

Jaarverslaggeving 2025

Stichting Livio

Geconsolideerd

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Jaarverslag	
1.a	Bestuursverslag	3
1.b	Verslag van de Raad van Toezicht	47
2	Jaarrekening 2025 Geconsolideerd	57
2.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	58
2.2	Geconsolideerde winst- & verliesrekening over 2025	60
2.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	61
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	62
2.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	68
2.6	Geconsolideerd mutatieoverzicht materiële vaste activa	78
2.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	79
2.8	Toelichting op de geconsolideerde winst - en verliesrekening over 2025	80
2.9	Vaststelling en goedkeuring	87
3	Overige gegevens	89
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	91
3.2	Nevenvestigingen	
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	93
4	Bijlage(n)	95

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

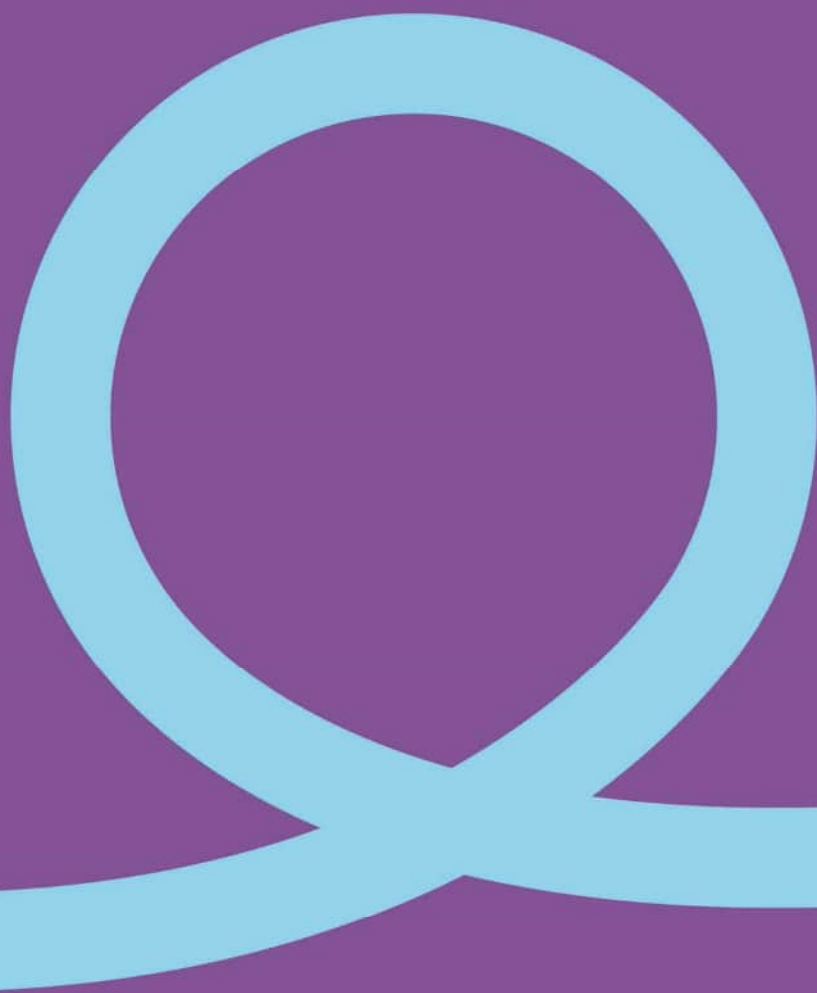


Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

Bestuursverslag Livio 2025

In verbinding koers houden



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

ZelfZorg Livio
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

Voorwoord

Bijgaand treft u het bestuursverslag van Livio aan over het afgelopen jaar 2025. We leggen hiermee op een transparante wijze onze maatschappelijke verantwoording af aan onze bewoners, cliënten, vrijwilligers, medewerkers en alle overige belanghebbenden.

Net als vorig jaar stond 2025 in het teken van veranderingen en doorontwikkelingen.

Het zorglandschap in Nederland verandert en net als veel andere organisaties merken wij bij Livio dat hiermee ook de zorgvraag van de inwoners in onze regio verandert. Ouderen van nu hebben andere verwachtingen en maken ook andere keuzes waardoor verhuizing naar een intramurale setting niet meer vanzelfsprekend is. Deze ontwikkeling geeft ons de uitdaging om zorg en ondersteuning veel meer bij mensen thuis in hun eigen woning/appartement te organiseren. In 2025 hebben wij het traject van onze meerjarenstrategie 2026-2030 afgerond waarmee wij onze koers hebben bepaald om op bovengenoemde ontwikkelingen in te spelen. Naast de veranderende externe zorgvraag en de wijze waarop wij hierop inspelen, zijn er ook veranderingen binnen de organisatie zelf te melden zoals een wisseling binnen het bestuur alsmede ook enkele wijzigingen in onze organisatiestructuur.

Behalve deze veranderingen is het mooi om te constateren dat Livio zich zorginhoudelijk blijft ontwikkelen. Wij beginnen immers niet elk jaar opnieuw maar bouwen voort op de inhoudelijke thema's en inzichten die het jaar daarvoor al in gang zijn gezet. Samen met onze gremia ontwikkelen wij door naar nog betere medezeggenschap. Niet omdat het moet, maar omdat wij ervan overtuigd zijn dat wij juist door het voeren van de dialoog alle invalshoeken aan tafel hebben om met elkaar tot betere keuzes en besluitvorming te komen. Wij ontwikkelen nieuwe functies binnen de zorg en betrekken mantelzorgers en vrijwilligers bij het uitvoeren van die zorg. Niet alleen omdat wij hiermee schaarste van medewerkers oplossen, maar omdat wij erin geloven dat we hiermee de zorg beter en waardevoller voor onze bewoners en cliënten kunnen maken.

Veranderingen en door ontwikkelen zal ongetwijfeld ook volgend jaar het bestuursverslag kenmerken. De herijking van onze missie en visie zal ons de komende jaren helpen om bij alle veranderingen die op ons afkomen, de juiste keuzes te maken en ons te focussen op die dingen die er écht toe doen. We zijn trots op wat er de afgelopen jaren met collega's, cliënten, vrijwilligers, mantelzorgers en onze externe stakeholders is bereikt. Dank daarvoor en wij kijken uit naar de zorg van morgen.

20 mei 2026
Raad van Bestuur

Anneke Morsink

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Inhoudsopgave

1.	Onze basis	8
1.1	Missie, visie en kernwaarden	8
1.2	Onze strategie	8
1.3	Werkgebied van Livio	9
2.	Doelgroepen en activiteiten	11
2.1	(Kern)activiteiten	11
3.	Juridische en interne structuur	12
3.1	Juridische structuur	12
3.2	Interne organisatiestructuur	13
3.2.1	Matrixstructuur	14
3.3	De kracht van medezeggenschap	15
3.4	Overige versterking van inspraak en zeggenschap	17
3.4.1	Tante Co, kleine vragen grote impact	17
3.4.2	Inspraak en zeggenschap regie- en wijkverpleegkundigen	18
3.4.3	Inspraak en zeggenschap in de Samen Anders sessies.....	18
4.	HR-ontwikkelingen in 2025	19
4.1	Personele bezetting	19
4.2	De Livio Academie	19
4.2.1	Blijven opleiden en ontwikkelen	19
4.2.2	Bekwaam = inzetbaar	19
4.2.3	Management Development Programma.....	20
4.2.4	Leerafdelingen	20
4.2.5	Training het goede gesprek	20
4.3	Vitaal Livio	21
4.3.1	Vitaliteitsbeleid.....	21
4.3.2	Verzuim.....	21
4.3.3	Preventie.....	22
4.4	Verbinden en groeien	22
4.4.1	Optimalisatie Mijn Plan Medewerker.....	23
4.4.2	Onderzoeken andere vormen van beloning.....	23
4.4.3	MTO	23
4.4.1	Verbindende interne communicatie	23
4.5	Plannen en roosteren meer medewerkergericht organiseren.....	23
5.	Ontwikkelingen bedrijfsvoering	25
5.1	Operationele ontwikkelingen.....	25

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

5.1.1	Ingezette interventies actieteam verder verspreiden.....	25
5.1.2	Samenwerking met informele zorg	25
5.1.3	Samenzorg de nieuwe naam voor VPT.....	26
5.1.4	Langer Thuis Team.....	27
5.1	Juiste zorg op juiste plek door goed samen te werken	27
5.2	Passend en zo flexibel mogelijk vastgoed	28
5.3	Ontwikkelingen innovatie, onderzoek & ontwikkeling	29
5.3.1	Opschaling en borging hulpmiddelen en zorgtechnologie.....	29
5.3.2	Leven in Vrijheid	30
5.3.3	Verantwoording IZA trajecten	30
5.4	Ontwikkelingen regionale samenwerking.....	31
5.4.1	Samenwerken met Zorgschakel Enschede	31
5.4.2	Samenwerking met VVT in de regio	31
5.4.1	Samenwerking: Twente Beter	32
5.4.1	Project: Versneld Verbinden	32
5.4.2	Samenwerking met gemeenten en woningcorporaties	33
5.5	Ontwikkelingen kwaliteitsbeheersing.....	33
5.5.1	Audits: leren van wat we zien en horen	33
5.5.2	Incidentmeldingen: leren van situaties die impact hebben	34
5.5.3	Leren van klachten	34
5.5.4	De basis van onze zorg: luisteren naar cliënten	35
5.6	Ontwikkelingen Informatiemanagement & Automatisering	36
6.	Financiële ontwikkelingen.....	37
6.1	Ontwikkelingen gedurende het boekjaar.....	37
6.2	Behaalde omzet en resultaten	37
6.3	Ratio's.....	37
6.3.1	Solvabiliteit	37
6.3.2	DSCR	37
6.4	Voornaamste risico's en onzekerheden	38
7.	Risico's en risicobeheersing.....	38
7.1	Risicobeheersing binnen Livio	38
7.1.1	Fraude- en integriteitsrisico's	38
7.1.2	Control Framework.....	38
7.1.3	Periodieke toetsing.....	38
7.1.4	Controles op teamniveau	39
7.2	Privacy	39
7.3	Verankering risicomanagement	40
7.4	Compliance	40
8.	Toepassing & naleving gedragscodes.....	41
8.1	Gedragscode	41
8.2	Klokkenluidersregeling	41

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

8.3	Meldingen incidenten medewerkers	41
8.4	Vertrouwenspersoon	42
8.5	Klachtenrecht medewerkers en klachtformulier	42
8.6	Klachtencommissie medewerkers	42
9.	Duurzaamheid	43
9.1	Duurzaamheidsbeleid	43
10.	Toekomstverwachtingen.....	45
10.1	Zorgcontractering 2026.....	46

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

1. Onze basis

1.1 Missie, visie en kernwaarden

Livio heeft het woord **missie** van de organisatie vertaald in “*Waar Livio voor staat*”:

Wij bieden waardevolle, persoonsgerichte zorg in nauwe samenwerking tussen cliënt, professionals, vrijwilligers en naasten. Dit doen wij om het welzijn te vergroten met aandacht voor de eigen regie van zowel de cliënt als de medewerker, door diensten en werkwijzen voortdurend te ontwikkelen in aansluiting op behoeften vanuit een veranderende wereld.

Onze **visie** geven wij invulling op basis van “*Waar Livio voor gaat*”: Wij geloven dat de cliënt een uniek persoon is met eigen verantwoordelijkheid voor zelfzorg en mantelzorg. Binnen Livio heeft de cliënt daarom een actieve rol binnen het zorgproces. Met deze overtuiging en visie zetten onze zorgprofessionals zich iedere dag opnieuw in voor onze cliënten.

De Livio professional geeft invulling aan zijn/haar rol vanuit een unieke persoonlijkheid en vanuit professie. Door aansprekend en uitstekend werkgeverschap van Livio is er aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers om kwalitatief hoogwaardige zorg te kunnen blijven leveren.

Wij geven vorm aan onze missie en visie met onze **kernwaarden**, die in al onze beslissingen leidend zijn en staan voor “*Waar Livio in gelooft*”. Toewijding, Professionaliteit en Verantwoordelijkheid; dat is Livio en zó werken onze mensen.

1.2 Onze strategie

In 2024 en 2025 werkte Livio met de strategie *Samen Leren Anders Oud Worden*. Deze koers was bewust tijdelijk: we hadden ruimte nodig om opnieuw te bepalen waar we als organisatie naartoe willen. Daarom stonden eind 2024 en 2025 in het teken van luisteren, ophalen en samen ontdekken welke richting bij Livio past.

Collega's uit de hele organisatie namen het afgelopen jaar actief deel aan de Samen Anders-sessies. Vanuit hun dagelijkse praktijk vertelden zij wat goed werkte, waar het schuurt en welke beweging nodig is. We onderzochten archetypes om Livio nu en in de toekomst een duidelijk karakter te geven en spraken over gedragsprincipes. Ook buiten de sessies verzamelden we input: via gesprekken met management, raad van toezicht, medezeggenschapsraden en het zorgkantoor. Een kritisch Red Team hield ons onderweg scherp en voorkwam blinde vlekken. De kracht van het proces zat in de brede betrokkenheid, de ruimte voor twijfel en kritische vragen en het voortdurend blijven ophalen wat er écht speelt. Zo werd stap voor stap duidelijk welke strategische richting bij Livio past.

Dit heeft geleid tot een heldere, herkenbare en breed gedragen meerjarenstrategie voor 2026–2030. Collega's hebben vanuit uiteenlopende rollen en perspectieven bijgedragen. De vernieuwde missie en kernwaarden vormen een stevig fundament voor hoe we samenwerken, zorg verlenen en keuzes maken. Begin 2026 lanceren we de nieuwe missie, visie en strategie officieel, waarna we samen verder verkennen wat deze koers betekent voor ons dagelijks werk, ons leiderschap en ons samenspel met cliënten, naasten en partners.

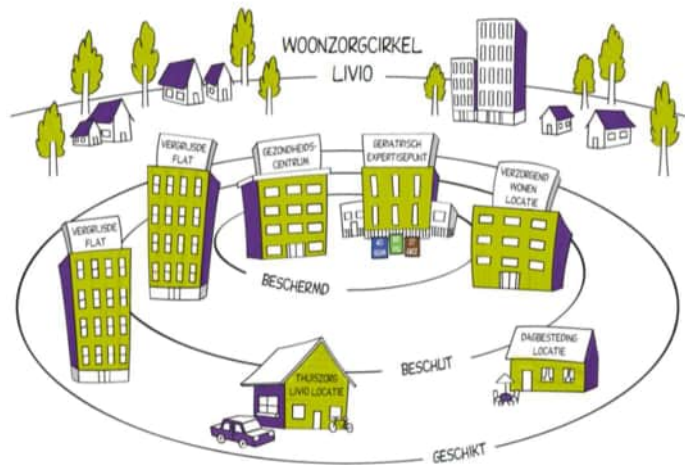
In lijn met de verrijking van de strategische visie, missie en kernwaarden heeft Livio in 2025 ook haar beoogde zorgportfolio uitgewerkt. Waar zijn we als Livio nu wel en niet van? Dit geldt zowel voor het type zorg dat we leveren in de thuissituatie als ook op onze locaties. In afstemming met de medezeggenschapsraden en de kerngroep Kwaliteit en Veiligheid is een voorstel uitgewerkt waar we de komende jaren met ons zorgportfolio naar toe willen bewegen.



1.3 Werkgebied van Livio

Livio organiseert haar zorg vanuit woonzorgcirkels. Een woonzorgcirkel is een geografisch gebied waarbinnen een bepaald pakket aan (zorg)diensten wordt geleverd. Deze diensten betreffen wonen, zorg (en behandeling) in intramurale en kleinschalige woonlocaties en wijkverpleging.

Het werkgebied van Livio strekt zich uit over de gemeenten Enschede en Haaksbergen in Overijssel, en de noordkant van Berkelland in de Achterhoek. Wijkverpleging en eerstelijns paramedische zorg wordt geleverd in een ruime cirkel rond Enschede en Haaksbergen.



Voor wonen en zorg (en behandeling) kent Livio in Enschede zeven locaties, te weten:

1. De Cromhoff
2. De Broekheurnerborch
3. De Broekheurnerstede
4. De Bleekhof
5. De Hatteler
6. Lippink's Hof
7. Twekkelerveld

In Haaksbergen hebben we twee intramurale locaties voor wonen met zorg (en behandeling) en vijf locaties voor kleinschalig wonenvormen (KSW), te weten:

1. Het Wiedenhof
2. Het Saalmerink
3. Kleinschalige woonvorm Dr. Prinsstraat
4. Kleinschalige woonvorm Eenhuisstraat
5. Kleinschalige woonvorm F. Bolstraat
6. Kleinschalige woonvorm Merelstraat
7. Kleinschalige woonvorm Wiedenbroeksingel

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.



In Berkelland kent Livio twee locaties voor wonen en zorg (en behandeling), te weten in Neede en in Eibergen. En daarnaast twee kleinschalige woonvormen in Eibergen en Neede.

1. De Werf (Neede)
2. De Meergaarden (Eibergen)
3. Kleinschalige woonvorm W. Sluyterstraat (Eibergen)
4. Kleinschalige woonvorm Troelstrastraat (Neede)

De 22 teams van de wijkverpleging (inclusief Psychiatrische Intensieve Thuiszorg PIT, Casemanagement Dementie, Thuisbegeleiding en Langer Thuissteam) beslaan het gehele werkgebied van Livio, zowel in Overijssel als in de Achterhoek. Daarnaast zijn er nog 5 huiskamers van de wijk.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

2. Doelgroepen en activiteiten

Livio richt zich met name op de doelgroep ouderen, met als belangrijkste diensten de wijkverpleging, generieke en gespecialiseerde Wlz- en Zvw-zorg en de bijbehorende woondiensten. De cliënten behoren tot de volgende doelgroepen: intensief psychogeriatrisch, intensieve somatiek, revalidatie (GRZ) en hoog complexe vormen van kortdurend verblijf (ELV).

2.1 (Kern)activiteiten

Livio is werkzaam op het terrein van zorg, wonen en gezondheid. In hoofdzaak betreft dit zorg aan huis (verzorging, verpleging en begeleiding bij cliënten thuis), verpleeghuiszorg en reguliere zorg in meer beschermde woonvormen, alsmede de zorg voor cliënten met niet aangeboren hersenletsel of andere lichamelijke beperkingen. Ook de paramedische zorg in de eerste lijn behoren tot de activiteiten van Livio. Daarnaast biedt Livio revalidatie en herstel, tijdelijke opname (ELV) en bieden we observatie, diagnostiek en behandeling op onze Tijdelijke Opname Afdeling (TOA) of verblijf ter overbrugging op onze afdeling Tijdelijke Zorg en Overbrugging (TZO). Laatst genoemde afdeling is eind 2025 geopend en is uniek in de regio Enschede.

In de gemeente Enschede is Livio de grootste aanbieder van Zorg Thuis. In de gemeente Haaksbergen is Livio de grootste aanbieder van woonzorg, zowel in capaciteit als in het aantal vestigingen. In het gehele werkgebied kent Livio de onderstaande zorgvormen:

- Lichamelijke zorg
- Dementiezorg
- Kleinschalige zorg voor Jonge Mensen met Dementie
- Psychiatrisch Intensieve Thuiszorg (PIT)
- Thuisbegeleiding
- Samenzorg (VPT)
- NAH/LB zorg
- Specialistische zorg en behandeling
 - o Palliatieve zorg
 - o CVA verpleegkunde
 - o Longverpleegkunde
 - o Oncologieverpleegkunde
 - o Stomaverpleegkunde
- Geriatrische revalidatiezorg
- Tijdelijke opname
 - o Kortdurend eerstelijnsverblijf (ELV)
 - o Observatie, diagnostiek en behandeling op Tijdelijke Opname Afdeling (TOA)
 - o Tijdelijke zorg en overbrugging op afdeling Tijdelijke Zorg en Overbrugging (TZO)
- Logeerszorg en deeltijdverblijf om naasten tijdelijk te ontlasten
- Dagbesteding via huiskamers van de wijk en dagactiviteiten op locaties
- Hospicezorg

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



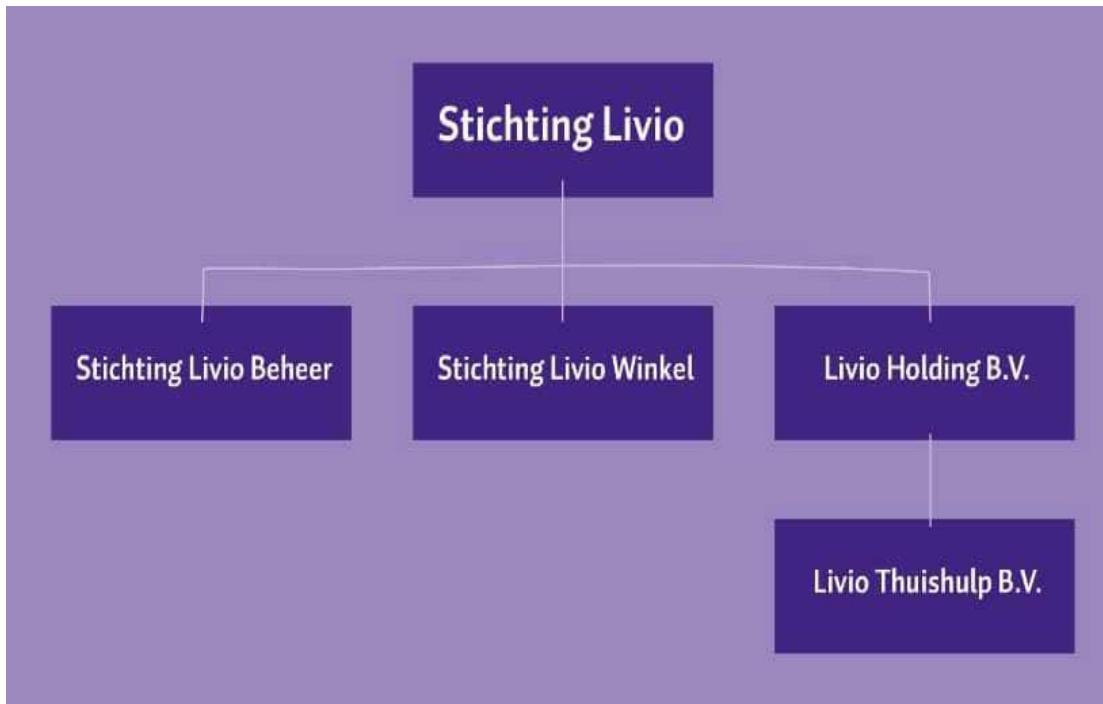
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

3. Juridische en interne structuur

3.1 Juridische structuur

De organisatie is als volgt juridisch gestructureerd:



Stichting Livio: Het verlenen van goede zorg, onder andere door het beheren en exploiteren van zorgcentra en verlenen van thuiszorg.

Stichting Livio Beheer: Het bevorderen van de zorg voor ouderen door het zonder winstoogmerk exploiteren van zorgwoningen.

Stichting Livio Winkel: Het verzorgen van dienstverlening en de levering van goederen en materialen ten behoeve van de bevolking op het terrein van de volksgezondheid. En andere terreinen waardoor de gezondheid en de zelfstandigheid van de consument maximaal wordt bevorderd.

Livio Holding B.V.: Het deelnemen, voeren van beheer, verlenen van diensten, enzovoort aan andere ondernemingen die werkzaam zijn op het gebied van de zorg.

Livio Thuishulp B.V.: In deze BV vinden geen activiteiten plaats.

De werkmaatschappijen van Livio worden aangestuurd door de stichting en daarmee door de raad van bestuur van Livio. Van de hierboven genoemde rechtspersonen is er slechts één actief naar buiten toe, te weten Stichting Livio. De overige hebben vooral administratieve en/of fiscale functies. Het toezicht op de stichting en haar onderliggende rechtspersonen vindt plaats vanuit de raad van toezicht van Stichting Livio.

Livio is statutair gevestigd in Enschede.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

Stichting Livio (hoofdlocatie) per juli 2022	
Adres	Zuiderval 130
Postcode	7543 EZ
Plaats	Enschede
Telefoonnummer	0900 9200
Identificatienummer Kamer van Koophandel	08122202
E-mailadres	info@livio.nl
Internetpagina	www.livio.nl

3.2 Interne organisatiestructuur

De bestuurlijke leiding van Stichting Livio berustte in 2025 bij de tweehoofdige collegiale, raad van bestuur (RvB). Voorzitter de heer L. Smetsers en lid raad van bestuur, mevrouw A. Morsink. In maart 2025 heeft de heer Smetsers zijn bestuurlijke werkzaamheden neergelegd en heeft de raad van toezicht, in afstemming met bestuurder A. Morsink en de medezeggenschapsraden, per 1 april de heer S. Han als ad-interim voorzitter raad van bestuur benoemd.

