

Jaarverslaggeving 2024

Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Jaarverslag	
1.a	Bestuursverslag	1 t/m 31
1.b	Verslag van de interne toezichthouder	1 t/m 5
2	Jaarrekening 2024	1
2.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	2
2.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024	3
2.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	4
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	5
2.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024	14
2.6.a	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	24
2.6.b	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	25
2.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	26
2.8	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024	27
2.9	Enkelvoudige balans per 31 december 2024	35
2.10	Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2024	36
2.11	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024	37
2.12	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2024	38
2.13	Vaststelling en goedkeuring	39
3	Overige gegevens	40
3.a	Statutaire regeling resultaatbestemming	41
3.b	Nevenvestigingen	41
3.c	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	42

1 JAARVERSLAG

1.a BESTUURSVERSLAG

BESTUURSVERSLAG 2024

Eindhoven, 22 mei 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
1. Doelstellingen en kernactiviteiten	5
2. Organisatieprofiel, kerncijfers en organisatiestructuur	6
2.1 Organisatieprofiel.....	6
2.2 Kerncijfers	6
2.3 Organisatiestructuur.....	7
2.4 Raad van Toezicht.....	8
2.5 Governance.....	8
2.6 Medezeggenschap	8
2.6.1 Cliëntenraad	8
2.6.2 Ondernemingsraad	9
2.6.3 Medische Staf	9
3. Beleid	10
3.1 Focuslijnen.....	10
3.1.1 Libra Next Level	10
3.1.2 De implementatie van het nieuwe EPD voor de MSR	11
3.1.3 Huisvesting & Vastgoed	11
3.1.4 Een doelmatige bedrijfsvoering	12
3.2 Sociaal beleid	12
3.2.1 Goed werkgeverschap.....	12
3.2.2 Strategische personeelontwikkeling.....	13
3.2.3 Vitale en duurzame inzetbaarheid	13
4. Kwaliteit en veiligheid	14
4.1 Kwaliteits- en veiligheidsbeleid	14
4.2 Informatieveiligheid	15
4.3 Risico's en risicobeheersing	16
4.3.1 Belangrijke strategische risico's	16
5. Financiële ontwikkelingen	19
5.1 Terugblik 2024	19
5.2 Financieel resultaat 2024	20
5.2.1 Liquiditeit.....	21
5.2.2 Financiering.....	21
5.3 Vooruitblik 2025	21
5.4 Beleid over risicobeheer financiële instrumenten	22
6. Cultuur en gedrag.....	24

7. Toepassing en naleving van gedragscodes	26
7.1 Governancecode Zorg.....	26
7.2 Gedragscode Libra	26
7.3 Nieuwe Gedragsregels cliënten en medewerkers	26
8. Informatie over onderzoek en ontwikkeling	27
8.1 Onderzoek	27
8.2 Ontwikkeling, e-health en digitalisering	27
9. Duurzaamheid	29
10. Toekomstparagraaf	30
10.1 Strategietraject.....	30
10.2 Samen leren om sterker te worden: focuslijnen 2025	30

Voorwoord

Het jaar 2024 is achter de rug. Een mooi moment om eens achterom te kijken. Afgelopen jaar hebben we samen mooie stappen gezet door te groeien, te verbeteren en ons te blijven ontwikkelen. We zijn blij dat het harde werken en inzet van iedereen mooie resultaten oplevert. We mogen met recht trots zijn op onze prestaties. Onze cliënten waarderen onze inspanningen met een 8,7 en financieel staan we er nu beter voor. Door bewust om te gaan met kosten creëren we ruimte om te investeren om onze ambities waar te maken en voorbereid te zijn op de uitdagingen in de maatschappij en in de zorg.

Eén van de mijlpalen is dat we in 2024 Het Verhaal van Libra hebben vastgesteld. Dit verhaal brengt tot uiting waar Libra voor staat en wat ons en onze medewerkers uniek maakt. Het is een verhaal voor onze huidige en toekomstige medewerkers, cliënten en verwijzers, waarin we duidelijk aangeven waar we naartoe willen en met welke energie we dat willen bereiken. Met andere woorden, het is de belofte van Libra aan onze cliënten en medewerkers.

De komende periode werkt Libra toe naar een nieuw strategisch beleidsplan voor de periode 2025-2029. De medische staf heeft een medisch beleidsplan opgesteld wat mooie input is voor het strategisch beleidsplan dat naar verwachting in juni 2025 het licht zal zien.

Naast dit bestuursverslag wordt ook een Jaarbeeld 2024 gepubliceerd. Daarin staan alle mooie ontwikkelingen en initiatieven beschreven. De lezer wordt dan ook van harte uitgenodigd om het Jaarbeeld 2024 te lezen via deze [link](#).

Voor 2025 heeft Libra uitdagende doelen gesteld. Ik heb er alle vertrouwen in dat we die doelen gaan halen. Daarmee geven we Libra een nog stevigere basis. We zijn op de goede weg, dat heeft 2024 ons laten zien.

Veel dank en een groot compliment aan alle Libra medewerkers, de Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Vereniging Medische Staf en de Raad van Toezicht voor hun inspanningen gedurende het afgelopen jaar.

Wideke Nijdam

Voorzitter Raad van Bestuur

1. Doelstellingen en kernactiviteiten

Libra richt zich met revalidatie en audiologie op het optimaal functioneren van kinderen, volwassenen en ouderen met een beperking die aangeboren of verworven is, met het oog op participatie. Diagnose & prognose, behandelen & trainen, en aanpassen & leren omgaan met een beperking zijn de drie kerngebieden. Met deze unieke expertise is Libra voor velen de onmisbare schakel tussen het medische en het leven, tussen cure en care, tussen een behandeling en daadwerkelijk meedoen.

Dit doen we door samen met cliënt uit te zoeken wat de mogelijkheden zijn, wat er nodig is, wat de behoeften zijn en hoe de client daar kan komen. Tegelijkertijd leert Libra van de client wat daarbij het beste werkt. Samen met collega's, cliënten en partners uit uiteenlopende disciplines onderzoeken we hoe Libra cliënten actief kunnen laten meedoen in hun eigen leven. Dat is een proces van samenwerken en elkaar inspireren, en vooral ook van bewust leren van elkaar.

Libra wil een flexibele en efficiënte organisatie zijn, zowel bedrijfsmatig als qua zorgaanbod. Verwijzers moeten weten waarvoor mensen bij Libra terecht kunnen en met welke organisaties in de keten Libra samenwerkt. Libra is een organisatie die duidelijk is in haar zorgaanbod en aantrekkelijk is om bij te werken en die voldoet aan de wet- en regelgeving. Waar we samen met de cliënt naar zijn toekomst kijken en een daarbij passend traject opstellen.

In 2024 luidde onze missie en visie:

Missie: *Werken aan kwaliteit van leven. Samen met de cliënt en zijn omgeving dragen we vanuit onze deskundigheid bij aan het bereiken van een optimale kwaliteit van leven.*

Visie: *De vraag van de cliënt staat centraal. Doelstelling van de behandeling en de zorg is dat de cliënt zo volwaardig mogelijk kan deelnemen aan de samenleving en zo zelfstandig mogelijk kan leven.*

Op basis van de huidige koers zijn in het verleden vier ambities geformuleerd, namelijk:

1. Client centraal & zorg op maat;
2. Continu ontwikkelen & verbeteren;
3. Werken vanuit eigen kracht en regie;
4. Duurzame toekomst.

Deze ambities zijn erop gericht om een sterke en toekomstbestendige organisatie te blijven voor onze cliënten, medewerkers en omgeving. De komende periode werkt Libra toe naar een nieuw strategisch beleidsplan voor de periode 2025-2029. Samen met stakeholders gaat Libra in gesprek over haar ambities voor de toekomst. Onderdeel van de nieuwe strategische koers, is het vaststellen van een nieuwe missie en visie.

2. Organisatieprofiel, kerncijfers en organisatiestructuur

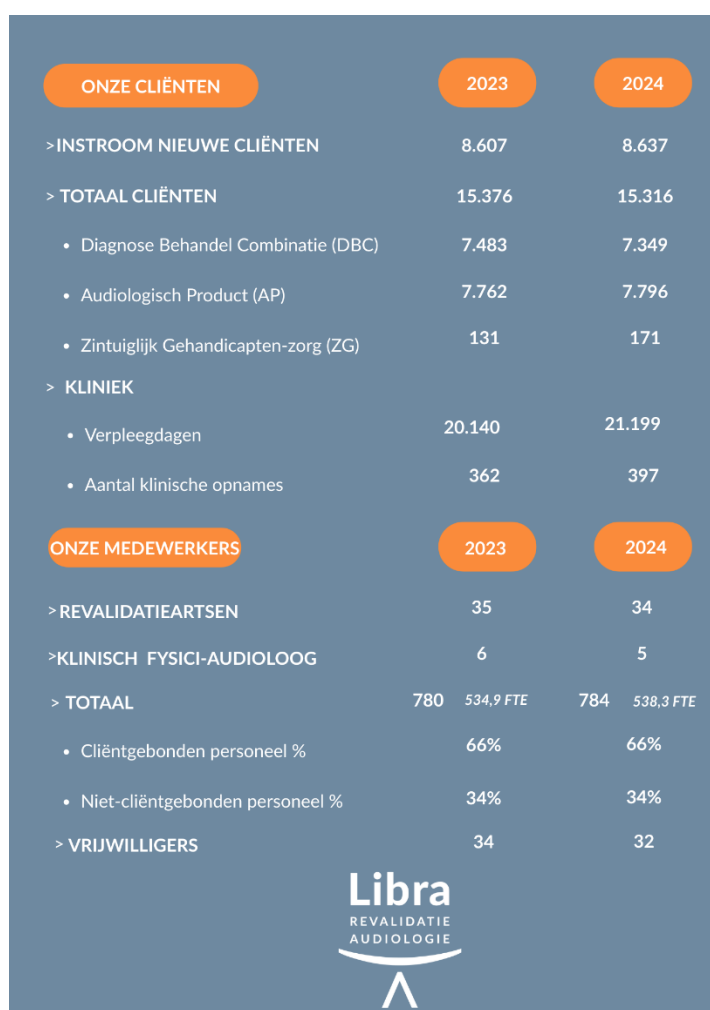
2.1 Organisatieprofiel

Libra biedt specialistische diagnostiek, behandeling en begeleiding voor mensen met een lichamelijke, cognitieve en/of auditieve beperking. Zowel volwassenen als kinderen en jongeren kunnen bij Libra terecht. Voor specialistische revalidatie kan de cliënt terecht in Weert, Eindhoven en Tilburg. Voor problemen op het gebied van gehoor, spraak en taal kan de cliënt zich wenden tot de audiologische centra in Eindhoven, Tilburg en Breda.

Libra wil de expert zijn op het gebied van complexe medisch specialistische revalidatie en audiologische zorg voor mensen met een lichamelijke, cognitieve en/of auditieve beperking. Het belangrijkste doel van Libra is om naadloze aaneengesloten zorg te bieden aan mensen met een lichamelijke beperking én om die zorg vervolgens ook te kunnen garanderen. Ook wil Libra organisaties verbinden die zich gezamenlijk richten op mensen die leven met een beperking en die op zoek zijn naar een nieuwe balans in hun leven.

2.2 Kerncijfers

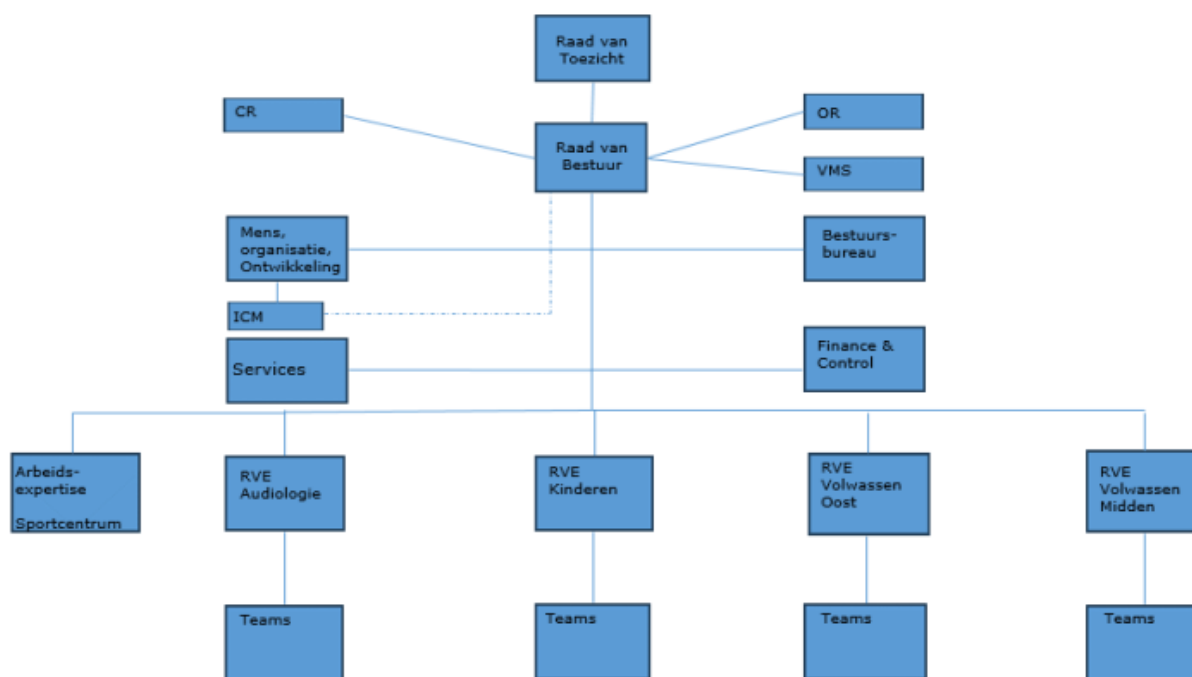
Voor een overzicht van de kerncijfers van Libra, zie onderstaande infographic.



2.3 Organisatiestructuur

Libra heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de zorgorganisatie en voor de algemene gang van zaken en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. In 2024 is een nieuwe organisatiestructuur vastgesteld, waarbij het directieteam is omgevormd tot een managementteam. Het managementteam van Libra bestaat uit de Raad van Bestuur, de bestuurssecretaris, het management van de RVE's (Kinderen, Midden, Oost en Audiologie) en het management van de Stafafdelingen (Financiën & Control, Mens Organisatie en Ontwikkeling) en Services. Het managementteam ondersteunt en adviseert de Raad van Bestuur op strategisch en tactisch niveau bij de beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling en beleidsuitvoering. De Raad van Bestuur heeft wekelijks vergaderd, in aanwezigheid van de bestuurssecretaris om vastlegging van de besluiten te borgen. De vergaderfrequentie van het managementteam is in de loop van 2024 aangepast van wekelijks naar tweewekelijks.

