

Jaarverslagenanalyse Ouderenzorg 2024

Financieel, inkoop en personeel

juni 2025

_intrakoop

i.s.m. Marlyse-Research



VERSTEGEN
accountants en adviseurs



Inhoud

Voorwoord	2
1 Verantwoording	3
2 Wie zijn wij	3
3 Financieel	4
4 Inkoop	7
5 Personeel	9

Voorwoord

Deze jaarverslaganalyse over het jaar 2024 roept een positief beeld op, vooral wat betreft de financiële resultaten. In het verslagjaar is een gemiddeld rendement van 3,5% behaald, een aanzienlijke stijging ten opzichte van 1,7% in 2023. De financiële kengetallen ogen goed met een solvabiliteit van meer dan 30% en een redelijk veilige liquiditeit. De te maken kanttekening bij deze positieve interpretatie van de financiële kengetallen is dat de teruglopende kapitaallastenratio een indicatie vormt dat er te weinig geïnvesteerd wordt in vastgoed en technologische innovatie. Dat is zorgelijk gezien de toekomstige uitdagingen voor de sector, namelijk een toenemende zorgvraag in een krappe arbeidsmarkt.

Er is ook sprake van 'onderliggend lijden', weliswaar met grote variatie in de sector. Een behoorlijk aantal organisaties staat onder bijzonder beheer van de bank. Hoewel daar geen officiële cijfers over zijn, laat de figuur op pagina 5 zien dat er een behoorlijk aantal, ook grote instellingen, 'at risk' is. Daarnaast stijgt het ziekteverzuim richting 10%, wat structureel bovengemiddeld is binnen de zorg als geheel en ook uitdrukking is van onderliggend lijden. Maatschappelijk telt dit op jaarbasis op tot een bedrag van € 1,6 mld. aan niet inzetbare arbeidskosten: een fors maatschappelijk verlies. En niet wenselijk vanuit het perspectief van een gezonde werkplek, waar werkplezier de boventoon zou moeten voeren.

De inzet van gekwalificeerde medewerkers, die zich voor de langere termijn verbinden en daarbij een aantrekkelijk loopbaanperspectief aangeboden krijgen, is één van de grote

uitdagingen. Daarbij hoort ook samenwerking tussen zorgorganisaties, zodat meer variatie in dat loopbaanperspectief kan worden aangebracht. Immers, daar zijn jonge medewerkers vaak naar op zoek. De wet DBA stimuleert om hier ook echt werk van te maken.

Daarnaast is de verschuiving aan de orde van het traditionele 'zorgen' naar het concept van de zorgzame wijk, waar de formele en informele zorg samenwerken en waarbij de nadruk meer komt te liggen op herstel en versterken wat de zorgvrager nog wel zelf kan. Hoe simpel dit ook klinkt, zo moeilijk is het om deze nieuwe attitude tot het nieuwe gewoon te maken.

Ook nodig is een strategisch visie op het vastgoed, mede in het kader van de genoemde verschuiving. Wie zijn hier je strategische partners? Woningbouwcorporaties of beleggers? Of wil je het zelf doen door het aantrekken van vreemd vermogen? Daarbij zou het helpen als de sector kan rekenen op een helder meerjarig macro (financieel) kader, waardoor deze visie ook tot implementatie kan komen.

Het deel van de zorg dat klinisch blijft, zal steeds meer het karakter hebben van zorg rondom het levenseinde. Daarbij zal er investeringsruimte vrijgemaakt moeten worden voor de inzet van allerlei vormen van technologie, waaronder ook het toepassen van AI, om de tijd besteed aan administratie terug te dringen.

Samenvattend vraagt deze gewenste herpositionering om een heldere bestuurlijke visie, vertaald in een meerjarenprogramma dat leidraad is voor de ontwikkeling van zowel de zachte als de harde kant van de organisatie.

Prof. dr. Richard Janssen

1 Verantwoording

Intrakoop, de inkoopcoöperatie van de zorg, en Verstegen accountants en adviseurs hebben een analyse uitgevoerd van de jaarverslagen van zorgorganisaties actief in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) die eind juni 2024 beschikbaar waren over het verslagjaar 2024. Doel van deze jaarverslagenanalyse is de financiële kengetallen en uitgaven van de VVT-sector in kaart te brengen.