Begin oktober 2025 werd bekend dat de heer Smetsers Livio met ingang van 1 december 2025 definitief zou gaan verlaten. Vanaf deze aankondiging is gestart met de werving van een vervanger. De werving en selectie is onder leiding van de secretaris raad van toezicht en met ondersteuning van een extern executive search bureau opgepakt. Eind 2025 is via een gezamenlijke brainstorm met medezeggenschapsraden, RvT leden, RvB en MT een profiel te stand gekomen. Rond de kerstdagen is de vacature gepubliceerd. De procedure heeft zijn vervolg gekregen in 2026.

Hieronder een overzicht van de nevenfuncties van de bestuurders.

Naam	M/V	(Neven)functies
Lex Smetsers (tot 1 december 2025)	M	Lid RvC ZorgNetOost (tot 14 april 2025) Bestuurslid Zorgschakel Enschede (tot 16 april 2025) Bestuurslid TZA Twente (tot 26 april 2025)
Anneke Morsink	V	Lid RvC ZorgNetOost (per 14 april 2025)
Steven Han (bestuurder a.i. per 1 april 2025)	M	Lid Raad van Toezicht Hospice Dome te Amersfoort Voorzitter Raad van Toezicht Sociale Wijkteams te Amersfoort Bestuurslid Zorgschakel Enschede (per 17 april 2025) Bestuurslid TZA Twente (per 27 april 2025)

De RvB stelt waardevolle en aandachtvolle zorg voor onze cliënten en goed werkgeverschap voor de medewerkers en vrijwilligers centraal. De portefeuilles van de bestuurders kennen vanuit dit brede perspectief een integrale samenstelling van zowel zorg als ondersteunende diensten.

De raad van bestuur werkt intensief samen met het managementteam (MT). Dit MT bereidt de besluitvorming door de raad van bestuur voor, in de meest brede zin van het woord. De wijze van leidinggeven wordt binnen Livio ingevuld op een manier die past bij ons belangrijkste potentieel: onze professionals. Livio kiest daarbij voor verbindend leiderschap waarbij je stuurt vanuit vertrouwen en professionele verantwoordelijkheid waar het moet en coacht waar het kan. Bestuurders en managers zijn goed toegankelijk, laagdrempelig bereikbaar en betrokken bij de werkprocessen.

In 2025 zijn er enkele mutaties in het MT geweest, in 2025 bestond het MT uit:

- Directeur Zorg & Behandeling
- Directeur Bedrijfsvoering & Vastgoed (tot 1 augustus)
- Manager Personeel & Organisatie
- Concerncontroller

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

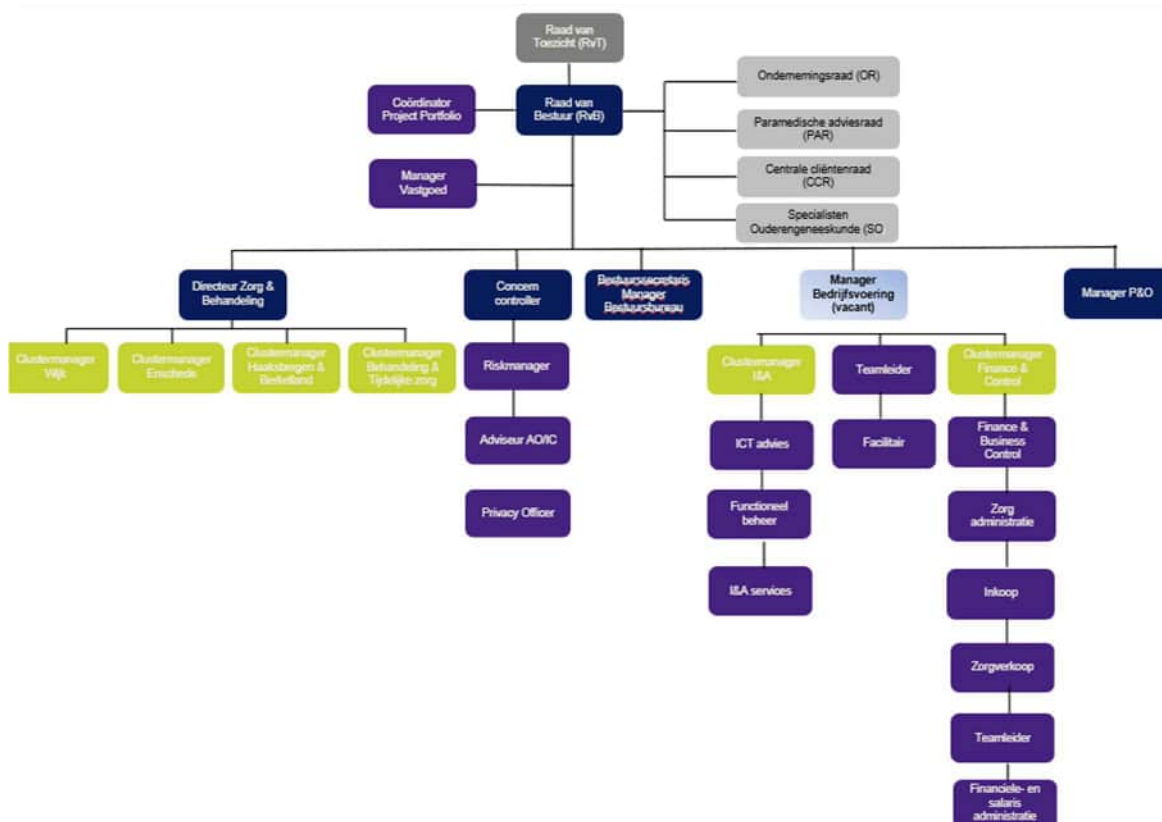
d.d. 20/05/2026

- Bestuurssecretaris en Manager Bestuursbureau

Na het vertrek van de Directeur Bedrijfsvoering & Vastgoed per 1 augustus 2025 heeft de Raad van Bestuur in afstemming met de Ondernemingsraad de volgende wijzigingen in de organisatiestructuur doorgevoerd:

- **Vastgoed** is losgekoppeld van Bedrijfsvoering en rechtstreeks gepositioneerd onder de Raad van Bestuur. De Manager Vastgoed (geen MT-positie) stuurt voortaan de adviseurs vastgoed en teamleider technische dienst aan.
- **Bedrijfsvoering** blijft als organisatie-eenheid bestaan (Informatie & Automatisering, Finance & Control, Zorgverkoop en Facilitair). Hiervoor is een nieuwe functie van Manager Bedrijfsvoering gecreëerd die als MT -positie na invulling wordt toegevoegd aan het MT. De werving is eind 2025 opgestart.
- **Zorgbemiddeling** is losgekoppeld van Bedrijfsvoering & Vastgoed en valt nu rechtstreeks onder de Directeur Zorg & Behandeling.
- **Projectportfoliomanagement** is gepositioneerd onder de Raad van Bestuur, met een nieuwe rol van portfoliocoördinator.

Totdat de nieuwe positie van Manager Bedrijfsvoering is ingevuld, gold een tijdelijke structuur waarbij de clustermanager I&A en F&C zitting hadden in het MT. Facilitair onder aansturing van de Manager P&O valt en Zorgverkoop onder de clustermanager F&C. Het (tijdelijke) organogram ziet er per 31 december 2025 als volgt uit:



3.2.1 Matrixstructuur

Het wordt steeds belangrijker om slagvaardig en wendbaar in te kunnen spelen op landelijke en regionale ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Om sterk(er), resultaatgericht en wendbaar hierop in te kunnen spelen werkt Livio met een matrixstructuur. Een structuur waarin we verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen, professionals in hun kracht zetten en zo de inhoud van zorg en behandeling in een optimale balans met bedrijfsvoering laten zijn. Hiertoe zijn kerngroepen en zorgpaden opgezet en is een projectportfoliestructuur ingericht.

Kerngroepen

In 2024 zijn om deze reden kerngroepen opgezet om kennis in de organisatie beter te benutten en sneller tot goede afwegingen te komen. In 2025 hebben we geëvalueerd hoe dit werkte. De meerwaarde was duidelijk: verschillende perspectieven geven betere adviezen. We leerden echter ook dat sommige taken beter in de lijn passen. Daarom zijn twee van de vier kerngroepen gestopt en zijn hun taken daar ondergebracht. Wel merken we dat collega's elkaar inmiddels organisatiebreed beter weten te vinden, ook buiten de kerngroepen om.

Binnen de kerngroep Kwaliteit & Veiligheid is de samenwerking met bestaande commissies versterkt. Vanaf 2026 rapporteren commissies structureel over hun resultaten, zoals palliatieve zorg, Wet Zorg en Dwang, farmacie en infectiepreventie. Ook is in 2025 de Commissie Ethiek opgericht. Deze commissie helpt ons bij vraagstukken waarin waarden, professionele normen en de dagelijkse praktijk met elkaar botsen. Door verschillende perspectieven te belichten en de verbinding met onze strategische koers te bewaken, ondersteunt de Commissie Ethiek de kerngroep Kwaliteit & Veiligheid bij het ontwikkelen van helder en afgewogen beleid. Zo draagt zij bij aan besluitvorming die zowel verantwoord als mensgericht is.

Zorgpaden: werken vanuit één duidelijke aanpak

Om beter aan te sluiten bij wat cliënten nodig hebben én efficiënter te werken, ontwikkelen we zorgpaden: eenduidige, bewezen werkafspraken per cliëntgroep, met een zorgpadregisseur en zorgpadeigenaar voor borging. In 2025 zijn de zorgpaden voor GRZ (geriatrische revalidatiezorg) en TOA (tijdelijke opname) afgerond. Uit de evaluatie bleek dat zorgpaden vooral in tijdelijke zorg veel waarde toevoegen; daarom is hier extra in geïnvesteerd en is hierbij ook gestart met capaciteitsmanagement. Er is bovendien een uniform format ontwikkeld voor alle zorgpaden. De overige paden (o.a. PG) zijn samengevoegd en worden in 2026 verder uitgewerkt. Eind 2026 beoordelen we de opbrengst van capaciteitsmanagement binnen de tijdelijke zorg en wordt besloten of we dit breder in de organisatie toepassen.

Projectportfoliomanagement (PPM)

Alle grote veranderinitiatieven staan in ons projectportfolio. In het najaar van 2025 is het projectportfolioproses herzien: de projecteigenaar heeft een duidelijker rol en is uiteindelijk aanspreekbaar op het resultaat. Er is nu ook een stuurgroep PPM onder leiding van de Raad van Bestuur. Ook is de rol van projectportfoliocoördinator ingericht om teams te ondersteunen. Het vernieuwde proces is begin 2026 gestart. Ieder project krijgt een centraal inzichtelijke managementsamenvatting (canvas), zodat voortgang, keuzes en samenhang voor iedereen zichtbaar zijn. In eind 2026 evalueren we deze werkwijze. Het doel is nuchter en helder: doen wat werkt, bijsturen waar nodig, en stoppen als iets niet bijdraagt.

3.3 De kracht van medezeggenschap

Bij Livio vinden we het belangrijk dat cliënten, medewerkers en professionals meedenken en meebeslissen over onderwerpen die ertoe doen. Daarom nemen we besluiten zoveel mogelijk lokaal, dichtbij de praktijk en regelen we alleen centraal wat echt nodig is. Zo sluiten keuzes beter aan op het dagelijks werk en op wat cliënten belangrijk vinden. Door vroeg én goed samen te werken worden onze besluiten beter en breder gedragen.

Medezeggenschap krijgt vorm via vier gremia die elkaar aanvullen: de Centrale en Lokale Cliëntenraden (CCR/LCR), de Ondernemingsraad (OR), de Professionele Adviesraad (PAR) en de raad van Specialisten Ouderengeneeskunde (SO). Deze organen spelen een belangrijke rol in de besluitvorming en zorgen ervoor dat de belangen van zowel cliënten als medewerkers goed worden vertegenwoordigd.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Livio kent één **centrale cliëntenraad** (CCR) en veertien (elke locatie) **lokale cliëntenraden** (LCR). De CCR fungeert als gesprekspartner van de raad van bestuur, waar de lokale raden de leidinggevende van de locatie als gesprekspartner kennen, onder regie van de clustermanager. Ten aanzien van een juiste verbinding met de lokale raden, heeft elk CCR-lid één of enkele lokale raden 'onder zijn/haar hoede', waardoor de wisselwerking én samenwerking tussen lokaal en centraal geborgd kan blijven.

De centrale cliëntenraad (CCR) speelt een cruciale rol in het waarborgen van het cliëntperspectief. Onder leiding van een onafhankelijke voorzitter en met ondersteuning van een ambtelijk secretaris, heeft de CCR in 2025 belangrijke bijdragen geleverd aan besluiten van de Raad van Bestuur. Dit omvatte onder andere advies over de verrijkte missie, visie en meerjarenstrategie 2026–2030, inclusief het bijbehorende beoogde zorgportfolio. Daarnaast heeft de CCR geadviseerd op de profielschets van de interim bestuurder, de nieuwe bestuurder en een nieuw lid van de Raad van Toezicht. De CCR heeft ook input en instemming gegeven op het stoppen met de dubbele controle bij risicovolle medicatie en diverse beleidsstukken zoals onze visie op palliatieve zorg, de visie op eten en drinken en het beleid rondom seksualiteit en intimiteit voor de doelgroep NAH/LB. Daarnaast heeft de CCR bijgedragen aan het kwaliteitsbeeld 2024, onze prijslijst voor onze cliënten en de begroting 2026.

Ook de samenwerking met LCR's bleef sterk: zo adviseerden de LCR's van De Meergaarden en Het Saalmerink bij lokale vastgoedontwikkelingen. Samen met bestuur en LCR's werkte de CCR aan een toekomstbestendige inrichting van cliëntenraden. We delen de wens om medezeggenschap stevig en zichtbaar te houden, maar erkennen ook dat we moeten werken met de mogelijkheden die er wél zijn. Een belangrijk vraagstuk is *hoe we de lokale belangen goed blijven borgen, juist wanneer het aantal beschikbare leden afneemt*. Dit nemen we mee in de verdere doorontwikkeling van onze cliëntenmedezeggenschap in 2026.

De **ondernemingsraad** (OR) speelt een belangrijke rol in de besluitvorming bij Livio. Dit omvatte onder andere advies over de verrijkte missie, visie en meerjarenstrategie 2026–2030, inclusief het bijbehorende beoogde zorgportfolio. Daarnaast heeft de OR geadviseerd op de wijziging in de organisatiestructuur, de verdere uitrol van de succesvolle actielijnen van de Meergaarden, de reductie van de formatie van de ondersteunende diensten op de Zuiderval, de profielschets van de interim bestuurder, de nieuwe bestuurder en nieuwe toezichthouder. In 2025 heeft de OR ingestemd op de slaapdiensten op de Bleekhof, de omgang met werkdagvergoeding voor de flexpool, de herziening van het privacyreglement, de wijziging van de calamiteitendienst en het nieuwe beleid fraudepreventie en controle.

De samenwerking met de Raad van Bestuur verliep via formele en informele routes, zoals de "benen-op-tafel"-gesprekken, wat zorgde voor directe en efficiënte communicatie. In de commissies, waar managers diepgaand in gesprek gaan met de OR over actuele thema's, werd deskundigheid ingebracht op de gevraagde onderwerpen. Dit zorgde ervoor dat de belangen van de medewerkers goed werden meegenomen in de besluitvorming. De OR heeft belangrijke bijdragen geleverd aan het strategisch beleid en de organisatieontwikkeling van Livio.

De OR werkte in 2025 aan een nieuwe inrichting, de OR 2.0 die bestaat uit een kernteam en een meer flexibelere schil. Op deze manier gaat de OR toekomstbestendiger en flexibeler 2026 in.

De **professionele adviesraad** (PAR) heeft zich ook in 2025 gefocust op de kwaliteit van zorg en de impact van strategische keuzes op de dagelijkse zorgpraktijk. De PAR, die bestaat uit paramedici, verpleegkundig specialisten, verpleegkundigen en verzorgenden, gaf advies over de verrijkte missie, visie en meerjarenstrategie 2026–2030, inclusief het bijbehorende beoogde zorgportfolio. Daarnaast over onderwerpen zoals de visie op palliatieve zorg, de visie op eten en drinken, het beleid omgang

met huisdieren tijdens zorgmomenten en de organisatiebrede implementatie van de vier actielijnen vanuit de Meergaarden.

Ook heeft de PAR meegekeken in het profiel en werving van de bestuurder ad interim en de nieuw te werven bestuurder.

Sinds eind 2023 vormen de **Specialisten Ouderengeneeskunde** (SO) de vierde medezeggenschapsraad binnen Livio. De SO levert advies vanuit medisch perspectief en speelt een belangrijke rol in de besluitvorming over zorginhoudelijke en organisatorische vraagstukken. De SO adviseert de Raad van Bestuur onder andere over de koers en strategie van behandelinhoudelijke kaders, de organisatie van de zorg en de inrichting van het zorgproces. Tevens worden onderwerpen zoals werkdruk, formatie, werving en ondersteuning voor de SO periodiek besproken in overleg met de Raad van Bestuur.

In 2025 heeft de SO bijgedragen aan de besluitvorming door hun structurele deelname aan de kerngroep K&V en via advies over de verrijkte missie, visie en meerjarenstrategie 2026–2030, inclusief het bijbehorende beoogde zorgportfolio en de organisatiebrede implementatie van de vier actielijnen vanuit de Meergaarden.

Tot slot zijn de specialisten ouderengeneeskunde betrokken bij het profiel en de werving van de bestuurder ad interim en de nieuw te werven bestuurder.

Participerende medezeggenschap

In 2025 hebben we een volgende stap gezet in participatieve medezeggenschap: het vroegtijdig betrekken van alle gremia bij beleid en belangrijke keuzes. Steeds vaker gebeurde dit in gezamenlijke bijeenkomsten, waarin de perspectieven van cliënten, medewerkers en professionals direct naast elkaar werden gelegd. Dat zorgde voor rijkere gesprekken én besluiten die beter aansluiten bij de praktijk.

Tijdens de **Dag van de Medezeggenschap** op 3 juni 2025 besteedden we met 80 collega's uit diverse gremia aandacht aan het belangrijke werk van de raden. Deze dag werd door de medezeggenschapsraden zelf georganiseerd. We maakten zichtbaar wat hun rol is, hoe ze samenwerken en hoe iedereen binnen Livio kan bijdragen aan medezeggenschap. Met deze stappen bouwen we verder aan een medezeggenschap die niet alleen meepraat, maar ook meedenkt en meebeslist, in het belang van onze cliënten, medewerkers en de kwaliteit van onze zorg.

3.4 Overige versterking van inspraak en zeggenschap

Naast de implementatie van de kerngroepen en zorgpaden vanuit de matrixorganisatie en de formele medezeggenschapsraden geven we binnen Livio ook op diverse andere manieren vorm aan de versterking van inspraak en zeggenschap van cliënten en medewerkers. We lichten het hieronder toe.

3.4.1 Tante Co, kleine vragen grote impact

Sinds 2021 zetten we Tante Co in bij Livio, waarmee cliënten op een laagdrempelige manier invloed kunnen uitoefenen op hun dagelijks leven op locatie. Tante Co is een zuil met vragen die in samenwerking met de cliënten en medewerkers op de locatie zijn opgesteld, en biedt cliënten de mogelijkheid om hun wensen en voorkeuren te delen. Of het nu gaat om muziek, activiteiten of de manier waarop zorg wordt geboden, de antwoorden helpen om het dagelijks leven en de zorg beter af te stemmen op de wensen van de cliënten. Aan het eind van de vragen kunnen cliënten ook een spel spelen wat voor extra vermaak zorgt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Ook in 2025 stond Tante Co op onze locaties en verzamelde antwoorden, die bijdroegen aan een betere invulling van het leven op locatie. Thema's waarover cliënten hun mening gaven, waren onder andere gastvrijheid, veiligheid, inspraak in activiteiten, het belang van mantelzorg en de wens om meer betrokken te worden bij de zorg en besluitvorming. Tante Co maakt de stem van de cliënt zichtbaar en versterkt de verbinding tussen cliënten en zorgteams.

3.4.2 Inspraak en zeggenschap regie- en wijkverpleegkundigen

Binnen Livio komt het zogenaamde expertiseteam Wijkverpleegkundigen vier keer per jaar bij elkaar. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld voor wijkverpleegkundigen om actuele thema's en ontwikkelingen binnen de organisatie en wijkverpleging te bespreken. Tijdens deze bijeenkomsten worden processen uitgelegd, veranderingen binnen de contractering besproken, casussen behandeld en innovaties gedeeld. Daarnaast is er ruimte om uitdagingen uit de praktijk te bespreken en gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Om de samenwerking binnen Livio verder te versterken en de lijnen korter te maken, worden ook steeds vaker andere disciplines en ondersteunende diensten uitgenodigd. We blijven ook in 2026 investeren in deze waardevolle bijeenkomsten.

Ook voor de regieverpleegkundige is in 2024 een vakgroep opgericht ter bevordering van de samenwerking en kennisdeling onderling. In 2025 is deze betrokkenheid van regieverpleegkundigen verder uitgebreid door hen actief te betrekken bij beleidsbeslissingen, kwaliteitsinitiatieven en zorginnovaties.

3.4.3 Inspraak en zeggenschap in de Samen Anders sessies

In 2025 zijn we doorgegaan met Samen Anders sessies. Het doel van deze sessies is om met elkaar, in gezamenlijkheid, gemixt (zorg en ondersteuning) in gesprek te zijn over wat er gaande is binnen Livio, maar ook wat er op ons afkomt de komende tijd. De Samen Anders sessies worden in het voor- én najaar georganiseerd en vinden plaats op onze verschillende locaties. In 2025 hebben deze sessies in het teken gestaan van samen komen tot een nieuwe missie en visie voor Livio én over gelijkwaardige dialoog met informele zorg. De inbreng van deze sessies zijn zeer waardevol geweest. Ook in 2026 blijven we dit doen. We kijken eerst hoe we deze sessies aansprekend kunnen houden en welke vorm hier het beste bij past.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

4. HR-ontwikkelingen in 2025

Het afgelopen jaar hebben we, werkend vanuit onze visie en kernwaarden, diverse vernieuwingen ingezet binnen Livio. Bedoeld om de medewerkers te ontlasten, extra te ondersteunen of te prikkelen tot verdere groei.

4.1 Personele bezetting

De onderstaande tabel geeft inzicht in de personeelssamenstelling in het jaar 2025 (stand 31-12-2025).

Personeel	aantal
Aantal werkzame personen in het boekjaar - uit handelsregister	2231
Aantal natuurlijke personen dat beroepsmatig zorg verleent in het boekjaar	1550
Het ziekteverzuimpercentage van de natuurlijke personen die beroeps- of bedrijfsmatig zorg verlenen in het boekjaar*	12,64
Aantal stagiaires dat zorg verleent over een boekjaar	84

* Exclusief zwangerschapsverlof

De in- en uitstroom van ons personeel in loondienst (in aantal fte's¹) is onderstaande weergegeven. Hieruit is te destilleren dat het personeel in loondienst is toegenomen met ruim 13 fte.

Personeel in loondienst	Aantal fte's begin boekjaar	Aantal fte's einde boekjaar
Zorgverleners in loondienst	846,94	855,88
Overig personeel in loondienst	441,48	447,95
Totaal personeel in loondienst	1290,89	1304,50

NZa vraag - Gemiddeld aantal werknemers

Het gemiddelde aantal werknemers over het boekjaar bedroeg 2204 medewerkers.

Gemiddeld aantal werknemers	Aantal personen gemiddeld over boekjaar*
Gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar	2204

* exclusief stagiaires

4.2 De Livio Academie

4.2.1 Blijven opleiden en ontwikkelen

Binnen Livio is al enige tijd aandacht voor het werk anders/toekomstgericht organiseren en daardoor zien we een verschuiving in ons medewerkersbestand. Een deel van het werk van de schaarse Verzorgende 3-IG en Verpleegkundigen (MBO) verschuift naar functies als Helpende, Helpende +, maar ook naar de Zorgondersteuner en Medewerker Mooie Dag. Vooral deze twee laatste functies zijn bij uitstek geschikt om via zij-instroom te werven. Hiervoor is een MBO diploma nodig maar is zorgervaring niet nodig. Deze groep nieuwe medewerkers zorgt ervoor dat de niet verpleegtechnische handelingen door andere, nog relatief makkelijk te werven, medewerkers gedaan kan worden, zodat de schaarse functies zich op de verpleegtechnische handelingen kunnen focussen. Dit leidt tot een andere verdeling van werkzaamheden en daardoor een andere teamsamenstelling.

4.2.2 Bekwaam = inzetbaar

¹ In de jaarrekening is de weergave op basis van gewerkte uren. Dit resulteert in een afwijking t.o.v. de genoemde fte's in de tabel.