Voor een totaalbeeld van de organisatiestructuur wordt verwezen naar onderstaand organogram van Libra.



Organogram 2024 Libra Revalidatie & Audiologie

In 2024 is de besturingsfilosofie van Libra intern opnieuw besproken. De vier principes van de besturingsfilosofie zijn:

- De cliënt centraal;
- Medewerkers dragen vanuit eigen kracht en regie bij aan de dienstverlening aan onze cliënten en het realiseren van de organisatiedoelstellingen;
- Libra R&A is een open organisatie. 'Open' wil zeggen dat we ons van buiten naar binnen organiseren. Alles wat we doen is gericht op meerwaarde voor onze cliënt in zijn zorgnetwerk. Als Libra R&A moeten we wendbaar zijn om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en veranderingen om ons heen;
- De effectiviteit van Libra als organisatie wordt bepaald door de wisselwerking met haar omgeving. De veranderende context van de revalidatiezorg en audiologie vraagt om een meer directe regionale aanwezigheid.

In 2024 is geconcludeerd dat deze principes nog steeds leidend zijn bij de nieuwe organisatiestructuur. Daarbij is opgemerkt dat het principe vanuit het perspectief van de medewerker (tweede principe) een nadere inkleuring krijgt vanuit professioneel eigenaarschap. Het met elkaar, op basis van gelijkwaardigheid, eigenaarschap nemen en verantwoordelijkheid willen afleggen over besluiten en acties die worden ondernomen om steeds verder te verbeteren.

2.4 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de bestuurder en op de besturing van Libra. De Raad van Toezicht vervult - conform de Governancecode Zorg - de rollen van werkgever, toezichthouder, klankbord en sparringpartner. De wijze waarop zij dit doet, heeft de Raad van Toezicht uitgewerkt in een toezichtvisie. De leden van de Raad van Toezicht kijken ieder vanuit hun eigen specifieke deskundigheid naar de organisatie en in gezamenlijkheid naar de uitvoering van het beleid.

Naast de reguliere vergaderingen, komt de Raad van Toezicht bij elkaar commissies: de Auditcommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid -Human Resources.

Voor een beeld van de onderwerpen die binnen de Raad van Toezicht de revue hebben gepasseerd, verwijzen wij de lezer naar het verslag van de Raad van Toezicht. Het verslag van de Raad van Toezicht verschijnt separaat bij de jaarverantwoording van Libra.

2.5 Governance

Libra volgt de Governancecode Zorg 2022 van de Brancheorganisaties Zorg, en de daarbij horende zeven principes, in haar bedrijfsvoering. In 2023 is het proces van aanpassing en in lijn brengen van de statuten en reglementen RvB en RvT met de Governancecode Zorg 2022 afgerond. In de statuten van Libra is vastgelegd op welke wijze bestuurlijke besluitvorming binnen Libra plaatsvindt en voor welke onderwerpen voorafgaand aan een bestuursbesluit de goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig is. De werkwijze van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn uitgewerkt in reglementen.

Voor de bezoldiging van de leden Raad van Toezicht en de bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt gehandeld conform de Wet Normering Topinkomens (WNT). De WNT stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector.

2.6 Medezeggenschap

Naast informele participatie krijgt medezeggenschap binnen Libra formeel vorm via de medezeggenschapraden, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Vereniging Medische staf. Zij maken elk jaar een eigen jaarverslag. Een samenvatting hiervan is opgenomen in het Jaarbeeld 2024.

2.6.1 Cliëntenraad

De Cliëntenraad behartigt de belangen van alle kinderen, jongeren en volwassenen die bij Libra behandeld zijn/worden en hun naasten. De Cliëntenraad brengt advies uit over alle onderwerpen die de cliënten raken en wordt betrokken bij ontwikkelingen binnen de organisatie. Voor een aantal onderwerpen geldt dat deze ter instemming aan de Cliëntenraad worden voorgelegd. Zie deze [link](#) voor een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die zich in het verslagjaar 2024 op het terrein van de Cliëntenraad hebben voorgedaan.

2.6.2 Ondernemingsraad

De OR behartigt de belangen van alle medewerkers. Bij advies- en instemmings-aanvragen weegt de OR belangen af van zowel de medewerkers als de organisatie. De OR maakt hiervoor regelmatig gebruik van achterbanraadpleging om inzicht te krijgen in de meningen van collega's. Reacties of suggesties van collega's neemt de OR mee in het overleg met de Raad van Bestuur. Zie deze [link](#) voor een overzicht van de belangrijkste onderwerpen waarmee de OR zich in het afgelopen verslagjaar heeft bezig gehouden.

2.6.3 Medische Staf

De Vereniging Medische Staf (VMS) is een adviesorgaan dat gevraagd en ongevraagd advies geeft aan de Raad van Bestuur over medisch inhoudelijke en organisatie brede onderwerpen. Voor een samenvatting van de activiteiten van de VMS in het afgelopen verslagjaar zie [link](#).

3. Beleid

Libra wil een flexibele en efficiënte organisatie zijn, zowel bedrijfsmatig als qua zorgaanbod. De focus lag in 2024 op het verder versterken van de basis (structuur, cultuur en processen en systemen), het verbeteren van de financiële uitgangspositie en het vergroten van de doelmatigheid en doeltreffendheid. Om horizontale afstemming tussen de verschillende beleidsdomeinen en projecten inzichtelijk en beheersbaar te houden, wordt binnen Libra gewerkt met Programboards voor de beleidsdomeinen Financiën, Kwaliteit & Veiligheid, Onderzoek & Ontwikkeling, Zorg & ICT en HR & Opleiden.

De beleidscyclus en de PDCA-cyclus is in 2024 herzien en vastgesteld. De maandelijkse rapportages tonen de resultaten op de pijlers Klant, Medewerker, Financieel en Kwaliteit en Veiligheid. Deze worden maandelijks geëvalueerd op voortgang en bijsturingsacties binnen het managementteam van Libra (MT).

Aan de hand van de inzichten van het MT en de input vanuit de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en het Bestuur Vereniging Medische Staf is ervoor gekozen om in 2024 de energie te verdelen over een beperkt aantal thema's/focuslijnen en zodoende helder te maken wat Libra in 2024 echt te doen stond.

De focuslijnen voor 2024 waren:

1. Libra Next Level, waar we vooral in willen zetten op vertaling van onze kernwaarden in gedrag en wat medewerkers en leidinggevenden nodig hebben om met plezier en voldoening hun werk voor de cliënten te kunnen doen.
2. De implementatie van het nieuwe EPD voor de MSR.
3. Huisvesting & Vastgoed.
4. Een doelmatige bedrijfsvoering, waarbij opbrengsten en kosten met elkaar in evenwicht zijn.

Er is dus bewust voor gekozen om in 2024 geen nieuwe speerpunten te benoemen, maar focus aan te brengen om een goede basis te leggen voor de toekomst. Daarmee is ervoor gezorgd dat in 2024 een goede focus is aangebracht. Andere projecten zijn opgepakt, maar daarbij gold dat deze zoveel mogelijk in het teken stonden en bijdroegen aan de hierboven genoemde vier focuslijnen.

Hoewel alle acties en initiatieven in 2024, groot en klein, een plaats in de spotlight verdienen, wordt hieronder ingegaan op de focuslijnen van 2024 en de ontwikkelingen op het gebied van het Sociaal beleid. Van andere acties en waardevolle initiatieven is een selectie gemaakt in het Jaarbeeld 2024 van Libra. Zie daarvoor deze [link](#).

3.1 Focuslijnen

Hieronder worden de focuslijnen kort toegelicht en wordt de stand van zaken geschetst. Op focuslijn 4 wordt nader ingegaan in hoofdstuk 5 van dit bestuursverslag (hoofdstuk Financiële ontwikkelingen).

3.1.1 Libra Next Level

Onder de noemer Libra Next Level is Libra reeds in 2021 een programma gestart dat zich richtte op een samenhangende heroriëntatie op de cultuur, structuur en processen/systemen van Libra. Dat heeft in 2022 geleid tot een nieuw besturingsmodel. In 2024 is de balans opgemaakt van het besturingsmodel. Hierbij hebben we geëvalueerd of het uitgangspunt - decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (zelfsturing) – met daarbij een steunstructuur van organisatie- en teamcoaches, nog een passend is bij de huidige context van Libra. De uitkomsten van de evaluatie worden in het eerste kwartaal van 2025 gepresenteerd.

Als een volgende stap in ons cultuurprogramma hebben we in 2024 Het Verhaal van Libra opgesteld. Dit verhaal brengt tot uiting waar Libra voor staat en wat ons en onze medewerkers uniek maakt. Het is een verhaal voor onze huidige en toekomstige medewerkers, cliënten en verwijzers, waarin we duidelijk aangeven waar we naartoe willen en met welke energie we dat willen bereiken. Met andere woorden, het is de belofte van Libra aan onze cliënten en medewerkers.

Deze positionering geeft strategische richting en waarborgt een eenduidige communicatie naar onze stakeholders zoals cliënten, familieleden, (toekomstige) medewerkers, zorgverleners, verzekeraars en overheidsinstanties over wat wij als Libra te bieden hebben. Voor cliënten creëert het vertrouwen en een positieve zorgervaring omdat het duidelijk maakt hoe wij onze zorg verlenen, terwijl het medewerkers duidelijkheid, motivatie en kansen voor professionele ontwikkeling biedt. Een sterke en duidelijke positionering is cruciaal om aantrekkelijk te zijn voor zowel huidige als toekomstige medewerkers. Dit alles versterkt de organisatiecultuur en helpt ons om samen te werken aan gemeenschappelijke doelen.

De kern van de Libra-manier is samen leren en ontdekken. Dit doen we in onze dagelijkse praktijk. De praktijk is ons lab. Het betekent dat we van elkaar leren en samenwerken met collega's en andere professionals om samen verder te komen. Dit proces zullen we de komende jaren al werkende weg verder vormgeven.

Met de evaluatie van het besturingsmodel en het opstellen van het Verhaal van Libra hebben we in 2024 het Libra Next Level programma afgerond. In hoofdstuk 6 meer over het Verhaal van Libra.

3.1.2 De implementatie van het nieuwe EPD voor de MSR

Libra werkt samen met twee revalidatie-instellingen die eveneens hetzelfde EPD gaan implementeren. In het eerste kwartaal van 2024 vond de kick-off plaats van het traject om te komen tot implementatie van een nieuw EPD, cliëntportaal en planningssysteem (NRP). Dit met een verwachte implementatiedatum eind december 2024. In het tweede kwartaal zijn alle projectgroepen gestart met de noodzakelijke voorbereidingen. Duidelijk is geworden dat de implementatiedatum verschoven moest worden om ervoor te zorgen dat de implementatie succesvol kan verlopen. De go-live datum is nu voorzien op 28 mei 2025.

3.1.3 Huisvesting & Vastgoed

In opdracht van Libra heeft een extern bureau in het eerste kwartaal van 2024 het onderzoek afgerond naar vastgoedsценario's en rendementsverbetering. Dit met als doel het op elkaar afstemmen van de inhoudelijke ambitie en de financiële mogelijkheden. De diverse rendements- en investeringskeuzes zijn vertaald in een eerste versie van de meerjarenbegroting en besproken met het managementteam, de medezeggenschapsraden en de Raad van Toezicht. Keuzes en besluiten zijn genomen, waaronder dat Libra stopt met verdere verkenning van een gezamenlijke nieuwbouw van een kliniek met een VVT-instelling in Eindhoven. Het projectplan van de renovatie kliniek Blixembosch zal gedurende 2025 verder vorm worden gegeven. Eind 2025 loopt het huidige huurcontract voor het audiologisch centrum op locatie Strijp-S in Eindhoven af. De bedoeling is dat dit audiologisch centrum zal inhuizen in locatie Blixembosch.

Voor locatie Leijpark in Tilburg wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een zorgcampus, waarin Libra samen optrekt met zowel het ETZ, het onderwijscentrum, een VVT-instelling en de gemeente. Eén van de eerste bouwprojecten, het kinder- en jongerencentrum Leijpark, is in het laatste kwartaal van 2024 opgeleverd. De kinderrevalidatie en

zintuigelijke zorg zijn verhuisd naar dit nieuwe pand. Hierin werkt Libra samen met Onderwijscentrum Leijpark, Siza en Amarant volgens het principe 'één kind, één plan'. Verder is in 2024 besloten om de werkzaamheden van het audiologisch centrum Uden voorlopig uit te voeren op de locatie van het ziekenhuis Bernhoven in Uden. Het plan is namelijk om in 2025 toe te werken naar een samenvoeging van de audiologische zorg en zintuigelijk gehandicaptenzorg (locatie 't Kwetternest Uden) op één locatie in de regio Uden/Veghel/Oss.

Om alle vastgoed- en onderhoudsvraagstukken te organiseren in het lange termijn huisvestingsplan van Libra wordt jaarlijks een werkagenda Huisvesting uitgewerkt.

3.1.4 Een doelmatige bedrijfsvoering

Hoewel al mooie en goede stappen zijn gezet, is het van belang dat we verder blijven bouwen aan een gezonde toekomst. In 2024 is in afstemming met de gremia (CR, OR en BVMS) en de Raad van Toezicht een ombuigingsplan opgesteld. Dit met als doel om tot een structurele rendementsverbetering van 2% te komen. Hierdoor kan worden gebouwd aan financiële stabiliteit van Libra om zodoende de ambities van Libra ook financieel waar te kunnen maken. Het ombuigingsplan is 'beleidsrijk' opgesteld; voortbordurend op de vier focuslijnen die in 2024 centraal zijn gesteld.

