2026

In 2026 wordt ingezet op het verder uitbouwen van een duurzaam gezonde organisatie. Voor 2026 is een marge van 2,7% begroot. Hiermee hebben we een realistische én door de organisatie gedragen begroting.



Kosten blijven stijgen, met name door forse verwachte indexaties voor zowel materiële als personele lasten. Tegelijkertijd blijft de indexatie op de omzet van de verschillende zorgvormen achter op de eerdergenoemde indexatie. Hierdoor wordt

de verwachte kostenstijging maar gedeeltelijk gecompenseerd. Kostenstijgingen als gevolg van recente mondiale ontwikkelingen zijn hierin nog niet meegenomen.

Daarnaast biedt de begroting ook kansen. De toekenning van de IZA gelden kan leiden tot aanvullende financieringsmogelijkheden.

### **Personeelsbezetting**

Personeel is het belangrijkste kapitaal binnen Rivas. De kwaliteit van zorg staat of valt met voldoende gekwalificeerde collega's. Toch blijft het een uitdaging om alle functies structureel in te vullen. Niet alle vacatures zullen op 1 januari 2026 vervuld zijn, en de krapte op de arbeidsmarkt maakt het steeds lastiger om aan voldoende personeel te komen.

Hoewel de personeelsbezetting met eigen collega's nog niet volledig op niveau is, blijft het belangrijk om te zorgen voor de juiste balans om eventuele gevolgen voor verloop of ziekteverzuim te voorkomen. Hoewel er veel inspanningen zijn om dit te verlagen, blijft het een uitdaging door externe factoren zoals griepgolven.

De inzet van zzp'ers was een belangrijk aandachtspunt voor Rivas in 2025. Rivas werkt actief aan de uitvoering van de wet DBA. De aanpak rondom de uitfasering van zzp'ers loopt goed. Met de beëindiging van directe overeenkomsten en strikte nale-

ving van de Wet DBA is de zzp-inzet substantieel gereduceerd. In de eerste fase, zomer en najaar 2025, zijn er met zzp'ers gesprekken gevoerd. 14 zzp'ers hebben toen de overstap naar een dienstverband bij Rivas Zorggroep gemaakt. Aanvullend hierop is Rivas in het najaar 2025 gestart met een uitgebreide wervingscampagne in samenwerking met Eva Zorg. De campagne omvat een intensieve mediabenedering, wat heeft geleid tot een sterke toename van de zichtbaarheid van Rivas in de regio. Tot en met februari 2026 heeft dit geresulteerd in 20 nieuwe collega's. In totaal zijn er in de VVT 34 nieuwe collega's aangenomen. Zzp'ers worden binnen de divisie VVT uitsluitend ingezet met expliciete toestemming van de divisiedirecteur, en alleen wanneer de continuïteit van de zorg in gevaar komt bij het uitblijven van inzet. In dat geval wordt er ook eerst uitgeweken naar inzet van uitzendkrachten via bureaus.

### **Investerings**

In de investeringsbegroting 2026 is rekening gehouden met een investeringsruimte voor 2026 van €10 miljoen. De hoogte van de investeringsruimte is uiteindelijk afhankelijk van de mate waarin de begrotingsdoelen worden behaald en kan

gedurende het jaar worden bijgesteld. Voor onze vastgoedopgave zijn voor 2026 nog geen bedragen opgenomen, maar het is wel duidelijk dat deze opgave in de komende jaren investeringen vergen.

### **Actualiteiten:**

Begin 2026 heeft er een hack plaats gevonden bij Chipsoft, leverancier van het EPD bij Rivas. Uit voorzorg heeft Rivas de systemen met Chipsoft afgekoppeld. Uit voorzorg is er een voorlopige melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Chipsoft heeft aangegeven de systemen van Rivas niet geraakt zijn. Er is geen reden om aan te nemen dat de gegevens van Rivas zijn gelekt. Rivas houdt de melding bij de AP staan zolang het onderzoek bij Chipsoft loopt.

## Hoofdstuk 5

# Jaarrekening 2025



# Inhoud

## 1 Jaarrekening 2025

### 1.1 Geconsolideerde jaarrekening

1.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	<b>79</b>
1.1.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	<b>81</b>
1.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	<b>82</b>
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	<b>84</b>
1.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	<b>97</b>
1.1.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	<b>119</b>
1.1.7	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	<b>120</b>

### 1.2 Enkelvoudige jaarrekening

1.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	<b>129</b>
1.2.2	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025	<b>131</b>
1.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	<b>132</b>
1.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	<b>133</b>
1.2.5	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)	<b>147</b>
1.2.6	Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025	<b>148</b>

### 1.3 Vaststelling en goedkeuring **154**

## 2 Overige gegevens

2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	<b>155</b>
2.2	Nevenvestigingen	<b>155</b>
2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	<b>155</b>

# 1.1 Geconsolideerde jaarrekening

## 1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>1</b>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		113.811.545	119.533.370
Machines en installaties		13.844.683	12.437.474
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		14.022.278	14.333.480
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		8.713.041	7.650.186
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa		0	0
		<b>150.391.546</b>	<b>153.954.510</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>2</b>		
Andere deelnemingen		15	15
		<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Voorraden</b>	<b>3</b>		
Gereed product en handelsgoederen		1.740.497	1.614.464
		<b>1.740.497</b>	<b>1.614.464</b>
<b>Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten</b>	<b>4</b>	<b>12.547.220</b>	<b>9.062.242</b>
<b>Vorderingen</b>	<b>5</b>		
Op handelsdebiteuren		779.997	9.771.944
Overige vorderingen		45.800.183	54.999.599
		<b>46.580.179</b>	<b>64.771.543</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>6</b>	<b>48.717.797</b>	<b>23.434.730</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>259.977.254</b>	<b>252.837.504</b>

## Vervolg 1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

PASSIVA	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>Groepsvermogen</b>	<b>7</b>		
Kapitaal		741.412	741.412
Bestemmingsreserves		43.483.757	31.890.175
Bestemmingsfondsen		67.863.585	60.850.432
Algemene en overige reserves		342.705	-320.082
		<b>112.431.459</b>	<b>93.161.938</b>
<b>Vorzieningen</b>	<b>8</b>		
Overige voorzieningen		8.033.829	8.124.326
		<b>8.033.829</b>	<b>8.124.326</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>9</b>		
Schulden aan banken		63.475.352	61.410.377
		<b>63.475.352</b>	<b>61.410.377</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>10</b>		
Schulden aan banken		8.803.774	20.522.524
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		12.142.882	12.774.586
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		59.375	377.183
Belastingen en premies sociale verzekeringen		7.553.391	7.344.341
Schulden ter zake van pensioenen		4.892.211	4.539.147
Overige schulden		31.719.438	33.274.081
Overige passiva		10.865.545	11.309.002
		<b>76.036.615</b>	<b>90.140.865</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>259.977.254</b>	<b>252.837.504</b>

## 1.1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

ACTIVA	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>13</b>		
Zorgverzekeringswet	13.1	202.887.532	189.780.644
Wet langdurige zorg	13.2	142.206.790	134.523.578
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	13.3	1.552.920	793.662
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	13.4	3.103.881	3.022.694
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13.5	4.264.118	3.975.244
		<b>354.015.242</b>	<b>332.095.822</b>
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>14</b>	11.263.213	6.566.489
<b>Netto omzet</b>		<b>365.278.455</b>	<b>338.662.311</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	15	4.668.755	3.672.001
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>369.947.211</b>	<b>342.334.312</b>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	35.279.450	33.770.169
Lonen en salarissen	17	162.797.092	152.419.698
Sociale lasten	17	27.683.854	25.483.443
Pensioenlasten	17	14.324.282	13.334.310
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	12.435.880	13.070.668
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	19	401.209	0
Overige bedrijfskosten	20	95.814.823	90.616.653
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>348.736.590</b>	<b>328.694.940</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>21.210.621</b>	<b>13.639.372</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	546.509	746.489
Rentelasten en soortgelijke kosten	22	-2.487.608	-2.815.110
		<b>-1.941.099</b>	<b>-2.068.621</b>
<b>Resultaat boekjaar</b>		<b>19.269.522</b>	<b>11.570.751</b>
<b>Resultaatbestemming / Voorstel resultaatbestemming</b>			
Bestemmingsfonds: Reserve exploitatie Zorg (WLZ)		7.013.153	6.019.115
Bestemmingsreserve: Reserve exploitatie Zorg (ZVW)		11.593.582	4.961.152
Algemene en overige reserves		662.787	590.483
<b>Resultaat boekjaar</b>		<b>19.269.522</b>	<b>11.570.750</b>

## 1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.		2025 €		2024 €
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			21.210.621		13.639.372
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	19/20	12.835.786		13.070.668	
- mutatie voorzieningen	9	-90.497		-2.537.671	
- boekresultaten afstoting vaste activa	16	-1.685.199		-489.881	
			<b>11.060.090</b>		<b>10.043.116</b>
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie voorraden	4	-126.033		-69.887	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	-3.484.978		-2.561.146	
- mutatie vorderingen	6	15.120.631		1.401.890	
- mutatie vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	2.534.229		-4.265.111	
- mutatie kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	-1.848.996		9.820.286	
			12.194.853		4.326.032
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<b>44.465.564</b>		<b>28.008.520</b>
Ontvangen interest	22	546.509		746.489	
Betaalde interest	22	-2.487.608		-2.815.110	
			-1.941.099		-2.068.621
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>42.524.465</b>		<b>25.939.899</b>

## Vervolg 1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.		2025 €		2024 €
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investeringsmateriële vaste activa	2	-10.172.025		-10.178.636	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	2.183.192		652.250	
Investeringsimmateriële vaste activa	1	0		0	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	0		0	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>-7.587.624</b>		<b>-9.526.386</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	10	11.750.000		0	
Aflossingen van langlopende schulden	10	-21.403.774		-9.292.236	
Ontvangsten uit kortlopend bankkrediet	11	0		0	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-9.653.774</b>		<b>-9.292.236</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>25.283.067</b>		<b>7.121.277</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	7		23.434.730		16.313.453
Stand geldmiddelen per 31 december	7		48.717.797		23.434.729
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>25.283.067</b>		<b>7.121.277</b>

## 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### 1.1.1 Algemeen

#### Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorginstelling Rivas Zorggroep behoort tot het gelijknamige concern “Rivas Zorggroep” en is statutair (en feitelijk) gevestigd in Gorinchem, aan de Banneweg 57 en geregistreerd onder KvK-nummer 11044044.

Rivas beweegt zich dagelijks op de dynamische zorgmarkt met verschillende soorten zorg, te weten ziekenhuiszorg verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, wijkverpleging en andere zorgactiviteiten.

De jaarrekening van de zorginstelling is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van het concern Rivas Zorggroep te Gorinchem.

#### Verslaggevingsperiode

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

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving en krachtens de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde

van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### Continuïteitsveronderstelling

Als wij onze eigen financiële positie en vooruitzichten in ogenschouw nemen is er geen sprake van materiële onzekerheid die ernstige twijfel kan doen rijzen of Rivas Zorggroep haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2025 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Deze veronderstelling is gebaseerd op de liquiditeitsprognose tot en met 2027.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn, met uitzondering van onderstaande stelselwijziging, ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

## Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover

- een deugdeijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

## Gebruik van 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 veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herzieningen gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- Reserveringen en voorzieningen
- Vorderingen / schulden / verrekeningen met zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten

## Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Rivas Zorggroep, haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend, dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin Rivas Zorggroep een meerderheidsbelang heeft of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de zorginstelling als de geconsolideerde maatschappijen van de Rivas Zorggroep.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Rivas Zorggroep.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd. Hierbij is tevens aangegeven in welke mate de desbetreffende rechtspersonen in de geconsolideerde jaarrekening zijn meegenomen.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Onderstaande groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd:

[Rechtstreekse kapitaalbelangen:](#)

Rivas Holding BV, Gorinchem

[Zeggenschapsbelangen:](#)

St. Aanleunwoningen Steijndeld, Gorinchem

St. Beheer Beatrixziekenhuis Gorinchem

St. De Stolpe Markt, Papendrecht

[Belangen samen met dochtermaatschappijen:](#)

Rivas Parko BV, Gorinchem

Elke Zorg BV, Gorinchem

In de toelichting op de balans, bij de financiële vaste activa, is een volledig overzicht opgenomen van de instellingen en bedrijven waarin een kapitaal- of zeggenschapsbelang wordt gehouden, al dan niet geconsolideerd in deze jaarrekening.