Binnen Livio zijn in 2025 stappen gezet door Livio breed zorgondersteuners bekwaam te maken in het uitvoeren van aanvullende taken. Hiermee krijgen onze zorgmedewerkers ruimte om zich te focussen op de specialistische verpleegtechnische handelingen. In de praktijk merken we wel dat zorgondersteuners vaker “verplicht” worden om deze aanvullende taken uit te voeren, terwijl de insteek op basis van vrijwilligheid was. Doordat het binnen teams lastig te monitoren valt wie wel/niet aanvullende taken uitvoert is dit begrijpelijk. Omdat veel zij-instromers juist kiezen voor een functie in de zorg, zonder daadwerkelijk zelf zorg te hoeven verlenen, wordt dit wel als risico gezien op uitstroom van zorgondersteuners. In 2026 heeft dit daarom onze extra aandacht.

In 2025 zijn we ook gestart met Helpende +medewerkers opleiden in extra taken (Helpende ++). Binnen de functie van Helpende + zijn mogelijkheden om geschoold te worden in extra taken die nu voornamelijk nog door de Verzorgende 3-IG worden uitgevoerd. Omdat dit een zeer schaarse functie is, willen wij op deze manier medewerkers de mogelijkheid geven zich hierin te bekwamen. Beide trajecten doen wij samen met onze collega organisaties van Zorgschakel Enschede. We werken samen toe naar één ZSE Academie.

4.2.3 Management Development Programma

In 2025 hebben we ons leiderschapsprogramma voor het middenkader en management team, dat in het kader van verbindend leiderschap staat, afgerond. Vijf groepen zijn gedurende ca 1,5 jaar geschoold. In de visie op leiderschap stelt Livio verbindend leiderschap centraal. Naast een leergang in verbindend effectief communiceren volgens de Gordon methode wordt via workshops op bedrijfskundig, veranderkundig en persoonlijke ontwikkeling een op maat programma aangeboden aan het totale middenkader en management team. In 2025 zijn er nieuwe groepen gestart met een verkort programma. Deze groepen bestaan uit nieuwe leidinggevenden, maar ook uit diverse adviseurs binnen de organisatie. Ook in 2026 gaan twee groepen starten. Zo blijven we met elkaar verbindend leiderschap borgen.

4.2.4 Leerafdelingen

In 2025 zijn we gestart met twee leerafdelingen in Enschede. Op deze afdelingen nemen leerlingen zoveel mogelijk de dagelijkse zorg op zich, begeleid door leercoaches en een praktijkopleider. Zo ontstaat een leeromgeving in de praktijk, waarin bewoners goede zorg krijgen en leerlingen ervaring kunnen opdoen. De leerafdelingen worden binnen bestaande teams ingericht, wat tijd en aanpassing vraagt. We hebben leercoaches geworven en via onze academie opgeleid. Inmiddels telt een afdeling twaalf leerlingen en de andere afdeling acht leerlingen. Daarmee zetten we een stevige eerste stap in het combineren van leren en werken — iets waar we de komende jaren verder aan bouwen.

4.2.5 Training het goede gesprek

In 2025 kreeg de scholing Het Goede Gesprek een centrale plek in de beweging van zorg naar leven binnen Livio. Het Goede Gesprek is voor ons de manier waarop we samen met cliënten en hun naasten onderzoeken wat voor iemand belangrijk is, en hoe we onze ondersteuning daarop kunnen laten aansluiten. De Schijf van Vijf vormt hierbij het inhoudelijke kompas: het helpt om breed te kijken naar iemands leven: van gezondheid tot zingeving, van sociale relaties tot dagelijks functioneren. Zo voorkomen we dat het gesprek alleen over zorg gaat, en ontstaat er ruimte om te praten over wat iemands dag de moeite waard maakt.

Begin 2025 startten we binnen Zorgschakel Enschede met een train-de-trainerstraject. Deze trainers, zelf zorgverleners uit de praktijk, zorgen dat de scholing herkenbaar en toepasbaar is. Na de zomer begonnen de eerste trainingen. Medewerkers geven aan dat zij door deze scholing bewuster worden van taal, houding en de invloed daarvan op eigen regie. Tegelijk zien we dat grenzen stellen in lastige

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

gesprekken voor veel collega's een uitdaging blijft, een terugkerend inzicht dat we meenemen in de doorontwikkeling.

Parallel aan de scholing Het Goede Gesprek is in 2025 Mijn Plan Cliënt verder doorontwikkeld in het ECD, zodat gesprekken over wensen, mogelijkheden en passende ondersteuning beter worden ondersteund.

In 2026 worden in ieder geval medewerkers Mooie Dag, medewerkers welzijn, helpenden en helpenden plus geschoold in Het Goede Gesprek. Trainingen voor behandelaren en ondersteunende diensten volgen. Ook starten we in 2026 met structurele evaluaties over deze trainingen, zodat we zicht houden op wat goed werkt in de scholing en over waar aanvullende of andere ondersteuning nodig blijft. Zo leggen we stap voor stap een stevige basis voor Het Goede Gesprek in de dagelijkse praktijk.

4.3 Vitaal Livio

4.3.1 Vitaliteitsbeleid

Livio vindt het belangrijk dat onze medewerkers gezond en met plezier hun werk kunnen doen. Daarom is er veel aandacht voor een gezonde, veilige werkomgeving met aandacht voor de persoonlijke situatie van onze medewerkers.

Vitaliteitswijzer



Interventiewijzer



Vanuit het vitaliteitsbeleid van Livio staat ieder jaar vanuit de vitaliteitswijzer een van de pijlers centraal. In 2025 stond binnen Livio de **mentale balans** centraal. Dit is tot uiting gekomen door in het voor- en najaar Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA) metingen uit te voeren binnen verschillende teams (wijkverpleging, behandelaren, intramuraal en ondersteuning). Op teams met opvallende uitkomsten zijn direct acties gezet. Daarnaast is er in 2025 gestart met een training voor leidinggevenden rondom herkennen en acteren op mentale disbalans van medewerkers. Deze training is helaas tussentijds gestopt omdat deze onvoldoende aansluiting had bij de hulpvraag van onze leidinggevenden. Begin 2026 worden aangepaste trainingen aangeboden. Voor medewerkers zijn er verschillende workshops rondom het thema mentale balans aangeboden; grenzen aangeven, omgaan met belemmerende gedachten, ademcoaching etcetera.

4.3.2 Verzuim

Livio heeft helaas te maken met een hoog verzuim van boven de 12%. Het grootste deel van dit verzuim is verzuim dat langer dan 3 maanden duurt en waarbij de betreffende medewerkers helaas vaak maar beperkte mogelijkheden van re-integratie hebben. Dit betreffen complexe medische ziektebeelden met een langdurig verloop die nauwelijks werk gerelateerd zijn. Er is in 2025 daarom veel aandacht geweest voor preventie. En daarnaast zijn er aanvullende acties ingezet:

VOOR WAARBERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

- **Inzet Taakdelegatie bedrijfsarts:** Livio is gestart met de inzet van taakdelegatie. Taakdelegatie houdt in dat de bedrijfsarts bepaalde taken door een andere professional (geen arts) kan laten uitvoeren. De invulling van de taakdelegatie wordt gedaan door een eigen Livio medewerker die hiervoor geschoold is. In 2025 heeft de taakdelegatie bedrijfsarts bijna 300 medewerkers van Livio gezien.
- **Inzet Difit:** Livio is gestart met Difit, een partij die ons helpt bij gerichte persoonlijke ondersteuning van medewerkers met geldproblemen. Medewerkers kunnen hier anoniem terecht voor ondersteuning bij geldproblemen. Waar nodig worden gerichte interventies ingezet.
- **Inzet HSK:** Livio heeft sinds oktober 2025 de organisatie HSK in haar providerboog opgenomen. Aangezien forse mentale disbalans bij veel van onze medewerkers in verzuim aan de orde is kan HSK op korte termijn psychologische begeleiding op maat aanbieden met daarbij als doel om medewerkers zoveel en zo snel mogelijk weer inzetbaar te krijgen. Hiermee kan voor deze grote groep medewerkers de wachttijd tot behandeling verkort worden.
- **Nieuwe werkwijze vanaf 2026:** in 2025 zijn de voorbereidingen getroffen om vanaf 2026 de verzuimaanpak te wijzigen. Medewerkers gaan zich centraal ziekmelden waardoor er sneller gekeken kan worden welke interventies ingezet kunnen worden. Ook wordt vanaf 2 weken verzuim de verzuimbegeleiding door de adviseur Verzuim overgenomen van de leidinggevenden. Onze leidinggevenden hebben grote teams en met het huidige verzuim is uitdagend om alle medewerkers inclusief de medewerkers in het verzuim passende aandacht te geven.

4.3.3 Preventie

In 2025 is er veel aandacht geweest voor preventie. Zo is het interne preventieteam opgericht. Ons preventieteam bestaat uit experts zoals adem-coaches, psychosomatisch therapeuten, leefstijlcoaches en ergo-coaches. Samen helpen zij onze collega's inzicht krijgen in hun vitaliteit en geven ze praktische tips om de werk- en privébalans te verbeteren. Alle werknemers van Livio zijn welkom om hiervan gebruik te maken. In 2025 hebben 56 medewerkers gebruik gemaakt van deze ondersteuning. Daarnaast voeren we ook vitaliteit- en levensstijlgesprekken. In 2025 werd van deze mogelijkheid ook volop gebruik gemaakt. Medewerkers vertellen dat ze het prettig vinden dat er mensen zijn die tijd voor hen nemen en meedenken over balans, belastbaarheid en herstel. Daar zijn we trots op, want het laat zien dat een preventieve aanpak daadwerkelijk gevonden en gewaardeerd wordt.

Hoewel we in 2025 veel hebben geïnvesteerd in preventie, zien we dit nog niet terug in een lager verzuim. Dat is soms lastig, maar ook begrijpelijk: herstel van mentale en fysieke belasting heeft tijd nodig, en een preventieve aanpak vraagt een lange adem voordat effecten zichtbaar worden. Wat we wél zien, is dat medewerkers de weg naar het preventieteam weten te vinden en de ondersteuning waarderen. Dat is een belangrijke basis om op voort te bouwen. In 2026 zetten we daarom stevig door met deze aanpak. We breiden de ondersteuning uit, versterken de begeleiding van leidinggevenden en blijven werken aan een preventieve cultuur, in de verwachting dat dit op termijn bijdraagt aan het verminderen van het verzuim.

4.4 Verbinden en groeien

In deze krappe arbeidsmarkt en met de stijgende zorgvraag is het essentieel om zuinig op onze medewerkers te zijn én te zorgen dat zij zich verbonden voelen met Livio. In dit kader is het belangrijk om te weten wat er speelt in het leven van een medewerker. Dit doen wij door het voeren van Mijn Plan medewerker gesprekken. Deze vinden regulier plaats. Ook zijn er een aantal nieuwe initiatieven in 2024 doorgevoerd die leiden tot meer verbinding. Vanuit de eerdergenoemde kerngroep Duurzame Personele Inzet worden verdere initiatieven om onder andere de verbinding te



versterken ontwikkeld. Groeien, leren en ontwikkelen vindt plaats binnen de activiteiten van de Livio Academie (zie 4.2).

4.4.1 Optimalisatie Mijn Plan Medewerker

Mijn Plan voor Medewerkers (MPM) is bedoeld om als leidinggevende en medewerker samen het goede gesprek te voeren over zowel het welbevinden (waar sta ik nu?) als de ontwikkeling (waar wil ik heen?) van de medewerker. Een tool die helpt om het werkplezier van medewerkers te vergoten. Sinds april 2025 zijn we gestart met de vernieuwde vereenvoudigde werkwijze rondom de Mijn Plan Medewerker gesprekken. In deze nieuwe aanpak is gekozen voor een vragenlijst die nog beter aansluit bij de behoeften van zowel de medewerker als de leidinggevende. Ook is het proces versimpeld. Helaas werkte in 2025 de rapportagetool nog niet volledig, maar dit wordt in 2026 hersteld.

Daarnaast kijken we in 2026 ook gericht hoe Mijn Plan Medewerker in de praktijk werkt: vinden de gesprekken echt plaats, raken ze de juiste onderwerpen en helpt het instrument collega's en leidinggevendenden voldoende? Op basis daarvan scherpen we waar nodig bij. Met deze combinatie van een verbindende leiderschapsstijl en een praktisch hulpmiddel voor het gesprek, bouwen we stap voor stap aan een cultuur waarin collega's zich gezien, gehoord en ondersteund voelen.

4.4.2 Onderzoeken andere vormen van beloning

Vanuit de kerngroep Duurzame Personele Inzet is in 2025 een onderzoek gedaan onder medewerkers naar andere vormen van beloning. Dit heeft geleid tot een voorstel dat de kerngroep begin 2026 deelt met de Raad van Bestuur en het managementteam. Vooruitlopend op het totale voorstel is al akkoord gegeven om in 2026 weer te starten met een fietsplan binnen Livio. Hier is al enige tijd veel vraag naar.

Als onderdeel van andere vormen van beloning is in 2025 wederom een succesvolle **Livio Dag** georganiseerd. Hierin waren ruim 500 collega's bij elkaar om in informele setting een leuke dag met elkaar te beleven. Ook in 2026 wordt een Livio Dag georganiseerd. Daarnaast is ook de kerstmarkt van 2025 wederom druk bezocht. Dit vond deze keer plaats in de Grolsch Veste in Enschede. Tot slot is in 2025 weer volop gebruik gemaakt van het Livio Sociaal Budget. Ieder team geeft hier een eigen invulling aan om samen een leuke sociale activiteit te beleven.

4.4.3 MTO

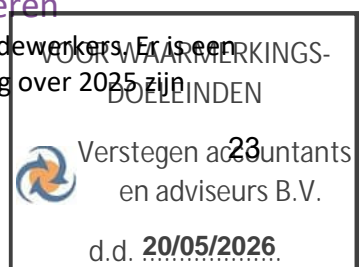
Ook in 2025 heeft Livio het jaarlijkse Medewerker Tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De helft van onze medewerkers heeft het onderzoek ingevuld. De uitkomsten zijn erg vergelijkbaar met die van 2024 met een bevlogenheidsscore van 8,2. Aandachtspunten blijven onze interne communicatie en dat medewerkers niet altijd volledig op de hoogte zijn van alle organisatorische ontwikkelingen. Deze punten nemen we in 2026 mee om extra aandacht voor te hebben.

4.4.1 Verbindende interne communicatie

In 2025 hebben we in de interne communicatie met medewerkers stappen gezet. Videoberichten van de raad van bestuur en vaste (6 weken) updates voor leidinggevendenden hielpen om informatie dichterbij de teams te brengen. Ook delen we sinds medio 2025 via intranet de voorgenomen en definitieve besluiten van de raad van bestuur om collega's beter mee te nemen in welke ontwikkelingen gaande zijn.

4.5 Plannen en roosteren meer medewerkergericht organiseren

Ook in 2025 is er veel aandacht geweest voor het plannen en roosteren van medewerkers. Er is een evaluatie geweest onder alle leidinggevende en planners en via de MTO uitvraag over 2025 zijn



daarnaast ook aparte vragen gesteld aan alle medewerkers binnen Livio over plannen en roosteren. Oplossingen voor een aantal pijnpunten zijn als pilot op verschillende locaties uitgeprobeerd en het beleid is verduidelijkt. Ook is er extra aandacht geweest voor plannen en roosteren in de wijk omdat hier toch sprake is van een andere context dan werken in een Livio locatie. Per 1 januari 2026 start een pilot met een andere werkwijze.

Ook is het ons gelukt om in 2026 te starten met een groot project Contract op Maat ism Stichting Het Potentieel Pakken (HPP), om gericht op onze locaties binnen de Driehof plannen en roosteren verder te optimaliseren en te zorgen voor een passend contract voor iedere collega die daar werkt. Deze werkwijze willen we in de tweede helft van 2026 implementeren op andere Livio locaties.

Ook is er veel aandacht besteed aan het verder uitbreiden van onze interne flexpool. Livio is per 1 januari 2025 gestopt met de inzet van ZZP-ers. Om intern een antwoord te hebben op de gewenste flexibele inzet van medewerkers, is de bestaande flexpool binnen Livio dan ook fors uitgebreid. We hebben ruim 40 extra medewerkers in dienst genomen, waarvan het merendeel voorheen werkzaam was als ZZP-er.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen ²⁴accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

5. Ontwikkelingen bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk gaan we kort in op de ontwikkelingen in de operationele bedrijfsvoering, op regionale samenwerking, vastgoed, kwaliteitsontwikkelingen, ontwikkelingen op het vlak van innovatie (onderzoek en ontwikkeling) en informatisering & automatisering.

5.1 Operationele ontwikkelingen

De operationele focus in 2025 lag op gezonde bedrijfsvoering, aandacht voor personeel en kwaliteit van zorg en toewerken naar nieuw zorgportfolio. Belangrijke projecten in de operationele bedrijfsvoering die in 2025 hebben plaatsgevonden zijn onder andere de verspreiding van de in 2024 opgehaalde oogst van het actieleerteam op De Meergaarden, de initiatieven op het samenwerken met informele zorg, de opschaling van extramurale Wlz zorg thuis en de voortdurende beweging naar de juiste zorg op de juiste plek. Hieronder gaan we kort op deze projecten in 2025 in.

5.1.1 Ingezette interventies actieteam verder verspreiden

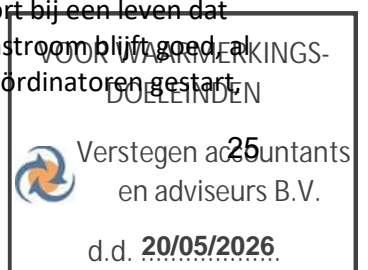
In 2024 werd het Actieteam De Meergaarden opgericht om de zorg slimmer te organiseren en de druk op teams te verlichten. Begin 2025 zijn de door het Actieteam ingezette interventies geëvalueerd: het extra bekwamen van zorgondersteuners, het afschaffen van de dubbele medicatiecontrole, het Samen Zorgen formulier en gesprek, en het gebruik van cliëntselecties op basis van Mijn Plan Cliënt.

Medewerkers beoordeelden de aanpassingen overwegend positief. Ze leverden merkbare tijdsbesparing op, brachten meer rust in het werkproces en werkplezier én hebben niet geleid tot klachten, incidenten of calamiteiten. De praktijkervaringen van 2025 vormden daarmee een stevig fundament om de interventies breder binnen Livio te verspreiden. Omdat de resultaten positief waren, is besloten de oplossingen organisatiebreed beschikbaar te maken. Het Actieteam heeft een praktisch handboek ontwikkeld dat andere Livio-locaties ondersteunt om de interventies zelfstandig te implementeren. De ervaringen van 2025 lieten zien dat locaties vooral behoefte hebben aan duidelijke kaders én ruimte om de aanpak passend te maken voor hun eigen teams.

5.1.2 Samenwerking met informele zorg

De samenwerking met informele zorg is in 2025 bewuster en steviger neergezet. De rol van de kwartiermaker informele zorg is helder gepositioneerd en verbonden aan kwaliteit en cultuurverandering. Er is gewerkt aan een gedeelde taal en gezamenlijke basis, onder andere door reflectie met de stuurgroep en gremia, door het benutten van het leer- en ontwikkelkader van Waardigheid en Trots en door de breed ingestoken Samen Anders-sessies. In die sessies gaven medewerkers waardevolle inzichten terug: over het tempo van veranderen, de behoefte aan praktische handvatten en het belang van duidelijkheid in verwachtingen. Medewerkers benoemden ook dat werken met informele zorg vooral een andere manier van kijken is, niet een extra taak. Een collega vatte het mooi samen: “Zelfstandig leven doe je samen – maar wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor dat samen?” Voor sommige collega’s voelde het soms als “weer een nieuwe beweging”. Dat vraagt om duiding, rust en begeleiding. Toch heeft 2025 duidelijk gemaakt dat samenwerking met informele zorg alleen duurzaam landt als we dit organisatiebreed en programmatisch aanpakken. Dat vraagt om reflectie, duidelijke kaders en ondersteuning in de dagelijkse praktijk. Deze inzichten nemen we mee in de verdere uitwerking van het interne programmaplan Zelf Zorgen, Samen Doen in 2026.

Vrijwilligers zijn een belangrijk onderdeel van het netwerk rondom cliënten. Ze zorgen voor gezelschap, aandacht, plezier en betekenisvolle momenten, precies dat wat hoort bij een leven dat iemand de moeite waard vindt. Livio werkt met ongeveer 700 vrijwilligers. De instroom blijft goed, al wisselt de inzet gedurende het jaar. In mei 2025 zijn twee nieuwe vrijwilligerscoördinatoren gestart.



waardoor begeleiding en doorontwikkeling van het vrijwilligerswerk steviger georganiseerd zijn. Samen met hen zijn we aan de slag gegaan met het vernieuwen van het vrijwilligersbeleid en het optimaliseren van de vrijwilligersreis.

Vrijwilligers krijgen een zorgvuldig kennismakingsmoment, een evaluatie na zes weken en duidelijke afspraken over begeleiding, verwachtingen en rollen. Zo zorgen we voor een goede aansluiting tussen vrijwilliger, cliënt, netwerk en team. Omdat bleek dat vrijwilligers in de praktijk soms moeilijk bereikbaar waren of niet altijd goed geïnformeerd, werkten we in 2025 aan de voorbereiding van een vrijwilligersportaal. In 2026 wordt dit geïmplementeerd. Het portaal moet communicatie eenvoudiger maken, vrijwilligers koppelen aan locaties en inzicht geven in scholing en informatie zodat vrijwilligers beter toegerust zijn voor hun rol.

Vrijwilligers worden steeds nadrukkelijker betrokken bij welzijnsdoelen van cliënten, zodat hun inzet niet los staat van het zorg- en ondersteuningsproces, maar er juist een waardevolle aanvulling op vormt. Daarnaast versterkten we in 2025 de samenwerking met externe partners, zoals M-Pact, het Leger des Heils, Wijkkracht Haaksbergen, het Ontmoetingspark en de gemeente Berkelland, waardoor nieuwe vrijwilligers werden geworven en verbinding met de wijk verder groeide.

Aandacht blijft nodig voor het borgen van dit gedachtegoed in teams: vrijwilligers als onderdeel van het netwerk, niet als 'extra handen'. Kortom, in 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om de zorg rondom cliënten meer als netwerk te organiseren. Informele zorg, vrijwilligers en professionele zorg kwamen dichterbij elkaar te staan. In 2026 ligt de focus op het verder verankeren van deze beweging. Vanuit het interne programma Zelf Zorgen, Samen Doen werken we verder aan een werkwijze waarin professionals, naasten, vrijwilligers en netwerkpartners elkaar makkelijker weten te vinden en samen verantwoordelijkheid dragen voor wat voor cliënten belangrijk is.

Zo bouwen we aan een duurzame netwerkstructuur waarin informele en professionele zorg elkaar versterken en waarin de cliënt écht centraal staat.

5.1.3 Samenzorg de nieuwe naam voor VPT

Samenzorg is vanaf 2025 in de regio de nieuwe naam voor VPT. Met Samenzorg kan iemand langer op een vertrouwde manier zelfstandig blijven wonen, waarbij er regie is over het eigen leven. Ondanks dat het wordt aangeboden op een Livio-locatie, huurt de cliënt een eigen appartement. Een plek die gezien kan worden als thuis, maar met ondersteuning en zorg nabij. In 2025 is er een speciaal voor Samenzorg een team samengesteld en geschoold. Dit team heeft een actief nagedacht over de verdere invulling van deze vorm van zorg. Aan de hand van 'het goede gesprek, op basis van de schijf van vijf', door het team het 'lopend buffet' genoemd, wordt zorg geleverd. Dat betekent dat geen enkele ondersteuning hetzelfde is, altijd op maat van wat de cliënt nodig heeft.

Ook medewerkers welzijn zijn nu onderdeel van het Samenzorg-team en denken en handelen vanuit maatwerk. De individuele cliënt en diens behoefte staan centraal in plaats van centrale activiteiten die voor iedere cliënt hetzelfde zijn. Daarnaast is de samenwerking tussen de zorg en facilitair medewerkers geoptimaliseerd en is het huurcontract aangepast qua scheiding van wonen en zorg. Er is een werkgroep kwaliteit van zorg opgezet die er onder andere voor heeft gezorgd dat de regieverpleegkundige echt een coördinerende rol kan aannemen en de verzorgenden, helpende plus en zorgondersteuners, de oren en ogen zijn en signaleren.

Verschillende stakeholders zijn bij deze nieuwe opzet betrokken zoals cliëntadvies, casemanagers, thuiszorgteams, huisartsen en er is een communicatiefolder ontwikkeld. Eind 2025 woonden er tien cliënten met Samenzorg op locatie de Bleekhof.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstege & Partners
26
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

5.1.4 Langer Thuis Team

Het Langer Thuis Team dat Wlz zorg thuis in de financieringsvorm MPT levert, heeft zich in 2025 verder doorontwikkeld. Bij een hulpvraag wordt eerst gekeken wat het netwerk zelf kan en hoe de cliënt in eigen regie dingen kan oppakken. Pas daarna wordt bepaald welke dagelijkse ondersteuning nodig is. De samenwerking met wijkteams, casemanagers dementie en de thuisbegeleiding is verder versterkt, net als het takenpakket van het team zelf. Zo vormen deze teams samen met de informele zorg een netwerk rondom de cliënt.