In Q4 2024 is gestart met het project 'Samen Slimmer Werken'. In de aanleiding naar dit project is in samenwerking met een externe partij een analyse gedaan om verbeterpotentieel in de organisatie te bepalen. Hierbij is gekeken naar de doelmatigheid van werken op basis van gedetailleerde werkstudies, waarbij medewerkers gevolgd zijn en nauwgezet werd bijhouden waar verloren of verborgen verloren tijd zat. Aansluitend is gekeken naar de werkprocessen; hoe zijn deze ingericht en waar zitten de knelpunten die verloren tijd veroorzaken. Daarnaast is gekeken naar het managementgedrag en aan de hand van welke managementtaken wordt gewerkt; hoe gaan managers om met hun tijd, waar liggen hun prioriteiten? Tevens is onderzocht met welke managementsystemen wordt gewerkt en welke managementinformatie de managers bij het aansturen van hun locaties ondersteunt.

Deze analyse liet een verbeterpotentieel zien. In Q4 is het project gestart om de efficiëntie te verhogen aan de hand van het verbeterpotentieel. Het project heeft een projectduur tot medio 2025, waarna het project doorgang vindt om aandacht te houden voor borging en opvolging. Deze opvolging wordt in samenwerking met verbetercoaches opgepakt, een nieuwe rol voor interne collega's van Libra.

Voor een financiële terugblik en vooruitblik wordt verwezen naar hoofdstuk 5.

3.2 Sociaal beleid

Betrokken, gemotiveerde en vitale medewerkers dragen bij aan de ontwikkeling van de organisatie en aan de tevredenheid van cliënten. Libra wil als werkgever vanuit goed werkgeverschap een aantrekkelijke organisatie zijn om voor te werken. Enerzijds door aandacht te hebben voor medewerkers, hun ontwikkeling en hun inzetbaarheid en anderzijds door beleid op te stellen wat bijdraagt aan deze ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. De in 2023 gedefinieerde thema's, goed werkgeverschap, strategische personeelsontwikkeling en vitale en duurzame inzetbaarheid, hebben in 2024 een vervolg gekregen. Hieronder wordt teruggeblikt op deze thema's en wordt ingegaan op de stand van zaken.

3.2.1 Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap betekent dat we een betrouwbare en veilige werkomgeving creëren waar medewerkers zich echt thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. Het gaat erom dat

we aantrekkelijk zijn en blijven als werkgever, zowel voor nieuwe als huidige medewerkers. Dit betekent dat we een passend salaris bieden en veel aandacht hebben voor de persoonlijke en professionele groei van onze medewerkers, ongeacht in welke fase van hun loopbaan ze zich bevinden binnen Libra.

Vanaf 1 januari 2024 kunnen medewerkers dankzij de Cao Ziekenhuizen gebruikmaken van een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering.

In het afgelopen jaar hebben we veel aandacht besteed aan eigen verantwoordelijkheid, transparantie en professioneel gedrag. Samen met collega's hebben we een integriteitsbeleid en gedragsregels opgesteld om een open en een sociaal veilige werkomgeving te bevorderen. Verder is de regeling "Aandacht voor jou en jouw team" aangepast om te benadrukken hoe trots Libra is op haar medewerkers. Dit door aandacht te besteden aan bijzondere gelegenheden en gebeurtenissen in het leven van medewerkers. Ook zijn meerdere succesvolle introductiebijeenkomsten georganiseerd waar nieuwe collega's, aan het begin van hun loopbaan bij Libra, elkaar en de organisatie hebben leren kennen. Het onboardingsprogramma wordt momenteel geactualiseerd en krijgt in 2025 een frisse doorstart.

3.2.2 Strategische personeelsontwikkeling

Aandacht voor strategische personeelsontwikkeling is nodig om te zorgen dat Libra klaar is voor de toekomst en een wendbare organisatie is met veerkrachtige medewerkers. In het afgelopen jaar hebben we ons strategisch opleidingsplan voor 2024-2028 vastgesteld. Bij Libra richten we ons op opleiden, een leven lang leren en persoonlijke ontwikkeling. Dit plan helpt ons om Het Verhaal van Libra uit te dragen, leiderschap te ontwikkelen, te digitaliseren en te innoveren. Zo vergroten we de duurzame inzetbaarheid en blijven we samen wendbaar en veerkrachtig.

Binnen de volwassenrevalidatie zijn we gestart met een pilot voor strategische personeelsplanning om een goed beeld te krijgen van onze huidige en gewenste personeelsbezetting. Deze pilot krijgt in 2025 een vervolg. In 2024 hebben we tevens met succes een proef afgerond in beide klinieken met de inzet van regieverpleegkundigen. Deze gedifferentieerde inzet van verpleegkundigen heeft niet alleen de kwaliteit van zorg verbeterd, maar ook het werkplezier vergroot en nieuwe loopbaanperspectieven geboden.

3.2.3 Vitale en duurzame inzetbaarheid

In 2024 hebben we regelmatig onze e-learningmodules onder de aandacht gebracht binnen de Libra Community, een onderdeel van het nieuwe interactieve online platform Libra Connect. De modules, zoals die over Communicatiestijlen, Overtuigen en Werkstress, dragen bij aan duurzame inzetbaarheid.

Een arbodienstverlener kan een belangrijke rol spelen in de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Na uitgebreide evaluatiegesprekken met de huidige arbodienstverlener hebben we in 2024 besloten op zoek te gaan naar een nieuwe partner. In het afgelopen jaar hebben we een pakket van eisen voorbereid voor de aanbesteding van een nieuwe arbodienstverlener die aansluit bij de visie van Libra. We hebben een shortlist van mogelijke partijen opgesteld en starten in 2025 met de aanbesteding.

Daarnaast zijn we in 2024 begonnen met de voorbereidingen voor een medewerkertevredenheidsonderzoek. Samen met leidinggevenden en collega's hebben we selectiecriteria opgesteld en met vier partijen gesproken. We verwachten in 2025 een passende partij te kiezen en het onderzoek uit te voeren.

4. Kwaliteit en veiligheid

4.1 Kwaliteits- en veiligheidsbeleid

Binnen Libra werken we met een geïntegreerd kwaliteits- en veiligheidsbeleid dat is afgestemd op de missie en visie van de organisatie. Het beleid volgt de PDS(C)A-cyclus en wordt ondersteund door het gedachtegoed van Safety II, waarbij de focus ligt op wat goed gaat om cliëntveiligheid te vergroten en om ook het werkplezier te verhogen. Leren en verbeteren worden gestimuleerd door multidisciplinair samenwerken en een cultuur van continu verbeteren. Dit draagt bij aan kwalitatief hoogwaardige en veilige zorg die is afgestemd op de behoeften, voorkeuren en waarden van de cliënt.

Er worden diverse kwaliteitsinstrumenten ingezet om na te gaan of we tot de gewenste resultaten komen. In 2024 hebben onder andere weer Cliënttevredenheidsmetingen plaatsgevonden. Dit aan de hand van de PEM (Patiënt Ervarings Monitor) en Exploratio (online tool voor klanttevredenheidsonderzoek). Voor Revalidatie is de score een 8,7, dit met een deelname van 830 deelnemers. Voor Audiologie is eveneens een score van 8,7 behaald, dit met een deelname van 1.245 deelnemers. Aan de hand van uitkomsten worden verbetermaatregelen ingezet. Bijvoorbeeld het verbeteren van de informatievoorziening aan cliënten, zoals wachttijdinformatie voor Audiologische cliënten, en het zorgen voor afleiding in wachtkamers voor kinderen.

Libra levert periodiek cijfers aan externe stakeholders van verplichte prestatie indicatoren (proces en doelmatigheidsindicatoren) en uitkomst-indicatoren. Cijfers van de benchmark worden gebruikt om van te leren en te verbeteren. In 2024 is intern een PDCA ingericht op de uitkomsten van de prestatie indicatoren. Dit heeft geresulteerd in een verbeterrapport en acties. Deze acties zijn opgepakt en hebben geleid tot een verbeterd inzicht en bewustwording op werkproces wachttijden en behandelduur. De wachttijden worden gemonitord en er wordt waar mogelijk ingegrepen doordat nu duidelijk is wat de achterliggende oorzaken zijn. In 2024 is er meer aandacht besteed aan het Revalidatieregister. Met het Revalidatieregister willen de leden van Revalidatie Nederland (RN) en de Vereniging van Revalidatieartsen (VRA) meer inzicht krijgen in de zorg om zo de kwaliteit en de doelmatigheid verder te verbeteren. Libra levert data aan en kijkt mee en kijkt mee in de verdere ontwikkeling van dit register.

Sinds 2021 doet Libra ook mee in de data aanlevering aan Revalidatie Impact. Het leren en verbeteren aan de hand van deze uitkomsten wordt nog niet bij alle centra zo uitgebreid gedaan. Uit de benchmark blijkt dat Libra een beter behandelresultaat heeft met een kortere behandelduur.

In 2024 heeft er geen externe audit in het kader van NEN 15224 (Kwaliteit) en Patiëntveiligheid (NEN 8009) plaatsgevonden in verband met de aanvankelijke geplande livegang eind 2024 van het nieuwe EPD. In november 2023 vond de laatste periodieke audit plaats. De observaties en gesignaleerde punten ter verbetering van de kwaliteit van de zorg zijn daar waar nodig omgezet in een plan van aanpak en zijn via het verbeterregister binnen Libra opgevolgd en zo de PDS(C)A-cyclus doorlopen. Eind 2024 is daarnaast gestart met de voorbereidingen voor de initiële (uitgebreide) audit die in februari 2025 is gepland.

Tevens heeft Libra in 2024 weer een paar interne audits uitgevoerd. Dit aan de hand van de focuslijnen en de gesignaleerde risicovolle processen binnen de organisatie. Zo heeft er een audit plaatsgevonden over het proces met betrekking tot detacheringen, een audit op de gebieden vitaliteit, verzuim en flexpool en een audit over vrijheidsbeperkende

interventies. Deze audits hebben onder andere geleid tot nieuwe proces-/en werkafspraken.

Binnen Libra wordt vanuit een breder perspectief naar verbeterpunten gekeken door Veiligheidsrondes uit te voeren. Samen met een afvaardiging van de Cliëntenraad, professionals vanuit de ondersteunende diensten en zorgverleners en de Raad van Bestuur wordt een ronde gelopen op een afdeling waar cliënten worden behandeld. Dit met als doel inzicht te krijgen in aspecten van cliëntveiligheid (fysieke onderdelen, maar ook bewustzijn & cultuur). In het afgelopen jaar zijn de resultaten gecombineerd met de resultaten uit de Infectiepreventie audits. Er is een pilot gestart voor aanschaf nieuwe behandelmatten die schoon-vuil opgeborgen kunnen worden, IPC is aangesloten bij de assortimentscommissie om aan de voorkant materialen juist in te kopen, bewustzijn verhoogd op het opruimen van materialen en het weggooien van oude materialen. Tijdens de veiligheidsronden is er ook aandacht voor sociaal veilig werken, uit de gesprekken tijdens de rondes blijkt dat medewerkers zich veilig voelen.

In 2024 hebben daarnaast een aantal PRI's plaatsgevonden. Dit zijn prospectieve risico-inventarisaties, waarbij vooraf mogelijke risico's van een proces worden geïnventariseerd, de gevolgen worden ingeschat en preventieve maatregelen worden benoemd. De resultaten van de PRI-Kindcentrum KJCL (kinder- en jongerencentrum Leijpark) zijn ondergebracht en meegenomen in de projectgroep bouw KJCL, medische permanentie KJCL is ingeregeld. De PRI-renovatie kliniek Blixembosch heeft ertoe geleid dat er verschillende scenario's voor de renovatie worden uitgewerkt. Als er een scenario gekozen is, wordt er nieuwe PRI georganiseerd met dezelfde deelnemers, aangevuld vanuit Arbo (RI&E).

Ook heeft er in 2024 een retrospectieve oorzakenanalyse (middels PRISMA methodiek) plaatsgevonden, waarbij een incident met een cliënt van Libra op een externe locatie door Libra is geanalyseerd om aan de hand van de geconstateerde basisoorzaken verbetermaatregelen te treffen om herhaling te voorkomen.

We zijn van mening dat de beste zorg is afgestemd op de behoeften, voorkeuren en waarden van de cliënt. Een belangrijk thema is Samen Beslissen. Samen Beslissen is het proces waarbij zorgverlener en cliënt samen een beslissing nemen over een behandeling of bepaalde zorg. Hierbij bespreken zij risico's, voor- en nadelen van verschillende behandelopties en persoonlijke waarden en voorkeuren van de cliënt met elkaar. Samen Beslissen kan het verschil maken tussen goede, passende zorg en zorg waar mensen niet bewust voor gekozen hebben of zelfs niet helemaal achter staan. Gebleken is dat Samen Beslissen leidt tot onder andere meer tevredenheid over de genomen beslissing, meer therapietrouw en minder overbehandeling. In 2024 is samen met de Cliëntenraad de visie op Samen beslissen vastgesteld. Voor de scholing voor de revalidatieartsen hebben zijn voorbereidingen getroffen. In 2025 vindt deze scholing plaats. Samen beslissen krijgt nu echt vorm binnen Libra. In 2025 gaan we hier verder mee aan de slag.

4.2 Informatieveiligheid

In 2024 is de Regiegroep Informatiebeveiliging twee keer bijeengekomen. Tijdens deze overleggen worden onder andere de hoge risico's uit de Risicoanalyse NEN7510 besproken en daar waar nodig acties uitgezet. Daarnaast heeft begin 2024 een interne audit plaatsgevonden met als doel toetsen bekendheid met en bewustwording rondom informatiebeveiliging. Daaruit zijn acties voortgekomen en belegd bij leden van de Regiegroep Informatiebeveiliging.

Op dit moment is Libra compliant aan de NEN7510, maar niet gecertificeerd. De Security Officer bespreekt twee keer per jaar de top 5 risico's op het gebied van Informatiebeveiliging in de Regiegroep Informatieveiligheid en één keer per jaar met de toegewezen proceseigenaren met als doel verbetermaatregelen te treffen waar nodig. Uiteraard wordt dit ook besproken met de Raad van Bestuur. Er is twee keer per jaar overleg tussen de Security Officer en de Raad van Bestuur.

4.3 Risico's en risicobeheersing

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's, verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van Libra, het handelen van medewerkers, ingeschakelde derden en de maatschappelijke positionering van Libra. De Raad van Bestuur draagt zorg voor goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en controlesystemen, de bemensing daarvan en de werking van die systemen.