### **Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen**

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; de consolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

### **Verbonden rechtspersonen**

Voor een volledige opgaven van alle met Rivas Zorggroep verbonden partijen wordt verwezen naar de eerder opsomming onder het kopje consolidatie en naar de toelichtingen op de balans, zowel geconsolideerd als enkelvoudig.

### **Goodwill**

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, wordt het meerdere als goodwill geactiveerd

onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. Negatieve goodwill valt vrij in de winst-en-verliesrekening voor zover de lasten en verliezen zich voordoen, indien hier bij de verwerking van de overname rekening mee is gehouden en deze lasten en verliezen betrouwbaar zijn te meten.

Indien geen rekening is gehouden met verwachte lasten of verliezen, dan valt de negatieve goodwill vrij in overeenstemming met het geworden gemiddelde van de resterende levensduur van de verworven afschrijfbaar activa. Voor zover de negatieve goodwill uitkomt boven de reële waarde

van de geïdentificeerde niet-monetaire activa wordt het meerdere direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Een dergelijke aanpassing resulteert ook in een aanpassing van de positieve of negatieve goodwill met terug-werkende kracht. Ook is het mogelijk dat een eerdere schatting van de aanpassing van de verkrijgingsprijs moet worden herzien. Dergelijke aanpassingen van de verkrijgingsprijs, die worden verwerkt als schattingswijzigingen, resulteren ook in aanpassingen van de bepaalde (positieve of negatieve) goodwill. De aangepast goodwill wordt prospectief afgeschreven vanaf het moment van de wijziging van de verkrijgingsprijs. Vergelijkende cijfers worden niet aangepast.

De goodwill is in de balans opgenomen onder de immateriële activa en wordt in een tijdsbestek van 10 jaar afgeschreven.

## 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 als die 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 12.

### Primaire financiële instrumenten

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

### Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

Financiële derivaten waarbij de onderliggende waarde niet beursgenoteerd is, worden tegen kostprijs opgenomen. Indien per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs dan wel negatief is, wordt het derivaat ten laste van de winst-en-verliesrekening afgewaardeerd naar de

lagere reële waarde, tenzij kostprijs-hedge-accounting wordt toegepast. Bij de bepaling van de lagere reële waarde wordt het effect van lopende rente buiten beschouwing gelaten.

#### [Hedge accounting](#)

De groep past geen hedge accounting toe.

### 1.1.1.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

#### Activa en passiva

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Rivas Zorggroep zullen toevloeien 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 aange-merkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag 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 verantwoorden 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 waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op 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 ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

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

### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages verwijzen we naar paragraaf 1.1.5.

De materiële vaste activa waarvan de zorgaanbieder en haar groepsmaatschappijen, krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting

wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

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

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

### **Financiële vaste activa**

De niet-geconsolideerde deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Rivas Zorggroep.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor de schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd voor het bedrag van de te verwachten betalingen voor rekening van de vennootschap ten behoeve van deelnemingen. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

De vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

### **Voorraden**

De voorraden gereed product worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen kostprijs en vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor verkoop.

### **Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten**

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's/ DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde. Rivas bepaalt het onderhanden werk op basis van de afgeleide verkoopwaarde

van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van zorgverzekeraars in mindering gebracht.

De waardering van de onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten voor de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) vindt plaats op basis van de gerelateerde bedragen per DBC op basis van het aantal dagen die zijn geproduceerd tot en met ultimo boekjaar.

In het boekjaar gerealiseerde projectopbrengsten worden als onderdeel van de netto-omzet in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Projectkosten worden verwerkt naar de aard van de kosten.

### **Vorderingen**

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid

worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

### **Liquide middelen**

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

## Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Bestemmingsreserves, Bestemmingsfondsen, Algemene en overige reserves.

### Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij de oprichting van Rivas Zorggroep of haar gelieerde instellingen ingebrachte kapitaal.

### Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van Rivas Zorggroep een beperktere bestedings-mogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

### Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aanbracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

### Aanwending van bestemmingsreserves of -fondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmings-

reserves en bestemmingsfondsen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord en via de resultaatbestemming ten laste gebracht van het betreffende reserve.

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

### Algemene en overige reserves

Onder de Algemene en Overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van Rivas Zorggroep of haar gelieerde instellingen vrij kan worden beschikt.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de

bedragen die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

Voorzieningen met een verwachte looptijd van maximaal een jaar worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De voorzieningen waarop het effect van tijds waarde materieel is, worden gewaardeerd tegen contante waarde op basis van het Nederlandse 10 jaars obligatierendement.

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 volgende voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde:

- Voorziening jubileumgratificaties
- Voorziening regeling generatiebeleid

De volgende voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde:

- Voorziening eigen risico MediRisk
- Voorziening langdurig zieken
- Voorziening groot onderhoud
- Voorziening Regeling Vervroegd Uittreden (RVU), CAO VVT

In de toelichting op de balans is een nadere uiteenzetting van de voorzieningen uitgewerkt.

### 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 (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### Leasing

#### Financiële lease

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

#### Operationele lease:

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

### 1.1.1.3 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

#### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderinggrondslagen. Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

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

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

### Zorgverzekeringswet

Rivas heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars 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 zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

De schadelastjaren tot en met 2020 zijn definitief afgewikkeld met de zorgverzekeraars.

De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar

en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten.

Bij de omzetbepaling wordt rekening gehouden met een nuancering in verband met materiële/formele controles. De nuancering voor de materiële/formele controles is gebaseerd op ervaringscijfers. Deze cijfers worden jaarlijks herijkt.

### *Beschikbaarheidsbijdrage Acute Verloskunde*

Rivas Zorggroep is vanaf 2020 belast met een dienst van algemeen economisch belang, te weten de beschikbaarheid van de functie Acute verloskunde. Derhalve heeft de NZa een beschikbaarheidsbijdrage toegekend.

## Overige bedrijfsopbrengsten

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

- Subsidies;
- Overige bedrijfsopbrengsten

### Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en voor zover de groep heeft voldaan aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

### Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties, maatschappelijke ondersteuning en/of subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

## Lonen en salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, 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.

### **Pensioenen**

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

De opbouw van de pensioenafspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar af 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 pensioenfonds 125,7%.

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

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in

het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waarde veranderingen van financiële vaste activa en effecten.

### **Uitgangspunten Sociaal Domein**

Bij het bepalen van de Wmo-omzet heeft de Rivas Zorggroep de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed.

De Rivas Zorggroep heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico ter zake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2026 of later.

#### 1.1.1.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die onder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder kasstroom financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn op de aankoopprijs in aftrek gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling

van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde-hedges of kasstroom-hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, van de datum dat de hedge accounting is beëindigd.

#### 1.1.1.5 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.

#### 1.1.1.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft de Rivas Zorggroep zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels.

## 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### 1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa €	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa €	Totaal €
Verkrijgings-/ vervaardigingsprijs per 1 januari 2025	209.668.598	38.703.207	38.094.778	7.650.186	0	294.116.769
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2025	90.135.228	26.265.733	23.761.298	0	0	140.162.259
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>119.533.370</b>	<b>12.437.474</b>	<b>14.333.480</b>	<b>7.650.186</b>	<b>0</b>	<b>153.954.510</b>
Aanschaffingen	0	67.405	0	10.172.025	0	10.239.430
Activering investeringen	1.369.315	3.544.459	4.127.989	-9.109.169	0	-67.405
Boekwaarde afgestoten activa	700.985	49.990	148.226	0	0	899.201
Herrubricering activa	-14.058	-58.865	71.623	0	0	1.301
Afschrijvingen	6.003.005	2.213.531	4.219.343	0	0	12.435.879
Overige waardeverminderingen	401.209	0	0	0	0	401.209
Terugnemingen overige waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>113.811.545</b>	<b>13.844.683</b>	<b>14.022.278</b>	<b>8.713.042</b>	<b>0</b>	<b>150.391.546</b>
Verkrijgings-/ vervaardigingsprijs per 31 december 2025	209.888.663	42.164.107	40.073.222	8.713.041	0	300.839.032
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2025	96.077.118	28.319.424	26.050.944	0	0	150.447.486
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>113.811.545</b>	<b>13.844.683</b>	<b>14.022.278</b>	<b>8.713.041</b>	<b>0</b>	<b>150.391.546</b>
Afschrijvingspercentages	0% - 10%	5% - 10%	10% - 20%	0,0%	5% - 10%	

#### Toelichting:

De binnen het verslagjaar in gebruik genomen activa hebben vooral betrekking op installaties ad. € 2 miljoen en automatisering ad. € 1,5 miljoen. Alsmede instandhouding van gebouwen voor 1,2 miljoen en inventaris ad € 2 miljoen.

De desinvesteringen hebben vooral betrekking op vervanging inventaris en verkoop van een pand.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in 1.1.6.

De materiële vaste activa dienen als onderpand voor schulden aan kredietinstelling, voor een bedrag van : € 119.704.228 waarvan als garantie voor leningen is geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ) : € 103.061.415

De zorginstelling heeft zich niet verbonden zonder voorafgaande toestemming van het WfZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de zorginstelling zich verbonden om op eerste verzoek van het WfZ een recht van hypotheek aan het WfZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WfZ is geborgd.

## Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### 2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen €	Andere deelnemingen €	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen €	Overige vorderingen €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2025	0	15	0	0	15
Mutaties	0	0	0	0	0
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0
Acquisities van deelnemingen	0	0	0	0	0
Nieuwe/vervallen consolidaties	0	0	0	0	0
Verstekte leningen / verkregen effecten	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	0	0	0	0	0
Waardeverminderingen	0	0	0	0	0
Terugnemingen waardeverminderingen	0	0	0	0	0
Amortisatie (dis)agio	0	0	0	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen per 31 december 2025</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Toelichting:

Er zijn geen vorderingen op de financiële vaste activa met een looptijd korter dan 1 jaar.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>				
Rivas Holding BV, Gorinchem	18.000	100%	-329	-193
<b>Zeggenschapsbelangen:</b>				
St. Aanleunwoningen Steijndeld, Gorinchem			440.803	44.487
St. Beheer Beatrixziekenhuis Gorinchem			688.252	1.963
St. De Stolpe Markt, Papendrecht			530.273	298
<b>Belangen samen met dochtermaatschappijen:</b>				
Rivas Parko BV, Gorinchem	18.000	100%	530.098	87.875
Elke Zorg BV, Gorinchem	18.000	100%	-1.207.114	18.067
<b>Niet geconsolideerde instellingen en bedrijven Kapitaalsbelang, maar geen zeggenschapsbelang</b>				
MediRisk, Utrecht	408.208	2%		
Maatschap Neurologie, Gorinchem	66.000	50%		
Result Beheer BV, Dordrecht	15	15%		
Result Laboratorium CV, Dordrecht	492.108	15%		
<b>Zeggenschapsbelang, maar geen kapitaalsbelang</b>				
Stichting Lingebugt, Gorinchem				
Vereniging van Eigenaren 7e Bastion, Gorinchem				
Vereniging van Eigenaren De Alblashof, Alblasterdam				
Vereniging van Eigenaren Den Briel, Papendrecht				
Stichting Laboratorium voor Pathologie, Dordrecht				

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Toelichting:

### Andere deelnemingen

#### **MediRisk**

Sinds 1992 neemt Rivas Zorggroep deel in een onderlinge verzekeringsmaatschappij opgericht voor het verzekeren van het wettelijk aansprakelijkheidsrisico bij medische ingrepen.

De afgelopen jaren heeft Rivas Zorggroep diverse kapitaalstortingen moeten doen omdat de solvabiliteitsgrens van MediRisk beneden de interne norm uitkwam. De verwachting is dat dit ook de komende jaren het geval zal zijn als gevolg van de dalende rente, uitloop afhandeling claims oude jaren en de verwachte claims. Op basis hiervan is Rivas Zorggroep van mening dat de deelneming voor toekomst geen waarde meer heeft vanwege deze voortdurende mutaties in het risicodragend kapitaal als gevolg van de plicht tot bijstorting. Daarom heeft Rivas Zorggroep vanaf 2020 besloten de deelneming te waarderen op nihil.