De analyse is uitgevoerd op basis van 605 bruikbare jaarverslagen. De onderzochte organisaties met een omzet vanaf € 1 mln. vertegenwoordigen meer dan 98% van de omzet in de sector en geven daarmee een representatief beeld van de totale sector. Bij de analyse is gebruik gemaakt van de gegevens uit DigiMV (bron: CIBG, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport).

Daar waar in de resultaten een uitsplitsing wordt gemaakt naar organisatie-omvang, wordt hierbij de volgende indeling in omzetklassen gehanteerd: 'klein' tot € 25 mln., 'midden' € 25-150 mln. en 'groot' vanaf € 150 mln.

2 Wie zijn wij

Intrakoop is de inkoopcoöperatie van de zorg voor ruim 500 zorgorganisaties met meer dan 7.000 locaties. Wij verbinden zorgorganisaties en leveranciers met elkaar om samen te werken aan betaalbare, toekomstbestendige zorg.

Verstegen accountants en adviseurs is huisaccountant van meer dan 200 zorgorganisaties. Verstegen controleert de jaarcijfers en geeft bedrijfseconomisch en fiscaal advies.

A young woman with dark hair, wearing a tan uniform and a pearl earring, is smiling and holding the hand of an elderly woman with white hair. The elderly woman is also smiling and looking up at the younger woman. They are outdoors, with green foliage in the background. A semi-transparent orange circle is overlaid on the left side of the image, containing the text.

"De 605 onderzochte organisaties met een omzet vanaf € 1 mln. vertegenwoordigen meer dan 98% van de omzet in de sector en geven daarmee een representatief beeld van de totale sector."

3 Financieel

De VVT-sector laat in 2024 een duidelijke verbetering zien in de financiële prestaties. Deze ontwikkeling leidt tot een verdere versterking van de solvabiliteit en liquiditeit. Toch schuilt er onder deze cijfers een kwetsbaarheid met structurele uitdagingen zoals personeelstekorten, een toenemende zorgvraag en verschraling van budgettaire kaders.

Financiële kengetallen

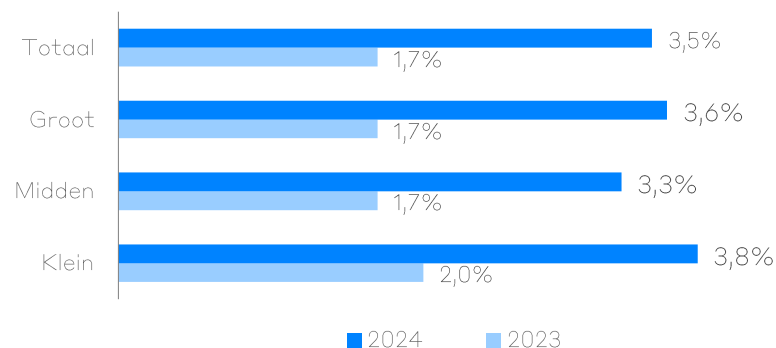
	2024	2023
Bedrijfsopbrengsten	€ 27.7 mld.	€ 25,3 mld.
Resultaat		
Bedrijfsresultaat	€ 1.008 mln.	€ 542 mln.
Resultaatratio	3,5%	1,7%
EBITDA(R)	7,0%	5,7%
Solvabiliteit		
Omzetratio	30,3%	29,3%
Balansratio	45,7%	43,0%
Liquiditeit		
Liquiditeitsratio	1,7	1,6

Met verkiezingen in aantocht ontstaat het risico dat deze positieve cijfers worden aangegrepen als aanleiding voor toekomstige bezuinigingen. Plannen voor kortingen op langdurige zorg zijn weliswaar uitgesteld, maar niet van tafel. De sector doet er daarom goed aan om deze financiële resultaten als tijdelijke adempauze te zien, niet als structurele verbetering.

Rendement

Het gemiddelde rendement is in 2024 verdubbeld van 1,7% naar 3,5%, in totaal van € 542 mln. naar € 1 mld. Het aantal organisaties dat rode cijfers schrijft is gedaald van 131 in 2024 naar 82 in 2025. Ook de EBITDA-marge is verbeterd: van 5,7% naar 7,0%. Deze sterke stijging is zichtbaar in alle omzetklassen.

Rendement



In 2024 is de gemiddelde kapitaallastenratio binnen de VVT gedaald van 7,1% naar 6,8%. Deze ratio, die de verhouding tussen kapitaallasten¹ en bedrijfsopbrengsten weergeeft, geeft inzicht in de financiële druk van vastgoedkosten.