Libra past een risicomanagementsysteem toe dat is opgebouwd aan de hand van vier pijlers: klanten, medewerkers, financiën en middelen. Binnen Libra worden periodiek risicoanalyses uitgevoerd op organisatieniveau. De analyses richten zich op de vier pijlers en de daarmee samenhangende risico's. De analyses zijn bedoeld om de organisatie periodiek onder de loep te nemen en om onder andere te beoordelen of mogelijke risico's nog van toepassing zijn en of de beheersmaatregelen nog nodig en/of afdoende zijn. Een risicoanalyse op organisatieniveau is in principe proactief van aard. Een proactieve risicoanalyse sluit daarmee goed aan op het risico gestuurd werken dat Libra hoog in het vaandel heeft staan.

Alle verbetermaatregelen worden opgenomen in het verbeterregister van Libra. In dit verbeterregister staan ook de maatregelen naar aanleiding van de kwaliteitsinstrumenten zoals bijvoorbeeld interne onderzoeken van de onderzoekscommissie op het gebied van de VIM (Veiligheid Incident Melden), PRI's en externe en interne audits. Vanuit het verbeterregister vindt monitoring op de inhoud en de einddatum plaats. De verbetermaatregelen worden eveneens opgenomen in de maandrapportages van het betreffende bedrijfsonderdeel en zijn daarmee onderwerp van gesprek tussen de Raad van Bestuur en het management. Dit om erop toe te zien dat de verbetermaatregelen tijdig worden uitgevoerd.

Het risicobewustzijn binnen Libra wordt verder versterkt door de wijze waarop de planning- en controlcyclus binnen Libra is vormgegeven. Met het managementteam worden elk jaar per pijler KPI's vastgesteld en deze worden gemonitord via de maand-, kwartaal- en jaarrapportages van Libra. De Raad van Bestuur bespreekt en verantwoordt regelmatig de risicoanalyses en de werking van de risicobeheersingssystemen met de Raad van Toezicht, dit mede in het licht van de strategie en de effecten van die beheersing op de regelbaarheid in Libra.

4.3.1 Belangrijke strategische risico's

Risicomanagement helpt Libra bij het realiseren van haar strategische doelen. Er wordt ingespeeld op mogelijke toekomstige ongewenste risico's. Iedere organisatie heeft bij het uitvoeren van haar strategie en in de bedrijfsvoering te maken met risico's. Om te komen tot inzicht en een samenvatting van de belangrijkste strategische risico's binnen Libra worden alle bronnen vanuit de planning en control cyclus gebruikt om strategische risico's te detecteren. De belangrijkste strategische risico's zijn:

- Vitale organisatie: De zorgsector wordt steeds complexer en het is belangrijk dat de zorg op de juiste plek wordt geboden. Tegelijkertijd is het een uitdaging om vitaliteit, bevlogen en goed gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden, vooral

gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Met strategische personeelsplanning en een vernieuwd opleidingsbeleid wordt gewerkt aan een sterke en gemotiveerde personeelsbezetting, zowel nu als in de toekomst. Op dit moment wordt gezocht naar een partner in arbodienstverlening die Libra kan helpen de positieve gezondheid van medewerkers te bevorderen. In 2025 zal het medewerkers-tevredenheidsonderzoek waardevolle inzichten geven om het sociaal beleid binnen Libra verder te ontwikkelen.

- Cybercriminaliteit/informatiebeveiliging: Libra is compliant aan de NEN7510 (niet gecertificeerd). De informatiebeveiligingsprestaties zijn stabiel. Er is echter in het algemeen sprake van een toename van informatie veiligheidsincidenten en externe pogingen door cyberactivisten om netwerken binnen te dringen. Dit vraagt investeringen om te blijven voldoen aan de toenemende eisen en een toename van de exploitatiekosten, ook in het kader van NIS2 en de daaruit voortkomende Cyberbeveiligingswet. Voor de bescherming van buitenaf werkt Libra samen met leveranciers. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid om in sectorverband gezamenlijk op te trekken bij de bescherming van de infrastructuur. Alle endpoints (computers/laptops) en servers zijn voorzien van beveiligingssoftware. Intern worden medewerkers getraind door middel van voorlichting en e-learning rondom potentiële bedreigingen en de juiste werkwijzen voor het vergroten van het bewustzijn van informatiebeveiliging. De ISO coördineert dit intern en met organisaties in de sector.
- Bedrijfsvoering: het ombuigingsplan heeft in 2024 heldere focus aangebracht op de te realiseren doelstellingen. Voorwaarden om als organisatie gezond de toekomst in te gaan. Indien dit plan niet succesvol is of niet goed uitvoerbaar blijkt te zijn, ontstaat onvoldoende verdienvermogen. De geformuleerde focuslijnen zijn vertaald in doelstellingen in de kaderbrief en in de jaarplanpunten. Onderdeel van de beheersmaatregel is een continue check en waar nodig bijsturing van de geformuleerde speerpunten en maatregelen. Het leiderschap en de gedragingen krijgen nadrukkelijk aandacht. Het ombuigingsplan is ingebed binnen de PDCA van Libra.
- Zorgvraag en zorgaanbod: Het onvoldoende op elkaar afgestemd zijn van zorgvraag en zorgaanbod vormt een strategisch risico. Om dit risico te kunnen beheersen, wordt integraal capaciteitsmanagement binnen Libra doorgevoerd. Het integraal capaciteitsmanagement en de implementatie van zorgpaden moeten Libra in staat stellen om zorgvraag en zorgaanbod goed te kunnen matchen. In het project van het nieuwe EPD vindt de voorbereiding plaats om de zorgpaden door te voeren vanaf 'go live'. Door gebruikmaking van een capaciteitsjaarplan wordt de inzet van zorg steeds meer gematcht met de vraag naar zorg, zowel retrospectief als beleidsrijk. Landelijk spelen er discussies over de revalidatiezorg aan bepaalde doelgroepen. Libra volgt deze discussie op de voet en draagt bij en zet zich in om de behandelingen aan deze doelgroepen te kunnen borgen voor de toekomst. Zij doet dat door actieve deelname in besturen en werkgroepen van brancheverenigingen.
- Huisvestingsplannen: Vertraging in huisvestingsplannen vormen een risico, voor klant- en medewerkersveiligheid en het up to date blijven in het bieden van behandelingen. In 2024 heeft Libra in beeld gebracht welke huisvestingsvraagstukken er leven en waar zij keuze te maken heeft in de komende jaren. Daarbij is de inhoudelijke zorg-ontwikkeling uiteraard leidend en bepalend in welke keuzes te maken zijn. Het tijdsaspect en de financiële impact van de diverse huisvestingsvraagstukken spelen een rol in de haalbaarheid. Libra kent vraagstukken over planontwikkeling Leijpark en Blixembosch en de vestigingen voor de audiologische zorg in Eindhoven en Uden. Al deze te voorziene investeringen maken de noodzaak om de financiële ombuiging te realiseren noodzakelijk, Libra zal structureel geld vrij moeten maken om haar (toekomstige) kapitaallasten te kunnen betalen. Onderdeel van de sturing en beheersing is diverse scenario's te bedenken en in tijd en geld uit te zetten en

daar de keuzes op te baseren. Daarnaast vormt het overleggen met (samenwerkings-)partners om goede afspraken te maken en vast te leggen om onze plek in de regio helder te hebben. Onderdeel van de beheersmaatregelen is een sterke projectorganisatie om plannen binnen de kaders uit te voeren.

- Liquiditeit: Het liquiditeitsrisico wordt gevormd door de mate waarin Libra aan haar betalingsverplichtingen over een termijn langer dan 1 jaar kan voldoen. Gedurende 2025 en latere jaren zal Libra de liquiditeit strak moeten monitoren om haar toekomstige investeringsplannen waar te maken. En te zorgen voor voldoende werkkapitaal om de dagelijkse kosten te kunnen dragen. In hoofdstuk 5 wordt toegelicht hoe Libra werkt aan rendementsverbetering en de keuzes in haar vastgoedscenario's.

5. Financiële ontwikkelingen

5.1 Terugblik 2024

De huidige realiteit in de zorgsector is dat er nog veel onzekerheden bestaan over de financiële positie van zorgaanbieders. Voor Libra is deze financiële realiteit niet anders. Via de focuslijnen bouwt Libra aan de structuur en cultuur om Libra toekomstbestendig te maken.

In 2024 vonden de voorbereidingen plaats voor de implementatie van het EPD in 2025, de organisatie heeft tijd, geld en middelen hierin gestoken. De herijking van de business case EPD is eind december opgestart, na het bekend worden van de definitieve implementatiedatum. De verwachting blijft dat het project binnen het begrote investeringsbedrag plaatsvindt.

De voorlopige jaarcijfers 2023 waren bekend in het eerste kwartaal 2024. Door een uitgestelde controle van de accountant zijn de definitieve jaarcijfers op 1 augustus 2024 gepubliceerd.

De verzekeraars zijn deelgenoot gemaakt van de negatieve resultaten 2023, de contractonderhandelingen 2024 waren met de verzekeraars in april 2024 afgerond. De contractonderhandelingen 2025 zijn in Q3 opgestart, beginnend met een dagdeel in juli 2024 waar verzekeraars waren uitgenodigd om kennis te nemen van de propositie van Libra R&A. Eind 2024 waren met de grootste verzekeraars de contractonderhandelingen voor 2025 afgerond.

De definitieve afwikkeling van de continuïteitsbijdrageregelingen Covid-19 over de jaren 2020, 2021 en 2022 kent een overloop naar 2025. Over het jaar 2024 kende Libra geen liquiditeitsissues.

Door de ontwikkelingen van het financiële resultaat heeft de bank in 2023 haar toezicht geïntensiveerd. Vanaf het vierde kwartaal 2023 trad resultaatverbetering op en is een externe partij betrokken om investeringsplannen te beoordelen op haalbaarheid. Het onderzoek naar de vastgoedscenario's en rendementsverbetering is in het eerste kwartaal afgerond met als doel inhoudelijke ambitie en financiële mogelijkheden op elkaar af te stemmen. De diverse rendements- en investeringskeuzes zijn vertaald in een eerste meerjarenbegroting en besproken met de RvT, MT en de diverse gremia.

In het tweede kwartaal is het ombuigingsplan voor rendementsverbetering 2025 – 2027 opgesteld, waarin acties zijn bepaald die gedeeltelijk geëffectueerd zijn aan het einde 2024. Deze worden duurzaam geëffectueerd in 2025 en verdere jaren. In het derde kwartaal is op basis van het ombuigingsplan een meerjarenbegroting 2024 – 2027 opgesteld.

Met de huisbankier ING zijn positieve gesprekken gevoerd, waarin ze zijn meegenomen in de resultaatontwikkeling 2024, het ombuigingsplan en de meerjarenbegroting.

Het resultaat heeft zich in 2024 in positieve zin ontwikkeld en is vanaf Q3 stabiel te noemen. Om de rendementsverbetering vanaf 2025 duurzaam te laten zijn, is het project 'Samen Slimmer Werken' gestart.

Het jaar 2024 was een succesvol jaar voor Libra. We hebben samen mooie stappen gezet en zijn trots op onze prestaties. Onze cliënten waarderen ons met een 8,7 en financieel staan we er beter voor.

5.2 Financieel resultaat 2024

Libra kent een positief resultaat van € 1,7 miljoen over 2024. Dat is een rendement van 2,6%. Er was een rendement begroot van 0,8% (€ 0,5 miljoen). Het genormaliseerde resultaat bedraagt € 1,9 miljoen, de belangrijkste oorzaken voor het hogere resultaat ligt in hogere omzetgroei, lagere afschrijvingslasten en hogere subsidieopbrengsten.

De rendementen bleven de afgelopen jaren achter bij de verwachtingen. Libra heeft de afgelopen jaren krappe marges behaald, in 2021 1%, in 2022 0,43% en in 2023 een negatieve marge van -3.1%.

Libra werkt met het ombuigingsplan aan een structurele rendementsverbetering, leidend tot een betere financiële situatie en een betere liquiditeit.

Met het positieve resultaat van € 1,7 miljoen over 2024 komt Libra de afspraken uit het bankconvenant na.

De financiële ratio's afgezet tegen de normen zijn als volgt:

Ratio	Bancaire norm 2024	Realisatie 2024	Bancaire norm 2025	Begroting 2025
EBITDA (x € 1.000)	> € 4.000	€ 4.896	> € 4.250	€ 4.662
Leverage Ratio	< 2,50	0,92	< 2,0	1,69

Het weerstandsvermogen 2024 bedraagt 18% (2023; 17%). Het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) hanteert hiervoor een norm van 15%. Het weerstandsvermogen geeft een beeld van de financiële robuustheid van de organisatie. De mate waarin Libra kan voldoen aan haar lange termijn verplichtingen wordt aangeduid met het solvabiliteitsratio. Deze ratio is toegenomen van 26% in 2023 naar 29% in 2024.

Het positieve resultaat is behaald door hogere opbrengsten. De opbrengsten stegen met 9,9% ten opzichte van 2023. De kosten bedroegen 6,1% meer dan in 2023 en deze stijging betreft nagenoeg alleen de stijging van de salarissom en dotaties voor personele voorzieningen.

De hogere opbrengsten bestonden voor de helft uit omzet uit zorgverlening (€ 0,6 miljoen) en voor de helft uit overige opbrengsten, zoals grondverkoop locatie Leijpark in Tilburg (€ 0,1 miljoen) aan het ETZ en subsidieregelingen (€ 0,3 miljoen).

Het afwikkelen van de continuïteitsregelingen Covid-19 over de jaren 2020, 2021 en 2022 bedroeg € 43 K meer dan ten tijde van de inschatting jaarrekening 2023.

Om alle maatregelen uit het ombuigingsplan goed gestalte te geven, heeft Libra fors geïnvesteerd in menskracht in projectmatige zin. Er zijn extra (personele) kosten gemaakt om te digitaliseren en voor het project Samen Slimmer Werken (dit project is hierboven kort toegelicht in paragraaf 3.1.4). De inzet van personeel niet in loondienst bleef binnen de begrote marges. Het gemiddelde verzuimpercentage over 2024 bedroeg 5,5% en de productiviteit was met 71% gelijk aan het jaar 2023. De inzet voor projecten heeft de exploitatie-ontwikkeling beïnvloedt. Libra beschouwt deze inzet als voorinvesteringen om de rendementsopdracht van 2% haalbaar te maken.

Libra heeft in 2024 terughoudend geïnvesteerd, gezien de financiële situatie over 2023 en de lage marges in de voorbije jaren. Libra zet in op financiële verbetering richting toekomstige investeringen. In totaliteit is er voor € 2,5 miljoen geïnvesteerd, er was € 5 miljoen begroot. Er zijn duurzaamheidsmaatregelen in de kliniek Blixembosch getroffen, mede gelet op de DUMAVA-subsidie die Libra heeft aangetrokken.