#### **Maatschap Neurologie**

De deelneming van de Rivas Zorggroep in de maatschap Neurologie betreft een kapitaalsbelang van 50%. In 2021 is deze deelneming afgewaardeerd in verband met niet verwachte terugbetaling van het ingelegde kapitaal.

#### **Result Beheer BV**

De deelneming van de Rivas Zorggroep in Result Beheer BV bedraagt 15%.

Boekwaarde per 1 januari	15
Aankopen	0
Boekwaarde per 31 december	15

#### **Result Laboratorium CV**

De deelneming van de Rivas Zorggroep in Result Laboratorium CV betreft een kapitaalbelang van 15%. In 2021 is deze deelneming afgewaardeerd in verband met niet verwachte terugbetalingen van het ingelegde kapitaal. Er zijn in 2025 geen wijzigingen omtrent de verwachte terugbetalingen opgetreden.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## 3. Voorraden gereed product en handelsgoederen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Medische middelen	1.618.155	1.438.161
Kantoor automatisering	122.342	176.303
<b>Totaal voorraden</b>	<b>1.740.497</b>	<b>1.614.464</b>

### Toelichting:

De voorraad Medische middelen bestaat uit medicatie, pacemakers en benodigdheden OK.

De voorraad Kantoor automatisering bestaat uit laptops, beeldschermen, mobiele telefoons en andere hieraan verwante artikelen.

De stijging van deze voorraad wordt veroorzaakt door een grotere voorraad medicijnen en pacemakers per einde boekjaar

## 4. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (en overige trajecten)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten Regulier & Vrij segment	23.330.501	19.275.927
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten GRZ	1.488.445	1.335.041
Af: ontvangen voorschotten	-12.271.726	-11.548.726
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
<b>Totaal onderhanden werk</b>	<b>12.547.220</b>	<b>9.062.242</b>

## Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

### Stroom DBC's / DBC-zorgproducten

	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst €	Af: verwerkte verliezen €	Af: ontvangen voorschotten €	Saldo per 31-dec-25 €
VGZ (Univé, VGZ, IZA, Trias)	10.576.361	0	5.287.726	5.288.635
CZ	3.806.140	0	2.536.000	1.270.140
Zilveren Kruis	4.964.569	0	3.966.000	998.569
Menzis	1.155.442	0	482.000	673.442
ENO	33.799	0	0	33.799
ONVZ	446.930	0	0	446.930
Zorg en Zekerheid	182.176	0	0	182.176
ASR	761.381	0	0	761.381
DSW	668.406	0	0	668.406
Caresq	425.281	0	0	425.281
Geen	310.016	0	0	310.016
ZK Waardenland (GRZ)	1.488.445	0	0	1.488.445
<b>Totaal (onderhanden werk)</b>	<b>24.818.946</b>	<b>0</b>	<b>12.271.726</b>	<b>12.547.220</b>

#### Toelichting:

In de winst-en-verliesrekening is inzake opbrengsten uit onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten een bedrag verantwoord van: € 24.818.946  
Voor 2024 was sprake van een bedrag van: € 20.610.968

#### Waardering onderhanden werk

In het verslagjaar is de waardebeoordeling van de niet gesloten DBC's en DBC-zorgproducten voor het ziekenhuis gebaseerd op de verwachte opbrengstwaarde. De waardebeoordeling van de niet gesloten DBC's en DBC-zorgproducten voor de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) is gebaseerd op de hieraan te relateren bedragen per DBC op basis van het aantal dagen die zijn geproduceerd tot en met ultimo boekjaar.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## 5. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Vorderingen op handelsdebiteuren	779.997	9.771.944
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	81.868	81.868
Vooruitbetaalde bedragen	2.462.190	3.069.878
Kortlopende deposito's	13.000.000	31.000.000
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringsverschil WLZ	1.854.190	4.924.922
- Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	6.689.349	10.015.324
- Nog te factureren overige zorgproducten	3.202.068	3.053.802
- Vorderingen op zorgverzekeraars	16.687.744	0
Nog te ontvangen bedragen:		
- Werkgeversregelingen MKA	319.009	513.360
- Compensatie transitievergoeding langdurig zieke medewerkers	0	600.479
- Overig	300.983	517.481
Overige overlopende activa	1.202.781	1.222.486
<b>Totaal debiteuren en overige vorderingen</b>	<b>46.580.179</b>	<b>64.771.543</b>

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Vorderingen / Schulden uit hoofde van financieringsverschil WLZ	t/m 2024 €	2025 €	totaal €
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>4.126.432</b>	<b>0</b>	<b>4.126.432</b>
Financieringsverschil boekjaar		2.390.693	2.390.693
Correcties voorgaande jaren			0
Betalingen/ontvangsten	-4.924.922		-4.924.922
Subtotaal mutatie boekjaar	-4.924.922	2.390.693	-2.534.229
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>-798.490</b>	<b>2.390.693</b>	<b>1.592.203</b>
Stadium van vaststelling (per erkenning):			
Wijkverpleging	c	a	
Verpleging- en Verzorging	c	a	

a= interne berekening / b= overeenstemming met zorgverzekeraars / c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.854.190	4.924.922
- schulden uit hoofde van financieringoverschot	-261.987	-798.490
	1.592.203	4.126.432

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	143.602.148	137.778.484
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (overproductie)	0	0
Wettelijk budget - VVT Alliantie	2.095.171	4.468.015
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-141.747.958	-132.853.561
Af: vergoedingen ter dekking van het regiobudget	-1.558.668	-1.557.088
Af: voorziening onzekere budgetpost	0	0
Saldo regio budget VVT Alliantie Waardenland	-798.490	-3.709.417
<b>Totaal financieringsverschil</b>	<b>1.310.942</b>	<b>4.126.432</b>

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Toelichting:

### Vorderingen / Schulden uit hoofde van financieringsverschil WLZ

De ontvangen voorschotten over het boekjaar zijn nog op basis van de productie-afspraken. Er heeft reeds een correctie plaatsgevonden in relatie tot de aan het einde van het jaar afgesproken herschikkingen.

Het jaar 2024 is definitief vastgesteld door de NZa. Het overgebleven saldo per 31 december 2024 betreft het saldo aan gelden Regiobudget waar Rivas Zorggroep de kassiersfunctie voor vervuld. Dit saldo betreft € 798.490

### Saldo regio budget VVT Alliantie Waardenland

Dit is het nog niet bestede bedrag wat is ontvangen ten behoeve van de VVT Alliantie Waardenland

### Vordering op debiteuren

De voorziening die in aftrek op de vorderingen Debiteuren is gebracht bedraagt in 2025 (in 2024: € 75.149): € 78.424

### Vorderingen op zorgverzekeraars

De stijging in 2025 wordt veroorzaakt door een omslag van schuld naar vordering. In 2024 was deze post gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

### Nog te ontvangen bedragen

Met de beperking voor de compensatie vanuit het UWV verwachten wij geen compensatie meer te ontvangen.

Per eind 2025 liepen er nog 3 kortlopende deposito's voor een totale waarde van € 13 miljoen, variërend van 3 tot 6 maanden.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## 6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Bankrekeningen	48.707.382	23.423.744
Kassen	10.415	10.986
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>48.717.797</b>	<b>23.434.730</b>

### Toelichting:

De liquide middelen zijn verder vrij beschikbaar.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## PASSIVA

### 7. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Kapitaal	741.412	741.412
Bestemmingsreserves	43.497.982	31.890.175
Bestemmingsfondsen	69.318.109	60.850.432
Algemene en overige reserves	355.107	-320.082
<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>113.912.611</b>	<b>93.161.938</b>

Kapitaal	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Kapitaal	741.412	0	0	741.412
<b>Totaal kapitaal</b>	<b>741.412</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>741.412</b>

Bestemmingsreserves	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Bestemmingsreserves:				
- Reserve exploitatie Zorg (ZVW)	31.890.175	11.593.582	0	43.483.757
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>31.890.175</b>	<b>11.593.582</b>	<b>0</b>	<b>43.483.757</b>

Bestemmingsfondsen	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Bestemmingsfondsen:				
- Reserve exploitatie Zorg (WLZ)	60.850.432	7.013.153	0	67.863.585
<b>Totaal bestemmingsfondsen</b>	<b>60.850.432</b>	<b>7.013.153</b>	<b>0</b>	<b>67.863.585</b>

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Algemene reserves:				
- Reserve exploitatie Zorg (niet WLZ of ZVW)	-4.123.780	111.370	0	-4.012.410
- Reserve exploitatie Particuliere Verhuur	2.875.716	398.919	0	3.274.635
Algemene reserves:				
- Reserve exploitatie Rivas Holding BV	-18.329	-193	0	-18.522
- Reserve exploitatie Rivas Parko BV	512.098	87.875	0	599.974
- Reserve exploitatie Elke Zorg BV	-1.225.114	18.067	0	-1.207.047
- Reserve exploitatie Stg Beheer Beatrixziekenhuis	688.252	1.963	0	690.214
- Reserve exploitatie Stg De Stolpe Markt	530.273	298	0	530.571
- Reserve exploitatie Stg Aanleunwoningen Steijndeld	440.803	44.487	0	485.290
<b>Totaal algemene en overige reserves</b>	<b>-320.082</b>	<b>662.787</b>	<b>0</b>	<b>342.705</b>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2024 €
Kapitaal	741.412	0	0	741.412
Bestemmingsreserves	26.929.023	4.961.152	0	31.890.175
Bestemmingsfondsen	54.831.316	6.019.116	0	60.850.432
Algemene en overige reserves	-910.565	590.483	0	-320.082
<b>Totaal Vermogen</b>	<b>81.591.186</b>	<b>11.570.751</b>	<b>0</b>	<b>93.161.937</b>

## Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	19.269.522	11.570.725
Herwaardering materiële vaste activa	0	0
Afwaardering/herwaardering financiële vaste activa	0	0
Af: Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	0	0
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaalresultaat van de instelling</b>	<b>19.269.522</b>	<b>11.570.725</b>

## Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Toelichting:

Het aansprakelijk vermogen per 31 december 2025 bedraagt:	€ 114.344.611
Opbouw aansprakelijk vermogen : Groepsvermogen	€ 113.912.611
Achtergestelde lening Rivas Parko	€ 432.000

### Reserve exploitatie Zorg (WLZ)

Deze reserve is opgebouwd uit de resultaten van de exploitatie van de WLZ-zorg. Deze gelden dienen te worden besteed aan zorg welke verleend wordt in verpleeg- en verzorgingshuizen of dezelfde zorg die thuis wordt geleverd.

### Reserve exploitatie Zorg (ZVW)

Deze reserve is opgebouwd uit de resultaten van de exploitatie van de ZVW-zorg. Deze gelden moeten worden besteed aan zorg welke in zorgverzekeringen zijn opgenomen.

### Reserve exploitatie Particuliere Verhuur

Deze reserve is de cumulatie van de opgebouwde resultaten van de exploitatie van de particuliere verhuur vanaf de ingebruikname van de particuliere appartementen bij het Zorgcomplex De Bannehof en het 7e Bastion.

### Reserve Exploitatie saldo Rivas Holding BV

Deze reserve is de cumulatie van de opgebouwde resultaten van de exploitatie van de overkoepelende afzonderlijke entiteiten van de Rivas Zorggroep.

### Reserve Exploitatie saldo Rivas Parko BV

Deze reserve is de cumulatie van de opgebouwde resultaten van de exploitatie van de parkeergarage aan de Banneweg te Gorinchem.

### Reserve Exploitatie saldo Elke Zorg BV

Deze reserve is opgebouwd uit de resultaten van exploitatie van de Cadeau- & Horecavoorziening in het Beatrixziekenhuis.

### Reserve Exploitatie Stichting Beheer Beatrixziekenhuis Gorinchem

Dit eigen vermogen wordt opgebouwd uit de exploitatieresultaten van genoemde stichting. Conform de statuten wordt het resultaat ten laste c.q. ten gunste van het eigen vermogen geboekt.

### Reserve Exploitatie Stichting De Stolpe Markt

Deze reserve is opgebouwd uit de resultaten van de exploitatie van de locatie van verzorgingshuis De Markt te Papendrecht.