¹Kapitaallasten omvatten rente, afschrijvingen, bijzondere en overige waardeverminderingen, en huur- en leasekosten.

De daling van deze ratio kan meerdere oorzaken hebben. Een mogelijke oorzaak is een afname van de kapitaallasten, bijvoorbeeld doordat zorgorganisaties minder investeren in vastgoed. Dit leidt tot lagere afschrijvingen en rentelasten. Factoren die bijdragen aan het uitblijven van investeringen zijn onder meer de onzekerheid over toekomstige beleidsmaatregelen (zoals de aangekondigde korting op de Nhc/Nic), stijgende bouwkosten en terughoudendheid bij banken om nieuwe initiatieven te financieren.

Een andere verklaring voor de dalende kapitaallastenratio ligt aan de opbrengstenkant. In de achterliggende jaren is door tariefstijgingen en toenemende zorgzwaarte een stijging van de bedrijfsopbrengsten zichtbaar. Deze ontwikkeling zorgt er bij gelijkblijvende of dalende kapitaallasten voor dat de kapitaallastenratio afneemt.

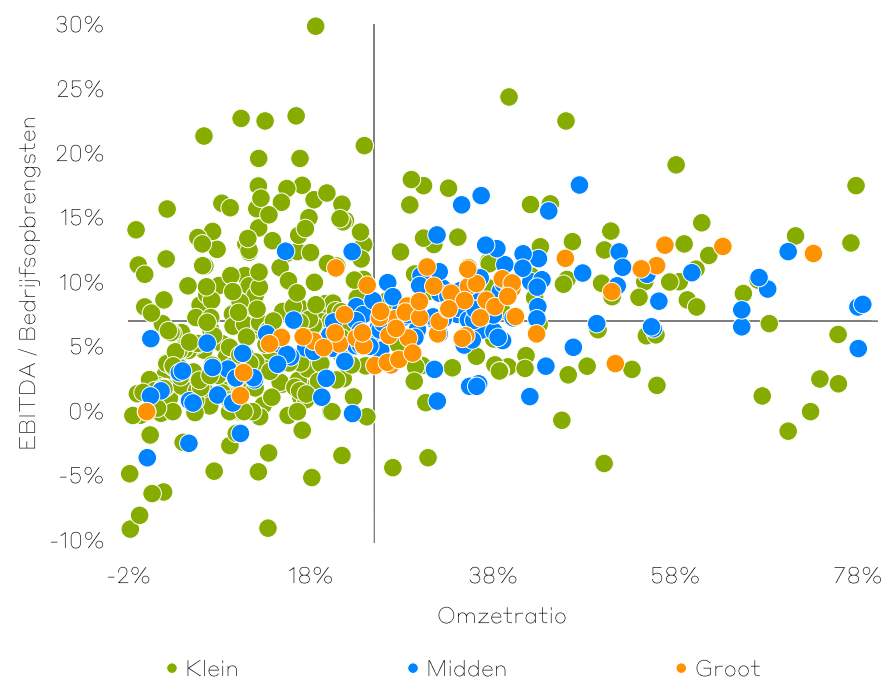
De personeelskosten vormen ook een grote kostenpost binnen de VVT. In 2024 daalt de personeelskostenratio (personeelskosten / zorgopbrengsten) van 73,2% naar 72,5%. Deze daling, die wijst op een efficiëntere inzet van personeel en/of een afname van de inzet van relatief dure externe krachten, heeft een positieve impact op het resultaat.

De EBITDA geeft een goed beeld van de operationele prestaties van zorgorganisaties, los van financierings- en investeringskeuzes. De positieve ontwikkeling in de personeelslasten dragen dus bij aan een stijging van dit belangrijke kengetal.

De verschillen tussen kleine, middelgrote en grote

zorgorganisaties nemen toe, zowel in financiële slagkracht als in wendbaarheid. Een solide financiële basis is essentieel om de transitie naar passende zorg, digitalisering en duurzaamheid te kunnen dragen.