Zoals hiervoor in hoofdstuk 3 is opgemerkt, is het kinder- en jongeren centrum Leijpark in het laatste kwartaal van 2024 opgeleverd. De verhuizing is succesvol binnen de financiële

kaders gerealiseerd. De verwachting is dat het project Nexus binnen het vastgestelde investeringsbudget wordt gerealiseerd in 2025. Door de achterblijvende investeringen waren de afschrijvingskosten € 0,2 miljoen lager dan begroot.

5.2.1 Liquiditeit

Het liquiditeitsrisico wordt gevormd door de mate waarin Libra aan haar betalingsverplichtingen over een termijn langer dan 1 jaar kan voldoen. De liquiditeitspositie is verbeterd in 2024. Het saldo loopt met name vanaf het derde kwartaal 2024 verder op door de hogere omzet en beperking van investeringen en aangegane verplichtingen die nog niet tot betaalbaarstelling hebben geleid..

In het jaar 2024 is er geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit (€ 3 miljoen) van de huisbankier.

In 2025 zal Libra eveneens de liquiditeit strak (moeten) monitoren. Door de implementatie EPD is voorzien dat er omzet medio 2025 wegvalt, wat samenvalt met de betaling van vakantiegelden en loonheffing. Zekerheden worden gesteld door contractafspraken met verzekeraars over 2025 en in een aantal gevallen over 2026.

Tijdens de implementatie van het EPD is bevoorschotting door verzekeraars van werkkapitaal mogelijk. De impact van investeringen monitoren we op de cashflow positie. De kredietfaciliteit biedt een extra waarborg.

5.2.2 Financiering

In het najaar van 2024 liep een geborgde geldlening af (€ 1,7 miljoen). Deze lening kende geen restschuld.

Ultimo 2023 hadden twee bij de huisbankier afgesloten leningen een looptijd korter dan één jaar met een restschuld van € 6,4 miljoen. Libra heeft gedurende 2024 regelmatig informatie verstrekt aan de bank over haar resultaatverbetering en het ombuigingsplan. In dit plan is een structurele rendementsverbetering uitgewerkt van minimaal 2% voor de jaren 2024-2026.

Per 1 november 2024 is één nieuwe lening, ter hoogte van € 5,9 miljoen, verstrekt door de huisbankier die is aangewend voor de aflossing van de beide rentevaste leningen. De verstrekte lening kent een rentevaste periode van 2 jaar van 3,73% en een aflosschema van 10 jaar. Bij de verlenging is het bankconvenant aangepast met nieuwe bepalingen. Hoewel we al mooie stappen hebben gezet, blijven we bouwen aan een gezonde toekomst. In 2024 hebben we een ombuigingsplan opgesteld om onze financiële stabiliteit te verbeteren. Het project 'Samen Slimmer Werken' is gestart om de efficiëntie te verhogen. Dit project loopt tot medio 2025 en draagt bij continuïteit van onze zorgverlening. Voor meer gedetailleerde informatie verwijzen wij naar de paragraaf continuïteitsveronderstelling zoals opgenomen op pagina 6 van de jaarrekening.

5.3 Vooruitblik 2025

In deze paragraaf wordt een financiële vooruitblik gegeven, mede gelet op de voor 2025 vastgestelde focuslijnen 2025. Een overzicht van de focuslijnen 2025 is opgenomen in het laatste hoofdstuk van dit bestuursverslag.

In 2024 heeft de organisatie zich ingespannen voor rendementsverbetering wat tot positieve resultaten heeft geleid. Het werken aan gezonde bedrijfsvoering gaat in 2025 onverminderd voort. Dit komt tot uiting in de begrotingsdoelstelling van € 1,8 miljoen. Dit is een rendement van 2,5%. Het realiseren van deze positieve begroting zorgt voor voldoende werkkapitaal en het behalen van de bancaire ratio-normen.

Om resultaten uit het project Samen Slimmer Werken te borgen zet Libra procesoptimalisatie voort met de inzet van verbetercoaches.

Libra is gehuisvest in een groeiregio en verwacht een toename van de patiëntpopulatie.

De cashflow wordt zeker gesteld door continuering van overeenkomsten met zorgverzekeraars in 2025 en met een aantal zorgverzekeraars zijn reeds afspraken gemaakt voor het jaar 2026. Voor de revalidatiesector zijn met de verzekeraars afspraken gemaakt over de herijkingstarieven. Deze liggen minimaal in lijn met de begroting.

Samen met de markt leidende verzekeraars heeft Libra een aanvraag bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) ingediend voor een apart tarief voor de cliëntengroep vroege intensieve neurorevalidatie om minimaal kostendekkende behandelingen te leveren.

De Cao Ziekenhuiswezen loopt af op 31 januari 2025. Ten tijde van het opstellen van de begroting (en dit bestuursverslag) zijn de nieuwe Cao afspraken niet bekend. Er is een voorlopig uitgangspunt geformuleerd in lijn met gepubliceerde prijsindexcijfers van de NVZ. Dotatie-effecten op personele voorzieningen zijn ingeschat en opgenomen in de begroting.

Ultimo 2024 is op basis van het ombuigingsplan een afbouw van formatie gerealiseerd. Deze dalende formatie zet Libra door in 2025 door aandacht voor capaciteitsmanagement en het werken met zorgpaden.

In de investerings sfeer speelt de implementatie van het EPD voor de revalidatiesector en de voorbereiding voor de audiologische sector voor de overgang naar een (ander) EPD.

Samen met andere centra heeft Libra een aanvraag ingediend voor de subsidieregeling Stimulering Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ).

Er liggen een aantal vraagstukken ten aanzien van het vastgoed en investeringen. Libra werkt in 2025 verder aan de plannen hoe deze vraagstukken vorm te geven en in de investeringsbegroting is hiermee rekening gehouden. De totale investeringsbegroting bedraagt exclusief het EPD, € 5,5 miljoen en beïnvloedt hiermee de cashflow. Libra trekt, waar nodig, samen met haar financiers op om deze investeringen mogelijk te maken.

5.4 Beleid over risicobeheer financiële instrumenten

Het treasurystatuut van Libra ondersteunt de strategische doelen van de organisatie en waarborgt de financiële continuïteit. Treasury wordt niet als winstgevende functie gezien; het beschikbare kapitaal wordt gebruikt voor activiteiten die passen binnen de missie en visie van Libra.

De volgende doelstellingen van treasury onderscheiden zich binnen Libra:

1. Het verzekeren van een duurzame toegang tot de financiële markten;
2. Het beheersen en beperken van financiële risico's welke invloed hebben op het vermogen en het resultaat;
3. Het minimaliseren van kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities.

Binnen de kaders van het statuut wordt de benodigde financiering voor de korte als lange termijn gerealiseerd. Jaarlijks wordt aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht verantwoording afgelegd over de uitvoering van het treasurybeleid.

Renterisico

Eén van de doelstellingen van treasury is dat de organisatie verzekerd is van de mogelijkheden om structureel gelden aan te trekken en dat er sprake is van financiële

continuïteit tegen aanvaardbare condities en met behoud van de financiële autonomie. Gelet op het belang van financiële autonomie streeft Libra naar een spreiding in haar lening portefeuille over meerdere vermogensverschaffers. Het beleid verbiedt het gebruik van derivaten.

Het vastgoed van Libra is gefinancierd met financieringen met een overeengekomen vaste rentepercentage. Derhalve is het renterisico beperkt. De leningen zijn voor circa de helft geborgd bij het WfZ. De overige leningen zijn door de huisbankier verstrekt.

In het najaar 2024 bereikte 1 lening haar einde looptijd en is volledig afgelost. Gedurende 2024 is een tweetal leningen van de huisbankier ING geherfinancierd in één lening met een looptijd van 2 jaar.

Kredietrisico

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de vlottende activa die in de balans zijn opgenomen, met name debiteuren en overige vorderingen. De vorderingen op debiteuren zijn met name geconcentreerd bij de grote zorgverzekeraars. Er bestaat een gering risico dat de zorgverzekeraars niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen, het zijn solvabele partijen.

Er zijn voorzieningen getroffen voor mogelijke oninbaarheid van vorderingen. In het verleden zijn er slechts in beperkte mate afboekingen op vorderingen geweest. Het kredietrisico wordt als beperkt beschouwd en wordt beheerst door middel van adequaat debiteurenbeheer.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico wordt gevormd door de mate van zekerheid dat Libra over een termijn langer dan 1 jaar aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Om dat risico te beheersen wordt maandelijks een liquiditeitsplanning opgesteld dat de verwachte inkomsten en uitgaven prognosticeert. De reguliere operatie wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet en het liquiditeitsrisico bestaat uit voorfinanciering van onderhanden zorgproducten. Wij monitoren de impact van investeringsbegrotingen op de verwachte cashflow positie. De beheersing van de cashflow vindt plaats door het plannen van nieuwe investeringen en actief management van het werkkapitaal. Libra kent een kredietfaciliteit bij haar huisbankier van € 3 miljoen, waardoor er toegang is tot liquide middelen. Deze kredietfaciliteit is, zoals hiervoor al vermeld, niet aangesproken.

Op deze manier is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd.

6. Cultuur en gedrag

In 2024 zijn 'Het Verhaal van Libra' en de daarbij behorende waarden en leidende principes samen met collega's en externe partners tot stand gekomen en vastgesteld.

'Het Verhaal van Libra' brengt tot uiting waar Libra voor staat en waarin Libra en haar medewerkers uniek zijn. Een verhaal voor onze (toekomstige) medewerkers, cliënten en verwijzers waarin glashelder wordt aangegeven waar we naartoe willen, met de energie om daar te komen. Met andere woorden; het is de belofte vanuit Libra aan de client en de medewerker.

Samen leren & ontdekken

Actief meedoen in hun eigen leven is wat we onze cliënten gunnen. Actief meedoen in hun behandeling – naar vermogen – is wat we van cliënten en naasten vragen. Hoe meer wij van hen leren, hoe meer wij onze acties kunnen afstemmen op hun doelen. Hoe meer zij van ons leren, hoe autonomer zij hun leven kunnen leiden, ook als omstandigheden en behoeften veranderen.

Met elkaar leren, van elkaar leren, samen puzzelen en ontdekken om zo verder te komen. Wij doen niets liever. Niet alleen omdat we leergierig zijn, maar simpelweg omdat dat onze cliënten en naasten daar verder mee komen.

Ook in netwerken stimuleren wij interprofessioneel leren om nieuwe manieren te ontdekken om mensen beter te laten functioneren en participeren. Hoe beter dat lukt, hoe meer we ook een beroep op ziekenhuis of verpleeghuis weten te voorkomen, verminderen of vertragen.

Onze focus ligt op sociaal leren, daar waar interactie tussen mensen plaatsvindt. De praktijk is ons lab. We maken van met elkaar leren een bewust proces. Zo vergroten we het lerend vermogen van netwerken en houden we mensen en zorg wendbaar.

Het Verhaal van Libra biedt onze medewerkers helderheid over hoe hun werk bijdraagt aan het grotere geheel binnen onze organisatie. Hierdoor weten ze precies wat er van hen verwacht wordt en hoe ze een verschil kunnen maken. Dit verhoogt de motivatie en betrokkenheid, omdat duidelijk wordt hoe hun inzet direct invloed heeft op de kwaliteit van zorg die we samen leveren. Door te werken vanuit dezelfde waarden en doelen, stimuleren we samenwerking en creëren we kansen om te leren en te groeien.

Het Verhaal van Libra komt tot uiting in drie kernwaarden en twaalf leidende principes. Deze helpen ons om de Libra-manier van werken in de dagelijkse praktijk vorm te geven.

Onze kernwaarden - Leren, Open en Toegewijd - sluiten aan bij het DNA van Libra en versterken wat we al goed doen, terwijl ze ons energie geven om hieraan te blijven werken. We hebben afscheid genomen van de vijf oude kernwaarden om beter aan te sluiten bij de huidige context van onze organisatie.

De leidende principes zijn eenvoudige en concrete vuistregels die ons helpen in ons dagelijks werk bij Libra. Ze bieden praktische richtlijnen voor interacties met cliënten, collega's en samenwerkingspartners. Deze principes ondersteunen ons in onze dagelijkse werkzaamheden door ons te helpen keuzes te maken die bijdragen aan onze gemeenschappelijke doelen.

Het Verhaal, de waarden en leidende principes brengen de Libra-manier van werken tot leven. De kern van de Libra-manier is samen leren en ontdekken. Dit doen we in onze dagelijkse praktijk. We hebben een duidelijke stip op de horizon, maar hoe we daar komen, ontdekken we al werkende weg. Dit betekent actief meedoen, leren van elkaar en samenwerken met collega's en andere professionals om samen verder te komen.

Om onze ambities te bereiken, is het belangrijk dat medewerkers Het Verhaal van Libra kennen en onze waarden actief uitdragen in hun dagelijkse werk. In 2024 zijn we begonnen met het faciliteren van leidinggevenden om het verhaal te omarmen en uit te dragen in gedrag en communicatie. We hebben verschillende activiteiten en instrumenten ingezet en ontwikkeld om leidinggevenden te ondersteunen: sessies om het verhaal te leren kennen en eigen te maken, storytelling, FAQ's en tools om het gesprek aan te gaan met teams.

Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst in 2025 wordt het verhaal officieel gelanceerd. Het verankeren van het verhaal in de organisatie is een proces dat tijd kost. In 2025 gaan we al werkende weg samen leren en ontdekken hoe we het verhaal, de waarden en de leidende principes verder kunnen brengen in de organisatie en tot uiting laten komen in gedrag en communicatie. De praktijk is ons lab.

7. Toepassing en naleving van gedragscodes

7.1 Governancecode Zorg

Libra werkt, zoals hiervoor al vermeld, conform de Governancecode Zorg 2022, waarnaar op de website verwezen wordt. De code biedt de zorgsector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

7.2 Gedragscode Libra

Eén van de onderdelen van de governance binnen Libra is de gedragscode die geldt voor alle medewerkers, cliënten en bezoekers van de locaties van Libra. Deze is van toepassing op alle activiteiten en vormen van behandeling, zorg en dienstverlening die worden aangeboden bij Libra. Het doel van de gedragscode is dat iedereen zich veilig kan voelen bij Libra.

Hoe gaan we binnen Libra met elkaar om?