### Reserve Exploitatie Stichting Aanleunwoningen Steijndeld

Deze reserve is de cumulatie van de opgebouwde exploitatie resultaten van de exploitatie van aanleunwoningen aan het verzorgingshuis Steijndeld.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## 8. Voorzieningen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Overige voorzieningen	8.033.829	8.124.326
	<b>8.033.829</b>	<b>8.124.326</b>

### Overige voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 €	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025 €
- Voorziening groot onderhoud	42.872	0	0	0	42.872
- Voorziening eigen risico MediRisk	1.158.778	665.562	-463.324	0	1.361.016
- Voorziening langdurig zieken	1.891.741	2.221.459	-664.320	-1.144.135	2.304.744
- Voorziening jubileumgratificaties	1.376.756	0	-342.419	332.206	1.366.542
- Voorziening RVU, CAO VVT	840.716	848.937	-236.318	-618.884	834.451
- Voorziening regeling generatiebeleid	2.813.463	322.640	-161.856	-850.043	2.124.204
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>8.124.326</b>	<b>4.058.598</b>	<b>-1.868.237</b>	<b>-2.280.857</b>	<b>8.033.829</b>

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

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.458.725
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	4.545.788
hiervan > 5 jaar	1.029.316

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Toelichting per categorie voorziening:

### Voorziening groot onderhoud

Binnen de geconsolideerde entiteit Stichting Aanleunwoningen Steijndeld berust de verplichting, conform afspraken en regelingen die gelden voor woningbouwcoöperaties, om een voorziening groot onderhoud aan te houden.

De voorziening voor de geëxploiteerde woningen wordt aangevuld met een vast bedrag van de berekende huur. De werkelijke onderhoudskosten worden ten laste gebracht van de voorziening.

### Voorziening eigen risico MediRisk

Stichting Rivas Zorggroep heeft met ingang van het boekjaar 2016 een (verplichte) nieuwe Stop-Loss verzekering afgesloten bij de onderlinge waarborgmaatschappij Medirisk te Utrecht. Een stop-loss verzekering kenmerkt zich in het feit dat er sprake is van een lage basispremie met een eigen risico. Schades cq claims ingevolge klachten en fouten worden op basis van nacalculatie in rekening gebracht voor het eventuele eigen risico of het totale bedrag indien lager dan het eigen risico. De afhandeling van medische klachten cq claims hebben veelal, vanwege de nauwkeurige bestudering van de medische dossiers, een lange looptijd. De financiële gevolgen kunnen derhalve nagenoeg nooit in het betreffende boekjaar worden afgewikkeld. Om nu de kosten zo gelijk mogelijk over de jaren te verdelen, heeft Rivas besloten om voor de nog te verwachten schadeclaims een voorziening te treffen.

Voor de activiteiten vallend onder de Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg is geen voorziening opgenomen.

### Voorziening jubileumgratificaties

Dit betreft een voorziening voor toekomstig uit te keren jubileumgratificaties en gratificatie bij ingang pensioen aan het personeel op basis van de huidige personeelsregelingen. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen en de vertrekans van het personeel. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,966%.

### Voorziening langdurig zieken

Deze voorziening dient ter dekking van de financiële risico's die ontstaan indien een werknemer langdurig ziek blijkt te zijn en te blijven. Gedurende het eerste jaar moet 100% van het gemiddeld laatst verdiende loon worden doorbetaald en gedurende het tweede jaar is dit 70%. Deze jaren komen de kosten, met uitzondering van de zogenaamde "vangnet-situaties", voor rekening van de werkgever. Afhankelijk van de van toepassing zijnde CAO kan het zijn dat het tweede jaar nog moet worden aangevuld tot 100%. Deze voorziening dient ter dekking van de loonkosten tijdens het eerste en tweede ziektejaar, wanneer de inschatting is dat het ziekteverloop langdurig zal zijn.

### Voorziening RVU, CAO VVT

Deze regeling is in de CAO VVT opgenomen om het mogelijk te maken voor collega's om maximaal 5 jaar voor hun AOW-leeftijd te stoppen met werken. Hieraan zijn wel enige voorwaarden verbonden, te weten:

- De medewerker moet 45 jaar werkzaam zijn binnen de sector Zorg en Welzijn op basis van een arbeidsovereenkomst.
- De medewerker moet minimaal 20 jaar werkzaam zijn geweest in een "zwaar" beroep
- De medewerker moet de laatste 5 jaar werkzaam zijn binnen de sector VVT.

De vergoeding die wordt verstrekt bedraagt in 2025 € 2.573 per maand (in 2024 € 2.182 per maand).

Met ingang van de nieuwe CAO is de RVU regeling voorgezet deze kent geen eindtijd meer. Op de oude regeling kon aanspraak worden gemaakt t/m 31 december 2025.

Stichting Rivas Zorggroep heeft op basis van de collega's werkzaam onder de CAO VVT, hiervoor een inschatting gemaakt van de vergoedingen die verstrekt moet worden.

### Voorziening regeling generatiebeleid

Deze regeling is in de CAO Ziekenhuizen opgenomen om het mogelijk te maken voor collega's om vanaf 5 jaar voor het bereiken van hun AOW-leeftijd minder te gaan werken. Deze regeling is ook vanaf 2025 opgenomen in de CAO VVT, dit maakt het voor collega's mogelijk om vanaf 3 jaar voor het bereiken van hun AOW-leeftijd minder te gaan werken.

Gebruik maken van de regeling generatiebeleid houdt in dat de medewerker een vrijstelling krijgt van een deel van het aantal overeengekomen uren conform de huidige arbeidsovereenkomst. De voorziening generatiebeleid betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen loonkosten waarvoor geen arbeidsprestatie meer wordt geleverd, inclusief af te dragen sociale premies en pensioenpremie. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de blijfkans en deelnamekans. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,966%.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## 9. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken	63.475.352	61.410.377
Overige langlopende schulden	0	0
<b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	<b>63.475.352</b>	<b>61.410.377</b>

## Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	81.932.900	91.225.136
Bij: nieuwe leningen	11.750.000	0
Af: aflossingen	21.403.774	9.292.236
<b>Stand per 31 december</b>	<b>72.279.126</b>	<b>81.932.900</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	8.803.774	20.522.524
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>63.475.352</b>	<b>61.410.377</b>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	8.803.774	20.522.524
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	63.475.352	61.410.377
hiervan > 5 jaar	26.489.008	31.495.281

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 1.1.6 Overzicht Langlopende Schulden. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. De aflossingsverplichting komend boekjaar is met 10 miljoen gedaald Dit heeft betrekking op een slot aflossing, deze is in januari 2025 geherfinancierd.

## Schulden aan Banken

Stichting Rivas Zorggroep heeft einde verslagjaar een totale krediet faciliteit bij de ING Bank NV van:

		einddatum
- Rentevast lening	€ 2.812.500	1-1-2032
- Rentevast lening	€ 2.850.000	1-7-2030
- Rentevast lening	€ 546.250	1-7-2030
- Rentevast lening	€ 16.033.333	1-5-2027
- Rentevast lening	€ 10.868.750	1-1-2035
- Rentevast lening	€ 8.600.000	1-12-2033

Rivas voldoet zowel dit jaar als voorgaand jaar aan alle bancaire ratio's die ten grondslag liggen aan de kredietfaciliteit.

## De verstrekte zekerheden zijn:

Hypotheek van maximaal € 26.800.000, gefinancierd door ING en zekerheden verstrekt aan de ING gezamenlijk met de stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector en de Provincie Zuid-Holland, op het onroerend goed:

- Zorgcentrum Waerthove, gelegen aan Kerkbuurt 200 te Sliedrecht, eerste in rang (akte gepasseerd op 3 juni 2014);

Hypotheek van maximaal € 143.488.750, gefinancierd door ING en zekerheden verstrekt aan de ING gezamenlijk met de stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector op diverse onroerende goederen:

- Zorgcentrum Bannehof, gelegen aan Voermanstraat 139, 141, 141 A-E en G-O te Gorinchem
- Appartementsrecht, gelegen aan Kleine Waal 6 te Papendrecht
- Zorginstelling Steijndeld, gelegen aan Kortedijk 113-115 te Gorinchem
- Zorginstelling Beatrixziekenhuis, gelegen aan Banneweg 57 te Gorinchem
- Perceel grond, gelegen aan Voermanstraat 141 te Gorinchem
- Verpleeghuis Lingesteyn, gelegen aan Koningin Emmalaan 82 te Leerdam
- Zorginstelling De Molenhoek, gelegen aan Kortedijk 72 te Gorinchem
- Perceel grond, gelegen aan en nabij Badhuisstraat en Duivenstraat (ong) te Papendrecht
- Zorginstelling De Schutse, gelegen aan Mollenburgseweg 14 te Gorinchem
- Dagbehandelingscentrum Den Donk, gelegen aan Dr. Ingelseplein 9 te Bleskensgraaf
- Perceel grond, gelegen aan Voermanstraat 143 en volgende te Gorinchem allen eerste in rang (akte gepasseerd op 4 juni 2015).

Hypotheek van maximaal € 3.200.000, gefinancierd door BNG en zekerheden verstrekt aan de ING gezamenlijk met de gemeente Alblaserdam, op het onroerend goed:

- Zorgcentrum De Alblashof, gelegen aan Alblashof 1 te Alblaserdam (akte gepasseerd op 13 december 2018);

- Overeenkomst gedeelde zekerheden op WFZ Activa, overeengekomen tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector, ING Bank NV en Rivas Zorggroep;

- Overeenkomst gedeelde zekerheden op WFZ Activa, overeengekomen tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector, Provincie Zuid-Holland, ING Bank NV en Rivas Zorggroep;
- Negatieve pledge / pari passu en cross default verklaring van Stichting Rivas Zorggroep;
- Verpanding roerende zaken van de Stichting Rivas Zorggroep.
- Stamverpanding van de boekvorderingen van de Stichting Rivas Zorggroep.

De reële waarde van de leningen bedraagt: € 71.096.599

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## 10. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	8.803.774	20.522.524
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	12.142.882	12.774.586
Belastingen en premies sociale verzekeringen	59.375	377.183
Schulden ter zake van pensioenen	7.553.391	7.344.341
	4.892.211	4.539.147
Overige schulden:		
- Schulden uit hoofde van financieringsverschil WLZ	261.987	798.490
- Schuld aan zorgverzekeraars	0	2.293.170
- Reservering vakantiegeld	7.281.375	6.814.648
- Reservering vakantiedagen	9.439.576	8.882.670
- Verplichtingen Persoonlijk Levensfase Budget	14.736.500	14.485.103
Overige passiva:		
- Nog te betalen salarissen	1.564.503	1.514.528
- Rente verplichtingen	455.630	546.836
- Rekening-courant MSB	5.211.014	5.034.530
- Overig	2.965.928	3.451.040
- Vooruitontvangen opbrengsten	668.470	762.068
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>76.036.615</b>	<b>90.140.865</b>

### Toelichting:

#### Nog te betalen posten - overig

Deze post bestaat met name uit nog te betalen bedragen inzake patiënt- en bewonersgebonden kosten en diverse overige reserveringen.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## 11. Financiële instrumenten

### Algemeen

Rivas Zorggroep maakt in de normale bedrijfsuitvoering gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan risico's.

Rivas handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken. Bij het niet nakomen door de tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen, blijven eventuele daaruit vloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de betreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### Krediet risico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor ca. 95% geconcentreerd bij grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt : € 78.424

Voor de kredietrisico's inzake de vorderingen op deelnemingen en de overige vorderingen wordt verwezen naar paragraaf 1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva.

### Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

### Rente instrumenten

Voor financiële risico's wordt een risico mijdend treasurybeleid ingezet. Rente instrumenten zijn hier enerzijds dienstbaar aan doordat risico's van renteverhoging afgedekt worden, en anderzijds kunnen risico's geïntroduceerd worden vanuit open posities, die ontstaan doordat tegenover de afdekking geen daadwerkelijke financiering staat.