In 2026 ligt de focus op samenwerking in de regio. Wanneer er ruimte ontstaat in het rooster van het Langer Thuis Team, willen we collega's flexibel kunnen inzetten op andere locaties of binnen andere teams. Daarom wordt nu gekeken voor welke werkzaamheden het team nog meer ingezet kan worden. Daarnaast wordt welzijn verder ontwikkeld en dan niet alleen vanuit de professionele zorg. Er wordt creatief gekeken hoe welzijn ook buiten die kaders georganiseerd kan worden. Denk aan de inzet van vrijwilligers of het begeleiden van cliënten naar een voorliggende voorziening, zodat zij op een andere manier betekenisvolle ondersteuning vinden.

5.1 Juiste zorg op juiste plek door goed samen te werken

Voor cliënten is het belangrijk dat zij op het juiste moment de juiste zorg ontvangen. Soms betekent dat thuis, soms tijdelijk ergens anders, en soms juist in een langdurige zorgsetting. In 2025 hebben we met verschillende partners gewerkt aan oplossingen die helpen om die keuzes zorgvuldiger, sneller en beter onderbouwd te maken.

Beter zicht op de juiste vervolgzorg

Voor verwijzers is het vaak lastig om vooraf goed in te schatten welke zorg een cliënt precies nodig heeft. Het Zorgpad Observatie helpt hierbij. Door cliënten kortdurend te observeren en hun situatie zorgvuldig in kaart te brengen, stijgt de kans dat een cliënt in één keer op de juiste plek terecht komt naar 78%. Dit kan betekenen dat iemand met passende ondersteuning weer naar huis gaat, of dat een Wlz-indicatie wordt ingezet wanneer dat beter past. In 2025 hebben we dit zorgpad volledig ingebed in onze reguliere processen, waardoor verwijzers, ziekenhuizen én Livio dezelfde werkwijze hanteren. In 2026 blijven we het zorgpad verder aanscherpen en monitoren, zodat we nog beter kunnen beoordelen welke ondersteuning op welk moment passend is.

Tijdelijke zorg en overbrugging

Eind 2025 opende de nieuwe Tijdelijke Zorg en Overbrugging (TZO)-afdeling in Enschede. Deze afdeling is bedoeld voor cliënten die tijdelijk verblijf, behandeling of overbrugging nodig hebben, bijvoorbeeld na een ziekenhuisopname, bij herstel, of in afwachting van een andere zorgvorm. De TZO helpt om onnodig lange ziekenhuisopnames te voorkomen en zorgt ervoor dat cliënten sneller op een plek komen die beter past bij hun situatie. In 2026 richten we ons op het verder inbedden van deze afdeling in de regionale keten, zodat verwijzers, ziekenhuizen en wijkteams precies weten wanneer de TZO een passend alternatief biedt.

Samenwerking in de wijk

Goede zorg vindt niet alleen binnen onze locaties plaats, maar juist ook in de wijk. Daarom hebben we in 2025 samen met partnerorganisaties, woningcorporaties en gemeenten gewerkt aan het ontwikkelen van woonzorgzones en zorgzame buurten. De zones in Enschede zijn vastgesteld, voorwaarden voor samenwerking zijn uitgewerkt en in zes buurten zijn inventarisaties uitgevoerd om in kaart te brengen wat er lokaal nodig is. In Twakkelveld vervult Livio een kartrekkersrol. In Haaksbergen is de wijk Veltmaat uitgekozen om mee te doen aan het landelijke project De Buurt als Ecosysteem. Drie jaar lang gaan we samen met Buurtzorg in die wijk aan de slag met een vernieuwde aanpak: samen bouwen aan een gezondere, sterkere gemeenschap, waarin mensen zich gezien, verbonden en zich ondersteund voelen.

Intern zijn teams, leidinggevend en ondersteunende afdelingen meegenomen in wat woonzorgzones en zorgzame buurten betekenen voor de praktijk. In het laatste kwartaal van 2025 is de samenwerking gezocht met het Saxion, dat ons gaat begeleiden in de volgende fase. In 2026 starten we met het vormen van een coalitie met betrokken partijen in Tweekelerveld en werken we stap voor stap verder aan wijken waarin wonen, welzijn en zorg beter op elkaar aansluiten.

Gezamenlijke expertise in de regio: MGZ-modules

In 2025 is in de regio het project Medisch Generalistische Zorg (MGZ) gestart. Samen met collega-organisaties werken we aan eenduidige afspraken tussen specialisten ouderengeneeskunde en huisartsen. Door zes modules, zoals eenmalig consult, RM-beoordeling en medebehandelaarschap, uniform vorm te geven, wordt duidelijker wanneer welke expertise kan worden ingezet. Dat geeft verwijzers houvast en helpt cliënten sneller bij de juiste specialist terecht te komen. In 2026 richten we ons op het implementeren van deze modules in de regio, zodat de samenwerking met huisartsenpraktijken verder verstevigt en de expertise van de SO's beter benut wordt.

5.2 Passend en zo flexibel mogelijk vastgoed

Vastgoed is een belangrijke portefeuille die in 2025 veel aandacht heeft gevraagd en ook de komende jaren veel aandacht blijft vragen binnen Livio. De veranderende zorgvraag betekent namelijk ook iets voor hoe wij onze gebouwen inrichten. Onze gebouwen moeten ondersteunend zijn aan onze zorgprocessen. Per gebouw is bekeken wat dit betekent voor de toekomst.


Voor locatie Het Saalmerink in Haaksbergen betekende dat nieuwbouw. In 2025 is een deel van het huidige Saalmerink gesloopt met als plan om daar nieuwbouw te realiseren. Eind 2025 is de geplande nieuwbouw van Het Saalmerink voorlopig uitgesteld. De belangrijkste reden hiervoor is de veranderende zorgvraag. Het landelijke beleid "Thuis, tenzij" stimuleert dat mensen langer thuis blijven wonen, waardoor de behoefte aan verpleeghuisplekken afneemt, ook in onze regio. Het nieuwe regiobeeld van zorgkantoor Menzis bevestigt deze trend. Vandaar dat de geplande nieuwbouw van Het Saalmerink met 99 plekken wordt heroverwogen. Er wordt gekeken naar wat aansluit bij deze nieuwe regiobeelden en de zorg van de toekomst. Samen met woningbouwcoöperatie Domijn en gemeente Haaksbergen wordt gekeken naar de mogelijkheden om de noodzakelijke nieuwbouw in Haaksbergen alsnog kunnen realiseren. Zowel de medewerkers als ook met de lokale cliëntenraad worden regelmatig op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen waarbij wij ons realiseren dat perspectief op korte termijn echt gewenst is.

De bewoners van Het Saalmerink zijn ondanks het verouderde gebouw, blij dat ze nog langer gebruik kunnen maken van het grotere Grand Café op deze locatie. De collega's keken enorm uit naar de nieuwbouw en zijn vanzelfsprekend teleurgesteld door het uitstel. Samen wordt continu bekeken hoe de zorg op deze locatie goede doorgang kan krijgen tot dat er een nieuwe locatie is.

De verbouwingen op de Cromhoff voor de nieuwe afdeling TZO (Tijdelijke zorg & Ondersteuning) zijn in december 2025 afgerond. Een afdeling speciaal ingericht voor cliënten die tijdelijk verblijf, behandeling of overbrugging nodig hebben, bijvoorbeeld na een ziekenhuisopname, bij herstel, of in afwachting van een andere zorgvorm. TZO is bedoeld om de doorstroom in de zorgketen te verbeteren. Het biedt een passend alternatief voor cliënten die (nog) niet thuis kunnen wonen, maar ook niet onnodig lang in het ziekenhuis verblijven. Zo zorgen wij ervoor dat cliënten op het juiste moment de juiste zorg ontvangen.

Een veranderende zorgvraag waarbij inwoners besluiten om langer thuis te blijven wonen en zorg en ondersteuning in de nabijheid aanwezig is, vraagt om geschikte woonvormen en dus ook een

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

vastgoedportefeuille die hier op aansluit. De zorgzwaarte van de toekomstige bewoners op onze intramurale locaties zal toenemen en dat stelt eisen aan de inrichting en kwaliteit van het vastgoed. Daarnaast hebben wij ook de uitdaging om kwetsbare ouderen intensieve zorg aan huis te leveren. Ook hiervoor zijn geschikte woonvormen voor nodig waar de inrichting van het vastgoed een belangrijke rol speelt. Livio heeft de intensieve zorglocaties bij voorkeur in haar eigen vastgoedportefeuille (eigendom) terwijl zij de verhuur van appartementen op de zogenaamde *Scheiden Wonen Zorg* locaties graag aan de woningcorporaties overlaat. Livio huurt relatief veel vastgoedlocaties van woningcorporaties.

In 2025 zijn de gesprekken met onze grootste woningcorporatie geïntensiveerd met als doel om tot andere vastgoedafspraken te komen. Enerzijds met de bedoeling om tot huurovereenkomsten te komen die aansluiten bij de NHC opbrengsten die Livio vanuit de zorg kan realiseren. Anderzijds om met elkaar te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om tot een andere vastgoedportefeuille te komen die beter aansluit op onze strategische koers en veranderende zorglandschap. Voor dit traject laten wij ons door een externe partij ondersteunen en is wederzijds de intentie uitgesproken om voor de zomer 2026 tot besluitvorming te komen.

5.3 Ontwikkelingen innovatie, onderzoek & ontwikkeling

5.3.1 Opschaling en borging hulpmiddelen en zorgtechnologie

Hulpmiddelen en technologie spelen een steeds belangrijkere rol in zorg die past bij het leven van cliënten. Ze helpen bij dagelijkse handelingen, vergroten zelfstandigheid, geven rust en overzicht, en verlichten de fysieke belasting van medewerkers. Vanuit de Schijf van Vijf zien we ze als vanzelfsprekend onderdeel van passende zorg: ondersteunend aan wat iemand zelf kan en belangrijk vindt.

Hulpmiddelentas

De hulpmiddelentas heeft hierin een vaste plek gekregen. In 2025 zijn 255 hulpmiddelen ingezet, een stabiel gebruik dat laat zien dat medewerkers de tas steeds bewuster inzetten als onderdeel van Het Goede Gesprek. Denk aan steunkousenaantrekkers, druppelhelp of hulpmiddelen voor persoonlijke hygiëne: kleine aanpassingen die grote verschillen kunnen maken in wat iemand (weer) zélf kan doen.

Zorgtechnologie

Ook de inzet van zorgtechnologie groeide verder. Met technologie-ambassadeurs op alle intramurale locaties, en al langer in de wijk, kregen teams praktische ondersteuning bij de basisset zorgtechnologie: Compaan, Tessa, Medido en Luna. Eind 2025 waren er 182 technologieën actief in de woonzorglocaties (bijna 30% inclusief slimme sensoren) en 239 in de wijkverpleging. Dat draagt bij aan meer zelfstandigheid, betere monitoring en efficiëntere zorgmomenten.

Ook binnen Revalidatie & Herstel werd technologie verder geïntegreerd. Zo kreeg de Compaan een digitaal revalidatiebord, werd digitale maaltijdregistratie ingevoerd en startte de logopedie met de pilot STAPP. De Medido werd standaard gebruikt binnen de GRZ, zodat cliënten hun medicatie op een betrouwbare en zelfstandige manier kunnen blijven gebruiken, ook bij overgang tussen zorgvormen.

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 was verder de volledige uitrol van slim incontinentiemateriaal in alle intramurale locaties. Dankzij sensortechnologie (zoals 72-uursmetingen) kan voor iedere bewoner een persoonlijk continenzorgplan worden opgesteld. Dat draagt bij aan meer comfort, meer planbare zorgmomenten en lagere kosten voor materialen en was. Voor medewerkers betekent het een duidelijkere werkwijze en meer rust in de zorgplanning.

Nieuwe techambassadeurs

Daarnaast werd via ZorgTechNext verder gebouwd aan kennis en vaardigheden binnen de organisatie. Zes zorgprofessionals rondden de opleiding tot techambassadeur af en in 2026 start een nieuwe lichte. Ook komen er verkorte modules beschikbaar voor medewerkers die gericht kennis willen opdoen.

Beeldzorg

Het beeldzorgteam breidde zich uit naar 5 FTE en verzorgde in het vierde kwartaal van 2025 gemiddeld 110 beeldzorggesprekken per dag voor 126 cliënten. Dat maakt zorg op afstand laagdrempeliger, persoonlijker en efficiënter. Het geeft cliënten meer rust en privacy, en medewerkers ruimte om hun tijd in te zetten waar dat het meeste nodig is.

Deze ontwikkelingen laten zien dat hulpmiddelen en technologie niet bedoeld zijn als vervanging van zorg, maar als aanvulling die zelfstandigheid, comfort en regie versterkt, precies dat wat in de beweging van zorg naar leven centraal staat. In 2026 bouwen we hier dan ook op verder. We versterken de basisset zorgtechnologie, testen nieuwe toepassingen zoals robot SARA en leefpatroonmonitoring, en richten een efficiënter hulpmiddelenproces in. Zo blijft technologie bijdragen aan passende zorg en aan werk dat beter uitvoerbaar is voor collega's

5.3.2 Leven in Vrijheid

Voor bewoners met dementie is bewegingsvrijheid belangrijk. Daarom hebben we in 2025 verdere stappen gezet om kleinschalige woonvormen meer open te maken. Op onze kleinschalige woonlocaties aan de Willem Sluyterstraat in Eibergen en de Troelstrastraat in Neede kunnen bewoners die dat willen zelfstandig naar buiten. De afspraken hierover zijn samen met bewoners en familie gemaakt en vastgelegd in het zorgplan, zodat duidelijk is wat past bij iemands mogelijkheden en veiligheid.

Rondom deze beweging zijn familieavonden en inloopmomenten georganiseerd, waarin ruimte was voor vragen en zorgen. Ook buurtbewoners zijn geïnformeerd, zodat zij weten wat een open locatie in de wijk betekent. Nieuwe bewoners en hun vertegenwoordigers worden bij kennismaking meegenomen in dit open karakter. Niet overal is het technisch al mogelijk om deuren volledig te openen. Op locaties zoals de Ferdinand Bolstraat en Merelstraat in Haaksbergen leverde dit in 2025 uitdagingen op, die we hebben besproken met de IGJ. Toch wordt ook daar gekeken naar wat wél kan: per bewoner worden maatwerkafspraken gemaakt om buiten zijn en naar buiten gaan zo veel mogelijk te stimuleren. Zodat we vrijheid geven waar het kan en veiligheid bieden waar het moet.

5.3.3 Verantwoording IZA trajecten

Nu en in de toekomst willen we goede zorg voor kwetsbare ouderen en chronisch zieken. Met alle uitdagingen die op ons afkomen, betekent dit dat we zorg in Nederland anders moeten organiseren en toekomstbestendig moeten maken. Om dit te kunnen realiseren, zijn vanuit de overheid verschillende programma's/akkoorden opgesteld waaronder het Integraal Zorgakkoord (IZA). Ook Livio heeft zelfstandig ofwel samen met andere ketenpartners in de regio zogenaamde IZA projecten opgestart. In 2025 zijn er geen projecten vanuit het IZA fonds geweest. Deze zijn allemaal in 2024 afgerond. Vanuit IZA bestaan nog wel transitie-middelen en transformatie-middelen.

Projecten die worden gefinancierd uit de transitie-middelen zijn opschaling VPT (zie 5.1.3), reablement, leefpatroonmonitoring bij VPT cliënten, informele zorg (zie 5.1.2) en kennisdeling Livio en RIBW binnen de wijk Tweekelerveld. Deze projecten worden ieder kwartaal gerapporteerd op inhoudelijke en financiële voortgang.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Daarnaast zijn er twee transformatieplannen waar Livio aan deelneemt. Dit zijn Versneld Verbinden (zie 5.4.1) en Ouder Worden Doen We Samen. Dit laatste programma is op dit moment in de opstartfase. Projectgroepen worden ingericht etc. Volgend jaar zullen we hier inhoudelijk over rapporteren.

5.4 Ontwikkelingen regionale samenwerking

De titel van de huidige meerjarenstrategie 2024-2025 is “Samen leren anders oud worden”. Dit samen slaat niet alleen op samenwerking tussen collega’s onderling of met vrijwilligers, de cliënt en/of diens naaste, maar ook op samenwerking met andere ketenorganisaties in de regio. Zowel zorg- als welzijnsorganisaties, maar ook woningcorporaties, gemeenten, buurt coöperaties, scholen etc. Er is sprake van een sterke gezamenlijke regionale borging van passende zorg door campagnes en samenwerking. We lichten er enkele toe.

5.4.1 Samenwerken met Zorgschakel Enschede

Binnen Zorgschakel Enschede werken we als Livio samen met de zorgorganisaties De Posten, Liberein en Zorggroep Manna om inwoners in de regio Enschede., Haaksbergen, Eibergen en Neede kwalitatief hoogwaardige en specialistische (thuis)zorg te bieden. Dit samenwerkingsverband stelt ons in staat om de zorg voor deze inwoners effectief te coördineren en af te stemmen. In 2025 is er onder andere verder gewerkt aan een centraal aanmeldpunt voor consultvragen uit de eerste lijn en is er een nieuwe flexpool opgezet binnen ZSE. Een korte toelichting hierop vind je hieronder.

Centraal aanmeldpunt consultvragen SO voor de eerste lijn

Van huisartsen wordt steeds meer geriatrische expertise verwacht. In 2024 is daarom een centraal aanmeldpunt voor consultvragen SO voor de eerste lijn opgestart. Dit geeft de huisarts, naast de reguliere kanalen, een extra mogelijkheid om laagdrempelig contact te leggen met een Specialist Ouderengeneeskunde voor geriatrische vraagstukken. In 2025 hebben huisartsen in totaal 33 keer contact opgenomen met de SO over geriatrische vraagstukken. De SO’s zijn werkzaam bij één van de partners van Zorgschakel Enschede.

Nieuwe flexpool binnen Zorgschakel Enschede

Sinds januari 2025 werken de vier organisaties die in Zorgschakel samenwerken niet meer met ZZP-ers en is er waar nodig overgestapt naar uitzendorganisaties. We ervaren dat inzet van flexibele krachten noodzakelijk blijft om ook in de toekomst kwalitatieve zorg te kunnen blijven leveren. Vanaf medio 2025 zijn gesprekken gevoerd die hebben geleid dat Zorgschakel Enschede per 1 februari 2026 uitzendbureau Zorglink overneemt.

In 2025 is binnen ZSE op HR vlak verder nauw samengewerkt op het onderwerp bekwaam=inzetbaar en zijn er plannen gemaakt om in 2026 te komen tot één ZSE academie. Ook binnen het TAZ (toekomstbestendige arbeidsmarkt zorg & welzijn) is Livio actief. Daarnaast is deelgenomen aan regionale projecten met werkgeversgeversvereniging, onderwijspartners en collega instellingen op het gebied van leren en ontwikkelen van studenten en professionals.

5.4.2 Samenwerking met VVT in de regio

In 2025 zien we dat de samenwerking met de andere VVT-aanbieders in Twente (de zogenaamde Thoez regio) ook verder versterkt is. De bestuurders treffen elkaar regelmatig en de initiatieven voor de zogenaamde transitie-middelen worden steeds meer gezamenlijk opgepakt. Zo is er ook samenwerking in de vertegenwoordiging bij Twente Beter (zie 5.4.1).

Samen met andere ouderenzorgorganisaties in de regio en zorgkantoor Menzis is in 2025 de campagne ‘Zelf zorgen, samen doen’ gelanceerd. De ouderenzorg is namelijk van ons allemaal. Deze bewustwordingscampagne gaat in op hoe we de zorg willen inrichten: ouderen blijven zo lang

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

mogelijk thuis wonen. Medewerkers gaan uit van wat een cliënt nog wél kan. Technologie en hulpmiddelen worden de standaard. En naasten krijgen de grootste rol. Op dit moment loopt de campagne nog en is de campagne dus nog niet geëvalueerd.

In 2025 werd steeds duidelijker dat we binnen Livio al veel initiatieven hadden die bij deze beweging passen, zoals Het Goede Gesprek, Mijn Plan Cliënt, de hulpmiddelentas, technologie en samenwerking met vrijwilligers en naasten, maar dat deze nog niet overal werden ervaren als één geheel. Medewerkers gaven aan behoefte te hebben aan richting, samenhang en een gedeelde taal. Vanuit die behoefte is een werkgroep ontstaan, gevolgd door een stuurgroep, die gezamenlijk werkte aan **één programmaplan: Zelf Zorgen, Samen Doen**. Passend bij de regionale beweging en campagne. In dit plan kwamen bedoeling, werkwijze, taal en rolverdeling samen. Het resultaat is een stevig fundament voor organisatiebrede samenhang. Het programmaplan treedt begin 2026 in werking.

5.4.1 Samenwerking: Twente Beter

Twente Beter is een netwerk van zorgorganisaties, gemeenten en Menzis dat heeft afgesproken om zich sterk te maken voor de benodigde transformatie van zorg en welzijn. Vanuit de regiobeelden is door het Roaz, Twente Beter en Twentse Koers (samenwerking tussen gemeente, GGD, Menzis en Provincie Overijssel) een regioplan Twente ontwikkeld met diverse actielijnen. Vanuit deze actielijnen zijn of worden transformatieplannen opgesteld en ingediend aan de hand waarvan we gezamenlijk werken aan gezondheid en goede zorg in Twente

In september 2025 is de samenwerkingsstructuur door alle partners ondertekend. Twente Beter krijgt daarmee een duidelijke rol als verbinder, coördinator en aanjager van samenwerking. Dat versterkt kennisdeling, innovatie en gezamenlijke actie in de regio. Livio is ervan overtuigd dat deze stap helpt om beter te kunnen reageren op grote uitdagingen, zoals vergrijzing, arbeidsmarkttekort en veilig uitwisselen van gegevens. Voor de regio betekent het bovendien dat Twente Beter een duidelijke gesprekspartner en aanspreekpunt is namens de zorg. Door te werken vanuit een gedeelde visie en een heldere koers voor de toekomst van zorg en ondersteuning in de regio ontstaat meer slagkracht. Samen wordt gewerkt aan één doel: de kwaliteit van leven voor en door Twentse inwoners verbeteren.

5.4.1 Project: Versneld Verbinden

In 2025 zette Livio samen met 26 andere Twentse zorgorganisaties belangrijke stappen binnen het programma Versneld Verbinden, dat gezamenlijk als transformatieplan is aangevraagd en goedgekeurd. Door informatie slimmer te delen en processen beter op elkaar af te stemmen, hoeven inwoners hun verhaal maar één keer te vertellen en sluiten onderzoeken en behandelstappen beter op elkaar aan. Dit voorkomt fouten en verkort de wachttijd voor passende zorg. Dit jaar ging het regionale dataplatform live, samen met het eerste project: het 360-gradenbeeld. Voor het eerst in Nederland stroomt zorgdata tussen ziekenhuizen en VVT-organisaties via één regionaal platform. De eerste fase richt zich op overdrachten tussen MST, ZGT en vijf VVT-organisaties, waaronder Livio. De voordelen in de praktijk worden al zichtbaar: minder zoektijd voor professionals, één actueel en gedeeld beeld, patiënten vertellen hun verhaal maar één keer én minder fouten, gegevens blijven bij de bron. Dit levert medewerkers meer overzicht en minder administratie op, waardoor er meer tijd ontstaat voor zorg.

Alle deelprojecten richten zich op slimme afspraken en werkwijzen die straks in de hele regio worden gebruikt, zodat Twente stap voor stap toekomstbestendige zorg realiseert. In 2026 wordt hier verder aan gewerkt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

5.4.2 Samenwerking met gemeenten en woningcorporaties

De gemeenten in ons werkgebied hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan hun woonzorgvisies. Livio participeert waar mogelijk hierbij en zet steeds intensiever in op een nauwere samenwerking met de gemeenten Haaksbergen, Enschede en Berkelland en de woningcorporaties.

5.5 Ontwikkelingen kwaliteitsbeheersing

In 2025 hanteert Livio, evenals voorgaande jaren, de ISO 9001:2015 norm als kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt vormgegeven door integratie van de PDCA-cyclus binnen de gehele organisatie, waarbij het stimuleren van leren en ontwikkelen centraal staat.

5.5.1 Audits: leren van wat we zien en horen

In 2025 hebben we op verschillende manieren naar de kwaliteit van onze zorg gekeken. Dat deden we met de jaarlijkse externe ISO-audit, maar ook via interne audits op thema's zoals welzijn, ergotherapie en digitale communicatie. Samen geven deze audits een helder en genuanceerd beeld van waar we staan én waar verbetering mogelijk is.