Spreading van EBITDA en solvabiliteit



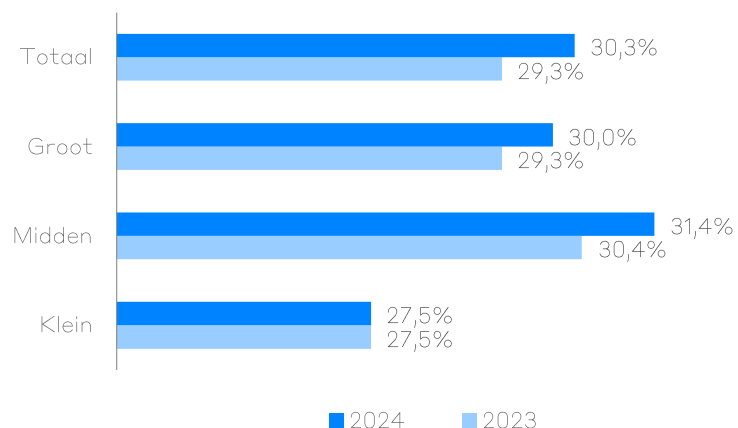
* EBITDA: als norm is gesteld het gemiddelde van alle VVT-organisaties

** Solvabiliteit: hiervoor is de gangbare norm van 25% aangehouden

Solvabiliteit

De gemiddelde omzetratio in de sector is licht gestegen van 29,3% naar 30,3%. Dit wijst op een versterkte vermogenspositie en een vergroting van de financiële weerbaarheid. De sector presteert hier goed, al zijn er wel verschillen tussen zorgorganisaties van verschillende omvang:

Solvabiliteit (omzetratio)



Liquiditeit

De liquiditeitspositie van de VVT-sector is in 2024 licht verbeterd. De gemiddelde liquiditeitsratio steeg van 1,6 naar 1,7. Dit wijst erop dat zorgorganisaties beter in staat zijn om aan hun kortlopende verplichtingen te voldoen. Vooral kleinere en middelgrote zorgorganisaties (met een omzet tot 25 miljoen euro) scoren hoog, met een ratio van 2,0. Grote zorgorganisaties blijven daarentegen achter met een ratio van 1,5.

Hoewel de gemiddelde liquiditeit boven de gangbare norm van 1,0 ligt, valt verdere druk op de liquiditeitspositie te verwachten door benodigde investeringen in vastgoed, digitalisering en innovatie. Veel zorgorganisaties financieren deze uit eigen middelen, maar dat is op termijn niet houdbaar zonder aanvullende externe financiering. Om de financiële balans gezond te houden is het van belang dat zorgorganisaties:

- investeringsbeslissingen afstemmen op de ontwikkeling van kasstromen;
- aandacht hebben voor de financieringsbehoefte op middellange termijn en de financieringsmix;
- alternatieve financieringsvormen verkennen.

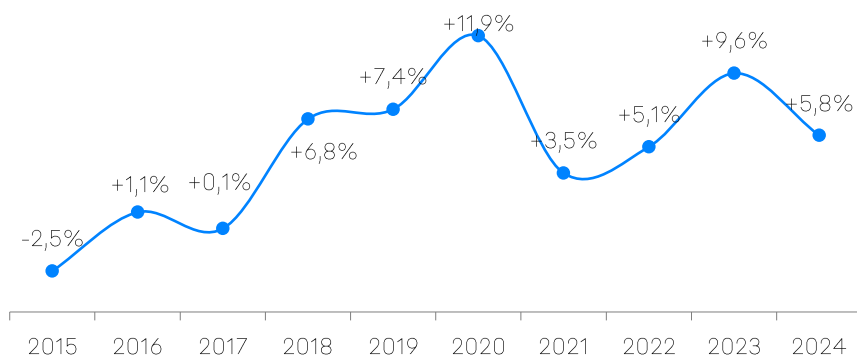


"Plannen voor kortingen op langdurige zorg zijn weliswaar uitgesteld, maar niet van tafel. De sector doet er daarom goed aan om deze financiële resultaten als tijdelijke verlichting te zien en niet als een gegeven te beschouwen."

4 Inkoop

Tot de inkoopuitgaven van een organisatie worden alle inkoopgerelateerde exploitatiekosten en de afschrijvingen op de investeringen gerekend.