De volgende voorwaarden zijn dan ook verbonden aan het gebruik van rente instrumenten:

- Rente instrumenten mogen alleen betrekking hebben op onderliggende hoofdsommen luidend in euro's.
- Rente instrumenten mogen alleen gebruikt worden voor het in de tijd spreiden en beperken van beschikbaarheids- en rente risico's.
- Speculatief handelen in rente instrumenten, zoals door middel van het aangaan van "open posities", zonder dat sprake is van bestaande of toekomstige financieringsbehoeften of rente risico's, is niet toegestaan.
- Rente instrumenten worden alleen afgesloten bij banken met ten minste een internationale A-rating.
- Alvorens met een bepaalde bank een rente derivaat aan te gaan, zullen de wederzijdse verplichten die daaruit voortkomen geregeld moeten worden in een speciaal daartoe af te sluiten contract.
- In voorstellen voor het afsluiten van rente instrumenten dient onder andere de noodzaak van gebruik en het type rentederivaat gemotiveerd te worden.

### Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde hiervan. De reële waarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

### Huurverplichtingen

Rivas Zorggroep heeft voor panden in de regio Alblasserwaard - Vijfheerenlanden meerjarige huurovereenkomsten afgesloten.

In de berekening van de toekomstige verplichtingen is uitgegaan van de optie van verlenging van de huidige huurcontracten, voor zover er de verwachting is dat van deze optie gebruik gemaakt gaat worden.

- Kortlopende huurverplichtingen (< 1 jr)	€ 1.715.430
- Langlopende huurverplichtingen ( 2 tot 5 jr)	€ 4.003.299
- Langlopende huurverplichtingen ( 6 tot 13 jr)	€ 1.508.758

### Huuropbrengsten

Rivas Zorggroep heeft binnen verschillende zorglocaties kamers beschikbaar voor kortdurende verzorging en/of verpleging. Hiervoor worden kortdurende overeenkomsten afgesloten met de hulpbehoevenden. In deze overeenkomst is geen einddatum genoemd omdat deze mede afhankelijk is van de voortgang van het herstel.

- Kortlopende huuropbrengsten (< 1 jr)	€ 122.968
--	-----------

Daarnaast heeft Rivas Zorggroep ook nog een aantal appartementen in de verhuur voor huurders die nog zelfstandig kunnen wonen, maar wel afhankelijk zijn van zorg. Deze zorg wordt geleverd door Rivas Zorggroep. Met deze huurders zijn huurovereenkomsten afgesloten, waarin geen einddatum is opgenomen, maar waarin wel sprake is van een opzegtermijn tot 2 maanden.

- Kortlopende huuropbrengsten (< 1 jr)	€ 728.384
--	-----------

Omdat in beide situaties van verhuur geen einddatum is vast te stellen, is het dus ook nagenoeg niet mogelijk om een bedrag te kunnen bepalen aan huuropbrengsten op de langere termijn.

### Operationele leaseverplichtingen

Rivas Zorggroep heeft operationele leaseovereenkomsten afgesloten voor het plaatsen van zonnepanelen en vervoermiddelen. Deze leaseovereenkomsten zijn voor langere tijd afgesloten.

- Kortlopende leaseverplichtingen (< 1 jr)	€ 339.367
- Langlopende leaseverplichtingen ( 2 tot 5 jr)	€ 1.025.136
- Langlopende leaseverplichtingen ( 6 tot 13 jr)	€ 387.627

### Overige meerjarige financiële verplichtingen

In aanvulling op de huur- en operationele leaseverplichtingen heeft Rivas Zorggroep overige langlopende verbintenissen tot het doen van betalingen ter verkrijging van gebruiksrechten of andere rechten die niet in de balans zijn opgenomen.

Deze overeenkomsten zijn voor langere tijd afgesloten.

- Kortlopende meerjarige financiële verplichtingen (< 1 jr)	€ 1.083.768
- Langlopende meerjarige financiële verplichtingen ( 2 tot 5 jr)	€ 596.538
- Langlopende meerjarige financiële verplichtingen ( 6 tot 13 jr)	€ -

### Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie.

De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

# Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

## Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

### Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het Macrobeheersinstrument (Mbi) kan door de minister van VWS worden ingezet om overschrijdingen van het macrokader zorg in verschillende subsectoren terug te vorderen bij zorgaanbieders. Jaarlijks wordt door de NZa ambtshalve een Mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per zorgaanbieder vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het Mbi-omzetplafond van alle zorgaanbieders gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het Mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het Mbi-omzetplafond in miljoenen euro's door NZa vastgesteld op (prijsniveau 2024 30.212):

€ 31.934

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 staat vast dat het Mbi-omzetplafond over de jaren tot en met 2023 niet wordt toegepast. Over 2025 kan het Macrobeheersinstrument in theorie worden ingezet, al lijkt die kans gering. Het besluit hierover is bij het opmaken van de jaarrekening 2025 nog niet bekend. Hierdoor is Rivas Zorggroep niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventueel uit het Mbi voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025.

### De heffingsgrondslag Macrobeheersinstrument is als volgt opgebouwd:

	2025 €	2024 €
Tariefopbrengst van DBC's, DBC-zorgproducten, overige zorgproducten in zowel het gereguleerde als het vrije segment en ZZP's GGZ	158.227.502	144.778.707
Verrekenbedrag op grond van de beleidsregel Transitie bekostigingsstructuur medisch specialistische zorg resp. de beleidsregel Verlenging transitie model voor gebudgetteerde zorgaanbieders van gespecialiseerde curatieve GGZ	0	0
Mutatie medisch specialistische zorg in het onderhanden werk	4.054.574	2.192.708
<b>Totaal heffingsgrondslag</b>	<b>162.282.076</b>	<b>146.971.415</b>

## Vervolg 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Obligoverplichtingen

In verband met de deelname aan het Waarborgfonds Zorg (WfZ) heeft Rivas Zorggroep een niet in de balans opgenomen obligoverplichting. Deze verplichting houdt in dat, wanneer het WfZ op haar garantieverplichting wordt aangesproken en haar vermogen onvoldoende zou blijken om aan deze verplichting te voldoen, Rivas Zorggroep een renteloze lening van maximaal 3% van de geborgde leningen aan het WfZ moet verstrekken.

De totaal waarde van de geborgde leningen door het WfZ bedraagt :

€ -

€ -

### Verstreekte bankgaranties

In de afgelopen jaren zijn een aantal garanties afgegeven ten aanzien van huurpanden:

1: Bouwvereniging Volksbelang	€ 22.000
2. Stichting Lekstedewonen	€ 8.400
2. Stichting Lekstedewonen	€ 3.000

### Verplichting Persoonlijke Levensfase Budget (3e tranche)

In de Cao Ziekenhuizen is een overgangsregeling opgenomen met betrekking tot de toekenning van de uren Persoonlijke Levensfase Budget (PLB) voor medewerkers die op 31 december 2009 50 jaar of ouder waren. Conform deze overgangs- regeling hebben deze medewerkers recht op een hoger aantal uren dan de norm van 57 uur op fulltime basis.

Per balansdatum zijn, net als de toekomstige norm-toekenning, de in de toekomst op te bouwen uren niet opgenomen in de reservering PLB-uren regulier. Het gaat om een bedrag van: € 67.224

## 1.1.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Werkelijke rente %	Rente-herzieningsdatum	Renterisico afgedekt m.b.v. hedge-instrument?	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	Aflossingswijze	Aflossing 2026 €	Gestelde zekerheden
<b>Rivas Zorggroep</b>															
NWB	01-05-2000	9.438.628	32	0,20%	02-01-2032	Nee	2.359.657	-	294.957	2.064.700	589.915	7	Lineair	294.957	Waarborgfonds
BNG	01-06-2000	9.438.628	32	3,63%	02-01-2032	Nee	2.359.657	-	294.957	2.064.700	589.915	7	Lineair	294.957	Waarborgfonds
NWB	01-08-2000	5.127.716	40	0,40%	01-08-2040	Nee	2.051.086	-	128.193	1.922.893	1.281.928	15	Lineair	128.193	Waarborgfonds
NWB	24-10-2007	15.000.000	40	4,74%	26-10-2037	Nee	8.625.000	-	375.000	8.250.000	6.375.000	22	Lineair	375.000	Waarborgfonds
NWB	24-10-2007	6.000.000	20	4,67%	24-10-2027	Nee	900.000	-	300.000	600.000	-	2	Lineair	300.000	Waarborgfonds
BNG	01-12-2009	17.000.000	20	4,14%	31-12-2029	Nee	5.100.000	-	1.700.000	3.400.000	-	4	Lineair	850.000	Waarborgfonds
ING	01-12-2023	10.750.000	10	4,88%	01-12-2026	Nee	9.675.000	0	1.075.000	8.600.000	3.225.000	8	Lineair	1.075.000	(zie toelichting 1)
BNG	30-09-2020	6.000.000	20	0,05%	30-09-2040	Nee	4.800.000	-	300.000	4.500.000	3.000.000	14	Lineair	300.000	Waarborgfonds
ING	01-07-2010	12.000.000	20	3,14%	01-07-2030	Nee	3.450.000	-	600.000	2.850.000	-	5	Lineair	600.000	(zie toelichting 1)
ING	01-07-2010	2.300.000	20	3,14%	01-07-2030	Nee	661.250	-	115.000	546.250	-	5	Lineair	115.000	(zie toelichting 1)
ING	01-10-2020	5.062.500	11	2,35%	01-10-2030	Nee	3.262.500	-	450.000	2.812.500	562.500	6	Lineair	450.000	(zie toelichting 1)
ING	15-12-2014	23.500.000	10	3,40%	01-01-2025	Nee	12.043.750	-	12.043.750	-	-	0	Lineair	0	(zie toelichting 2)
ING	01-05-2017	37.000.000	10	2,70%	01-05-2027	Nee	18.500.000	-	2.466.667	16.033.333	-	2	Lineair	2.466.667	(zie toelichting 1)
ING	01-01-2025	11.750.000	10	3,40%	01-01-2035	Nee	0	11.750.000	881.250	10.868.750	4.993.750	9	Lineair	1.175.000	(zie toelichting 1)
Gem.P'dr	12-05-2017	9.720.000	30	3,46%	12-05-2047	Nee	7.290.000	-	324.000	6.966.000	5.346.000	22	Lineair	324.000	Gemeente Papendrecht
<b>Geconsolideerde instellingen</b>															
Rabobank	01-10-2005	1.900.000	35	1,85%	30-11-2026	Nee	855.000	-	55.000	800.000	525.000	15	Lineair	55.000	Onderpand Verzorgingshuis
<b>Totaal</b>		<b>181.987.472</b>					<b>81.932.900</b>	<b>11.750.000</b>	<b>21.403.774</b>	<b>72.279.126</b>	<b>26.489.008</b>			<b>8.803.774</b>	

### Toelichting 1:

Gezamenlijke zekerheidstelling middels Hypotheekrecht ING en Waarborgfonds voor de Zorgsector

### Toelichting 2:

Gezamenlijke zekerheidstelling middels Hypotheekrecht ING, Waarborgfonds voor de Zorgsector en Provincie Zuid-Holland

# 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## BATEN

### 13. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

13.1 Zorgverzekeringswet	2025 €	2024 €
De specificatie is als volgt:		
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), DBC's Ziekenhuis	158.227.502	144.778.707
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), DBC's GRZ	9.665.382	10.876.426
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), Wijkverpleging	31.900.467	31.761.606
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), Eerstelijnsverblijf	3.094.181	2.363.905
<b>Totaal</b>	<b>202.887.532</b>	<b>189.780.644</b>

#### Toelichting:

De grondslag voor de heffing op grond van het macrobeheersinstrument bedraagt : € 162.282.076

#### Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), DBC's Ziekenhuis

De stijging in deze opbrengsten is het gevolg van de afspraken die gemaakt zijn voor 2025.