De ISO 9001-audit liet zien dat ons kwaliteitsmanagementsysteem goed is ingericht en dat medewerkers betrokken en kwaliteitsbewust werken. Er werden geen tekortkomingen vastgesteld. Een resultaat waar we trots op zijn! Wel kregen we aandachtspunten mee, zoals het verder versterken van methodisch werken en het concreter vastleggen van doelen. Deze inzichten nemen we mee in 2026.

Eind 2024 is het Prezo keurmerk voor de kleinschalige woonlocatie voor jonge mensen met dementie behaald. Livio heeft in de terugkoppeling van de auditoren vele complimenten mogen ontvangen voor de toewijding, deskundigheid van de medewerkers en de individuele maatwerkoplossingen voor cliënten. In april 2026 vind de tussentijdse vervolg audit plaats.

Ook de **interne audits** leverden waardevolle inzichten op. De audit Welzijn liet zien dat welzijn steeds vaker een plek krijgt in het zorgplan, maar dat de vastlegging en samenwerking tussen zorg en welzijn nog niet overal even eenduidig is. De deskundigheidsgroep Welzijn is gestart met de verbeterpunten en gaat daar in 2026 mee verder. De audit Ergotherapie bevestigde dat cliënten persoonsgerichte en veilige zorg ontvangen, maar dat rolverdeling, hulpmiddelenprocessen en tijdig inschakelen van de ergotherapeut beter kunnen. Ook deze resultaten zijn opgepakt binnen de vakgroepen.

We auditten in 2025 ook het gebruik van het cliëntportaal Carenzorgt. De terugkoppeling daarvan volgt in 2026. Daarnaast bezochten we een onderaannemer voor dagbesteding. Omdat zij ook zorg bieden aan onze cliënten, vinden we het belangrijk om te weten of deze zorg aansluit bij onze kwaliteitseisen. De visitatie gaf een positief beeld: een kleinschalige, goed georganiseerde dagbestedingslocatie met persoonlijke aandacht, duidelijke structuur en ondersteuning die cliënten helpt om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen.

Twee geplande audits konden niet doorgaan: Mijn Plan Medewerker (omdat verbeteringen nog in ontwikkeling waren) en Mijn Plan Cliënt (vanwege de implementatie van Zelf Zorgen, Samen Doen). Beide audits worden opnieuw ingepland in 2026.

Naast het uitvoeren van interne audits hebben we ook gekeken naar de manier waarop we auditcapaciteit organiseren. De interne auditcommissie, bestaande uit geschoolde collega's uit verschillende delen van de organisatie, had in 2025 door personele wisselingen een kleinere bezetting dan gewenst en kon daardoor beperkt worden ingezet. In 2026 bouwen we de commissie

weer op volle sterkte terug en betrekken we haar actiever bij de uitvoering van audits. Daarmee vergroten we de beschikbare auditcapaciteit en versterken we de borging van kwaliteit binnen Livio.

Alles bij elkaar laten de audits zien dat we veel dingen goed doen, echte stappen vooruit zetten en tegelijk thema's hebben waarop verbetering mogelijk blijft. Zo ondersteunen audits de lerende cultuur in onze organisatie.

5.5.2 Incidentmeldingen: leren van situaties die impact hebben

Incidenten wil je het liefst voorkomen, maar als ze toch gebeuren, vinden we het belangrijk om er zorgvuldig van te leren.

MIC Meldingen 2025	T1	T2	T3	Totaal
Cluster Enschede/Haaksbergen/Berkelland	1454	1281	1465	4200
Cluster Wijkverpleging	362	283	247	892
Cluster Tijdelijke Zorg en Behandeling	76	56	53	185
Totaal 2025	1892	1620	1765	5277

Meldingen vermoeden mishandeling 2025	T1	T2	T3	Totaal
Cluster Enschede/Haaksbergen/Berkelland	0	1	1	2
Cluster Wijkverpleging	2	3	3	8
Cluster Tijdelijke Zorg en Behandeling	0	0	0	0
Totaal 2025	2	4	4	10

De meeste incidenten binnen Livio betreffen medicatiefouten, valincidenten en probleemgedrag. In de wijkverpleging ligt de nadruk op valincidenten, binnen de intramurale zorg op medicatiefouten.

Achter elke melding staan cliënten, naasten en collega's, en dat vraagt om aandacht. Bij zwaardere incidenten, met (dreigend) ernstig gevolg, doet een onafhankelijk intern team onderzoek. In 2025 gebeurde dit bij negen incidenten. Er hoefde geen melding aan de IGJ te worden gedaan, maar elk onderzoek leverde gerichte verbeteradviezen op die teams helpen om de zorg veiliger te maken.

We zagen ook dat het huidige registratiesysteem te weinig overzicht biedt om incidenten goed te analyseren. Daarom hebben we in 2025 een alternatief verkend. In 2026 stappen we over op een nieuw systeem, zodat registreren en leren eenvoudiger en beter ondersteund wordt.

5.5.3 Leren van klachten

Livio staat voor goede zorg. Toch kan het gebeuren dat cliënten niet tevreden zijn over onze zorgverlening. Meestal biedt een gesprek met de betreffende medewerker, de eerst verantwoordelijke of de leidinggevende zorg een oplossing. Is dat niet het geval dan wordt er een klacht ingediend evt. met ondersteuning van de onafhankelijke klachtenfunctionaris. Deze signalen, wensen en klachten van cliënten gebruiken we om ons werk en aanbod steeds weer te verbeteren en aan te passen aan veranderende wensen.

In 2025 zijn in totaal 69 klachten (6 formeel, 63 informeel) gemeld bij de klachtenfunctionaris. De aard van de klachten die het meeste voorkwam, was organisatie/logistiek, onvolkomenheden gebouw en bejegening. 66 cliënten die een klacht hebben ingediend is tevreden over de afhandeling. In 2025 zijn geen klachten voorgelegd aan de geschillencommissie.

Jaarlijks wordt een separaat jaarverslag klachten opgesteld dat door de klachtenfunctionarissen met de Raad van Bestuur word besproken.

5.5.4 De basis van onze zorg: luisteren naar cliënten

Onze cliënten vormen de basis van alles wat we doen, daarom is het essentieel om goed naar hun ervaringen te luisteren.

Cliëntervaringen van cliënten op locaties en in de wijk

In 2025 vulden 372 cliënten en vertegenwoordigers de vragenlijst uit het Generiek Kompas in. De waardering was hoog: een 8,5. De intramurale zorg werd beoordeeld met gemiddeld een 7,9, de wijk met een 8,9 en tijdelijke zorg en behandeling met een 8,4. Cliënten waardeerden de sfeer, de betrokkenheid van medewerkers en de tijd en aandacht die zij krijgen. Tegelijkertijd gaven zij ook verbeterpunten aan, zoals duidelijkere communicatie en meer informatie over veranderingen in het team of activiteiten.

De respons was lager dan in eerdere jaren, doordat we overstapten van interviews naar schriftelijke uitnodigingen. Cliënten en vertegenwoordigers ontvingen nu een brief met het verzoek om een vragenlijst in te vullen. In 2026 willen we de vragenlijst via Carenzorgt versturen, zodat reageren eenvoudiger wordt.

We vinden het daarnaast belangrijk om niet alleen via vragenlijsten, maar ook in gesprekken te horen hoe cliënten de zorg ervaren. Daarom hadden we in 2025 drie spiegelgesprekken gepland. Door personele wisselingen konden deze helaas niet doorgaan. In 2026 pakken we dit weer op; het eerste gesprek staat inmiddels gepland.

Op teamniveau zijn de resultaten inzichtelijk gemaakt, met daarbij zowel complimenten als verbeterpunten. Deze worden actief besproken in teamoverleggen, zodat we waar nodig meteen aan de slag kunnen met verbeteringen en onze zorg steeds verder kunnen afstemmen op de wensen en behoeften van onze cliënten.

Cliëntervaringen paramedici

Naast deze organisatiebrede meting kijken we ook gericht naar de ervaring met onze behandeldienst, zodat behandelaars gericht kunnen leren van wat cliënten teruggeven. In 2025 hebben we de ervaring met onze behandeldienst (paramedici) gemeten met de PREM. Die uitkomsten zijn waardevol, maar vragen om voorzichtige duiding door de beperkte respons per vakgroep. Bij fysiotherapie kwamen dit jaar geen ingevulde vragenlijsten binnen. Ergotherapie had één respondent die een score van 7,6 geeft en een NPS van 0. Bij de logopedie zijn twee vragenlijsten ingevuld met een score van 9,4 en een maximale NPS van 100. Diëtetiek liet met 56 respondenten een representatiever beeld zien met een gemiddelde score van 9,0 en een NPS van 86. Ondanks de beperkte respons zien we dat cliënten overwegend zeer tevreden zijn over de behandeldienst.

Clientervaringen NAH/LB

In het najaar van 2025 is bij de NAH/LB gestart met het cliëntervaringsonderzoek "Cliënten aan het woord" welke eens per drie jaar uitgevoerd wordt. De uitkomsten laten zien dat bewoners zich veilig en serieus genomen voelen. Zij ervaren dat medewerkers hen goed kennen, weten waarbij hulp nodig is en luisteren naar wat voor hen belangrijk is. Ook de betrokkenheid van familie wordt als positief ervaren; zij geven aan vaak zelf te mogen kiezen wat ze doen. Tegelijkertijd zien we dat wisselingen in personeel het soms lastig maken om zich gehoord en begrepen te voelen. Vaste gezichten dragen aantoonbaar bij aan dat. Ook tijd en persoonlijke aandacht blijft een belangrijk aandachtspunt. Bewoners geven aan dat medewerkers soms weinig tijd hebben om samen iets te doen. Ook zinvolle daginvulling blijft een onderwerp dat aandacht vraagt, vooral wanneer activiteiten onvoldoende aansluiten bij individuele wensen. De uitkomsten laten geen grote verschillen zien ten opzichte van eerdere jaren.

VERSCHILLEN ZIEN TEN
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstege & Partners
35
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

De inzichten helpen ons om in gesprek te blijven met bewoners, naasten en teams over wat goed gaat en waar de komende periode winst te behalen is. Ze sluiten aan bij de beweging die in 2025 is ingezet om kritischer naar een zinvolle daginvulling en persoonsgericht werken te kijken.

5.6 Ontwikkelingen Informatiemanagement & Automatisering

Voor de tak informatiemanagement is in 2025 een belangrijke stap gezet. De ontsluiting van de belangrijkste bedrijfsindicatoren vinden plaats via PowerBI. De gewenste situatie na een succesvolle doorontwikkeling van de BI portal is dat Livio data gebruikt als een strategisch, tactisch en operationeel hulpmiddel om sneller, slimmer en effectiever te handelen, beslissingen te nemen en processen te optimaliseren. De doorontwikkeling van de BI portal vindt plaats in 2026.

In 2025 is ook verder gewerkt aan de implementatie van de NEN 7510 (inclusief anticiperen op de NIS2). Het concrete resultaat van de implementatie van NEN 7510 is een aantoonbaar betrouwbaar en gestructureerd beheer van informatiebeveiliging (zorg-ICT), gericht op de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van patiëntgegevens. De certificeringsaudit staat in november 2026 op de planning.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

6. Financiële ontwikkelingen

6.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Eind 2024 zagen wij een terugloop in de zorgvraag welke zich in 2025 heeft voortgezet. Hierdoor bleef de omzet al vanaf het begin van het jaar sterk achter bij de begroting. Daarnaast was ook het ziekteverzuim hoog en lukte het ons niet om bij een lagere omzet de personele kosten aan te passen. In 2025 zijn meerdere acties en maatregelen ingezet om financiële verbeteringen te realiseren in de drieliuk passende overhead, optimale vastgoedexploitatie en zorgexploitatie. De conclusie is dat het financieel sturen en bijsturen ons onvoldoende is gelukt en er ook in 2026 meer nodig is om tot betere financiële prestaties te komen.

Voor de duurzame en structurele aanpassing van de zorgexploitatie wordt in 2026 verder gewerkt binnen de Planning & Control-cyclus (P&C) en de PDCA-cyclus. Om de PDCA-cyclus effectief te laten functioneren, is een consistent samenspel nodig tussen de (business) controller(s), leidinggevenden zorg/cluster managers/MT leden en de Raad van Bestuur. Dit vraagt om een ritmisch overlegmodel waarin sturing, verantwoording en reflectie samenkomen. Resultaten worden besproken, afwijkingen worden onderzocht en teams voelen zich eigenaar van kwaliteit én middelen.

6.2 Behaalde omzet en resultaten

Het financieel resultaat in de jaarrekening over 2025 bedraagt € 2,4 miljoen negatief, dit is 1,6% van de omzet ad € 147 miljoen en ligt daarmee fors lager ten opzichte van het resultaat over 2024 (€ 1,4 miljoen positief).

De grootste reden dat Livio het jaar 2025 financieel negatief afsluit is het achterblijven van de omzet (verblijf en uren) waarbij de personeelskosten onvoldoende mee hebben bewogen met de productie (hoog ziekteverzuim). Daarnaast hebben wij eenmalig een bedrag van meer dan € 0,5 miljoen moeten afschrijven in verband met het on-hold zetten van onze nieuwbouwplannen in Haaksbergen. Eind 2025 is er wel een beweging binnen de clusters zichtbaar richting werken binnen de norm. Aandachtspunt is om dit vast te houden alsmede blijvende focus op de personele inzet ten opzichte van de gerealiseerde productie, de bezetting en het ziekteverzuim.

Vanwege de noodzakelijke renovatie en toekomstige nieuwbouw van enkele locaties is het belangrijk dat Livio financieel gezond is en blijft. De verbouwingen en nieuwbouw komen ten goede aan de verbetering van de kwaliteit van zorg en een verhoogd woon- en leefplezier van onze bewoners en cliënten. Als organisatie kunnen we na deze verbouwingen beter voldoen aan de stijgende vraag naar intensievere zorg in de regio. Om de uitvoering van de bouwprojecten te kunnen garanderen is het van belang dat het resultaat en het vermogen van Livio op peil blijven.

6.3 Ratio's

De ratio's, waaraan ING eisen heeft gesteld in het kader van de kredietovereenkomst, zijn de solvabiliteit en de DSCR.

6.3.1 Solvabiliteit

De solvabiliteit bedraagt 32% (2024: 33%) en is verslechterd door het negatieve resultaat. De ING heeft een solvabiliteitseis gesteld van 25% waardoor Livio voldoet aan de vereisten.

6.3.2 DSCR

De DSCR bedraagt 1,9 (2024: 3,6) en is verslechterd door het negatieve resultaat. De ING heeft een solvabiliteitseis gesteld van 1,2. Livio voldoet hiermee aan de voorwaarden.



6.4 Voornaamste risico's en onzekerheden

Een gezonde bedrijfsvoering is noodzakelijk om de financieringen voor de voorgenomen onderhoudsplannen, aankoop, verbouw en nieuwbouw van een aantal van onze locaties te kunnen realiseren. De exploitatie van Livio laat na twee positieve jaren in 2025 een negatief resultaat zien. Het anders organiseren van de zorg- en dienstverlening van Livio is van groot belang en daarvan zijn eind 2025 en begin 2026 de eerste resultaten van de ombuiging zichtbaar.

Middels de ingezette acties en maatregelen in de drieluik passende overhead, optimale vastgoedexploitatie en zorgexploitatie verwachten we een ombuiging in de kosten. De aandacht ligt onder andere op het terugdringen van het ziekteverzuim en werken binnen de norm.

Behalve onze eigen bedrijfsvoering is Livio ook afhankelijk van de ontwikkelingen in de buitenwereld. Een groot deel van onze inkomsten staat onder druk. Daarbovenop komt de druk op de salarissen van onze medewerkers. Dit werkt kostenverhogend, waarbij er geen zekerheid is over de financiering hiervan. Dit maakt het belang van het sturen op een goede bedrijfsvoering nog belangrijker.

7. Risico's en risicobeheersing

7.1 Risicobeheersing binnen Livio

Organisaties staan vaak bloot aan tal van dreigingen met de daaraan samenhangende risico's. Een risico is een gebeurtenis die een negatief (of positief!) effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

7.1.1 Fraude- en integriteitsrisico's

Naar aanleiding van een eind 2024 uitgevoerde herziening van de risico analyse op fraude- en integriteitsrisico's, zijn de geconstateerde risico's en hun beheersmaatregelen herzien. Ze zijn vanaf 2025 onderdeel van het Control Framework en de periodieke toetsing daarvan. De risico's die de overige afdelingen raken zijn in 2025 opgepakt en waar nodig opgenomen in het Control Framework.

7.1.2 Control Framework

De risico's worden gescoord op kans en impact, zonder rekening te houden met bestaande beheersmaatregelen. Dit geeft inzicht in het bruto risico. De risico's die qua kans x impact 'hoog' scoren in het daartoe gebruikte risicomodel zijn opgenomen in het Control Framework van Livio. Bij ieder risico is vervolgens vastgesteld in welke mate er beheersing plaatsvindt en hoe groot het restrisico is qua kans x impact (het netto risico). Hierdoor wordt vastgesteld of er nog additionele verbetermaatregelen noodzakelijk zijn. Waar dat van toepassing is, wordt de lijnorganisatie gevraagd om verbeterplannen op te stellen en verbeteringen door te voeren. De risico's met bruto score 'hoog' zijn opgenomen in het Control Framework. Dit m.b.t. risico's die rechtmatigheid, wet- en regelgeving en contracten met zorgverzekeraars en zorgkantoren raken

7.1.3 Periodieke toetsing

De beheersing op de risico's uit het Control Framework wordt periodiek getoetst conform een werkprogramma dat per risico is opgesteld. Bij aanwezigheid van beheersmaatregelen worden de aantallen te controleren posten vastgesteld middels een accountantstabel. Bij afwezigheid van beheersmaatregelen vindt er een periode aselecte steekproef plaats (per kwartaal). Deze steekproef wordt in samenwerking met de externe accountant opgesteld, zodat de uitkomsten van de controles binnen Livio kunnen worden gebruikt in de controles op de jaarrekening. De uitkomsten worden periodiek aan het MT en de RvB gerapporteerd, waarbij een managementreactie aan de orde is. Voor

tekortkomingen in de interne beheersing worden verbetermaatregelen opgesteld die in de volgende cyclus worden getoetst. Hierdoor is een continue verbetercyclus ontstaan.

Op basis van het Control Framework zijn in 2025 de geïnventariseerde key-risks die rechtmatigheid, contracten en wet- en regelgeving raken periodiek getoetst op hun beheersmaatregelen. De rechtmatigheid van declaraties is over het algemeen goed op orde binnen WLZ, WMO en het grootste deel van de wijkverpleging. Hoewel er ook duidelijke aandachtspunten zichtbaar blijven (oa contractmanagement bij hoofd- en onderaanneming, dossiers tijdelijke zorg en ZZP 10 dossiers, AWT overschrijdingen), laten de organisatie en de teams een sterke bereidheid zien om te leren en te verbeteren. De ingezette ontwikkelingen, zoals de validatiemonitor en de professionalisering van administratieve processen, bieden een goede basis voor verdere versterking van de kwaliteit en rechtmatigheid. Door gerichte opvolging van de adviezen van AO-IC kan de positieve lijn in de komende periode verder worden doorgezet.

7.1.4 Controles op teamniveau

Naast bovengenoemde controles die in samenwerking met de accountant worden uitgevoerd (op de gedeclareerde zorg) voert AO-IC (steekproefsgewijze) controles op teamniveau. Er is een jaarplanning gemaakt, iedere maand worden één of meerdere teams geraakt waardoor in één jaar alle teams een AO-IC audit ondergaan. De resultaten worden gedeeld met de teams waarbij er verbeteracties worden ingezet.

7.2 Privacy

Livio neemt passende maatregelen om misbruik, verlies, onbevoegde toegang, ongewenste openbaarmaking en ongeoorloofde wijziging tegen te gaan. Dit is vastgelegd in een privacy statement, waarin wordt toegelicht hoe wordt omgegaan met persoonsgegevens. Naast het privacy statement is er een privacy reglement met als doel het waarborgen van de bescherming van persoonsgegevens en de persoonlijke levenssfeer zoals is vastgelegd in de Grondwet, en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Het Reglement is van toepassing op alle door of namens Livio gevoerde persoonsregistraties en op de verdere omgang met persoonsgegevens binnen (en buiten) Livio.

Onder de AVG is elke zorginstelling verplicht een Functionaris Gegevensbescherming (FG, of Data Protection Officer (DPO)) aan te stellen (AVG artikel 37 lid 1c). Binnen Livio ligt deze rol bij de bedrijfsjurist. Zij houdt toezicht op de naleving van de privacywet- en regelgeving en is medeverantwoordelijk voor het inventariseren en bijhouden van gegevensverwerkingen en het afhandelen van vragen en klachten van mensen binnen en buiten de organisatie.

De FG wordt daarbij ondersteund door de Privacy Officer (PO). De PO is verantwoordelijk voor het vormgeven en bewaken van het privacy beleid. Daarnaast brengt deze risico's in kaart door het uitvoeren van Data Protection Impact Assessments (ook wel DPIA genoemd) en het opvolgen van acties op bevindingen. De PO vervult een adviserende rol en fungeert als vraagbaak op het gebied van gegevensverwerking. De PO verzamelt datalekken, maakt (waar van toepassing) melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens en bewaakt de opvolging van verbeteracties.

Er zijn in 2025 22 incidenten gemeld. Een aantal daarvan betroffen geen data incidenten, maar zijn doorgezet naar de ICT helpdesk. Geen enkel datalek incident hoefde gemeld te worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

In 2025 is vastgesteld dat er voor veel applicaties nog geen (Pre)DPIA is opgesteld. Dit is een wettelijke verplichting. Een DPIA is een Data Protection Impact Assessment; of wel een gegevensbescherming effect beoordeling die voorafgaand aan de invoering van een applicatie (of

dienst) waar (mogelijk) persoonsgegevens in worden verwerkt moet worden uitgevoerd. In 2025 is een start gemaakt met het wegwerken van deze achterstand en zijn diverse pre-DPIA's uitgevoerd en DPIA's onderhanden.

Daarnaast is in 2025 samen met I&A een proces intake nieuwe applicaties en diensten ingericht om zo bij de invoering van nieuwe applicaties de privacy- en informatiebeveiligingsrisico's vast te kunnen stellen. Ook is het privacy statement in afstemming met de Ondernemingsraad herzien.

7.3 Verankering risicomanagement

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's, zoals hierboven beschreven staan, die verbonden zijn aan de strategie, de verschillende activiteiten, het handelen van medewerkers en de maatschappelijke positionering van Livio. Op grond van de Zorgbrede Governance Code 2022 draagt de raad van bestuur zorg voor een goed en hanteerbaar risicomanagementsysteem. Risicomanagement is bij Livio niet gericht op het volledig uitbannen van risico's, maar deze worden zodanig beheerst dat de activiteiten zo effectief en efficiënt mogelijk kunnen plaatsvinden. Livio richt zich sinds 2022 steeds meer op risicomanagement als integraal onderdeel van (besluitvormings-)processen.

In 2025 is een start gemaakt met Strategische Risicoanalyse. Er is in kaart gebracht wat vanuit de beoogde nieuwe meerjarenstrategie de belangrijkste risico's (qua impact en kans) zijn en hierbij zijn beheersmaatregelen vastgesteld. Deze worden in 2026 periodiek bewaakt.

7.4 Compliance

In 2025 is werkgroep compliance gestart. Multidisciplinair is in kaart gebracht welke wet en regelgeving op Livio van toepassing is en in hoeverre compliancy op deze wet- en regelgeving geborgd is. Daar waar onvoldoende borging geconstateerd is, zijn afspraken gemaakt qua eigenaarschap.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

8. Toepassing & naleving gedragscodes

8.1 Gedragscode

Livio volgt vanzelfsprekend de Governancecode Zorg 2022, de regels van de beroepscode van de zorgverleners en daarnaast heeft Livio de regels omtrent passend gedrag ook vastgelegd in een eigen gedragscode.

Deze gedragscode is opgesteld om de omgangsvormen die we binnen Livio hanteren kenbaar en bespreekbaar te kunnen maken. De gedragscode maakt duidelijk hoe we met elkaar uit naam van Livio horen te handelen. Met deze gedragscode wordt vanuit de visie Zelf&Zorg (zie 8.1) invulling gegeven aan het begrip goed werknemerschap binnen Livio. Het uitgangspunt hierbij zijn de kernwaardes: toewijding, professionaliteit en verantwoordelijkheid (zie 1.1).

Deze kernwaardes zijn uitgewerkt in onderstaande kerncompetenties. Van Livio medewerkers wordt verwacht dat zij deze kerncompetenties beheersen en toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Livio medewerkers:

- ... zijn daadkrachtig
- ... zijn deskundig
- ... werken samen

In de gedragscode is dit nader gespecificeerd in diverse regels op verschillende onderwerpen, zoals omgang met cliënten, grensoverschrijdend gedrag, gebruik van verdovende middelen, belangenverstrengeling en gebruik van internet, telefoon en social media.