Ontwikkeling inkoopuitgaven



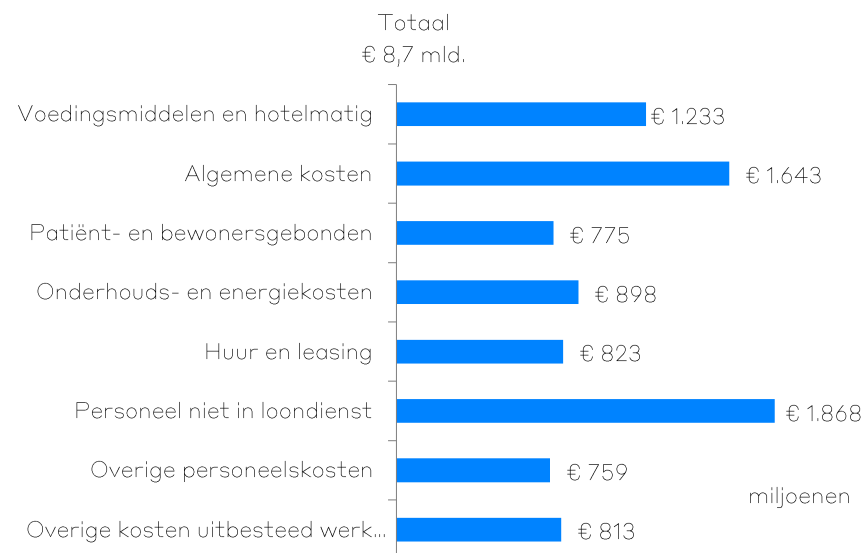
In 2024 stijgen de inkoopuitgaven met +5,8%. De totale inkoopuitgaven bedragen € 9,6 mld.

89% van de inkoopuitgaven betreft exploitatiekosten, in totaal € 8,7 mld. Het overige deel betreft € 935 mln. aan afschrijvingen op eerder gedane investeringen. De afschrijvingen laten in 2024 een toename zien van +4,7%.

De inkoopratio, die het aandeel van de inkoopgerelateerde exploitatiekosten aangeeft in het totaal van bedrijfslasten, daalt in 2024 licht van 32,9% naar 32,3%.

Tot de inkoopkosten worden onder meer de cliëntgebonden kosten, voedingsmiddelen en hotelmatige kosten gerekend.

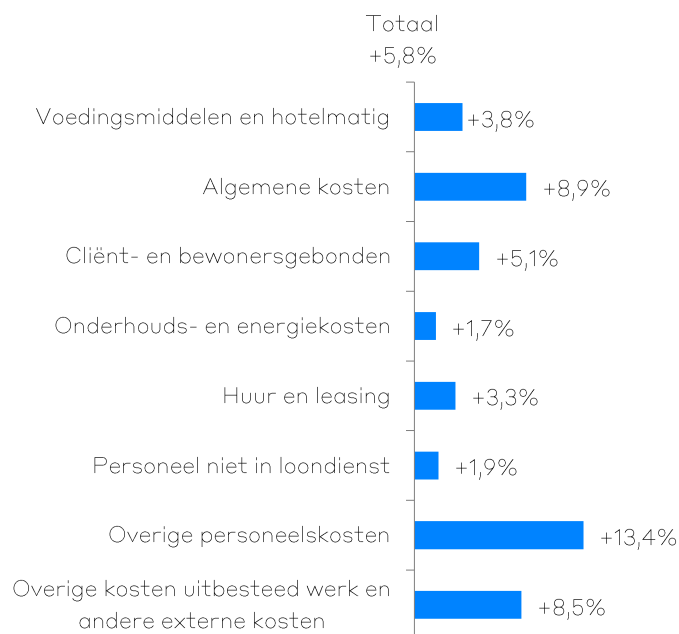
Verbijzondering inkoopkosten



De inzet van extern personeel vormt in de ouderenzorg met bijna € 1,9 mld. de grootste kostenpost. Hierbij zijn de overige kosten van uitbesteed werk nog niet meegeteld.

Andere grote kostenposten zijn de voeding- en hotelmatige kosten (€ 1,2 mld.) en de algemene kosten (€ 1,6 mld.). Onder de algemene kosten vallen onder meer de administratie-, communicatie- en advieskosten.

Ontwikkeling inkoopkosten



De inkoopkosten laten een overall stijging zien van +5,8%. Bij alle kostensoorten verklaart de aanhoudende inflatie een deel van deze stijging.

De sterkste stijging is zichtbaar bij de overige personeelskosten (13,4%). Hieronder vallen onder andere arbo- en opleidingskosten en de kosten voor dienstkleding, maar ook de kilometervergoedingen. Deze toename is cao-gerelateerd.