We bejegenen elkaar met respect en houden rekening met elkaar. We tolereren geen enkele vorm van agressie, geweld en bedreiging of het nu gaat om schelden, schoppen, spugen, treiteren of welk agressief gedrag dan ook. We respecteren elkaars levensbeschouwing en elkaars normen en waarden. We tolereren op geen enkele wijze discriminatie (in woorden of daden) en/of seksuele intimidatie (in woorden, gebaren of een fysieke uiting).

Het gebruik van drugs is zowel in de gebouwen als op het terrein niet toegestaan. Roken van (elektronische) sigaretten, sigaren en of pijp is uitsluitend toegestaan in de daartoe aangewezen rookplekken buiten. De rest van het terrein en de gebouwen zijn rookvrij. Misbruik en gebruik van alcohol tijdens therapietijden is niet toegestaan.

We respecteren elkaars eigendommen en gaan zorgvuldig met eigendommen van anderen om.

Met het oog op de privacy van onze medewerkers, cliënten en bezoekers mogen uitsluitend beeld- en geluidsopnamen gemaakt worden met uitdrukkelijke toestemming van Libra en de belanghebbenden. Deze regel heeft betrekking op alle opnameapparatuur, inclusief mobiele devices zoals smartphones, tablets etc.

Op basis van de informatieplicht rond de behandeling mag een cliënt gesprekken opnemen tussen hem en de behandelaar. Wij stellen het op prijs als hij/zij dit vooraf aan de behandelaar meldt. Alleen na overleg met de behandelend arts mag een klant tijdens de medische behandeling beeld- en/of geluidsopnamen maken.

Medewerkers die geconfronteerd worden met enige vorm van ongewenst gedrag melden dit bij hun leidinggevende. Indien nodig of gewenst kunnen zij ook contact opnemen met de vertrouwenspersoon.

Cliënten, hun naasten en overige bezoekers die geconfronteerd worden met enige vorm van ongewenst gedrag kunnen dit melden bij de receptie/ontvangst van de betreffende locatie.

7.3 Nieuwe Gedragsregels cliënten en medewerkers

In 2024 is met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie en in afstemming met de gremia (CR, OR en VMS) gewerkt aan nieuwe gedragsregels, waarmee de gedragscode wordt vervangen. Per 1 januari 2025 gelden binnen Libra Gedragsregels voor medewerkers en Gedragsregels voor cliënten, familie en bezoekers. De Gedragsregels voor cliënten, familie en bezoekers zijn te raadplegen via deze [link](#).

8. Informatie over onderzoek en ontwikkeling

Libra heeft een strategiekaart ontwikkeld om gericht keuzes te kunnen maken voor onderzoeksthema's. En teams gericht te kunnen ondersteunen om ideeën voor verbetering van de zorg in verbeterloops (in een korte periode) te realiseren.

Een belangrijk speerpunt van Libra is om de cliënt meer eigen regie en inzicht te geven in zijn behandeling en herstelproces (clientparticipatie). Dit is ook passend bij de ontwikkeling van waardegedreven zorg, waarbij uitkomsten en samen beslissen van belang zijn. Resultaten van onderzoek moeten toegepast kunnen worden door medewerkers voor het continu verbeteren van de zorg- en dienstverlening.

In 2024 is aan de hand de Strategiekaart Onderzoek & Ontwikkeling 2023 gewerkt aan het realiseren van de daarin gespecificeerde doelen. Aan het einde van het jaar 2024 zijn de acties geëvalueerd. Concluderend kan worden gezegd dat de gestelde doelen behaald zijn. Hieronder worden een paar mooie ontwikkelingen uitgelicht.

8.1 Onderzoek

In 2024 is verder invulling gegeven aan de twee onderzoeksthema's: VIN en neuropsychologische revalidatie.

Ten aanzien van VIN is de dataverzameling van het lopende DOCTOR onderzoek in 2024 zo goed als afgerond. Ook is er in 2024 vanuit het DOCTOR onderzoek gewerkt aan analyse van data ten aanzien van spasticiteit die niet gebruikt worden door de promovendus. In 2024 is een intentieverklaring tussen Libra Revalidatie en het Daan Theeuwes Centrum getekend. Eén van de pijlers van deze voorgenomen samenwerking is samenwerking op het gebied van onderzoek. Dit naast de reeds lopende samenwerking binnen het samenwerkingsverband EenNaComa.

Binnen het thema neuropsychologische revalidatie wordt het onderzoek uitgevoerd door GZ psychologen in opleiding tot klinisch neuropsycholoog (KNP). Er is één langlopend onderzoek: de COGCO-R studie. In 2024 is de KNP en onderzoeker van dit onderzoek gestart met een promotietraject waarmee dit onderzoek zal leiden tot een proefschrift.

Naast de twee thema's hebben er ook andere onderzoeksactiviteiten plaatsgevonden. Zo zijn er zorgevaluaties gestart op het gebied van amputatie en Aanhoudende Lichamelijke Klachten (ALK). Er is verder geïnvesteerd in het aantrekken van masterstudenten voor onderzoeksstages door het aanbieden van onderzoeksstages voor geneeskunde/ gezondheidswetenschappen/ bewegingswetenschappen. Alle onderzoeksactiviteiten binnen Libra hebben geleid tot 13 publicaties in wetenschappelijke tijdschriften en/of internationale tijdschriften.

Belangrijk besluit is geweest om de voorgenomen samenwerking binnen de Academische Werkplaats niet door te zetten, omdat dit, gelet op de huidige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek binnen Libra op dit moment en in de nabije toekomst, een beperkte meerwaarde heeft.

8.2 Ontwikkeling, e-health en digitalisering

In 2024 is gewerkt aan randvoorwaardelijke projecten op het gebied van digitale zorg. Het gaat hierbij om het nieuwe EPD Nexus, een nieuw cliëntportaal en optimaliseren van de zorgpaden.

Met Nexus wordt gebouwd aan efficiëntere en effectievere zorg. Waar digitale zorg een steeds prominentere rol inneemt. Hetzelfde geldt voor het nieuwe cliëntportaal. Clienten

hebben zo toegang tot hun dossier, vragenlijsten en toestemmingen worden digitaal aangeboden. Ook kunnen cliënten bepaalde persoonsgegevens zelf aanpassen en zijn afspraken en brieven digitaal door cliënten in te zien.

Ook hebben de digicoaches veel modules 'met Libra content' ontwikkeld voor in Minddistrict en hebben de digicoaches hun teams geholpen om de transformatie richting hybride zorg verder vorm te geven. Om de transformatie naar hybride zorg goed te begeleiden en te implementeren, is er een aanvraag ingediend bij de landelijke STOZ regeling. Dit in samenwerking met drie andere revalidatie instellingen. In het E-health overleg van Revalidatie Nederland is een manifest afgesloten, waarin concrete afspraken staan opgenomen over het delen van kennis en samenwerking op zeven speerpunten.

Het werken met zorgpaden is randvoorwaardelijk om uitkomsten van zorg meetbaar en stuurbaar te maken. Ter voorbereiding op de implementatie van Nexus en het plansysteem NRP is in 2024 de ontwerpfase voor de zorgpaden afgerond.

9. Duurzaamheid

Libra was de eerste revalidatie instelling in Nederland die het gouden certificaat van de Milieuthermometer Zorginstellingen en Ziekenhuizen heeft behaald. Met het certificaat onderscheidt een instelling zich en kan deze voldoen aan de toenemende vraag naar duurzaamheid vanuit de overheid en de maatschappij. Op 16 en 23 februari 2024 was de audit gepland om de Certificering voor Milieuthermometer Zorg op niveau GOUD te behalen en het hieraan gekoppelde Milieukeur certificaat te verlengen voor 4 jaar. Op 28 april was de goedkeuring binnen voor niveau Goud en het Keurmerkinstituut (Milieukeur) volgde kort daarna. De totale certificering loopt tot april 2028.

Sinds twee jaar wordt binnen Libra gewerkt met energiecoördinatorschap, met onder andere als doel het monitoren van het energieverbruik (elektra en gas) en doorvoeren van energiebesparingen. Installatietechnische aanpassingen in 2024 op locatie Leijpark hebben, na locatie Blixembosch in 2023, het energieverbruik ook daar aanzienlijk verlaagd.

Libra is ook aangesloten bij regionale Green deals in de regio Eindhoven en Hart van Brabant (Tilburg). De Green deals hebben als doel dat zorginstellingen binnen drie jaar een aanzienlijke verduurzaming van de bedrijfsprocessen realiseren, deze ook vasthouden en herzien op basis van bijgestelde normen. Eind 2024 en begin 2025 zijn in beide regio's de nieuwe 3.0 Green Deals ondertekend, aansluitend op de Landelijke Green Deal Zorg 3.0.

Op basis van de Green Deal 3.0 is er in de lokale Green Deals vanaf 2025 in de regio's Eindhoven en Tilburg ruimte voor doe-thema's. Dit zijn thema's waarbij er vanuit de diverse zorginstellingen een aantal concrete resultaten worden opgeleverd. Libra neemt deel in beide regio's aan deze doe-thema's om zodoende de samenwerking en kennisoverdracht te borgen.

Via onder andere de Green deals en deelname aan de landelijke Campagne Zorg voor Energie zet Libra zich in om meer bewustwording te creëren op het gebied van duurzaamheid. Communicatie zal daarom in 2025 een belangrijke plek in gaan nemen.

10. Toekomstparagraaf

Voor een financiële vooruitblik wordt verwezen naar paragraaf 5.2. Hieronder wordt kort ingegaan op het strategisch traject van Libra en de focuslijnen voor 2025.

10.1 Strategietraject

Libra is eind 2024 gestart met het ontwikkelen van een nieuw meerjarenbeleidsplan voor de periode 2025-2029. Aan de hand van onder andere de externe ontwikkelingen op landelijk en regionaal niveau en sectorspecifieke trends, wordt onderzocht welke kansen er liggen en hoe Libra daarop wil inspelen om duidelijke keuzes voor de toekomst te kunnen maken en zo te komen tot een heldere en inspirerende koers die richting geeft voor de komende jaren. Doel is om het strategietraject in juni 2025 af te ronden.

10.2 Samen leren om sterker te worden: focuslijnen 2025

Libra verandert om klaar te zijn voor toekomstige uitdagingen en om de zorg goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. Het Integraal Zorgakkoord van 2022 benadrukt de noodzaak van zorgtransformatie. Libra sluit zich aan bij het transformatieplan van Revalidatie Nederland (RN) en werkt hierin samen met andere revalidatiecentra. Dat doen we ook op het gebied van audiologische zorg. Deze veranderingen zijn essentieel om flexibel en efficiënt te blijven en de beste zorg te kunnen blijven bieden aan cliënten. In lijn met 2024 houden we vast aan een beperkt aantal focuslijnen. In 2025 richt Libra zich op de volgende vijf belangrijke focuslijnen.

1. *Het Verhaal van Libra*

Het Verhaal van Libra is, zoals hiervoor in dit bestuursverslag al opgemerkt, de basis van de veranderingen die we samen doormaken om klaar te zijn voor de toekomst. In 2025 vindt verdere uitrol en implementatie plaats.

2. *Gezonde bedrijfsvoering*

Om financieel gezond te blijven, moet Libra het rendement verhogen. Daarom werkt Libra aan een ombuigingsplan. Libra wil haar financiële positie versterken door in 2025 een besparing van 1 miljoen euro te realiseren en een minimale rendementspositie van 2% te behouden. Dit willen we bereiken door efficiënter te werken. Het ombuigingsplan bevat de strategie om dit te bereiken en is gebaseerd op drie thema's: slimmer werken met capaciteitsmanagement en zorgpaden, rendement verbeteren en tariefherijking.

3. *Digitaliseren & Innoveren*

Digitaliseren en innoveren is nodig om de zorg kwalitatief goed en betaalbaar te houden. Naast de livegang het nieuwe EPD voor de MSR, de oriëntatie en keuze voor nieuw EPD voor Audiologie, investeren we in 2025 onder andere verder in hybride zorgpaden en verbetering van de digivaardigheid van medewerkers. Ook zetten we in op verdere samenwerking met andere revalidatiecentra. Dit bijvoorbeeld op het gebied van de doorontwikkeling van het EPD en het online zorgplatform om administratieve lasten te verminderen en hybride zorg mogelijk te maken.

4. *Huisvesting & Vastgoed*

Libra werkt in 2025 verder aan de plannen die zijn gemaakt voor toekomstbestendige locaties zoals hiervoor toegelicht.

5. *Samen wendbaar en veerkrachtig*

Libra streeft naar een werkomgeving waar medewerkers met plezier werken door met elkaar en samen te leren, elkaar feedback te geven en steeds verder te verbeteren. We vinden het belangrijk dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun werk (professioneel eigenaarschap) en actief bijdragen aan de doelen van Libra. Dit vraagt om de

juiste vrijheid, regels en hulpmiddelen in een veilige werkomgeving. Zo kunnen we samen met onze partners in het netwerk steeds blijven verbeteren.

Het project 'Samen Slimmer Werken' raakt meerdere focuslijnen. Dit project wordt in 2025 voortgezet en sluit goed aan bij Het Verhaal van Libra, waarbij we onze organisatie klaarstomen voor een snel veranderende wereld.

1.b VERSLAG VAN DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

Verslag 2024 Raad van Toezicht Libra Revalidatie & Audiologie

1. Algemeen

In 2024 heeft Libra Revalidatie en Audiologie (hierna 'Libra') naast de vanzelfsprekende focus op de primaire processen 'revalidatie' en 'audiologie' net als in 2023 intensief gewerkt aan de bedrijfsvoering en financiële gezondheid van de organisatie. Een belangrijk onderwerp voor onze continuïteit. Daarnaast hebben we ook ruim voldoende aandacht kunnen geven aan de strategie van Libra en de organisatie die we willen zijn, goed werkgeverschap en kwaliteit & veiligheid.

Hoewel al goede stappen zijn gezet, is het van belang dat de organisatie verder blijft bouwen aan een (financieel) gezonde toekomst. De Raad van Toezicht is in 2024 betrokken geweest bij het opstellen van het ombuigingsplan, met als doel te komen tot een structureel rendement van 2%. Halverwege het jaar is een extern bureau gevraagd om een analyse uit te voeren om verbeterpotentieel in de organisatie te bepalen. In vervolg daarop is het project Samen slimmer Werken gestart om de efficiëntie te verhogen aan de hand van het verbeterpotentieel dat uit de analyse naar voren is gekomen.