8.2 Klokkenluidersregeling

Wij kennen binnen Livio een klokkenluidersregeling die ertoe bijdraagt dat er zorgvuldig wordt omgegaan met het melden van een (vermoeden van een) misstand. In deze regeling komt tot uitdrukking dat melders van een (vermoeden van een) misstand die te goeder trouw handelen, bescherming genieten.

Voor Livio is een voorziening voor het intern melden van zo'n vermoeden een belangrijk instrument om zo nodig onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Een goede regeling draagt ook bij aan een open en veilige organisatiecultuur waarin de medewerkers zich betrokken voelen bij en verantwoordelijk voelen voor hun organisatie. We hebben deze klokkenluidersregeling in 2023 naar aanleiding van de aanpassing van de voormalige Wet Huis voor klokkenluiders naar de actuele Wet bescherming klokkenluiders, geactualiseerd. Basis is nog steeds de modelregeling brancheorganisaties zorg (boz).

Met de toepassing van deze regeling geeft Livio uitvoering aan art. 2.5.2. van de Governancecode Zorg 2022.

8.3 Meldingen incidenten medewerkers

Met de regeling 'Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM)' benadrukken wij de betrokkenheid bij de medewerkers. Onze medewerkers zijn een schaars goed en daar moeten we zuinig op zijn. Desalniettemin kan er altijd iets gebeuren, waarbij een medewerker schade ondervindt of had kunnen ondervinden. Als dat gebeurt, is het belangrijk dat de opvolging zorgvuldig gebeurt; daarvoor is de MIM-procedure.

Een incident is een ongeval, gebeurtenis (bv. bedreiging) of een (nagelaten) handeling in de werksituatie, die een belangrijk schadelijk gevolg (lichamelijk, psychisch, sociaal of materieel) heeft gehad of had kunnen hebben. Hieronder vallen prik-, spat- of snij-incidenten en situaties m.b.t. psychosociale arbeidsbelasting. Al deze incidenten kunnen worden gemeld bij de leidinggevende en vastgelegd in een MIM formulier.

Livio acht het noodzakelijk om deze incidenten te registreren, te onderzoeken en de trend te analyseren. Enerzijds is dit een verplichting uit artikel 9 van de Arbeidsomstandighedenwet, anderzijds is het registreren en het laten uitvoeren van onderzoek een basisinstrument om passende preventieve maatregelen te kunnen nemen.

8.4 Vertrouwenspersoon

Indien nodig kan een medewerker de hulp inschakelen van een vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon van Livio zorgt voor opvang, steun en advies aan iedereen die werkzaam is bij Livio die met ongewenste omgangsvormen geconfronteerd is. De vertrouwenspersoon is beschikbaar en goed bereikbaar via Lisa, het serviceportaal van Livio. De vertrouwenspersoon geeft geen oordeel over de klacht en heeft een onafhankelijke positie. De vertrouwenspersoon heeft een zwijgplicht betreffende de hem/haar ter kennis gekomen feiten die de privacy van de medewerker kunnen schaden. Slechts met uitdrukkelijke toestemming van de medewerker kan hiervan worden afgeweken. De rol van vertrouwenspersoon wordt binnen Livio ingevuld door twee personen, te weten een interne vertrouwenspersoon én een externe vertrouwenspersoon. In 2025 zijn 36 meldingen ontvangen. .

8.5 Klachtrecht medewerkers en klachtformulier

Bij Livio moet iedere medewerker in een gezonde en veilige omgeving kunnen werken, Livio streeft naar een gezonde en veilige inrichting van werkplekken. Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij/zij zich gedraagt volgens algemeen aanvaarde gedragsnormen. Gedrag en taalgebruik dat door collega's als ongewenst of intimiderend wordt ervaren is niet toegestaan. Ongewenste omgangsvormen hebben immers gevolgen voor de betrokken medewerker(s), de sfeer, arbeidsprestaties, het ziekteverzuim, het verloop, etc.

Livio stelt nadrukkelijk dat ongewenste omgangsvormen niet getolereerd worden. Dit is vastgelegd in de regeling 'Klachtrecht medewerkers' en er is een klachtenformulier ontwikkeld om de betreffende situatie in vast te leggen. Deze regeling biedt een mogelijkheid voor de opvang, bemiddeling en behandeling van de klachten voor iedere persoon die werkzaam is bij Livio. Livio signaleert op grond van de ontvangen klachten structurele tekortkomingen in de organisatie en went deze aan voor kwaliteitsverbetering.

8.6 Klachtencommissie medewerkers

Ingediende klachten worden behandeld in de klachtencommissie. De klachtencommissie, benoemd in 2019 door de Raad van Bestuur voor een termijn van vier jaren, bestaat in 2025 uit drie leden, te weten een onafhankelijke externe voorzitter, een extern lid en een secretaris. De leden van de klachtencommissie zijn tot geheimhouding verplicht van wat hun uit hoofde van hun werkzaamheden als lid van de commissie bekend is geworden en waarvan zij het vertrouwelijke karakter kennen of redelijkerwijs kunnen vermoeden. De privacy van de medewerkers wordt zoveel mogelijk gewaarborgd. De bijeenkomsten van de klachtencommissie zijn niet openbaar. Ieder die bij een onderzoek inzake een klacht betrokken is/wordt, is verplicht om vertrouwelijkheid in acht te nemen met betrekking tot hetgeen tijdens dat onderzoek besproken of aan de orde is gesteld. De raad van bestuur is bevoegd om daaromtrent nadere aanwijzingen te geven.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

9. Duurzaamheid

9.1 Duurzaamheidsbeleid

We vinden het belangrijk dat de zorg die we vandaag geven, ook morgen mogelijk blijft. Daarom heeft Livio in 2024 de **Green Deal Zorg 3.0** 'Samen werken aan duurzame zorg' ondertekend. Hiermee laten we zien dat duurzaamheid geen los project is, maar onderdeel van hoe we willen werken. In 2025 heeft het Livio Greenteam deze ambitie verder uitgewerkt en veel voorbereidend werk gedaan, zodat we in 2026 een eerste stap kunnen zetten richting een bronzen certificering voor een aantal locaties.

De Green Deal Zorg 3.0 is verwerkt in het duurzaamheidsbeleid en is richtinggevend. De pijlers in het beleid, voortvloeiend uit de Green Deal Zorg 3.0, zijn:

- Gezondheidsbevordering van cliënten en medewerkers;
- Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom;
- CO2-uitstoot met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050;
- Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050;
- Verminderen milieubelasting door medicatie(gebruik).

In 2025 hebben we ons duurzaamheidsplan verder uitgevoerd. Daarbij keken we vooral naar wat in de dagelijkse praktijk haalbaar is en waar teams direct verschil kunnen maken. Zo werd gewerkt aan slimmer afvalbeheer, het beter scheiden van materialen, bewuster omgaan met mobiliteit en het verminderen van voedselverspilling. Op dit laatste initiatief gaan we kort wat dieper in.

Lekker, veilig en duurzaam eten

Voeding was in 2025 een belangrijk thema binnen duurzaamheid. De kookdemo's bleken een groot succes want bijna alle Grand Cafés en veel huiskamers deden mee. Collega's leerden op een laagdrempelige manier hoe je basisproducten vers én smaakvol bereidt, zoals soep, jus en aardappelpuree. Dit leidde tot betere kwaliteit van maaltijden, meer bewustzijn over ingrediënten en vooral veel trots, plezier en samenwerking in de teams. In teams waar de werkdruk hoger was of minder tijd beschikbaar was, kwamen de demo's minder goed van de grond. Dat laat zien dat goed en duurzaam eten niet alleen gaat over kennis, maar ook om ruimte, aandacht en samen leren.

De metingen rondom voedselverspilling gaven waardevolle inzichten. Waar teams actief meededen, ontstond meer zicht op wat er overbleef en waar het beter kon. Hierdoor gingen teams slimmer portioneren, beter plannen en bewuster om met voorraadbeheer. Niet alle afdelingen konden de metingen volledig uitvoeren, vaak door tijdsdruk of onduidelijkheid over rolverdeling. De facilitair coördinator bleek hierin een belangrijke schakel: dicht op de praktijk en in staat om continuïteit te borgen.

Vorbereidingen op bronzen keurmerk van het Milieu Platform Zorg

Livio is sinds 2020 aangesloten bij de Milieu Platform Zorg (MPZ). Het MPZ is een vereniging voor en door de zorg die werkt aan kennisontwikkeling en -verspreiding op het gebied van duurzaamheid. Het MPZ heeft de 'Milieuthermometer Zorg' ontwikkeld, waarmee op een gestructureerde manier gewerkt kan worden aan het thema duurzaamheid. Het instrument (de milieubarometer) is steeds onderhevig aan aanscherpingen en verbeteringen van de eisen die voortvloeien uit de thema's van de greendeal 3.0.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Onderstaande cijfers geven inzicht die wij als organisatie verbruiken*.

	2024	2025
Verbruik		
Elektra (kWh) verbruik	3.989.471	3.705.209
Gas (m3)	454.792	424.628
Afval		
Restafval (ton)	614	595
Percentage restafval	78,8%	76,7%
Vervoer		
Woon-werkkilometers per medewerker	4.909	4.691

* de cijfers geven een indicatie en zijn gebaseerd op beschikbare gegevens (bijvoorbeeld ook op basis van cijfers van onze afvalverwerker).

Livio streeft ernaar om eind 2026 de eerste twee locaties te certificeren met het bronzen keurmerk van het Milieuplatform Zorg. Deze certificering toont aan dat de zorginstelling voldoet aan de basisvereisten voor duurzaamheid, maar ook om de milieuprestaties te verbeteren en biedt het concurrentievoordelen. Daarnaast verhoogt het de betrokkenheid en bewustwording en vormt het een solide basis voor verdere verduurzaming en hogere certificeringsniveaus in de toekomst.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen ~~44~~ accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

10. Toekomstverwachtingen

Met het ontwerpen van een nieuwe missie en visie wat in 2025 is afgerond, werkt Livio toe naar een ander zorgportfolio voor de toekomst. Hieronder de samenvatting van de nieuwe visie en daarmee de beweging die wij voor ogen hebben:

Bij Livio geloven we dat mensen het liefst zo lang mogelijk op hun eigen manier thuis willen blijven wonen. Daarom bieden wij zorg en ondersteuning aanvullend op wat mensen zelf doen of wat hun netwerk en andere organisaties in de buurt al doen. We versterken dat wat er al is. We bouwen aan zorgzones: plekken waar zorg en ontmoeting samenkomen, midden in de wijk. Hier werken we samen met partners aan buurten waar ouderen prettig kunnen leven. We organiseren onze zorg slim, dicht bij huis of juist op afstand, zodat deze beschikbaar blijft voor zoveel mogelijk mensen. Onze zorg is waar het kan tijdelijk en thuis, gericht op herstel, zelfkracht en passende ondersteuning. Als het thuis echt niet meer lukt, is het verpleeghuis een waardevol vangnet.

De verandering die nodig is, doen we samen. We ondersteunen collega's, vrijwilligers en naasten in hun veranderende rol, met ruimte om te leren, samen keuzes te maken en hun werk op een goede manier te blijven doen. We bieden daarbij ruimte voor flexibiliteit in werktijden, functies en ontwikkeling. Zo zorgen we dat werk past bij iemands leven. Want als je goed in je vel zit, werk je met meer energie én plezier.

Samen helpen we ouderen zo lang mogelijk op eigen kracht te leven. Met minder afhankelijkheid van zorgprofessionals, en meer vertrouwen in wat mensen zelf en samen kunnen.

Dit doen we vanuit de nieuwe kernwaarden optimistisch, aanvullen en gewoon doen.

Bovenstaande beweging is niet uniek voor Livio. Ook het overheidsbeleid en sturing van het zorgkantoor onderschrijft het langer thuis wonen waarbij het verpleeghuis echt nog als vangnet fungeert waar dan ook steeds zwaardere zorg zal worden geleverd. Door de herijking van onze missie en visie zetten wij deze transitie nu zelf ook sterk in en dat zal de komende jaren zijn weerslag op de organisatie hebben. Het vraagt van eenieder in onze organisatie om *nog* anders te kijken naar de wijze waarop wij onze dienstverlening inrichten. Ieder vanuit zijn eigen rol waarbij ook de wederzijds verwachtingen tussen de professional, cliënt en mantelzorger/vrijwilliger, af en toe zal schuren. Daarnaast zal een aanpassing van ons zorgportfolio ook financiële consequenties hebben. Er zal sprake zijn van minder intramurale zorg en onze expertise zal dicht bij huis ingezet worden, daar waar mensen wonen. Dit zal zijn weerslag hebben op onze omzet, niet alleen wat betreft de omzetcategorieën (intramuraal versus extramuraal) maar ook op onze totale omzet. Livio zal zich komende jaren moeten gaan verhouden tot deze omzontwikkeling.

Bovengenoemde transitie is niet eenvoudig maar onontkoombaar en is uiteindelijk ook in lijn met het overheidsbeleid. Livio sluit hier niet de ogen voor, maar omarmt deze beweging met met onze herijkte missie en visie juist als een nieuw wenkend perspectief. Samen met onze collega's, vrijwilligers en natuurlijk onze cliënten gaan wij deze transitie waarbij wij ook onze externe stakeholders (zorgkantoor, verzekeraars, gemeenten, etc) niet uit het oog verliezen. "Zin in de dag van morgen".

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

10.1 Zorgcontractering 2026

Zorgcontractering Wijkverpleging en Tijdelijke zorg en Behandeling

Voor de ZvW-producten zijn contracten afgesloten met alle tien zorgverzekeraars. Het betreft de producten Wijkverpleging, GRZ, ELV GZSP en paramedische diensten, waarbij Wijkverpleging het grootste aandeel heeft.

Zorgcontractering Wlz

Voor de Wlz is het meerjarencontract 2024-2026 met het Zorgkantoor nog geldig. De Wlz-tarieven worden jaarlijks aangepast. De NZa past indexatie toe voor personele- en materiële kosten. Het zorgkantoor bekostigt echter niet op basis van deze 100% NZa-tarieven, maar gaat uit van het richttariefpercentage. Bij dit percentage hebben 75% van de zorgaanbieders een neutraal of positief resultaat, op basis van de jaarrekening van twee jaar geleden. Door landelijk gunstige resultaten in 2024 daalde het richttariefpercentage van 96,4% in 2025 naar 95,5% in 2026.

Het verschil van 0,9% kan in 2026 worden 'terugverdiend' door te voldoen aan de eisen voor 'HLO-opslag'. Zorgaanbieders konden inschrijven op verschillende thema's. Livio heeft gekozen voor het behalen van een bronzen certificaat op de Milieuthermometer Zorg voor één locatie.

Wmo

Voor de WMO is de meerjarenovereenkomst 2025-2029 geldig. De tarieven zijn geïndexeerd en voor de geïndiceerde WMO-zorg is geen omzetplafond van toepassing. Wel zet de gemeente Enschede in op verschuiving van geïndiceerde WMO-zorg naar algemene voorzieningen. Hiervoor zijn voor 2026, net als voorgaande jaren, overeenkomsten afgesloten voor 'Huiskamers in de wijk' en 'Thuisbegeleiding'.

Livio heeft periodiek overleg met de voor haar belangrijkste financiers zorgverzekeraars, zorgkantoor Menzis en de gemeente Enschede, Haaksbergen en Berkelland.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Jaarverslag 2025

Raad van Toezicht

Livio



zelf  **zorg**

Livio
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

Voorwoord

Hierbij treft u het verslag van de Raad van Toezicht van Livio aan over het jaar 2025.

De zorg en de wereld om ons heen blijven onverminderd in beweging. Waar wij in 2024 met vertrouwen vooruitkeken en de start markeerden van de tussentijdse meerjarenstrategie *‘Samen leren anders oud worden 2024-2025’*, stond 2025 in het teken van intensiteit, verandering en het borgen van continuïteit. Een jaar waarin grote maatschappelijke en sectorbrede vraagstukken samenkwamen binnen Livio, met blijvende aandacht voor wat dat betekent voor onze cliënten en hun dagelijks leven.

2025 was een intensief jaar met vele grote vraagstukken. Wij namen afscheid van bestuurder Lex Smetsers, we hebben in Steven Han een interim-bestuurder benoemd, waardoor samen met de zittende bestuurder Anneke Morsink continuïteit in leiderschap en bestuurlijke verantwoordelijkheid kon worden gewaarborgd.

In het afgelopen jaar zijn, voortbouwend op de koers die in 2024 is ingezet, belangrijke vraagstukken verder opgepakt die landelijk spelen en ook voor Livio van groot belang zijn. Het ging daarbij onder meer om vastgoed, het versterken van een duurzame financiële positie, verdere verankering in de zorgketen en het optimaliseren van een passende governance. Deze vraagstukken raken niet alleen de organisatie, maar hebben uiteindelijk ook impact op de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg voor onze cliënten – nu en in de toekomst.

Wij hebben gezien dat deze complexe opgaven met grote inzet, deskundigheid en betrokkenheid zijn opgepakt door de raad van bestuur, management, medewerkers en medezeggenschapsorganen. Daarbij is steeds het perspectief van de cliënt betrokken, onder meer via de cliëntenraden en het gesprek met naasten. De Raad van Toezicht spreekt hiervoor zijn grote waardering uit. Juist in een jaar waarin veel tegelijk verandert, is het van grote waarde dat de stem van de cliënt gehoord blijft en richting geeft aan keuzes en prioriteiten.

Ook binnen de Raad van Toezicht zelf vonden veranderingen plaats. Vanwege het aflopen van de tweede termijn van de voorzitter Rob van Holten is Ria Stegehuis als nieuwe toezichthouder benoemd. Hiermee is geïnvesteerd in continuïteit, vernieuwing en het behoud van een evenwichtige samenstelling van de Raad van Toezicht, passend bij de maatschappelijke opdracht van Livio en de belangen van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners.

Als Raad van Toezicht hebben wij vertrouwen in de veerkracht van Livio en in het gezamenlijk vermogen om, samen met cliënten, naasten, medewerkers, medezeggenschap en ketenpartners, te blijven werken aan goede zorg voor vandaag en morgen.

Wij danken iedereen die zich in 2025 met hart en ziel heeft ingezet voor Livio en spreken onze grote waardering uit voor deze gezamenlijke inspanning.

Onderstaand treft u de thema's uit 2025, die wij op het gebied van onze interne toezichthoudende rol van Livio met u willen delen.

30 april 2026
Dickey Pronk
Voorzitter Raad van Toezicht Livio

Jaarverslag RvT 2025, versie 30 april 2026



1. Verantwoording

De Raad van Toezicht werkt op basis van een taak- en bevoegdheidsverdeling, vastgelegd in de statuten van de Stichting Livio en gebaseerd op de besturingsfilosofie van Livio. Tevens past de Raad de vigerende governancecode Zorg (GCZ) toe, te weten de GCZ 2022.

De Raad van Toezicht van Livio is samengesteld uit zes leden, en kent een voorzitter en een vicevoorzitter. De Raad vindt gedegen kennis op deelgebieden binnen de Raad belangrijk, zoals kennis van financiën, huisvesting/vastgoed, ICT, HR en governance. Echter de gezamenlijke toezichthoudende taak als collectief staat voorop.

De leden van de Raad zijn onafhankelijk ten opzichte van elkaar, van de Raad van Bestuur en van overige onderdelen van de organisatie. Bij de samenstelling let de Raad op de reguliere eisen met betrekking tot algemene toezichthoudende competenties, specifieke kennis en kunde, diversiteit en het ontbreken van conflicterende belangen. Maar ook wordt specifiek gelet op brede betrokkenheid met de regio waarin Livio werkzaam is, op kennis en affiniteit van de doelgroepen waar Livio zich op richt én op continue ontwikkeling van zowel de individuele leden als zeker ook de Raad als collectief.

1.1.1 Samenstelling en nevenfuncties in 2025

De leden van de Raad van Toezicht van Livio worden benoemd voor vier jaar, met een maximale duur van twee termijnen. Op 1 maart 2025 verliep de termijn van voorzitter R van Holten. Hij is van 1 maart tot 1 juni 2025, in verband met afsluiting jaarrekening, als adviseur en onafhankelijk voorzitter verbonden gebleven aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft uit haar midden met ingang van 1 juni 2025 D. Pronk als nieuwe voorzitter aangewezen. M. el Hamdahoui heeft haar opgevolgd als vice-voorzitter van de RvT en voorzitter van de Governance en Remuneratiecommissie.

Door het vertrek van M. el Hamdoui uit de Cie Kwaliteit en Veiligheid is in samenwerking met de raad van bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad, R. Stegehuis als nieuw van de raad van toezicht geworven per 1 juni 2025.

Toezichthouder L Oudenhoven is met ingang van 1 juni 2025 aan haar tweede termijn begonnen.

In het volgende overzicht is de samenstelling en de nevenfuncties van de voltallige Raad van Toezicht in 2025 (per 31 december 2025), weergegeven.

Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2025

Naam	M/V	1 ^e bn 2 ^e bn	Aandachtsgebied	(Neven)functies
R. van Holten (Rob) Voorzitter en lid tot 01-03-2025)	M	01-03-2017 01-03-2021	Organisatie en bestuur	Vz. Board Biosgroep Voorzitter Raad van Commissarissen Wensink
D.M.C. Pronk (Dickey) Vz vanaf 1-06- 2025)	V	01-01-2020 01-01-2024	Zorg/bestuurlijke organisatie	Directeur Ginger mood, organisatieontwikkeling & coaching Lid RvT Laurentius ziekenhuis Roermond Lid RvT Groene Hart Ziekenhuis

L. Oudenhoven (Louk)	V	01-05-2021 01-05-2025	Zorg, Cure & Care	Maatschapslid MRON (radiologie Oost-Nederland) ZGT Lid Raad van Toezicht Zorggroep Apeldoorn
M. El Hamdaoui (Mohamed)	M	01-07-2022	Bedrijfsvoering, bestuurlijke organisatie, zorg	Directeur Bestuurder Bindkracht10 Lid Raad van Toezicht Travers
G. Epema (Gerben)	M	01-04-2024 (vanaf 1-2- 2024 a.i.)	Bedrijfsvoering en vastgoed	Interim directeur en manager
O. Ros (Oscar)	M	01-04-2024	Bedrijfsvoering en Innovatie	Directeur (eigenaar) IG+
R. Stegehuis (Ria)	V	01-06-2025	Zorg en bestuurlijke organisatie	Bestuursvoorzitter Stichting Espria Lid Foundersraad CumuluZ coalitie Voorzitter werkgeversdelegatie Coöperatiebestuur PGGM namens VGN (tot medio april 2025)

De (neven)functies van de leden vormen naar het oordeel van de Raad van Toezicht geen belemmering voor het functioneren als lid van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door de secretaris Raad van Bestuur, tevens secretaris Raad van Toezicht.

2. Commissies

De Raad van Toezicht werkt in het kader van een effectieve en efficiënte verdeling van meer specialistische taken met drie commissies, elk bestaand uit twee leden van de Raad. Zie onderstaand de verdeling in 2025.

Commissie	voorzitter	lid
Auditcommissie	G. Epema	O. Ros
Commissie kwaliteit en veiligheid	L. Oudenhoven	M. El Hamdaoui (tot 1-06-2025) R. Stegehuis (vanaf 1-06-2025)
Remuneratiecommissie	D. Pronk (vanaf M. El Hamdaoui (per 21-05-2025	R. van Holten D. Pronk

Elke commissie adviseert de Raad van Toezicht over ingebrachte strategische besluiten en over meervoudige zienswijzen inzake gevraagde standpunten. De Raad van Toezicht is als geheel verantwoordelijk voor de besluiten die genomen worden. Onderstaand is kort weergegeven welke thema's door de verschillende commissies zijn besproken, resulterend in advies aan de Raad van Toezicht.

Auditcommissie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het interne toezicht op onder andere brede bedrijfsvoering, het interne beheersing- en controlesysteem, het risicomanagement verbonden aan de strategie van de organisatie en de naleving van wet- en regelgeving.

De auditcommissie heeft in 2025 vijf keer regulier vergaderd. De planning- en controlcyclus werd gevolgd voor de reguliere rapportages, het jaarplan, de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening. Daarbij is één extra vergadering belegd op 18 augustus met betrekking tot financieringsaanvraag vastgoed en een extra update m.b.t. de beheersing van de vastgoed- en zorgexploitatie (incl. resultaten benchmark onderzoek ondersteuning). De strategische vastgoedagenda was überhaupt een belangrijk bespreekthema gedurende het jaar 2025, met tevens een grote afhankelijkheid van de financiële situatie. Daarnaast uiteraard ook de monitoring van de operationele en financiële resultaten aan de hand van de financiële maand en kwartaalrapportages. Verder was er extra aandacht voor risicomanagement en informatiebeveiligingen (NEN 7510 en NIS2)

De auditcommissie heeft in 2025 de voltallige Raad van Toezicht geadviseerd ten aanzien van de jaarrekening 2024, de kaderbrief 2026, de Management Letter en de Begroting 2026.