13.2 Wet langdurige zorg	2025 €	2024 €
De specificatie is als volgt:		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	142.206.790	134.523.578
<b>Totaal</b>	<b>142.206.790</b>	<b>134.523.578</b>

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

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

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Subsidies Zvw-zorg	152.920	154.718
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	1.400.001	638.944
<b>Totaal</b>	<b>1.552.920</b>	<b>793.662</b>

### Toelichting:

#### Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS

Hieronder zijn in 2025 de volgende subsidies opgenomen:

Subsidie SO-MSZ 1.400.001

## 13.4 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Beschikbaarheidsbijdrage Acute verloskunde	1.903.881	1.958.594
Subsidie FZO	1.200.000	1.064.100
<b>Totaal</b>	<b>3.103.881</b>	<b>3.022.694</b>

## 13.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Overige zorgprestaties	4.264.118	3.975.244
<b>Totaal</b>	<b>4.264.118</b>	<b>3.975.244</b>

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## 14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Opbrengsten Wmo	1.084.647	910.079
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Zorghulpmiddelen	855.563	783.345
Voeding en Dietetiek	371.692	330.244
Dienstencentra en winkels	669.118	657.243
Cursussen	1.646	19.891
Voorzieningen Cliënten / Personeel	1.339.133	1.451.250
Overig	1.824	1.198
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	47.850	108.308
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	6.891.740	2.304.931
<b>Totaal</b>	<b>11.263.213</b>	<b>6.566.489</b>

### Toelichting:

#### Overige subsidies

De overige subsidies omvatten onder andere de beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgoepleidingen, de subsidie SectorplanPlus en de subsidie Stagefonds Zorg. Alsmede sinds 2025 een opbrengt uit de IZA gelden voor 5,2 miljoen.

## 15. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Administratieve- en personele dienstverlening	1.917.888	1.649.989
Verhuur niet-zorg appartementen	1.034.231	1.054.795
Lidmaatschapsgelden Rivas Extra	0	359.555
Resultaat verkopen activa	1.685.199	489.881
Overig	31.437	117.782
<b>Totaal</b>	<b>4.668.755</b>	<b>3.672.001</b>

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## LASTEN

### 16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Specialisten niet in loondienst	24.009.424	22.722.723
Personeel niet in loondienst	11.270.026	11.047.446
<b>Totaal</b>	<b>35.279.450</b>	<b>33.770.169</b>

#### Toelichting:

In het boekjaar 2025 nog steeds spraken van moeilijk kunnen opvullen van specialistische functies.

### 17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Lonen en salarissen	162.797.092	152.419.698
Sociale lasten	27.683.854	25.483.443
Pensioenpremies	14.324.282	13.334.310
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>203.353.944</b>	<b>191.237.451</b>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment/zorg divisie:

	2025	2024
Ziekenhuiszorg	799	762
VVT	1.739	1.696
Zorgcentrale	38	37
Rivas centrale diensten	177	212
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden</b>	<b>2.753</b>	<b>2.707</b>

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0
---	---	---

#### Toelichting:

Stijging van de lonen en salarissen inclusief de sociale lasten en pensioenpremies is veroorzaakt door de CAO-loonstijgingen en extra trede schalen.

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## 18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	12.435.880	13.070.668
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>12.435.880</b>	<b>13.070.668</b>

## 19. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Overige waardevermindering van:		
- materiële vaste activa	401.209	0
<b>Totaal waardeverminderingen</b>	<b>401.209</b>	<b>0</b>

## 20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	14.540.476	13.806.676
Algemene kosten	19.271.217	18.415.003
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	42.029.211	39.271.334
Onderhoud en energiekosten	9.071.702	9.997.259
Huur en leasing	2.055.965	2.400.831
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Andere personeelskosten:		
- Werving en selectie	690.607	563.939
- Opleidingskosten	2.971.354	2.305.762
- Reiskosten woon-werk	2.709.958	2.595.651
- Dienstreizen & verblijfskosten	1.014.192	1.018.061
- Zorgbonus personeel in loondienst, incl. eindheffing	0	0
- Overig	2.497.782	1.987.838
Overige baten en lasten	-1.037.641	-1.745.700
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>95.814.823</b>	<b>90.616.653</b>

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## Toelichting:

### Algemene kosten

De stijging van de kosten is met name veroorzaakt door de kostenindexaties.

### Patiënt- en bewonersgebonden kosten

De stijging van de kosten is met name veroorzaakt door de kostenindexaties.

### Onderhoud en energiekosten

De onderhoudskosten zijn gedaald, doordat er in 2024 een aantal specifieke kostenposten waren.

### Andere personeelskosten

De overige personeelskosten zijn op totaalniveau gestegen. Dit is met name veroorzaakt door de verhoogde vergoedingen op basis van de CAO.

### Overige baten en lasten

Het positieve effect van de overige baten en lasten wordt met name veroorzaakt door diverse afrekeningen over 2024, ontvangen kortingen.

## Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	2025 €	2024 €
1 Controle van de jaarrekening 2024	0	168.935
Controle van de jaarrekening 2025	177.658	0
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	78.470	58.960
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b>256.128</b>	<b>227.895</b>

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## 21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Rentebaten	546.509	746.489
Subtotaal financiële baten	546.509	746.489
Rentelasten	-2.487.608	-2.815.110
Subtotaal financiële lasten	-2.487.608	-2.815.110
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-1.941.099</b>	<b>-2.068.621</b>

## 22. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 24.

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## 23. WNT-verantwoording 2025 Rivas Zorggroep

De WNT is van toepassing op Stichting Rivas Zorggroep. Het voor Rivas Zorggroep in 2025 van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum is € 246.000, conform het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp klasse V met 15 punten.

## Toelichting:

Mevr. Bartholomeus heeft onbetaald verlof opgenomen in 2025. Hierdoor heeft zij een lager individueel bezoldigingsmaximum.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

#### Gegevens 2025 bedragen x € 1

##### Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025  
 Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)  
 Dienstbetrekking?

##### Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen  
 Beloningen betaalbaar op termijn  
 Subtotaal  
 Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum  
 -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

##### Bezoldiging

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan  
 Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

#### Gegevens 2024 bedragen x € 1

Aanvang en einde functievervulling in 2024  
 Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)  
 Dienstbetrekking?

##### Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen  
 Beloningen betaalbaar op termijn  
 Subtotaal  
 Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

##### Bezoldiging

#### M.C.J. van Roozendaal

##### Voorzitter

01-01 t/m 31-12  
 1  
 ja

229.476  
 16.522  
 245.998  
 246.000  
 N.v.t.

##### 245.998

N.v.t.  
 N.v.t.

01-01 t/m 31-12  
 1  
 ja

217.257  
 15.736  
 232.993  
 223.000

##### 232.993

#### M.G.T. Bartholomeus

##### Lid

01-01 t/m 31-12  
 1  
 ja

191.350  
 14.877  
 206.227  
 206.236  
 N.v.t.

##### 206.227

N.v.t.  
 N.v.t.

01-01 t/m 31-12  
 1  
 ja

217.255  
 15.736  
 232.991  
 223.000

##### 232.991

# Vervolg 1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen Gegevens 2025 bedragen x € 1	A.P. de Jongh	A.W. van den Beld	M.C.M. Bindels	R.F.A.Buijs	J.V.C.T. van Duren
Functiegegevens	Voorzitter*	Lid	Lid*	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
<b>Bezoldiging</b>					
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.
<b>Bezoldiging</b>	<b>29.520</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2024 bedragen x € 1</b>					
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	18.640	0	18.640	18.640	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	0	22.300	22.300	0

\* per 1 januari 2025 zijn P.C. de Schipper en J.F. Admiraal gestopt als Lid van de raad van toezicht. Zij worden vervangen door A. van den Beld en J. van Duren.

## Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

# 1.2 Enkelvoudige jaarrekening

## 1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>1</b>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		111.793.674	117.391.500
Machines en installaties		13.784.018	12.437.475
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		14.022.278	14.333.303
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		8.713.041	7.582.779
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa		0	0
		<b>148.313.011</b>	<b>151.745.056</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>2</b>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		599.502	511.820
Andere deelnemingen		15	15
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		1.482.953	1.544.886
Overige vorderingen		0	0
		<b>2.082.470</b>	<b>2.056.721</b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorraden</b>	<b>3</b>		
Gereed product en handelsgoederen		1.740.497	1.614.464
		<b>1.740.497</b>	<b>1.614.464</b>
<b>Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten</b>	<b>4</b>	<b>12.547.220</b>	<b>9.062.242</b>
<b>Vorderingen</b>	<b>5</b>		
Op handelsdebiteuren		846.665	9.836.056
Overige vorderingen		45.710.931	54.911.286
		<b>46.557.597</b>	<b>64.747.342</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>6</b>	<b>46.499.623</b>	<b>21.351.314</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>257.740.417</b>	<b>250.577.139</b>

# Vervolg Enkelvoudige balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

PASSIVA	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>Eigen vermogen</b>	<b>7</b>		
Kapitaal		741.412	741.412
Bestemmingsreserves		43.483.757	31.890.175
Bestemmingsfondsen		67.863.585	60.850.432
Algemene en overige reserves		-1.363.320	-1.979.359
		<b>110.845.382</b>	<b>91.502.660</b>
<b>Vorzieningen</b>	<b>8</b>		
Overige voorzieningen		7.990.957	8.081.454
		<b>7.990.957</b>	<b>8.081.454</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>9</b>		
Schulden aan banken		62.730.352	60.610.377
		<b>62.730.352</b>	<b>60.610.377</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>10</b>		
Schulden aan banken		8.748.774	20.467.524
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		12.118.042	12.756.008
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		59.375	377.183
Belastingen en premies sociale verzekeringen		7.528.466	7.304.045
Schulden ter zake van pensioenen		4.892.211	4.539.147
Overige schulden		31.719.438	33.274.081
Overige passiva		11.227.367	11.664.660
		<b>76.293.673</b>	<b>90.382.648</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>257.740.417</b>	<b>250.577.139</b>

## 1.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

ACTIVA	Ref.	2025 €	2024 €
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>13</b>		
Zorgverzekeringswet	13.1	202.887.532	189.780.644
Wet langdurige zorg	13.2	142.206.790	134.523.578
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	13.3	1.552.920	793.662
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	13.4	3.103.881	3.022.694
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13.5	4.264.118	3.975.244
		<b>354.015.242</b>	<b>332.095.822</b>
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>14</b>	10.663.003	5.967.338
<b>Netto omzet</b>		<b>364.678.245</b>	<b>338.063.160</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	15	4.856.100	3.856.819
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>369.534.345</b>	<b>341.919.978</b>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	35.279.450	33.770.169
Lonen en salarissen	17	162.797.092	152.419.698
Sociale lasten	17	27.683.854	25.483.443
Pensioenlasten	17	14.324.282	13.334.310
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	12.304.962	12.944.116
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	19	401.209	0
Overige bedrijfskosten	20	95.721.066	90.534.666
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>348.511.915</b>	<b>328.486.402</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>21.022.430</b>	<b>13.433.577</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	537.605	740.507
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-2.443.010	-2.772.385
		<b>-1.905.405</b>	<b>-2.031.877</b>
<b>Resultaat</b>		<b>19.117.025</b>	<b>11.401.700</b>
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	22	105.749	112.227
<b>Resultaat boekjaar</b>		<b>19.222.774</b>	<b>11.513.927</b>

## 1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

### 1.2.3.1 Algemeen

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

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

#### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan

nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Rivas Zorggroep. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de rechtspersoon geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd voor het bedrag van de te verwachten betalingen voor rekening van de vennootschap ten behoeve van deelnemingen. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

#### Economisch eigendom vaste activa

Onder de vaste activa is activa opgenomen waarvan de Stichting Rivas Zorggroep het economisch eigendom bezit, maar niet het juridisch eigendom heeft. Het betreft onder meer materiële en financiële activa die economisch gezien in bezit is van de Stichting Beheer Beatrixziekenhuis Gorinchem.