In 2024 heeft de organisatie met een brede vertegenwoordiging Het Verhaal van Libra opgesteld. Met dit verhaal brengt de organisatie tot uiting waar de organisatie voor staat en wat Libra en haar medewerkers uniek maakt. Het is de belofte aan (toekomstige) cliënten, medewerkers, verwijzers en andere stakeholders. Het verhaal dat in de kern gaat over het samen leren en ontdekken past goed bij het DNA van de organisatie. Bij Het Verhaal van Libra horen drie nieuwe kernwaarden: Leren, Toegewijd en Open. Ook deze waarden zijn treffend voor de organisatie en voor iedereen herkenbaar en toepasbaar.

Tijdens de overleggen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur lag de focus vooral op de volgende binnen Libra benoemde vier pijlers:

- de voorbereidingen in het kader van de implementatie van het nieuwe EPD voor de MSR;
- de plannen en ontwikkelingen inzake huisvesting en vastgoed;
- een doelmatige bedrijfsvoering, waarbij opbrengsten en kosten met elkaar in evenwicht zijn;
- Het Verhaal van Libra, waarbij vooral wordt ingezet op vertaling van de kernwaarden van Libra in gedrag en datgene wat medewerkers en leidinggevenden nodig hebben om met plezier en voldoening hun werk voor de cliënten te kunnen doen.

2. Taak en werkwijze

De Raad van Toezicht van Libra houdt integraal toezicht op het bestuur en de besturing van de organisatie, op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algehele gang van zaken binnen de organisatie. De wijze waarop zij dit doet, heeft de Raad van Toezicht uitgewerkt in een toezichtvisie. De toezichtvisie is opgesteld op basis van de Governancecode Zorg en de NVTZ-voorschriften. In 2025 wordt de toezichtvisie aangepast en onder andere in lijn gebracht met de nieuwe kernwaarden van Libra.

De vier kerntaken van de Raad van Toezicht zijn:

- het houden van toezicht;
- een advies- en klankbordfunctie;
- het bewaken van de maatschappelijke doelstelling en inbedding van Libra in de lokale en regionale samenleving;
- de werkgeversfunctie voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf onafhankelijke leden en kenmerkt zich door complementariteit; het elkaar aanvullen vanuit een diversiteit aan deskundigheid en competenties. Vertrouwen staat centraal in de toezichtvisie, hetgeen in de ogen van de Raad een essentiële voorwaarde is voor het goed functioneren van het toezicht.

De Raad van Toezicht bewaakt primair het naleven van de doelstellingen van de organisatie, waarbij het de verantwoordelijkheid is van de bestuurder deze te realiseren.

In de rol als toezichthouder zijn de volgende elementen leidend:

- **De individuele cliënt staat centraal.** De Raad van Toezicht wil erop toezien dat de organisatie goed luistert naar de cliënt en dat de geleverde zorg aan de cliënt binnen heldere kaders een professionele invulling krijgt. Dit doet Libra in vertrouwen, met aandacht én met respect.
- **De continuïteit van de organisatie is gewaarborgd.** De organisatie is ook op lange termijn succesvol. Dit kan de organisatie bereiken door tevreden cliënten, een veilige cultuur en geëngageerde professionele medewerkers, die verantwoordelijkheid voor goede zorg kunnen nemen en kunnen dragen. Een (financieel) gezonde en duurzame bedrijfsvoering en werken conform wet- en regelgeving ('compliant') is een andere voorwaarde. De Raad van Toezicht ziet erop toe, dat de financiële middelen goed worden beheerd en optimaal worden ingezet ten behoeve van alle cliënten van Libra.
- **De organisatie staat in verbinding met de maatschappij.** De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de organisatie in het behalen van haar eigen doelstellingen steeds handelt in afstemming met externe ontwikkelingen en de belangen van alle belanghebbenden ('stakeholders').

De Raad van Toezicht vult het toezichthouderschap in vanuit betrokkenheid bij Libra's stakeholders en in het bijzonder bij de cliënten. Om invulling te geven aan waarden gedreven toezicht is de Raad van Toezicht onder andere betrokken bij:

- de vormgeving van het Strategisch beleid met bestuurder, management en gremia;
- periodiek overleg met Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Managementteam en Bestuur Medische Staf;
- de risicobeheersing;
- continuïteit van het bestuur van de organisatie (in de rol van werkgever van het bestuur);
- financiële verslaglegging, projecten en treasurybeleid (beheer van de geldstromen, o.a. via de Auditcommissie);
- kwaliteit van zorg (o.a. via de Commissie Kwaliteit & Veiligheid-Human Resources, hierna 'Commissie K&V-HR');
- het personeelsbeleid (o.a. via de Commissie K&V-HR).

Het Reglement Raad van Toezicht regelt, met inachtneming van de Governancecode Zorg, onder meer de samenstelling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het overleg, de besluitvorming en de werkwijze van de Raad van Toezicht. Via een informatieprotocol wordt bewaakt dat de Raad van Toezicht tijdig de benodigde informatie krijgt om zijn taken te kunnen vervullen. Dit informatieprotocol is eind 2024 herijkt.

De Raad van Toezicht heeft in 2024 zijn functioneren geëvalueerd. De uitkomsten hiervan zijn vastgesteld en op hoofdlijnen zijn deze gedeeld met de Raad van Bestuur. Ook is stilgestaan bij de onderlinge samenwerking tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en de contacten met de gremia (Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Bestuur Medische Staf).

3. Samenstelling, nevenfuncties en bezoldiging

De Raad bestaat uit vijf leden. In onderstaand overzicht is weergegeven welke personen in 2024 tot de Raad van Toezicht behoorden.

Naam	Functie Raad van Toezicht Libra	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
L.B. de Beukelaar	Voorzitter Raad van Toezicht (vanaf 01-04-2023)	Voorzitter Raad van Bestuur Groene Hart Ziekenhuis	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Laurens Arbiter Scheidsrecht Zorg Bestuurslid (penningmeester) Bestuur Dutch Hospital Data
M. Cornelis	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie (vanaf 01-09-2017)	CFO Pro Industry	Lid Raad van Commissarissen Stichting Alwel
M.L.G. van der Kruis	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Commissie K&V-HR (vanaf 01-04-2023)	Voorzitter Raad van Bestuur SOVAK	Voorzitter Raad van Toezicht Mutsaersstichting Voorzitter Bestuur kennisplatform EVB+
A.W. Govaert	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie (vanaf 01-04-2023)	CIO UMCG	
M. Schouten	Lid Raad van Toezicht Lid Commissie K&V-HR (vanaf 01-01-2024)	Director international People & Culture Vebego b.v.	Lid Raad van Toezicht Stichting Vecht & IJssel

De Raad van Toezicht werkt volgens een rooster van aftreden. Leden worden voor vier jaar benoemd en zijn eenmalig herbenoembaar voor nog eens vier jaar.

- De heer De Beukelaar: benoemd in 2023, eerste termijn eindigt in 2027.
- De heer Cornelis: benoemd in 2017, tweede termijn eindigt in 2025.
- Mevrouw Van der Kruis: benoemd in 2023, eerste termijn eindigt in 2027.
- De heer Govaert: benoemd in 2023, eerste termijn eindigt in 2027.
- Mevrouw Schouten: benoemd in 2024, eerste termijn eindigt in 2028.

Integriteit en een onafhankelijke opstelling vormen essentiële elementen van het profiel en dat betekent dat het lid van de Raad van Toezicht in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze belang heeft bij de stichting. Er wordt geen belangenverstrengeling geconstateerd tussen de nevenfuncties die de Raad van Toezicht heeft en hun toezichtsfunctie bij Libra.

De Raad van Toezicht kent een tweetal commissies, de Auditcommissie en de Commissie K&V-HR. Beide commissies zijn gericht op specifieke thema's als voorbereiding op besluitvorming en/of goedkeuring door de gehele Raad van Toezicht. De commissies rapporteren hun bevindingen aan de Raad van Toezicht. Aan de commissievergaderingen nemen tevens de Raad van Bestuur en relevante vertegenwoordigers uit de organisatie deel.

De bezoldiging van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht bedraagt 12% respectievelijk 8% van de bezoldiging van de bestuurder en past tevens binnen de kaders van de WNT.

4. Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Libra bestond in 2024 uit één bestuurder, mevrouw dr. W.M. Nijdam. De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht voeren jaarlijks de beoordelings- en functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur, waarin naast het leiden van de ontwikkeling van de organisatie ook de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder besproken wordt en de samenwerking met het management en de medezeggenschap.

5. Bijeenkomsten in 2024

De Raad van Toezicht heeft in 2024 vier keer regulier vergaderd. Hierbij was steeds de voltallige Raad van Toezicht aanwezig, met uitzondering van één vergadering waaraan de heer Govaert niet kon deelnemen. Een extra vergadering heeft plaatsgevonden voor de goedkeuring van de jaarrekening 2023. Door een uitgestelde controle van de accountant zijn de definitieve jaarcijfers op 1 augustus 2024 gepubliceerd.

De Raad van Toezicht heeft o.a. de volgende onderwerpen besproken en waar nodig goedgekeurd tijdens haar vergaderingen:

- De geconsolideerde jaarrekening en bestuursverslag (goedkeuring) en managementletter, in aanwezigheid van de externe accountant Deloitte
- Continuïteitsveronderstelling 2023 (goedkeuring)
- Decharge verlening aan de huidige bestuurder en de vorige bestuurders
- De benoeming van Verstegen accountants en adviseurs als nieuwe accountant van Libra R&A
- Relatie met de bank (intensief beheer)
- Ombuigingsplan
- Organisatiestructuur Libra R&A (goedkeuring)
- Stand van zaken samenwerkingsverbanden met Archipel (ouderenzorg) en De Wever
- Het omzetten van het tijdelijk dienstverband Raad van Bestuur in een dienstverband voor onbepaalde tijd
- WNT-klasse-indeling en bezoldiging Raad van Bestuur en toezichthouders
- Nieuw Informatieprotocol Raad van Toezicht
- Klokkenluidersregeling (goedkeuring)
- De begroting en het jaarplan 2025 (goedkeuring), meerjarenbegroting alsmede periodieke voortgangsrapportages

Naast de reguliere vergaderingen en de zelfevaluatie heeft de Raad van Toezicht aan een informeel overleg deelgenomen, een strategische sessie en een heidag. Tijdens het informeel overleg is de raad meegenomen in het ombuigingsplan om te komen tot een positief rendement. De strategische sessie over samenwerking is begeleid door een externe adviseur. Hieraan wordt een vervolg geven waarbij een nader inzicht in de strategische vraagstukken en de onderlinge samenhang hiervan centraal staan. Tijdens de heidag is Het Verhaal van Libra toegelicht en is het procesvoorstel besproken hoe te komen tot een nieuw Strategisch meerjarenbeleid. Naast de reguliere momenten en inbreng vanuit de Raad van Toezicht worden alle leden in het voorjaar 2025 afzonderlijk geïnterviewd, zodat alle leden vanuit hun expertise inbreng kunnen leveren aan het Strategisch meerjarenbeleid.

De Auditcommissie heeft in 2024 vier keer vergaderd. Daarnaast is een extra vergadering belegd t.b.v. de bespreking van de jaarrekening en de managementletter in aanwezigheid van de externe accountant Deloitte. De belangrijkste onderwerpen waren de relatie met de bank (intensief beheer), nieuwe lening en aangepast bankconvenant, treasury, de accountantscontrole en de

opvolging van aanbevelingen, de jaarrekening 2023, de begroting 2025, de keuze nieuwe accountant, de voortgang van het project EPD en de vastgoedontwikkelingen.

In 2024 heeft de Commissies K&V-HR drie keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen waren het cultuurprogramma Het Verhaal van Libra, programboards Kwaliteit & Veiligheid, HR & Opleiden, Onderzoek & Ontwikkeling, prestatie-indicatoren Revalidatie Nederland, organisatiestructuur en besturingsfilosofie, zorgpaden, calamiteiten- en VIM meldingen en verzuim, verloop en formatie.

Naast de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de commissies heeft de Raad van Toezicht in 2024 vergaderd met de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, het Bestuur Vereniging Medische Staf en het Managementteam. De belangrijkste onderwerpen betroffen de algehele gang van zaken bij Libra, ontwikkelingen binnen de diverse organisatie eenheden, de focus van de medische staf en de lopende projecten, zoals Samen Slimmer Werken en de implementatie van een nieuw EPD (inclusief cliëntenportaal).

Om de organisatie beter te leren kennen, heeft de Raad van Toezicht een aantal werkbezoeken gehad. Mevrouw Schouten en de heer De Beukelaar hebben een bezoek gebracht aan het Kwetternest in Uden. Mevrouw Van der Kruis heeft de veiligheidsronde in het Audiologisch Centrum in Eindhoven bijgewoond en de heer Cornelis de veiligheidsronde in de kliniek van Leijpark in Tilburg.

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers, de bestuurder, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, het Bestuur Vereniging Medische Staf voor hun inspanningen van het afgelopen jaar en is trots op de prestaties en de veerkracht van onze mooie organisatie.