Remuneratie- en Governancecommissie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor benoeming, beoordeling en bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur. De Raad gaat daarbij uit van het bij Livio geldende beleid ten aanzien van functioneren en beoordelen van medewerkers. Namelijk goed werkgeverschap, persoonlijke ontwikkeling, transparantie en integriteit staan centraal.

In 2025 heeft deze commissie, één keer formeel vergaderd. Maar daarnaast als werkgever heel veel aandacht gegeven aan de werkgeversrol. In maart 2025 heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur, L. Smetsers, vanwege een werk en privé gerelateerde intense periode, in afstemming met de GRC zijn werkzaamheden neergelegd. De Raad van Toezicht heeft, in afstemming met het lid Raad van Bestuur A. Morsink, het Management Team en de vier medezeggenschapsraden met ingang van medio april de heer S. Han als voorzitter raad van bestuur ad-interim geworven. Met de opdracht om in samenwerking met A. Morsink rust en focus te brengen, de financiële sturing te verbeteren middels een goed werkende financiële PDCA en toe te werken naar vastgoedportefeuille die pas t bij het zorgportfolio en financieel gezond is. Tot slot omvat de opdracht het versterken van de relaties met externe stakeholders zoals collega zorginstellingen, gemeenten en woningcorporaties.

L. Smetsers heeft begin oktober, in overleg met de GRC, kenbaar gemaakt Livio definitief te verlaten met ingang van 1 december 2025. Vanaf de aankondiging is gestart met de werving van een vervanger. De Raad van Toezicht heeft besloten bij de werving uit te gaan van een collegiaal model en een begrenzing van de bestuurders periode met maximaal twee termijnen van vier jaar.

De werving en selectie is onder leiding van de secretaris Raad van Bestuur en met ondersteuning van een extern executive search bureau opgepakt. Eind 2025 is via een gezamenlijke brainstorm met medezeggenschapsraden, RvT leden, RvB en MT een profiel te stand gekomen. Rond de kerstdagen is de vacature gepubliceerd. De procedure heeft zijn vervolg gekregen in 2026.

Deze commissie heeft verder in 2025 de voltallige Raad van Toezicht geadviseerd ten aanzien van de zelfevaluatie voor de leden van de Raad van Toezicht en de bezoldiging van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Daarnaast is geadviseerd over een onkostenbeleid Raad van Bestuur en is de in 2024 geïntroduceerde 360 graden feedback als input voor de beoordelingssystematiek voor de leden van de Raad van Bestuur toegepast bij bestuurder A. Morsink.



Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie buigt zich met name over de kwaliteit en veiligheid van de zorg aan onze cliënten in de breedste zin van het woord. Met ingang van 2023 is ook het onderwerp personeel & organisatie structureel aan de agenda van deze commissie toegevoegd.

De focus ligt op zowel de inhoudelijke kwaliteit van zorgverlening aan onze cliënten als op innovaties en personeelsontwikkelingen die ten dienste staan van de zorg. Door vanuit diverse perspectieven te kijken naar de kwaliteit van zorg, de veiligheid vanuit het perspectief van de cliënt, en hier het gesprek over aan te gaan, geeft deze commissie vorm aan de invulling.

Deze commissie is in 2025 vijfmaal bijeengekomen. Er is gesproken over het medewerkerstevredenheidsonderzoek, de voortgang van de implementatie van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan', regionale samenwerking en regionale transformatieplannen, het beoogde zorgportfolio, het verbetertraject bij de NAH+/LB, de stand van zaken van de implementatie van de Wzd, de verzuimaanpak, privacy rapportages en de ontwikkelingen binnen de behandeldienst. De commissie heeft kennis gemaakt met 3 van de 4 clustermanagers en is bij een aantal thema's in dialoog gegaan met professionals uit de organisatie. Dit bevalt goed. Er is afgesproken dat deze commissie met ingang van 2025 4 of 5 keer per jaar bijeenkomt.

3. Onderwerpen en besluiten Raad van Toezicht in 2025

In 2025 vonden vijf reguliere vergaderingen plaats van de Raad van Toezicht, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast vond dit jaar een viertal extra vergaderingen plaats gericht op vastgoed en de wervingsprocedure van de nieuwe bestuurder.

De Raad van Toezicht heeft in 2025, naast de jaarlijks terugkerende thema's als jaarplan en begroting, jaarverslag en jaarrekening, voortgangsrapportages Kwaliteit en Veiligheid en de financiële voortgangsrapportages, vergaderd over de volgende thema's:

- Stand van zaken Vastgoeddeal met investeerder (dialoog en goedkeuring)
- Benoeming van 1 lid Raad van Toezicht (besluit)
- Benoeming van interim bestuurder (besluit)
- Herbenoeming lid RvT (besluit)
- Wijziging in portefeuille verdeling RvT als gevolg van vertrek voorzitter (besluit)
- Kwaliteit van zorg (dialoog over o.a. meldingen/calamiteiten, het Generiek Kompas, opvolging van het toezichtsbezoeken van de IGJ aan locatie Dr. Prinsstraat (LB/NaH+))
- HR thema's (dialoog over verzuim, In-/door-uitstroom, ZZP beleid, resultaten MTO))
- Organisatieontwikkelingen zoals wijzigingen in de organisatiestructuur (dialoog)
- Verrijking missie, visie en nieuwe meerjarenstrategie 2026-2030 en bijbehorend beoogd zorgportfolio (dialoog en goedkeuring)
- Beleid vergoeding onkosten leden Raad van Bestuur (besluit)
- WNT klasse indeling en honorering leden RvT en RvB (besluit)
- Verlenging opdracht accountant (besluit)
- Vaststelling nieuw Treasury Statuut (goedkeuring)



Op 12 november 2025 heeft de jaarlijkse themamiddag plaatsgevonden. Dit keer in het teken van versterking samenwerking Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Normaliter kent deze dag ook de aanwezigheid van het voltallige MT, maar dit keer niet. Wel is er in 2025 een informeel diner met MT en RvB geweest. Het doel van de themamiddag op 12 november was het versterken van de onderlinge verbinding, mede aan de hand van gezamenlijk geformuleerde gedragsprincipes. Daarnaast is er gezamenlijk input verzameld over de gewenste inhoud van de RvT jaarplanning 2026 en zijn er afspraken gemaakt om de vijf meest relevante governance documenten in 2026 van een update te voorzien. De dag is afgesloten met een informeel gezamenlijk diner.

Ook in 2025 stond de Raad van Toezicht in verbinding met de medezeggenschapsorganen van Livio. Zo is (een vertegenwoordiging) van de Raad van Toezicht in 2025 in overleg geweest met zowel de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Professionele Adviesraad (PAR). Met de Specialisten Ouderengeneeskunde was dit in 2025 gepland, maar is door omstandigheden niet doorgegaan. In 2026 wordt dit wel weer gepland.

De dialogen met professionals tijdens de commissievergaderingen, het MT en de medezeggenschapraden van Livio zorgen voor een mooie kruisbestuiving en voeding voor de leden van de raad van toezicht, en worden in 2026 gecontinueerd.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht heeft plaatsgevonden op 12 februari 2025 onder leiding van een externe procesbegeleider. Dit keer stond de zelfevaluatie in het teken van meer inzicht en begrip in elkaars talenten via een teamsessie MBTI in relatie tot de taak en rolopvatting en invulling binnen de RvT. Mede ook om te bepalen welk profiel bij de nieuw te werven toezichthouder zou passen. De Raad van bestuur is aan het einde van de bijeenkomst aangesloten en heeft een terugkoppeling ontvangen over de d en heeft een terugkoppeling ontvangen van de Raad van Toezicht.

4. Deskundigheid, evaluatie en ontwikkeling

De leden van de Raad van Toezicht scholen zich individueel en gezamenlijk, conform het deskundigheidskader Raad van Toezicht. In het algemeen is er in 2025 op de volgende momenten en manieren aandacht geweest voor kennis- en deskundigheidsontwikkeling:

- Bezoeken van thema-, werk- en locatiebezoeken bij Livio
- Als onderdeel van de zelfevaluatie op 12 februari 2025 was er onder externe begeleiding van Fiore Training en Coaching een teamsessie MBTI. Doelstelling was meer inzicht en begrip en het benutten van talenten om de communicatie en samenwerking verder te optimaliseren.
- Bijwonen van de bijeenkomst op 12 juni 2025 voor Raad van Toezichtleden van de Zorgschakel Enschede (ZSE) partners over Governance Vormgeven in een netwerkorganisatie (verzorgt door bestuurder en toezichthouder van Sociale Alliantie Hengelo).



In de tabel hieronder staat het overzicht van de eventuele aanvullende individuele kennis- en competentieontwikkeling van de Raad van Toezicht in 2025.

Overzicht kennis- en competentieontwikkeling raad van toezicht 2025		
Naam	Rol in de RvT	Kennis-/competentieontwikkeling 2025
R. van Holten (tot 1-3-2025)	Voorzitter RvT Lid Remuneratiecommissie	Geen aanvullende scholingen gevolgd in 2025
D. Pronk	Vicevoorzitter RvT Voorzitter Remuneratiecommissie	Tweedaagse scholing bij Hospital Leader Academy voor toezichthouders van ziekenhuizen.
L. Oudenhoven	Lid RvT Voorzitter Commissie K&V	Cursus Toezicht op Crisis Cursus Toezicht op Financiën Cursus Effectief vergaderen Alle drie door Academy voor Leadership B.V.
M. El Hamdaoui	Lid RvT op voordracht CCR Lid Commissie K&V	Geen aanvullende scholingen gevolgd in 2025
G. Epema	Lid RvT Lid Auditcie (1/2/2024 tot 1/6/2024) Voorzitter Auditcie (vanaf 1/6/2024)	Geen aanvullende scholingen gevolgd in 2025
O. Ros	Lid RvT Lid Auditcommissie (vanaf 1/4/2024)	Geen aanvullende scholingen gevolgd in 2025
R. Stegehuis (vanaf 1-06-2025)	Lid RvT Lid Commissie K&V	Geen aanvullende scholingen gevolgd in 2025

Bezoldiging

De vergoeding voor de Raad van Toezicht is in lijn met de Wet Normering Topinkomens (WNT) en gekoppeld aan de bezoldiging van de bestuurder. Daarbij hanteert Livio het advies van de NVTZ om de percentages niet op het maximale niveau te vast te stellen (15% resp. 10%). Dit betekende ook in 2025, net als voorgaande jaren, een bezoldiging van 12% van de maximale bestuurlijke bezoldiging voor de voorzitter van de Raad en 8% voor een lid van de Raad.

5. Conclusie

Terugkijkend was 2025 een intensief jaar voor de Raad van Toezicht. Intensief, omdat met name het thema vastgoed, incl. financiering, de werving en selectie van bestuurder en toezichthouder naast de reguliere besprekthema's en werkgeversrol de nodige aandacht, zorgvuldigheid en monitoring vroegen van de raad van toezicht.

Er is een vitale balans in de samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, waardoor Livio haar maatschappelijke rol goed kan vervullen én zich steeds toekomstgericht kan ontwikkelen.

De Raad heeft er alle vertrouwen in dat mede met de start van een nieuwe bestuurder per medio 2026 Livio door kan bouwen op de gewenste resultaatgerichte en tevens mensgerichte manier. Met een warme zakelijkheid waarbij de medewerker én vrijwilligers goede aandacht en steeds meer ruimte voor maatwerk krijgt en de eigen regie en het welbevinden van de cliënt en zijn naasten ook centraal staat.

De Raad van Toezicht dankt de cliënten en hun omgeving dat zij kiezen voor de zorg van Livio, en de intramurale zorg waarderen met een 7,9 de wijkverpleging met een 8,9 en de tijdelijke zorg en behandeling met een 8,4 (bron: Zorgkaart Nederland eind 2025).

Tevens spreekt de Raad enorm respect en waardering uit aan alle medewerk(st)ers, vrijwilligers, medezeggenschapsorganen, management en bestuur van Livio, die ook dit jaar met elkaar de continuïteit én de hoge kwaliteit van zorg hebben weten te waarborgen. Ieder vanuit de eigen positie en mogelijkheden, maar altijd met oog voor elkaar én de focus op de cliënt en zijn naaste.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

2 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

2 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

2.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 * € 1.000	31-dec-24 * € 1.000
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		34.199	36.159
Machines en installaties		7.806	8.163
Andere vaste bedrijfsmiddelen		8.240	8.016
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.334	151
Totaal materiële vaste activa		51.579	52.489
Totaal vaste activa		51.579	52.489
Vlottende activa			
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten			
	3	1.014	579
Vorderingen			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4	5.732	4.474
Op debiteuren	5	3.771	2.623
Op groepsmaatschappijen		314	487
Overige vorderingen		1.248	1.393
Overlopende activa		704	1.119
Totaal vorderingen		11.769	10.096
Liquide middelen	6	19.559	25.823
Totaal vlottende activa		32.341	36.498
Totaal activa		83.920	88.987

	Ref.	31-dec-25 * € 1.000	31-dec-24 * € 1.000
PASSIVA			
Groepsvermogen			
	7		
Kapitaal		341	341
Bestemmingsfondsen		9.479	13.448
Algemene en overige reserves		17.318	15.745
Totaal groepsvermogen		27.139	29.535
Vorzieningen			
	8		
Personeelsvoorzieningen		3.830	3.779
Totaal voorzieningen		3.830	3.779
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)			
	9		
Schulden aan banken		16.180	17.663
Financial lease		13.208	14.135
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)		29.388	31.797
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
	10		
Schulden aan banken		2.409	2.364
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.626	4.735
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.113	1.927
Schulden terzake van pensioenen		2.114	1.983
Nog te betalen salarissen		653	505
Overige passiva		12.648	12.363
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		23.563	23.876
Totaal passiva		83.920	88.987

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.2 GECONSOLIDEERDE WINST- & VERLIESREKENING OVER 2025

		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		* € 1.000	* € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13		
Zorgverzekeringswet		25.021	26.943
Wet langdurige zorg		110.234	105.201
VWS- en/of Wlz-subsidies		2.014	2.473
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>1.924</u>	<u>2.335</u>
		139.193	136.951
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	14	7.493	7.334
Netto omzet		<u>146.686</u>	<u>144.285</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	15	107	409
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>146.793</u>	<u>144.694</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	16	6.371	10.543
Lonen en salarissen	17	77.887	70.786
Sociale lasten		12.732	11.419
Pensioenlasten		6.507	5.824
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	5.974	5.718
Overige bedrijfskosten	19	38.826	38.097
Som der bedrijfslasten		<u>148.297</u>	<u>142.388</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		-1.505	2.306
Financiële baten en lasten	20	-891	-893
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-2.396</u></u>	<u><u>1.413</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		* € 1.000	* € 1.000
Toevoeging/(onttrekking):			
Reserve aanvaardbare kosten		-3.969	192
Algemene reserves		1.573	1.221
		<u><u>-2.396</u></u>	<u><u>1.413</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

2.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-1.505		2.306
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	18	6.459		5.776	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	8	<u>51</u>		<u>-290</u>	
			6.510		5.486
Veranderingen in werkkapitaal:					
- onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	-435		390	
- vorderingen	4,5	-1.673		1.545	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	<u>-358</u>		<u>2.434</u>	
			-2.465		4.369
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>2.540</u>		<u>12.161</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	442		587	
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	<u>-1.334</u>		<u>-1.480</u>	
			-891		-893
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>1.649</u>		<u>11.269</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-5.649		-4.012	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	<u>100</u>		<u>8</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-5.549		-4.004
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	9	0		6.379	
Aflossing langlopende schulden	9	-1.483		-7.858	
Aflossing Financial Lease	9	-881		-837	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-2.364		-2.316
Mutatie geldmiddelen			<u>-6.264</u>		<u>4.949</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	6		25.823		20.874
Stand geldmiddelen per 31 december	6		<u>19.559</u>		<u>25.823</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>-6.264</u>		<u>4.949</u>

Toelichting:

Zie de toelichting in hoofdstuk 2.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van Stichting Livio is voluit Stichting Livio en de statutaire vestigingsplaats is Enschede. Stichting Livio is geregistreerd onder KvK-nummer 08122202. De activiteiten van Stichting Livio bestaan hoofdzakelijk uit zorg aan huis (verzorging, verpleging en begeleiding bij cliënten thuis), verpleeghuiszorg en reguliere zorg in meer beschermde woonvormen, alsmede de zorg voor lichamelijk gehandicapten. Ook de uitleen van verpleegartikelen alsmede voedingsvoorlichting en dieëtadviesing behoren tot de kernactiviteiten van Livio. De activiteiten vinden plaats op de volgende locaties: Enschede, Haaksbergen, Eibergen en Neede.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Deze geconsolideerde jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Stichting Livio als de van de tot de groep behorende rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. De geconsolideerde rechtspersonen zijn:

- Stichting Livio Winkel, Enschede (100% zeggenschap)
- Stichting Livio Beheer, Enschede (100% zeggenschap)
- Livio Holding B.V., Enschede (100%)
- Livio Thuishulp B.V., Enschede (100%)

Transacties tussen de in de geconsolideerde jaarrekening begrepen rechtspersonen zijn geëlimineerd.

Stichting Livio stelt ook een enkelvoudige jaarrekening op. Deze enkelvoudige jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de stichting Livio als deelnemingen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Livio, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Het negatieve resultaat over 2025 is aanleiding geweest voor een koersaanpassing waar we in 2026 al voorzichtig het effect van merken. Ook is het negatieve resultaat over 2025 geen risico voor de liquiditeit en daarom is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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. Opbrengen en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Gebbruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen of er sprake is van consolidatieplicht;
- het bepalen of een maatschappij binnen de consolidatiekring valt;
- het bepalen of er sprake is van gezamenlijke zeggenschap in een andere maatschappij;
- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële en immateriële vaste activa;
- het bepalen van de waardering onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering; en,
- het bepalen van de waarschijnlijkheid van instemming door de fiscale autoriteiten van een onzekere belastingpositie, alsmede de omvang hiervan, op basis van de vigerende fiscale wetgeving,

Stichting Livio hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten, waarbij nog kan worden opgemerkt dat deze voortdurend worden beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De schattingen hebben met name betrekking op de materiële vaste activa en de voorzieningen.



2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden. Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Financiële leasing

Stichting Livio leest diverse verblijfslocaties hierbij heeft Stichting Livio grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van deze activa. Deze activa worden geactiveerd in de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject. De grondslagen voor de vervolgwaaarding van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de onderneming eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming 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 aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

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

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterrinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.



2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat de belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroom, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

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

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

Groot onderhoud

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde 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 verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een 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

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

- Voorziening jubileumverplichtingen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden.

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting/ opname. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Reguliere verlofrechten zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

- Voorziening vervroegd uittreden en de generatieregeling

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. De verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

- Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar.

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd tegen kostprijs onder toepassing van het kostprijs-hedge model. Eerste waardering vindt plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst- en verliesrekening verwerkt. Stichting Livio documenteert de hedgerelaties in generieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat geen sprake is van overhedges. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

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

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, 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. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting Livio zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Pensioenen

Stichting Livio heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Livio. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Livio betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelegde premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Livio betaald hiervoor pensioenpremie aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogen is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkinggraad van het pensioenfonds. Stichting Livio heeft geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt Stichting Livio uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremie als last in de jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de instelling in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de instelling en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Het resultaat deelnemingen is als onderdeel van de financiële baten en lasten in de winst- en verliesrekening verantwoord.

2.4.4 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 zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

2.4.5 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.



2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoording inzake Stichting Livio is opgenomen in de toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening en de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Livio en is gepubliceerd zoals onder 2.4.1 vermeld.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Gebouwen & terreinen	34.199	36.159
Machines & installaties	7.806	8.163
Andere bedrijfsmiddelen	8.240	8.016
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	1.334	151
Totaal materiële vaste activa	<u><u>51.579</u></u>	<u><u>52.489</u></u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u> * € 1.000	<u>2024</u> * € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	52.489	54.262
Bij: investeringen	5.649	4.012
Af: afschrijvingen	5.974	5.718
Af: desinvesteringen	100	9
Af: gecorrigeerd naar resultaat	486	58
Boekwaarde per 31 december	<u><u>51.579</u></u>	<u><u>52.489</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 2.6.

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2024) bedraagt € 66,1 miljoen.

De marktwaarde van de locaties in eigendom bedraagt € 58,2 miljoen (taxatiedatum sept-2025).

Stichting Livio heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting Livio 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.

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 12,4 miljoen (2024: € 13,3 miljoen) begrepen inzake financial lease. Dit heeft volledig betrekking op bedrijfsgebouwen. De stichting leest deze activa, maar is geen juridisch eigenaar hiervan.

De minimale leasebetalingen daarvan zijn als volgt te specificeren: < 1 jaar € 0,9 miljoen, 1 - 5 jaar: € 2,5 miljoen, > 5 jaar: € 10,7 miljoen.

2. Financiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Deelnemingen	0	0
Overige vorderingen	0	0
Totaal financiële vaste activa	<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal * € 1.000	Belang (in %)	Eigen vermogen * € 1.000	Resultaat * € 1.000
Zeggenschapsbelangen:					
Coöperatie Zorgschakel Enschede U.A.	hoog complexe zorg	-	25%	0	0

Toelichting:

Livio is ook deelnemer in de organisatie ZorgNetOost. ZNO is een regionale netwerkorganisatie in Twente die de digitale transformatie in de zorg stimuleert en faciliteert.

te die de digitale transformatie in
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

3. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	1.187	794
Af: ontvangen voorschotten	173	215
Totaal onderhanden werk	<u>1.014</u>	<u>579</u>

Toelichting:

Het OHW van DBC's is hoger als gevolg van sterke toename van lopende behandelingen per jaareinde 2025 tov 2024.

4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	<u>2025</u> * € 1.000	<u>2024</u> * € 1.000	<u>totaal</u> * € 1.000
Saldo per 1 januari		4.474	4.474
Financieringsverschil boekjaar	5.732		5.732
Betalingen/ontvangsten		4.474	4.474
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>5.732</u>	<u>4.474</u>	<u>1.258</u>
Saldo per 31 december	<u>5.732</u>	<u>0</u>	<u>5.732</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

Livio

b

c

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5.732	4.474
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u>5.732</u>	<u>4.474</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2025</u> * € 1.000	<u>2024</u> * € 1.000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	110.234	105.201
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	104.502	100.728
Totaal financieringsverschil	<u>5.732</u>	<u>4.474</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

5. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Vorderingen op debiteuren	3.771	2.624
Vorderingen op deelneming	314	488
Nog te ontvangen bedragen	738	1.048
Vooruitbetaalde bedragen	510	345
Overige overlopende activa	704	1.119
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>6.037</u>	<u>5.623</u>

Van de debiteuren en overige vorderingen is €313.557 langlopend en €5.723.556 kortlopend.

Toelichting:

De debiteurenstand is in 2025 hoger dan 2024 en wordt veroorzaakt door facturatie wijkverpleging aan een zorgverzekeringsmaatschappij.

Op de debiteurenvordering is een voorziening in mindering gebracht van € 4.618 (2024 €9.362)

De debiteuren en overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Ten behoeve van kortlopende schulden aan kredietinstellingen en langlopende schulden aan banken zijn de vorderingen verpand.

Vordering uit deelneming betreft de Rekening Courant stand met de zorgschakel (ZSE) die op termijn zal aflopen.

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Banken	19.514	25.792
Kassen	44	31
Totaal liquide middelen	<u>19.559</u>	<u>25.823</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

Er is een bankgarantie afgegeven ter grootte van € 112.435 (2024: € 462.000). Tevens is er een kredietfaciliteit van € 4mln.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

7. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Kapitaal	341	341
Bestemmingsfondsen	9.479	13.448
Algemene en overige reserves	17.318	15.745
Totaal groepsvermogen	<u>27.139</u>	<u>29.535</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:	<u>Saldo per 31-dec-24</u> * € 1.000	<u>Resultaat- bestemming</u> * € 1.000	<u>Overige mutaties</u> * € 1.000	<u>Saldo per 31-dec-25</u> * € 1.000
Kapitaal	341	0	0	341
Totaal kapitaal	<u>341</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>341</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:	<u>Saldo per 31-dec-24</u> * € 1.000	<u>Resultaat- bestemming</u> * € 1.000	<u>Overige mutaties</u> * € 1.000	<u>Saldo per 31-dec-25</u> * € 1.000
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	13.448	-3.969	0	9.479
Totaal bestemmingsfondsen	<u>13.448</u>	<u>-3.969</u>	<u>0</u>	<u>9.479</u>

Bestemmingsfondsen: dat deel van het groepsvermogen dat door derden is afgezonderd, omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan gezien de doelstelling van de organisatie zou zijn toegestaan. Resultaten die zijn behaald met zorgopbrengsten (Livio Enkelvoudig) worden jaarlijks toegevoegd aan de bestemmingsfondsen.