Onder de kosten voor overig uitbesteed werk en andere externe kosten vallen onder meer de kosten van uitzendkrachten en detachering. Deze kosten nemen in 2024 met +8,5% relatief sterk toe. Hier is mogelijk een verschuiving van PNIL naar andere vormen van uitbesteding zichtbaar. De toename van de kosten voor personeel niet in loondienst is met +1,9% gering te noemen, gelet op de sterke stijgingen van de afgelopen jaren.

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten en de cliënt- en bewonersgebonden kosten zijn de twee kostensoorten die het dichtst bij de kernactiviteit van de ouderenzorg liggen. Uit de toelichting die de zorgorganisaties in hun verslaglegging geven, blijkt dat de stijging van deze kostensoorten voortvloeit uit inflatie gecombineerd met een hogere bezetting.



*"... de kosten voor overig uitbesteed werk en andere externe kosten nemen in 2024 met **+8,5%** relatief sterk toe. Hier is mogelijk de verschuiving van PNIL naar uitzenden en detacheren al zichtbaar."*

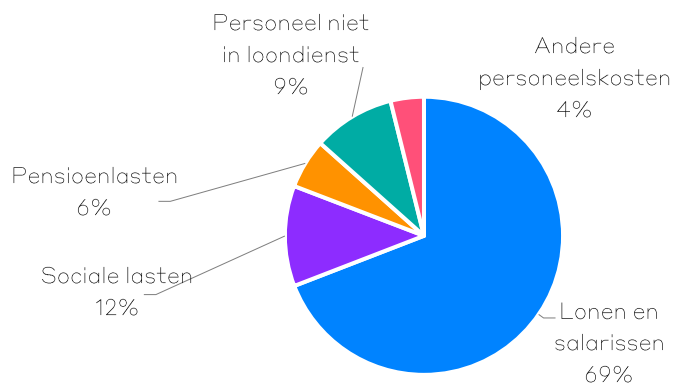
5 Personeel

Ruim twee derde van de totale personeelskosten (69%) van de onderzochte VVT-organisaties betreft lonen en salarissen.

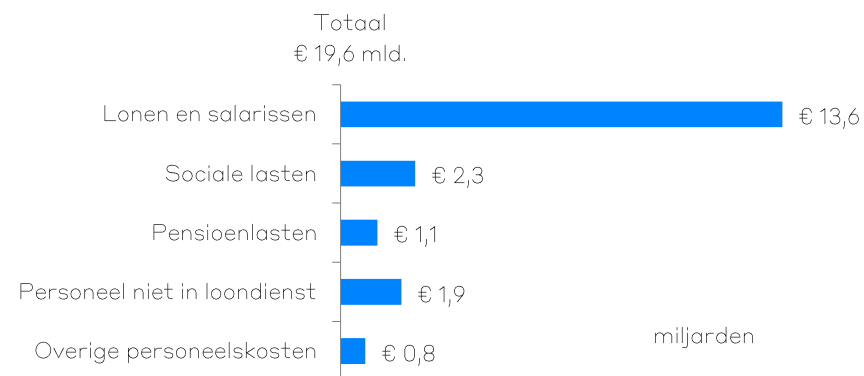
Onder de personeelskosten vallen:

- Lonen en salarissen
- Sociale lasten
- Pensioenpremies
- Personeel niet in loondienst (inkoopgerelateerd)
- Overige personeelskosten (grotendeels inkoopgerelateerd)

Verbijzondering personeelskosten

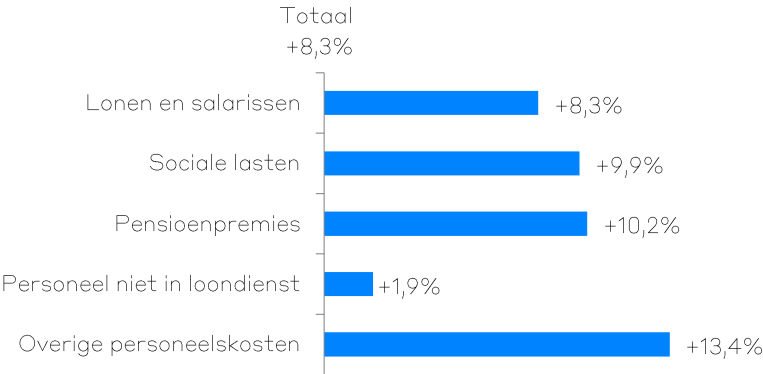


Verbijzondering personeelskosten



Het jaar 2024 laat een stijging van de totale personeelskosten zien met +8,3% naar in totaal € 19,6 mld.