De boekwaarde van deze activa bedraagt:  
€ 7.675.192

## 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa €	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa €	Totaal €
Verkrijgings-/ vervaardigingsprijs per 1 januari 2025	204.713.335	38.692.583	38.087.695	7.582.779	0	289.076.392
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2025	87.321.835	26.255.108	23.754.392	0	0	137.331.336
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>117.391.500</b>	<b>12.437.475</b>	<b>14.333.303</b>	<b>7.582.779</b>	<b>0</b>	<b>151.745.056</b>
Aanschaffingen	0	0	0	10.172.025	0	10.172.025
Activering investeringen	1.369.315	3.544.459	4.127.989	-9.041.763	0	0
Boekwaarde afgestoten activa	700.985	49.990	148.226	0	0	899.201
Herrubricering activa	-14.057	-58.865	71.623	0	0	1.301
Afschrijvingen	5.879.004	2.206.790	4.219.166	0	0	12.304.960
Overige waardeverminderingen	401.209	0	0	0	0	401.209
Terugnemingen overige waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>111.793.674</b>	<b>13.784.018</b>	<b>14.022.278</b>	<b>8.713.041</b>	<b>0</b>	<b>148.313.011</b>
Verkrijgings-/ vervaardigingsprijs per 31 december 2025	204.933.399	42.086.077	40.066.139	8.713.041	0	295.798.655
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2025	93.139.725	28.302.059	26.043.861	0	0	147.485.644
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>111.793.674</b>	<b>13.784.018</b>	<b>14.022.278</b>	<b>8.713.041</b>	<b>0</b>	<b>148.313.011</b>
Afschrijvingspercentages	0% - 10%	5% - 10%	10% - 20%	0,0%	5% - 10%	

#### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde balans.

Onder de materiële vaste activa is activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft. Het gaat hier om een totaal bedrag van : € 7.675.192

## Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

### 2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen €	Andere deelnemingen €	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen €	Overige vorderingen €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2025	511.820	15	1.544.886	0	2.056.721
Mutaties	0	0	0	0	0
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	105.749	0	0	0	105.749
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0
Acquisities van deelnemingen	0	0	0	0	0
Nieuwe/vervallen consolidaties	0	0	0	0	0
Verstrekke leningen / verkregen effecten	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	0	0	-80.000	0	-80.000
Waardeverminderingen	-18.067	0	18.067	0	0
Terugnemingen waardeverminderingen	0	0	0	0	0
Amortisatie (dis)agio	0	0	0	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>599.502</b>	<b>15</b>	<b>1.482.953</b>	<b>0</b>	<b>2.082.470</b>
<b>Cumulatieve waardeverminderingen per 31 december 2025</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>				
Rivas Holding BV, Gorinchem	18.000	100,00%	-329	-193
<b>Zeggenschapsbelangen:</b>				
St. Aanleunwoningen Steijndeld, Gorinchem			440.803	44.487
St. Beheer Beatrixziekenhuis Gorinchem			688.252	1.963
St. De Stolpe Markt, Papendrecht			530.273	298
<b>Belangen samen met dochtermaatschappijen:</b>				
Rivas Parko BV, Gorinchem			530.098	87.875
Elke Zorg BV, Gorinchem			-1.207.114	18.067
<b>Niet geconsolideerde instellingen en bedrijven Kapitaalsbelang, maar geen zeggenschapsbelang</b>				
MediRisk, Utrecht	408.208	2%		
Maatschap Neurologie, Gorinchem	66.000	50%		
Result Beheer BV, Dordrecht	15	15%		
Result Laboratorium CV, Dordrecht	492.108	15%		
<b>Zeggenschapsbelang, maar geen kapitaalsbelang</b>				
Stichting Lingebrucht, Gorinchem				
Vereniging van Eigenaren 7e Bastion, Gorinchem				
Vereniging van Eigenaren De Alblashof, Alblaserdam				
Stichting Laboratorium voor Pathologie, Dordrecht				

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## Toelichting:

€

Met uitzondering van de onder opgenomen posten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

### Resultaat op deelnemingen

Vanaf het verslagjaar 2009 is een aanpassing gemaakt op het Eigen Vermogen met betrekking tot de op te nemen resultaten uit deelnemingen.

### Rivas Holding BV

Sinds 2003 is deze Besloten Vennootschap opgericht als concernmaatschappij met meerdere dochterondernemingen, te weten Rivas Parko BV en Elke Zorg BV, en volledig eigendom van Rivas Zorggroep. Rivas Holding BV is gevestigd in Gorinchem.

Boekwaarde per 1 januari	18.000
Aankopen / Verkopen	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>18.000</b>

### Lening u/g Rivas Holding BV

Ter financiering van de storting van het aandelenkapitaal van Rivas Parko BV en Elke Zorg bv heeft Rivas Zorggroep een lening verstrekt.

<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>36.000</b>
-----------------------------------	---------------

### Lening u/g Rivas Parko BV

Ter financiering van bedrijfsactiviteiten van Rivas Parko BV te Gorinchem heeft Rivas Zorggroep een lening verstrekt. Dit betreft een achtergestelde lening met een looptijd van 20 jaar en hierop vindt geen tussentijdse aflossing plaats.

<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>432.000</b>
-----------------------------------	----------------

In 2025 is er een nieuwe lening verstrekt aan Rivas Parko BV te Gorinchem

<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>980.000</b>
-----------------------------------	----------------

### Lening u/g Elke Zorg BV

Ter financiering van bedrijfsactiviteiten van Elke Zorg BV (voorheen Rifac BV) te Gorinchem heeft Rivas Zorggroep leningen verstrekt. In de overeenkomst van de lening is een aflossingsschema en rentevergoeding opgenomen.

Voor de waardering per 31 december wordt het cumulatief negatief resultaat per 31 december verrekend met de lening.

Boekwaarde per 1 januari	96.886
Aflossing	0
Stand lening per 31 december	96.886
Afboeking netto investering in deelneming	18.067
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>114.953</b>

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## 3. Voorraden gereed product en handelsgoederen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Medische middelen	1.618.155	1.438.161
Kantoor automatisering	122.342	176.303
<b>Totaal voorraden</b>	<b>1.740.497</b>	<b>1.614.464</b>

## 4. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (en overige trajecten)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten Regulier & Vrij Segment	23.330.501	19.275.927
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten GRZ	1.488.445	1.335.041
Af: ontvangen voorschotten	-12.271.726	-11.548.726
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
<b>Totaal onderhanden werk</b>	<b>12.547.220</b>	<b>9.062.242</b>

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

<b>Stroom DBC's / DBC-zorgproducten</b>	<b>Gerealiseerde kosten en toegerekende winst €</b>	<b>Af: verwerkte verliezen €</b>	<b>Af: ontvangen voorschotten €</b>	<b>Saldo per 31-dec-25 €</b>
VGZ (Univé, VGZ, IZA, Trias)	10.576.361	0	5.287.726	5.288.635
CZ	3.806.140	0	2.536.000	1.270.140
Zilveren Kruis	4.964.569	0	3.966.000	998.569
Menzis	1.155.442	0	482.000	673.442
ENO	33.799	0	0	33.799
ONVZ	446.930	0	0	446.930
Zorg en Zekerheid	182.176	0	0	182.176
ASR	761.381	0	0	761.381
DSW	668.406	0	0	668.406
Caresq	425.281	0	0	425.281
Geen	310.016	0	0	310.016
ZK Waardenland (GRZ)	1.488.445	0	0	1.488.445
<b>Totaal (onderhanden werk)</b>	<b>24.818.946</b>	<b>0</b>	<b>12.271.726</b>	<b>12.547.220</b>

### Toelichting:

Voor de toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

## Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

### 5. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Vorderingen op handelsdebiteuren	846.665	9.836.056
Kortlopende spaardeposito's	13.000.000	31.000.000
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	6.689.349	10.015.324
Nog te factureren overige zorgproducten	3.202.068	3.047.994
Vorderingen op zorgverzekeraars	16.687.744	0
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.854.190	4.924.922
Vooruitbetaalde bedragen	2.460.281	3.069.241
Nog te ontvangen bedragen:		
- Werknemersregelingen	319.009	513.360
- Overig	295.509	1.117.960
Overige overlopende activa:	1.202.781	1.222.486
<b>Totaal debiteuren en overige vorderingen</b>	<b>46.557.596</b>	<b>64.747.342</b>

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	t/m 2024 €	2025 €	totaal €
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>4.126.432</b>	<b>0</b>	<b>4.126.432</b>
Financieringsverschil boekjaar	0	2.390.693	2.390.693
Correcties voorgaande jaren	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	-4.924.922	0	-4.924.922
Subtotaal mutatie boekjaar	-4.924.922	2.390.693	-2.534.229
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>-798.490</b>	<b>2.390.693</b>	<b>1.592.203</b>
Stadium van vaststelling (per erkenning):			
Wijkverpleging	c	a	
Verpleging- en Verzorging	c	a	

a= interne berekening / b= overeenstemming met zorgverzekeraars / c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.854.190	4.924.922
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-261.987	-798.490
	1.592.203	4.126.432

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	143.602.148	137.778.484
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (overproductie)	0	0
Wettelijk budget - Kwaliteitsimpuls Arbeidsmarkt 2018-2019	2.095.171	4.468.015
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-141.747.958	-132.853.561
Af: vergoedingen ter dekking Kwaliteitsimpuls Arbeidsmarkt	-1.558.668	-1.557.088
Af: vergoedingen ter dekking Kwaliteitsimpuls 2019-2021	0	0
Af: voorziening onzekere budgetpost	0	0
Saldo regio budget VVT Alliantie Waardenland	-798.490	-3.709.417
<b>Totaal financieringsverschil</b>	<b>1.592.203</b>	<b>4.126.432</b>

## Toelichting:

Met uitzondering van de hier onder opgenomen post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans

### Vordering op debiteuren

De voorziening die in aftrek op de vorderingen Debiteuren is gebracht bedraagt in 2025 (in 2024: € 75.149): € 78.424

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## 6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

Bankrekeningen

Kassen

**Totaal liquide middelen**

**31-dec-25 €**

46.489.208

10.415

**46.499.623**

**31-dec-24 €**

21.340.329

10.986

**21.351.314**

### Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## PASSIVA

### 7. Groepsvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Kapitaal	741.412	741.412
Bestemmingsreserves	43.768.058	31.890.175
Bestemmingsfondsen	67.689.440	60.850.432
Algemene en overige reserves	-1.350.918	-1.979.359
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>110.845.382</b>	<b>91.502.660</b>

Kapitaal	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Kapitaal	741.412	0	0	741.412
<b>Totaal kapitaal</b>	<b>741.412</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>741.412</b>

Bestemmingsreserves	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Bestemmingsreserves:				
- Reserve exploitatie Zorg (ZVW)	31.890.175	11.593.582	0	43.483.757
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>31.890.175</b>	<b>11.593.582</b>	<b>0</b>	<b>43.483.757</b>

Bestemmingsfondsen	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Bestemmingsfondsen:				
- Reserve exploitatie Zorg (WLZ)	60.850.432	7.013.153	0	67.863.585
<b>Totaal bestemmingsfondsen</b>	<b>60.850.432</b>	<b>7.013.153</b>	<b>0</b>	<b>67.863.585</b>

## Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

### Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2025 €
Algemene reserves:				
- Reserve exploitatie Zorg (niet WLZ of ZVW)	-4.123.780	111.370	0	-4.012.410
- Reserve exploitatie Particuliere Verhuur	2.875.716	398.919	0	3.274.635
- Reserve Resultaat uit Deelnemingen	-731.295	105.749	0	-625.545
<b>Totaal algemene en overige reserves</b>	<b>-1.979.359</b>	<b>616.039</b>	<b>0</b>	<b>-1.363.320</b>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024 €	Resultaat bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-12-2024 €
Kapitaal	741.412	0	0	741.412
Bestemmingsreserves	26.929.023	4.961.152	0	31.890.175
Bestemmingsfondsen	54.831.316	6.019.116	0	60.850.432
Algemene en overige reserves	-2.513.018	533.659	0	-1.979.359
<b>Totaal Vermogen</b>	<b>79.988.734</b>	<b>11.513.927</b>	<b>0</b>	<b>91.502.661</b>

#### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde balans.

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2025 en resultaat over 2025

De specificatie is als volgt:

	Eigen vermogen €	Resultaat €
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	110.725.434	20.703.926
- Stg Aanleunwoningen Steijndeld	485.290	44.487
- Stg Beheer Beatrixziekenhuis Gorinchem	690.163	1.963
- Stg De Stolpe Markt	530.571	298
<b>Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat</b>	<b>112.431.458</b>	<b>20.750.673</b>

## 8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 €	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025 €
- Voorziening Eigen Risico MediRisk	1.158.778	665.562	-463.324	0	1.361.016
- Voorziening Langdurig zieken	1.891.741	2.221.459	-664.320	-1.144.135	2.304.744
- Voorziening Jubileumgratificaties	1.376.756	0	-342.419	332.206	1.366.542
- Voorziening RVU, CAO VVT	840.716	848.937	-236.318	-618.884	834.451
- Voorziening regeling generatiebeleid	2.813.463	322.640	-161.856	-850.043	2.124.204
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>8.081.454</b>	<b>4.058.598</b>	<b>-1.868.237</b>	<b>-2.280.857</b>	<b>7.990.957</b>

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

	31-12-25 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.458.725
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	5.532.231
hiervan > 5 jaar	1.029.316

### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde balans.