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:	<u>Saldo per 31-dec-24</u> * € 1.000	<u>Resultaat- bestemming</u> * € 1.000	<u>Overige mutaties</u> * € 1.000	<u>Saldo per 31-dec-25</u> * € 1.000
Algemene reserves	15.745	1.573	0	17.318
Totaal algemene en overige reserves	<u>15.745</u>	<u>1.573</u>	<u>0</u>	<u>17.318</u>

Toelichting:

Het aansprakelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen en de achtergestelde lening(en) die onder de langlopende schulden verwerkt zijn.

Het aansprakelijk vermogen per 31 december 2025 bedraagt € 27.138.577. (2024 € 29.535.051).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25 * € 1.000	Dotatie * € 1.000	Onttrekking * € 1.000	Vrijval * € 1.000	Saldo per 31-dec-25 * € 1.000
- jubileumverplichtingen	587	103	92	0	598
- langdurig zieken	1.464	1.767	1.265	355	1.610
- regeling vervroegd uittreden	1.729	146	525	12	1.337
- generatiergeling	0	285	0	0	285
Totaal voorzieningen	3.779	2.301	1.882	368	3.830

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

	31-dec-25 * € 1.000	31-dec-24 * € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.260	2.053
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.571	2.016
hiervan > 5 jaar	259	205

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening heeft betrekking op de contante waarde van uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband en is grotendeels langlopend. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijden. Bij de bepaling van de voorziening zijn de volgende belangrijkste actuariële grondslagen gehanteerd:

- Disconteringsvoet: 2,25%, gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties;
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2014 met correctie voor langleven op basis van inkomensklasse.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken wordt gevormd voor € 1.610.426 (2024: € 1.463.879, waarvan voor een bedrag van € 196.196 een vordering is opgenomen in de activa in verband met de verwachte vergoedingen van derden.)

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening vervroegd uittreden

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 1,5%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is afhankelijk van de resterende looptijd tot aanvang van de regeling. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Voorziening Generatieregeling

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is afhankelijk van de resterende looptijd tot aanvang van de regeling. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Leningen	16.180	17.663
Overige langlopende schulden	13.208	14.135
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>29.388</u>	<u>31.797</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u> * € 1.000	<u>2024</u> * € 1.000
Stand per 1 januari	34.161	36.477
Bij: nieuwe leningen	0	6.379
Af: aflossingen leningen	1.483	7.858
Af: aflossingen Financial Lease	881	837
Stand per 31 december	<u>31.797</u>	<u>34.161</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.409	2.364
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>29.388</u>	<u>31.797</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.409	2.364
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	29.388	31.797
hiervan > 5 jaar	20.968	27.901

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

Toelichting:

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING bedraagt per 31 december 2025 € 4,0 miljoen (2024: 4,0 miljoen) en de rente 1,8% + 3M EURIBOR.

De verstrekte zekerheden bij de leningen van ING gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING en luiden als volgt:

- Compte joint- en mede aansprakelijkheidsovereenkomst, afgegeven door Stichting Livio, Stichting Livio Winkel en Stichting Livio Beheer.
- Verhaalsregeling met het Waarborgfonds voor de Zorgsector
- Verpanding roerende zaken gezamenlijk met Waarborgfonds voor de Zorgsector
- Een hypotheek gezamenlijk met het Waarborgfonds voor de Zorgsector van € 35 miljoen op al het onroerend goed in eigendom van Stichting Livio, waaronder:
 - Zorgcomplex, 1e in rang, gelegen aan: Bleekhofstraat 300 te Enschede
 - Zorgcomplex, 1e in rang, gelegen aan: Klaashuisstraat 9 te Haaksbergen
 - Zorgcomplex, 2e in rang, gelegen aan: Bleekhofstraat 1 te Enschede
- Negative pledge / pari passu en cross default verklaring van: - Stichting Livio Winkel, Stichting Livio Beheer en Stichting Livio.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

Convenanten ING:

Op basis van de overeenkomst die Stichting Livio in juni 2021 met ING heeft gesloten, dient per 31 december 2025 voldaan te worden aan de volgende ratio's:

	<u>norm</u>	<u>realisatie</u>
Solvabiliteit	25%	32%
DSCR	1,2	1,9

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat voldaan wordt aan de geldende ratio's per 31-12-2025.

Toelichting:

Op 22 juni 2021 is een financieringsovereenkomst getekend met ING. De stichting dient over 2025 tot en met einde looptijd te voldoen aan een DSCR van minimaal 1,2 en een solvabiliteitsratio van minimaal 25%.

De ratio's worden jaarlijks getoetst op basis van de geconsolideerde jaarrekening en het jaarcertificaat van Stichting Livio over het afgesloten boekjaar.

10. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u> * € 1.000	<u>31-dec-24</u> * € 1.000
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende lening	2.409	2.364
Crediteuren	3.626	4.735
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.113	1.927
Schulden terzake pensioenen	2.114	1.983
Nog te betalen salarissen	653	505
	<u>10.915</u>	<u>11.513</u>
Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	3.456	3.213
Vakantiedagen	7.327	6.447
Overig overlopende passiva	1.865	2.702
	<u>12.648</u>	<u>12.363</u>
Totaal overige kortlopende schulden	<u><u>23.563</u></u>	<u><u>23.876</u></u>

Toelichting:

Crediteurenstand eind 2025 is lager dan 2024 hiervoor zijn geen direct aanwijsbare redenen op crediteur of bedrag.

Vakantiedagentegoed van werknemers is opgelopen als gevolg van stijgende salariskosten in combinatie met oplopend saldo vakantiedagen.

Overige overlopende passiva is lager door de afrekening van energiekosten waarvoor in 2024 een reservering was opgenomen

Overige posten liggen in lijn met vorig jaar.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ALGEMEEN

11. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling heeft financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende 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.

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder de financiële vaste activa, debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. De blootstelling aan kredietrisico van de stichting wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt EUR 31,4 mln.

Renterisico en kasstroomrisico

De stichting loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vast rentende leningen reële waarde risico. Om de variabiliteit van de toekomstige variabel rentende leningen te beperken heeft de onderneming afgeleide rente instrumenten afgesloten. Het renterisico op langlopende leningen wordt beperkt door het renterisico af te dekken voor nieuw afgesloten leningen. Zie toelichting langlopende schulden.

Liquiditeitsrisico

De onderneming bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming continu voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens aan de lening convenanten wordt voldaan.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ALGEMEEN

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

Fiscale eenheid

Stichting Livio maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid vennootschapsbelasting en/of omzetbelasting met de volgende instellingen: Stichting Livio Beheer; Stichting Livio Winkel: Livio Holding B.V. & Livio Thuishulp B.V. en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2025 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 2.112.892. (2024: € 1.926.688).

Huurverplichtingen:

Onderstaand volgt een overzicht van afgesloten huuroverkomsten met de verschillende woningcorporaties.

De laatste overeenkomst in de opsomming betreft de huur van kopieermachines (Ricoh)

De resterende looptijd van de verplichtingen is eind 2025:

	Geschatte jaar huursom 2026 in € 1.000	Omvang verplichtingen 2 - 5 jaar in € 1.000	Omvang verplichtingen > 5 jaar in € 1.000	Afloop
Zuiderval, Zuiderval 130, Enschede	555	2.512	1.080	2031
Twekkelerveld, Schorpionstraat 33, Enschede	1.846	8.004	48.233	2047
Broekheurnerstede, Broekheurnerplein 2, Enschede	2.326	10.086	70.248	2049
Broekheurnerborch, Rechterveldbrink 1, Enschede	1.354	5.835	15.948	2039
De Hatteler, Gerard Terborgplein 1, Enschede	2.237	9.821	49.012	2044
De Meergaarden, Willem Sluyterstraat 6, Eibergen	1.191	5.133	24.640	2046
Eenhuis, Eenhuisstraat, Haaksbergen	211	437	0	2028
Troelstrastraat, Mr. P.J. Troelstrastraat, Neede	116	62	0	2027
W. Sluijterstraat, Willem Sluijterstraat, Eibergen	73	35	0	2027
Dr. Prinsstraat, Dr. Prinsstraat, Haaksbergen	93	0	0	2026
Wiedenbroeksingel, Wiedenbroeksingel 4, Haaksbergen	339	698	0	2028
Bouwmeester, Bouwmeester 8, Haaksbergen	78	67	0	2027
Jannink, Haaksbergerstraat 147, Enschede	38	39	0	2027
Lease auto's	178	311	0	2028
Ricoh (kopieermachines)	298	0	0	2027
	<u>10.933</u>	<u>43.040</u>	<u>209.161</u>	

Obligoverplichtingen

Stichting Livio heeft langlopende leningen afgesloten welke worden geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Voor deze leningen bestaat een obligoverplichting (verplichting tot het verstrekken van een renteloze lening bij een ontoereikend risicovermogen van het WfZ) ter grootte van 3% van de restschuld. Per 31 december 2025 bedroeg deze obligoverplichting € 133.500.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. Stichting Livio is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

Onzekerheden personele verplichtingen

Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp'ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken treft Stichting Livio de volgende maatregelen:

- Er zijn geen ZZP'ers meer ingeroosterd in de zorg. Alle ZZP'ers die de afgelopen jaren voor Livio hebben gewerkt is een arbeidscontract aangeboden, danwel op een afdeling danwel als flexkracht omwille van behoud afwisseling. Indien ZZP'ers hier geen gebruik van maken is er nog de mogelijkheid om via een uitzendburo bij Livio te werken.

Het nabetalingsrisico voor Livio is berekend op circa € 900K voor de afgelopen vijf jaar. Dit risico is niet in de jaarrekening verwerkt.

Het is nog onzeker of naheffingen en/of boetes aan de orde zullen zijn.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

2.6 GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa €	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	69.932.588	20.207.624	24.153.408	151.380	0	114.445.000
- cumulatieve afschrijvingen	33.773.471	12.045.052	16.137.122		0	61.955.645
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>36.159.117</u>	<u>8.162.572</u>	<u>8.016.287</u>	<u>151.380</u>	<u>0</u>	<u>52.489.355</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	773.779	888.314	2.251.373	1.735.593	0	5.649.059
- afschrijvingen	2.733.403	1.221.222	2.019.112	0	0	5.973.737
<i>- desinvestering</i>						
.aanschafwaarde	67.281	4.897.716	8.322.070	0	0	13.287.067
.cumulatieve afschrijvingen	67.281	4.874.522	8.245.498	0	0	13.187.301
.gecorrigeerd naar resultaat				-485.622		-485.622
<i>- herrubricering</i>						
.aanschafwaarde	-600		68.423	-67.823	0	0
.afschrijving			0	0	0	0
.per saldo	<u>-600</u>	<u>0</u>	<u>68.423</u>	<u>-67.823</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.960.225</u>	<u>-356.102</u>	<u>224.113</u>	<u>1.182.148</u>	<u>0</u>	<u>-910.066</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	70.638.485	16.198.222	18.151.135	1.333.527	0	106.321.370
- cumulatieve afschrijvingen	36.439.594	8.391.752	9.910.736	0	0	54.742.082
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>34.198.892</u>	<u>7.806.470</u>	<u>8.240.399</u>	<u>1.333.527</u>	<u>0</u>	<u>51.579.288</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-20%	5%-10%	10%-33%	n.v.t.	n.v.t.	

Toelichting:

De regel "gecorrigeerd naar resultaat" bestaat voornamelijk uit een aantal facturen uit de OHW positie eind vorig jaar zijn het gevolg van het afbreken van een samenwerkingsovereenkomst op gebied van vastgoed.

In het verslagjaar zijn materiële vaste activa afgestoten die niet langer in gebruik waren binnen de bedrijfsvoering. Deze activa waren volledig afgeschreven, waardoor de boekwaarde ten tijde van de desinvestering nihil was. De desinvesteringen hebben mede betrekking op activa die in voorgaande jaren (2020-2024) buiten gebruik zijn gesteld, maar administratief nog niet waren afgevoerd. De verwerking hiervan heeft plaatsgevonden in het verslagjaar.

VOORWAARMERKINGS-
DOELEINDEN
buiten gebruik
accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

BIJLAGE

2.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (Geconsolideerd)

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke-lijke-rente	Einde rentevast-periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossingen in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossingen in 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG	2024	6.379.469	28	hypotheek	3,33%	2034	6.271.016	0	225.983	6.045.033	4.915.121	28	lineair	225.983	gemeentegarantie
ING	2021	2.700.000	10	hypotheek	0,75%	2031	2.115.000	0	180.000	1.935.000	1.035.000	6	lineair	180.000	hypothecair
ING	2021	9.100.000	10	hypotheek	1,00%	2031	6.142.500	0	910.000	5.232.500	682.500	6	lineair	910.000	hypothecair
BNG	2022	3.000.000	30	hypotheek	2,11%	2052	2.750.000	0	100.000	2.650.000	2.150.000	26	lineair	100.000	Wfz
BNG	2022	2.000.000	30	hypotheek	3,25%	2052	1.866.666	0	66.667	1.800.000	1.466.665	26	lineair	66.667	Wfz
Subtotaal		23.179.469					19.145.182	0	1.482.650	17.662.533	10.249.286			1.482.650	

* afhankelijk van 3-maands EURIBOR

Fin. lease	2007	1.958.081	20	Fin. lease	5,50%	nvt	430.360	0	135.845	294.515	0	2	Annuïteit	143.316	
Fin. lease	2008	2.375.574	20	Fin. lease	5,50%	nvt	707.133	0	199.339	507.794	0	3	Annuïteit	215.347	
Fin. lease	2009	1.997.243	20	Fin. lease	5,50%	nvt	585.809	0	134.908	450.901	0	3	Annuïteit	142.328	
Fin. lease	2019	15.010.000	30	Fin. lease	3,40%	nvt	13.078.758	0	361.243	12.717.515	10.718.499	23	Annuïteit	373.525	
Fin. lease	2008	772.809	20	Fin. lease	5,00%	nvt	213.736	0	49.589	164.147	0	3	Annuïteit	52.069	
Subtotaal	0	22.113.707	0	0	0	0	15.015.796	0	880.924	14.134.872	10.718.499			926.586	

Totaal		45.293.176					34.160.978	0	2.363.574	31.797.405	20.967.785			2.409.235	
---------------	--	-------------------	--	--	--	--	-------------------	----------	------------------	-------------------	-------------------	--	--	------------------	--

Toelichting:

Op 22 juni 2021 is een financieringsovereenkomst getekend met ING. De stichting dient over 2025 tot en met einde looptijd te voldoen aan een DSCR van minimaal 1,2 en een solvabiliteitsratio van minimaal 25%. De ratio's worden jaarlijks getoetst op basis van de geconsolideerde jaarrekening en het jaarcertificaat van Stichting Livio over het afgesloten boekjaar.



2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

ALGEMEEN

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voorsnog onzeker. Stichting Livio heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Livio verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

BATEN

13. Baten uit zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning

Toelichting:

De daling in de Opbrengsten zorgverzekeringswet is te verklaren door afname van het aantal extramurale uren.

Stijging in de WLZ omzet is met name te verklaren uit een combinatie van prijsstijging ad € 2.238.944 en € 1.073.012 door toegenomen productie.

De daling in de Overige Rijkssubsidies wordt veroorzaakt door lagere subsidies voor IZA (-€ 564.000) en sectorfonds (-€ 200.000), en positief door transitie middelen (+ €127.000) en SET (+€ 180.000).

De daling in de overige zorgprestaties is voornamelijk te verklaren door de afname van de opbrengsten personalarmering.

14. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Opbrengsten Wmo	854	759
Overige subsidies	230	174
Overige dienstverlening	1.621	1.726
Huur en serviceverlening	4.788	4.674
Totaal	<u>7.493</u>	<u>7.334</u>

Toelichting:

Opbrengsten uit Wmo bestaan uit thuisbegeleiding en dagbesteding.

De post "Overige subsidies" heeft betrekking op subsidie thuisbegeleiding die gefinancierd wordt door de gemeente Enschede € 230.382 (2024: € 174.223).

Overige dienstverlening bevat onder andere correcties over voorgaande jaren die in 2024 eenmalig hoger uitvielen.

Huur en serviceverlening in 2025 liggen in lijn met 2024.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende. Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten" naar "Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een totaalbedrag van € 6.639.000 (2024: € 6.568.000). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt.

15. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
Incidentele opbrengsten	107	409
Totaal	<u>107</u>	<u>409</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

16. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Personeel niet in loondienst	6.371	10.543
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>6.371</u>	<u>10.543</u>

Toelichting:

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten zijn afgenomen met € 4,2 mln. Als gevolg van invoering wet DBA wordt per 1-1-2025 geen gebruik gemaakt van ZZP-ers in de zorg. Door de personeelskrapte en verzuim dient Livio PNIL in de zorg in te huren bij uitzendbureaus.

17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Lonen en salarissen	77.887	70.786
Sociale lasten	12.732	11.419
Pensioenpremies	6.507	5.824
Totaal personeelskosten	<u>97.126</u>	<u>88.030</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.393</u>	<u>1.332</u>

Toelichting:

De personeelskosten zijn ten opzichte van 2024 met € 9.097.000 gestegen. Deze mutatie wordt veroorzaakt door een stijging van salarissen als gevolg van de CAO aanpassing in combinatie met een stijging van de gemiddelde FTE met 61.

- het aantal fte's is gestegen ten opzichte van 2024 met 61 fte. Dit heeft een effect van € 3.412.000.

- de gemiddelde loonkosten per fte zijn met 5% gestegen. Dit heeft een effect van € 3.886.000. Dit in combinatie met de eerder genoemde effecten van de CAO stijging over 2025, en stijgingen van het aantal verlof- en ORT-uren.

De sociale lasten stijgen met € 1.313.000 en zijn ook relatief hoger dan in 2024.

De pensioenpremie is gestegen met € 683.000, door onder andere het loslaten van het maximum loon bij ORT berekening en de daarop gebaseerde pensioenberekening.

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Afschrijvingen:		
- afschrijving op materiële vaste activa	5.974	5.718
Totaal afschrijvingen	<u>5.974</u>	<u>5.718</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Voedingsmiddelen	5.142	5.154
Hotelmatige kosten	2.529	2.560
Overige personeelskosten	5.281	4.349
Algemene kosten	7.054	7.245
Bewonergebonden kosten	3.538	3.447
Huur en leasing	10.251	10.016
Onderhoudskosten	2.149	1.736
Energiekosten	2.883	3.591
Totaal overige bedrijfskosten	<u>38.826</u>	<u>38.097</u>

Toelichting:

In het algemeen liggen de kosten van 2025 in lijn met de kosten van 2024. De overige personeelskosten zijn met name gestegen door maken van kosten in verband met het hoge ziekteverzuim.

Huurkosten zijn gestegen als gevolg van reguliere indexatie.

Energiekosten zijn lager door genormaliseerde prijzen op de energiemarkt.

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	* € 1.000	* € 1.000
Rentebaten	442	587
Subtotaal financiële baten	<u>442</u>	<u>587</u>
Rentelasten	-1.334	-1.480
Resultaat deelnemingen	0	0
Afschrijving op financiële vaste activa	0	0
Subtotaal financiële lasten	<u>-1.334</u>	<u>-1.480</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>-891</u>	<u>-893</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

ALGEMEEN

21. Honoraria accountant

	2025	2024
	* € 1.000	* € 1.000
De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
Controle van de jaarrekening	127	126
Overige controlewerkzaamheden	12	5
Fiscale advisering	0	0
Niet-controlediensten	0	4
Totaal honoraria accountant	139	135

Toelichting:

De honoraria voor 2024 heeft betrekking op de werkelijk betaalde kosten in dat boekjaar. De kosten over 2025 zijn een inschatting. De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de werkelijk betaalde kosten voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 en 2024, die gedurende het boekjaar 2025 of 2024 zijn verricht.

22. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

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 23.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

ALGEMEEN

23. Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Livio. Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Stichting Livio is € 226.000 (het bezoldigingsmaximum voor zorginstellingen, klasse IV, totaalscore 11 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

bedragen x € 1	A.B.M. Smetsers	J.T.M. Morsink
Functie (functienaam)	voorzitter RvB	lid RvB
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2025	1-1-2025
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	30-11-2025	31-12-2025
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	1,000	1,000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.567	187.133
Voorziening ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	14.735	15.998
Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	214.302	203.131
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	206.805	226.000
Uitkeringen in verband met de beëindiging van het dienstverband	75.000	
Individueel toepasselijk maximum	75.000	

Vergelijkende cijfers 2024

In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2024	15-2-2024
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-12-2024	31-12-2024
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	1,000	1,000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	196.738	146.618
Voorziening ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.157	14.120
Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	212.895	160.738
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000	187.689

Toelichting:

Met ingang van 16 april 2025 is het voorzitterschap overgenomen door de heer S.H.B. Han zonder dienstbetrekking. De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg- en Jeugdhulp aan Stichting Livio een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. De heer Smetsers overschrijdt deze bezoldiging met een bedrag van € 7.497. Deze overschrijding is echter toegestaan doordat een gedeelte kan worden toegerekend aan voorgaande jaren en deze toerekening niet tot een overschrijding leidt. 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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

ALGEMEEN

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025

bedragen x € 1	S.H.B. Han
Functiegegevens	voorzitter RvB
Kalenderjaar	2025
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	16-04-2025 t/m 31-12-2025
Aantal kalendermaanden functievervulling het het kalenderjaar	9
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1.163
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235
Maxima op basis van de normbedragen per maand	270.900
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Bezoldiging in de betreffende periode	171.870
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	171.870
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	
Bezoldiging	171.870

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen met een totale bezoldiging van meer dan €2.100

<i>bedragen x € 1</i>	R.van Holten	D.M.C. Pronk	L.F.I.J. Oudenhoven	M.L. El Hamdaoui
Functie (functienaam)	Vrz RvT	Lid/Vrz RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2025	1-1-2025	1-1-2025	1-1-2025
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-5-2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	11.300	23.353	18.080	18.080
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	14.024	29.225	22.600	22.600
<u>Vergelijkende cijfers 2024</u>				
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	25.680	17.120	17.120	17.120
Individueel toepasselijk maximum	32.100	21.400	21.400	21.400
<i>bedragen x € 1</i>	O.J. Ros	G. Epema	R. Stegehuis	
Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2025	1-1-2025	1-6-2025	
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	18.080	18.080	10.547	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	22.600	13.250	
<u>Vergelijkende cijfers 2024</u>				
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	12.840	15.693	-	
Individueel toepasselijk maximum	16.079	19.587		



2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Toelichting:

Op 1 juni 2025 is de rol van voorzitter overgegaan op D.M.C. Pronk.

Het bezoldigingsmaximum over 2025 voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.600.

In 2017 heeft de Raad van Toezicht besloten om de NVTZ richtlijn te volgen inzake de bezoldiging. Deze is lager dan de geldende norm.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum over 2025 voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 27.120 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 18.080. Deze maxima worden niet overschreden.



2.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 2.2

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt.

Na balansdatum heeft coöperatie ZSE, waarvan Livio lid is, in 2026 ZorgLink B.V. overgenomen. Deze gebeurtenis heeft geen invloed op de cijfers per 31 december 2025. De overnamen kan in de toekomst van invloed zijn op bijdrageverplichtingen, resultaatverdeling of strategische samenwerking

Na balansdatum heeft de belastingdienst vragen gesteld en stelling ingenomen in het kader van het ZZP-schap van de interim bestuurder. Livio beraadt zich over het in te nemen standpunt.

Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Livio heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 20 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Livio heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2026.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

A. Morsink 20-mei-26

W.G.

D.M.C. Pronk 20-mei-26

W.G.

M.L. El Hamdaoui 20-mei-26

W.G.

G. Epema 20-mei-26

W.G.

O.J. Ros 20-mei-26

W.G.

R. Stegehuis 20-mei-26

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

3 OVERIGE GECONSOLIDEERDE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is in artikel 2.7 vastgelegd: de stichting beoogt een algemeen nut beogende instelling te zijn en beoogt derhalve niet het maken van winst. Er is derhalve geen bepaling opgenomen over de resultaatbestemming.

3.2 Nevenvestigingen

Stichting Livio heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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



Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Livio

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverslaggeving 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverslaggeving 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Livio te Enschede gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Livio op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare Jaarverslaggeving WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Livio zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de Jaarverslaggeving 2025 opgenomen andere informatie

De Jaarverslaggeving 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens;
- de bijlage subsidies.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens en bijlage subsidies, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten.

Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

John Wisse
20 mei 2026 14:25 +02:00

Ing. J.L. (John) Wisse RA

Specificaties subsidies 2025

Op basis van beschikkingen en voorwaarden die gesteld zijn in de subsidie is intern geanalyseerd of Livio voldoet aan de subsidievoorwaarden. Onderstaand de uitkomst.

Omschrijving	Verstrekker	Kenmerk	Datum ingang	Datum einde	Toegekend	Gerealiseerd 2025
Ontrederde gezinnen	Gemeente Enschede	2025/0274	1-1-2025	31-12-2025	€	237.000 €
Wijkvoorzieningen	Gemeente Enschede	2025/0295	1-1-2025	31-12-2025	€	532.718 €

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**.