Ontwikkeling personeelskosten

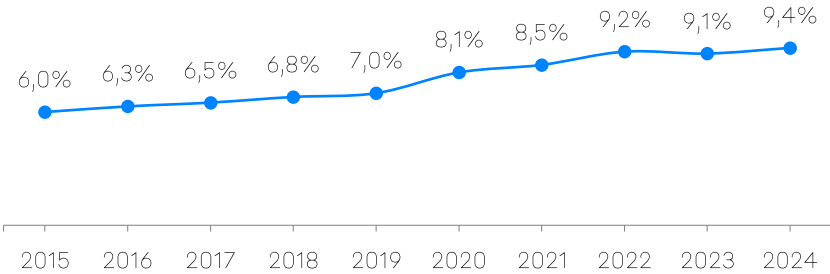


De stijging van de overige personeelskosten met +13,4% komt doordat in de cao de kilometervergoeding voor woon-werkverkeer bijna verdubbeld is. Daarnaast is het maximumaantal kilometers dat mag worden gedeclareerd verruimd.

Na jaren van dubbele groeicijfers, zijn de kosten voor ingehuurd personeel met +1,9% nauwelijks gestegen, doordat zorgorganisatie voorsorteren op strengere handhaving in 2025 ten aanzien van de wet DBA voor zzp'ers.

De lonen en salarissen en de daarmee samenhangend sociale lasten en pensioenpremies zijn voornamelijk gestegen door cao-verhogingen.

Verzuim



Na de komst van Covid-19 ligt het verzuim in de sector al enige jaren boven de 8%. In 2024 bedraagt het gemiddelde verzuimpercentage 9,4%, nadat in 2023 voor het eerst in meer dan 10 jaar sprake was van een lichte daling.

Van de totale loonsom inclusief sociale lasten en premies van € 17 mld. is naar schatting € 1,6 mld. toe te schrijven aan medewerkers die door ziekte improductief zijn.

Omgerekend zou met ieder procentpunt dat de sector het verzuim weet te verlagen, de productiviteit met circa € 170 mln. toenemen. Hierbij zijn de lagere vervangingskosten (minder inzet collega's, uitzendkrachten, PNIL) en de effecten op de kwaliteit van zorg nog niet meegerekend.

In vergelijking met andere deelsectoren in de gezondheidszorg - de ziekenhuizen, GGZ en de gehandicaptenzorg - heeft de VVT het hoogste verzuim. Gepaard met een structureel tekort aan medewerkers, staat de sector hiermee voor een grote uitdaging.

Vacatures

Eind 2024 zijn er 10.166 moeilijk vervulbare vacatures. Dit zijn functies die sinds september 2024 al open staan zonder dat daar een geschikte kandidaat voor is gevonden aan het eind van het jaar.

A photograph of a woman with long brown hair, wearing a bright pink V-neck shirt, smiling warmly as she interacts with an elderly man. They are seated at a light-colored wooden table, playing with colorful wooden blocks. The man, wearing a grey flat cap and glasses, is focused on the blocks. The background is a bright, modern interior with large windows and a clock on the wall. A large, semi-transparent orange circle is overlaid on the left side of the image, containing white text.

"... met ieder procentpunt dat de sector het verzuim weet te verlagen, de productiviteit met circa € 170 mln. toenemen. Hierbij zijn de lagere vervangingskosten (minder inzet collega's, uitzendkrachten, PNIL) en de effecten op de kwaliteit van zorg nog niet meegerekend."

_intrakoop



VERSTEGEN
accountants en adviseurs

© 2025 Intrakoop en Verstegen
accountants en adviseurs.
Overname of reproductie van de
inhoud van deze rapportage, op
welke wijze dan ook, is uitsluitend
toegestaan met bronvermelding
'Intrakoop: Jaarverslagenanalyse
VVT 2024'. Het gegevensbestand
dat ten grondslag ligt aan deze
rapportage is eigendom van
Intrakoop en voor
geïnteresseerden tegen vergoeding
opvraagbaar.

Auteurs
Drs. Mike Lankhorst
Sander Oosterbaan MSc
Prof. dr. Richard Janssen