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## 9. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

Schulden aan banken

**Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)**

### Het verloop is als volgt weer te geven:

Stand per 1 januari

Bij: nieuwe leningen

Af: aflossingen

**Stand per 31 december**

Af: aflossingsverplichting komend boekjaar

**Stand langlopende schulden per 31 december**

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen

Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)

hiervan > 5 jaar

31-dec-25 €

31-dec-24 €

62.730.352

60.610.377

**62.730.352**

**60.610.377**

2025 €

2024 €

81.077.900

89.275.160

11.750.000

0

21.348.774

8.197.260

**71.479.126**

**81.077.900**

8.748.774

20.467.524

**62.730.352**

**60.610.377**

8.748.774

20.467.524

62.730.352

60.610.377

25.964.008

30.915.281

### Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het mutatieoverzicht 1.2.5. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

### Schulden aan banken

Voor toelichting op de schulden aan banken wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde balans.

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## 10. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	8.748.774	20.467.524
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Schulden aan groepsmaatschappijen	16.569	16.646
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	59.375	377.183
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.528.466	7.304.045
Schulden inzake pensioenen	4.892.211	4.539.147
Overige schulden:		
- Schulden uit hoofde van financieringoverschot	261.987	798.490
- Schulden aan zorgverzekeraars	0	2.293.170
- Reservering vakantiegeld	7.281.375	6.814.648
- Reservering vakantiedagen	9.439.576	8.882.670
- Verplichtingen Persoonlijk Levensfase Budget	14.736.500	14.485.103
Overige passiva:		
- Nog te betalen salarissen	1.564.503	1.514.528
- Rente verplichtingen	455.630	546.836
- Rekening-courant MSB	5.211.014	5.034.530
- Overig	3.311.176	3.790.050
- Vooruit ontvangen opbrengsten	668.474	762.072
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>76.293.673</b>	<b>90.382.650</b>

### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde balans.

# Vervolg 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

## 11. Financiële instrumenten

Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

## 12. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

### Huurverplichtingen

Rivas Zorggroep heeft voor panden in de regio Alblasserwaard - Vijfheerenlanden meerjarige huurovereenkomsten afgesloten.

- Kortlopende huurverplichtingen (< 1 jr)	€ 1.715.430
- Langlopende huurverplichtingen ( 1 tot 5 jr)	€ 4.003.299
- Langlopende huurverplichtingen ( 6 tot 13 jr)	€ 1.508.758

Voor de overige posten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

## 1.2.5 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Werkelijke rente %	Rente-herzieningsdatum	Renterisico afgedekt m.b.v. hedge-instrument?	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	Aflossingswijze	Aflossing 2026 €	Gestelde zekerheden
NWB	01-05-2000	9.438.628	32	0,20%	02-01-2032	Nee	2.359.657	-	294.957	2.064.700	589.915	7	Lineair	294.957	Waarborgfonds
BNG	01-06-2000	9.438.628	32	3,63%	02-01-2032	Nee	2.359.657	-	294.957	2.064.700	589.915	7	Lineair	294.957	Waarborgfonds
NWB	01-08-2000	5.127.716	40	0,40%	01-08-2040	Nee	2.051.086	-	128.193	1.922.893	1.281.928	15	Lineair	128.193	Waarborgfonds
NWB	24-10-2007	15.000.000	40	4,74%	26-10-2037	Nee	8.625.000	-	375.000	8.250.000	6.375.000	22	Lineair	375.000	Waarborgfonds
NWB	24-10-2007	6.000.000	20	4,67%	24-10-2027	Nee	900.000	-	300.000	600.000	-	2	Lineair	300.000	Waarborgfonds
BNG	01-12-2009	17.000.000	20	4,14%	31-12-2029	Nee	5.100.000	-	1.700.000	3.400.000	-	4	Lineair	850.000	Waarborgfonds
ING	01-12-2023	10.750.000	10	4,88%	01-12-2026	Nee	9.675.000	-	1.075.000	8.600.000	3.225.000	8	Lineair	1.075.000	(zie toelichting 1)
BNG	30-09-2020	6.000.000	20	0,05%	30-09-2040	Nee	4.800.000	-	300.000	4.500.000	3.000.000	14	Lineair	300.000	Waarborgfonds
ING	01-07-2010	12.000.000	20	3,14%	01-07-2030	Nee	3.450.000	-	600.000	2.850.000	-	5	Lineair	600.000	(zie toelichting 1)
ING	01-07-2010	2.300.000	20	3,14%	01-07-2030	Nee	661.250	-	115.000	546.250	-	5	Lineair	115.000	(zie toelichting 1)
ING	01-10-2020	5.062.500	11	2,35%	01-10-2030	Nee	3.262.500	-	450.000	2.812.500	562.500	6	Lineair	450.000	(zie toelichting 1)
ING	15-12-2014	23.500.000	10	3,40%	01-01-2025	Nee	12.043.750	-	12.043.750	-	-	0	Lineair	0	(zie toelichting 2)
ING	01-05-2017	37.000.000	10	2,70%	01-05-2027	Nee	18.500.000	-	2.466.667	16.033.333	-	2	Lineair	2.466.667	(zie toelichting 1)
ING	01-01-2025	11.750.000	10	3,40%	01-01-2035	Nee	0	11.750.000	881.250	10.868.750	4.993.750	9	Lineair	1.175.000	(zie toelichting 1)
Gem.P'dr	12-05-2017	9.720.000	30	3,46%	12-05-2047	Nee	7.290.000	-	324.000	6.966.000	5.346.000	22	Lineair	324.000	Gemeente Papendrecht
<b>Totaal</b>		<b>180.087.472</b>					<b>81.077.900</b>	<b>11.750.000</b>	<b>21.348.774</b>	<b>71.479.126</b>	<b>25.964.008</b>			<b>8.748.774</b>	

### Toelichting 1:

Gezamenlijke zekerheidstelling middels Hypotheekrecht ING en Waarborgfonds voor de Zorgsector

### Toelichting 2:

Gezamenlijke zekerheidstelling middels Hypotheekrecht ING, Waarborgfonds voor de Zorgsector en Provincie Zuid-Holland

## 1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst-en-verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

### BATEN

#### 13. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

##### 13.1 Zorgverzekeringswet

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), DBC's Ziekenhuis	158.227.502	144.778.707
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), DBC's GRZ	9.665.382	10.876.426
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), Wijkverpleging	31.900.467	31.761.606
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies), Eerstelijnsverblijf	3.094.181	2.363.905
<b>Totaal</b>	<b>202.887.532</b>	<b>189.780.644</b>

##### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

##### 13.2 Wet langdurige zorg

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	142.206.790	134.523.578
<b>Totaal</b>	<b>142.206.790</b>	<b>134.523.578</b>

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

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Subsidies Zvw-zorg	152.920	154.718
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	1.400.001	638.944
<b>Totaal</b>	<b>1.552.920</b>	<b>793.662</b>

# Vervolg 1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

## 13.4 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Beschikbaarheidsbijdrage Acute verloskunde	1.903.881	1.958.594
Subsidie FZO	1.200.000	1.064.100
<b>Totaal</b>	<b>3.103.881</b>	<b>3.022.694</b>

## 13.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Overige zorgprestaties	4.264.118	3.975.244
<b>Totaal</b>	<b>4.264.118</b>	<b>3.975.244</b>

## 14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Opbrengsten Wmo	1.084.647	910.079
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Zorghulpmiddelen	855.563	783.345
Voeding en Dietetiek	371.692	330.244
Dienstencentra en winkels	669.118	657.243
Cursussen	1.646	19.891
Voorzieningen Cliënten / Personeel	738.923	852.099
Overig	1.824	1.198
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	47.850	108.308
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	6.891.740	2.304.931
<b>Totaal</b>	<b>10.663.003</b>	<b>5.967.338</b>

### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

# Vervolg 1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

## 15. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Administratieve- en personele dienstverlening	2.105.233	1.828.806
Verhuur niet-zorg appartementen	1.034.231	1.060.795
Lidmaatschapsgelden Rivas Extra	0	359.555
Resultaat verkopen activa	1.685.199	489.881
Overig	31.437	117.782
<b>Totaal</b>	<b>4.856.100</b>	<b>3.856.819</b>

### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

# Vervolg 1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

## LASTEN

### 16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Specialisten niet in loondienst	24.009.424	22.722.723
Personeel niet in loondienst	11.270.026	11.047.446
Zorgbonus personeel niet in loondienst, incl. eindheffing	0	0
<b>Totaal</b>	<b>35.279.450</b>	<b>33.770.169</b>

### 17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Lonen en salarissen	162.797.092	152.419.698
Sociale lasten	27.683.854	25.483.443
Pensioenpremies	14.324.282	13.334.310
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>204.805.228</b>	<b>191.237.451</b>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

	2025	2024
- Ziekenhuiszorg	799	762
- Verpleeghuiszorg	1.739	1.696
- Zorg Thuis	38	37
- Ondersteunende diensten	177	212
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden</b>	<b>2.753</b>	<b>2.707</b>

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is

0 0

#### Toelichting:

Voor toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

# Vervolg 1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

## 18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	12.304.962	12.944.116
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>12.304.962</b>	<b>12.944.116</b>

## 19. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Overige waardevermindering van:		
- materiële vaste activa	401.209	0
<b>Totaal waardeverminderingen</b>	<b>401.209</b>	<b>0</b>

## 20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	14.529.552	13.796.505
Algemene kosten	19.244.893	18.386.020
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	42.029.211	39.271.334
Onderhoud en energiekosten	8.999.101	9.983.553
Huur en leasing	2.115.190	2.464.718
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Andere personeelskosten:		
- Werving en selectie	690.607	563.939
- Opleidingskosten	2.971.354	2.305.762
- Reiskosten	2.709.958	2.595.651
- Dienstreizen & verblijfskosten	1.014.192	1.018.061
- Zorgbonus personeel in loondienst, incl. eindheffing)	0	0
- Overig	2.497.782	1.987.838
Overige baten en lasten	-1.080.774	-1.838.716
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>95.721.066</b>	<b>90.534.666</b>

# Vervolg 1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

## 21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Rentebaten	537.605	740.507
Subtotaal financiële baten	537.605	740.507
Rentelasten	-2.443.010	-2.772.385
Subtotaal financiële lasten	-2.443.010	-2.772.385
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-1.905.405</b>	<b>-2.031.877</b>

## 22. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Resultaat deelnemingen	105.749	112.227
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>105.749</b>	<b>112.227</b>

# 1.3 Vaststelling en goedkeuring

## Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Rivas Zorggroep heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 28 mei 2026

De Raad van Toezicht van Stichting Rivas Zorggroep heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 28 mei 2026

## Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling opgenomen in paragraaf 1.1.5 bij punt 7 Vermogen.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Voor het verslagjaar zijn na balansdatum geen gebeurtenissen te melden die van enig belang zijn met betrekking tot deze jaarrekening.

## Ondertekening door bestuurders en toezichthouders



**M.C.J. van Roozendaal**  
(voorzitter Raad van Bestuur)



**M.G.T. Bartholomeus**  
(lid Raad van Bestuur)



**R.F.A. Buijs**  
(voorzitter Raad van Toezicht)



**J.V.C.T. van Duren**  
(lid Raad van Toezicht)



**A.W. van den Beld**  
(lid Raad van Toezicht)



**M.C.M. Bindels**  
(lid Raad van Toezicht)

## 2 Overige gegevens

### 2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Niet van toepassing

### 2.2 Nevenvestigingen

Naast de hoofdvestiging heeft Rivas Zorggroep ook nog 67 andere locaties waar zorg wordt verleend.

### 2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Stichting Rivas Zorggroep  
Banneweg 57  
4204 AA Gorinchem

Telefoonnummer  
0900-8440

E-mail  
zorglijn@rivas.nl

Website  
www.rivas.nl

**Rivas**  
Zorggroep