2 JAARREKENING

2.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2024 €	31-dec-2023 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
- kosten van ontwikkeling		1.294.179	503.757
- concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		345.521	267.307
Totaal immateriële vaste activa		<u>1.639.700</u>	<u>771.064</u>
Materiële vaste activa	2		
- bedrijfsgebouwen en -terreinen		12.475.295	13.267.608
- machines en installaties		2.919.150	3.163.437
- andere vaste bedrijfsmiddelen		4.315.852	4.469.111
- vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		191.299	48.327
- niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		38.380	52.534
Totaal materiële vaste activa		<u>19.939.976</u>	<u>21.001.017</u>
Totaal vaste activa		21.579.676	21.772.081
Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	2.555.321	1.443.245
Vorderingen	6		
- op handelsdebiteuren		3.736.445	3.117.346
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		4.828.305	6.410.409
- overige vorderingen		1.372.686	3.111.025
- overlopende activa		297.014	361.283
Totaal vorderingen		<u>10.234.450</u>	<u>13.000.063</u>
Liquide middelen	8	6.472.095	3.566.373
Totaal vlottende activa		19.261.866	18.009.681
Totaal activa		<u><u>40.841.542</u></u>	<u><u>39.781.762</u></u>

	Ref.	31-dec-2024 €	31-dec-2023 €
PASSIVA			
Eigen vermogen	10		
- stichtingskapitaal		180	180
- overige reserves		11.993.605	10.286.661
Totaal eigen vermogen		<u>11.993.785</u>	<u>10.286.841</u>
Voorzieningen	11	2.017.486	1.646.639
Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	12	9.763.061	5.103.718
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	13		
- schulden aan banken		1.216.282	7.169.551
- schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.698.176	1.521.985
- belastingen en premies sociale verzekeringen		2.546.612	2.328.679
- schulden ter zake pensioenen		1.192.281	1.073.237
- overige schulden		9.937.822	10.224.779
- overige passiva		476.037	426.333
Totaal kortlopende schulden		<u>17.067.210</u>	<u>22.744.564</u>
Totaal passiva		<u><u>40.841.542</u></u>	<u><u>39.781.762</u></u>

2.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024 €	2023 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet	16.1	59.172.806	53.946.267
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS- subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	16.3	691.770	650.664
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19	5.802.569	5.142.567
		<u>65.667.145</u>	<u>59.739.498</u>
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten		65.667.145	59.739.498
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	21	1.110.884	1.758.032
Lonen en salarissen	22	41.215.355	38.038.531
Sociale lasten	22	6.543.149	6.400.436
Pensioenlasten	22	3.531.486	3.165.036
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	23	2.084.440	2.114.600
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	24	0	1.315.179
Overige bedrijfskosten	26	9.096.967	8.400.685
Som der bedrijfslasten		<u>63.582.281</u>	<u>61.192.499</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		2.084.864	-1.453.001
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	224.194	34.852
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	-602.114	-428.051
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>1.706.944</u></u>	<u><u>-1.846.200</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2024</u>	<u>2023</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Algemene / overige reserves		1.706.944	-1.846.200
		<u><u>1.706.944</u></u>	<u><u>-1.846.200</u></u>

2.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2024	2023
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		2.084.864	-1.453.001
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23	2.250.694	3.341.103
- mutaties voorzieningen	11	<u>370.847</u>	<u>563.869</u>
		2.621.541	3.904.972
Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutatie onderhanden zorgtrajecten	5	-1.112.076	469.088
- vorderingen	6	2.765.614	-985.792
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	13	<u>48.833</u>	<u>-406.862</u>
		1.702.371	-923.566
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>6.408.776</u>	<u>1.528.405</u>
Ontvangen interest	27	224.194	34.852
Betaalde interest	27	<u>-624.998</u>	<u>-442.279</u>
		-400.804	-407.427
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		6.007.972	1.120.978
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	2	-920.046	-1.200.707
Investerings immateriële vaste activa	1	<u>-888.278</u>	<u>-126.066</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.808.324	-1.326.773
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	12	5.875.625	0
Aflossing langlopende schulden	12	<u>-7.169.551</u>	<u>-1.501.218</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.293.926	-1.501.218
Mutatie geldmiddelen		<u>2.905.722</u>	<u>-1.707.013</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	3.566.373	5.273.386
Stand geldmiddelen per 31 december	8	<u>6.472.095</u>	<u>3.566.373</u>
Mutatie geldmiddelen		2.905.722	-1.707.013

Toelichting:

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Stichting Libra Revalidatie & Audiologie (hierna: Libra) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Eindhoven op adres Toledolaan 2, 5629 CC Eindhoven, en is geregistreerd onder KVK-nummer 18065595.

Libra heeft locaties voor specialistische revalidatie in Eindhoven (locatie Blixembosch), Weert en Tilburg (locatie Leijpark). Locaties voor audiologie bevinden zich in Eindhoven, Tilburg, Breda en Uden.

De belangrijkste activiteit van Libra is het aanbieden van gespecialiseerde revalidatiezorg in Zuidoost- en Midden-Brabant en Noord-Limburg. De doelstelling van de behandeling en de zorg van Libra is dat de klant zo volwaardig mogelijk kan deelnemen aan de samenleving en zo zelfstandig mogelijk kan leven.

De sector Audiologie van Libra is gespecialiseerd in diagnostiek, begeleiding en advies bij auditieve en communicatieve problemen.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Libra maakt onderdeel uit van een groep waartoe ook Stichting Vrienden van Libra behoort. Libra treedt op als groepshoofd en stelt een geconsolideerde jaarrekening op waarin de cijfers van Stichting Vrienden zijn geconsolideerd.

De statuten van deze stichting geeft Libra Revalidatie & Audiologie de mogelijkheid om de meerderheid van de bestuurders te kunnen benoemen of ontslaan en hierdoor feitelijk beleidsbepalend is in die andere (beleidsafhankelijke) maatschappij. Dit leidt tot een consolidatie verplichting.

De stichting heeft ten doel het doen bevorderen van (onderzoeks)projecten en activiteiten en het ter beschikking stellen van middelen, die direct of indirect ten goede komen aan de behandeling en/of de levenssfeer van mensen die gebruik maken van de dienstverlening van de te Eindhoven gevestigde Stichting Libra Revalidatie & Audiologie, en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de meest ruime zin van het woord.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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. Opbrengsten 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 en indien een betrouwbare inschatting van de omvang van de verplichting gemaakt kan worden.

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.

Doorlopende nummering

Libra heeft gebruik gemaakt van een algemeen model jaarrekening document wat is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. Doordat diverse jaarrekeningposten en –toelichtingen niet van toepassing zijn is er geen opeenvolgende nummering door heel de jaarrekening.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Continuïteitsveronderstelling 2024

Libra R&A heeft in 2023 maatregelen getroffen voor het structureel verbeteren van het resultaat. Deze maatregelen werpen hun vruchten af in 2024. Libra R&A had over 2023 een negatief resultaat, ten tijde van het opstellen van de jaarrekening 2023 was er sprake van een onzekerheid van materieel belang. Met het positieve resultaat van € 1,7 miljoen over 2024 komt Libra R&A de gemaakte afspraken met de bank na.

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Om tot deze conclusie te komen heeft Libra R&A drie aspecten uitgewerkt:

1. De ontwikkeling van de bancaire ratio's ten opzichte van de afgesproken ratio's
2. De liquiditeitsprognose voor de komende twaalf maanden
3. Ontwikkelingen 2025

Ad 1.

Libra R&A heeft met de ING Bank een tweetal financiële ratio's afgesproken. De beide bancaire ratio's die met de ING Bank zijn afgesproken zijn behaald over 2024.

In onderstaand overzicht is de realisatie van deze ratio's opgenomen inclusief de verwachting op basis van de begroting 2025.

Ratio	Bancaire norm 2024	Realisatie 2024	Bancaire norm 2025	Begroting 2025
EBITDA (x € 1.000)	> € 4.000	€ 4.896	> € 4.250	€ 4.662
Leverage Ratio	< 2,50	0,92	< 2,0	1,69

Ad 2.

Libra R&A heeft een rendementsverbeterplan opgesteld. In het plan is een structurele rendementsverbetering uitgewerkt van minimaal 2% voor de jaren 2024-2026.

Het plan bestaat uit:

- Inzet duurzame doelmatigheidsverbeteringen door meer grip op capaciteit en het verhogen van productiviteit van professionals. Hiermee wordt meer wendbaarheid bereikt.
- Inzet extern adviesbureau om de extra kansen te benoemen voor resultaatverbetering.
- Tariefherijking vanaf 2025, zoals aangekondigd door de NZa voor de medisch specialistische revalidatie.
- De te maken vastgoedkeuzes voor de middellange termijn.

Mede op basis van het rendementsverbeterplan is Libra R&A er in 2024 in geslaagd om de twee leningen bij ING bank, die in de loop van 2024 aflopen, te herfinancieren. Er is een nieuwe lening verstrekt per 1 november 2024 ter hoogte van € 5,9 miljoen die is aangewend voor de aflossing van de beide vorige leningen.

Beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer en het zorgdragen voor voldoende cashflow. De liquiditeitsprognose tot en met juni 2026 laat zien dat er geen liquiditeitstekort ontstaat. Er wordt naar verwachting geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit van € 3 miljoen bij de huisbankier. Het gemiddeld banksaldo zal volgens deze liquiditeitsprognose circa € 3,0 miljoen positief bedragen.

Onzekere factoren in de ontwikkeling van de kasstromen zijn het slagen van de doelstellingen van het rendementsverbeterplan en het tempo waarmee dat gebeurt. Ook factoren als ziekteverzuim en arbeidsproductiviteit zijn van belang.

Bij tegenvallende resultaten heeft Libra een zekere buffer: Zekerheden zijn gesteld door met verzekeraars contractafspraken te maken over 2025 en in een aantal gevallen tot en met 2026. Hierdoor kan bevoorschotting plaatsvinden door zorgverzekeraars. De kredietfaciliteit bij de bank kan zorgdragen dat er geen liquiditeitstekort ontstaat.

Het renterisico is beperkt in 2025. Het vastgoed van Libra R&A is gefinancierd met langlopende financieringen met een voor langere termijn overeengekomen vaste rente en naast de ING-lening betreft het bij het WfZ geborgde geldleningen.

Ad 3.

Libra R&A heeft voor 2025 een positief resultaat begroot, gebaseerd op 2,6% rendement.

Het begrotingsresultaat 2025 bedraagt € 1,8 miljoen positief. Daarbij is rekening gehouden met een incidenteel productieverlies door de implementatie van het EPD voor de revalidatie (€ 0,8 miljoen) en de verbeterde herijkingstarieven revalidatie zijn partieel ingerekend vanuit het voorzichtigheidsprincipe. Het realiseren van deze positieve begroting zorgt voor voldoende werkkapitaal en hiermee voldoet Libra R&A ruimschoots aan de verwachtingen om op 31-12-2025 de bancaire ratio-normen te behalen.

Gezien de te verwachten resultaatontwikkeling 2025 op basis van de begroting (ad. 3) en de liquiditeitsontwikkeling tot medio 2026 (ad. 2) is de verwachting dat Libra in staat is haar zorgactiviteiten te continueren en haar verplichtingen na te komen.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

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. Dit betreft stichting Vrienden van Libra. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Dit is voor Libra niet van toepassing. Ook de statutaire bestuurder en diens nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvorwaarden 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.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Gebruik van schattingen

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

- het bepalen of de jaarrekening opgesteld kan worden op basis van de continuïteitsveronderstelling;
- 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, 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; en

Libra hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Toelichtingen landelijke issues omzetverantwoording 2024 Revalidatiesector

Omzetverantwoording: revalidatiecentra

Bij het bepalen van de DBC-omzet heeft Libra de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals opgenomen in paragraaf 2.4.1 en de "Ziekenhuizen Handreiking 2024" (gebaseerd op 'Handreiking rechtmatigheidscontroles MSZ 2023 versie 1.4'). De handreiking geldt als aanvulling op de door de Raad van Jaarverslaggeving, NZa en DBC-onderhoud opgestelde wet- en regelgeving. De handreiking omzetverantwoording revalidatiecentra is bedoeld ter ondersteuning van instellingen voor medisch specialistische revalidatie bij de opstelling van de jaarrekening. De handreiking is opgesteld door Revalidatie Nederland, in afstemming met de Coziek werkgroep Cure van de NBA (Nederlandse beroepsorganisatie van Accountants).

Toelichting omzetbepaling 2024

De Raad van Bestuur heeft de omzet en daarbij behorende balansposten naar beste weten bepaald en daarbij rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en onzekerheden die landelijk een rol spelen en ook bij Libra van toepassing zijn.

a) Schadelastprognoses zorgcontractering

Door Libra zijn uit hoofde van zorgcontractering per schadelastjaar met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening en schadelast per schadelastjaar. Van alle per 31 december 2024 openstaande DBC's is bepaald welk schadelastjaar en welke zorgverzekeraar van toepassing is en is een inschatting gemaakt van de schadelast van de onderhanden werk positie. Uit de gefactureerde en nog te factureren omzet en de verwachte schadelast van de onderhanden werk positie is de totale schadelast per schadelastjaar per zorgverzekeraar bepaald. Deze uitkomsten zijn beoordeeld ten opzichte van de contractuele afspraken met zorgverzekeraars. Daar waar verwachte overschrijdingen van schadelastplafonds voorkomen, is een voorziening in mindering gebracht op het onderhanden werk in verband met verwerkte verliezen. Dit heeft plaatsgevonden naar rato van het aandeel van het schadelastjaar in het boekjaar.

b) Inschatting effecten materiële controles

Zorgverzekeraars hebben het recht om tot 5 jaar terug te controleren. Als gevolg van materiële nacontroles door zorgverzekeraars op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

c) De waardering van het onderhanden werk DBC producten

De waarde van het onderhanden werk is bepaald op basis van de opbrengstwaarde per 31 december 2024 van de reeds uitgevoerde verrichtingen tot dat moment. Dit resulteert in een waarde van € 9.660.000. Op de waardering van het onderhanden werk voor schadelastjaar 2024 is een voorziening van € 68.000 in mindering gebracht uit hoofde van een ingeschatte plafondoverschrijding. Op basis van de beschikbare informatie en rekening houdende met de mate waarin de regeling concreet is heeft Libra een betrouwbare inschatting gemaakt die verwerkt is in de jaarrekening.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Immateriële en materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op immateriële en materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2,0 % - 20,0 %.
- Machines en installaties : 5,0 % - 10,0 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5,0 % - 20,0 %.
- Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa : 5,0 % - 10,0 %.
- Kosten van ontwikkeling : 14,3 %
- Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom : 20,0 %

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. Regulier onderhoud komt ten laste van de exploitatie.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Waardering vaste activa

In 2024 is door Libra R&A conform RJ 121.201 onderzoek gedaan naar indicaties voor een bijzondere waardevermindering van de vaste activa per 31-12-2024. Uit dit onderzoek is gebleken dat er geen aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorraden

De voorraden zijn, gezien de geringe (financiële) omvang en de beperkte invloed van de voorraadmutaties op het resultaat, op nihil gewaardeerd.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten en AP's

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde van de DBC / DBC-zorgproduct. 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. Ook voorzieningen in het kader van omzetnuanceringen worden in mindering gebracht op het onderhanden werk.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. De voorziening is statisch bepaald.

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.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Stichtingskapitaal, wettelijke reserves en Algemene en overige reserves.

Kapitaal

Onder stichtingskapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.

Wettelijke reserve

De wettelijke reserves bestaan uit een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten. Deze reserve kent eenzelfde omvang als de boekwaarde van de onder de immateriële vaste activa opgenomen ontwikkelingskosten.

Algemene en overige reserves

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

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is (dan vindt waardering tegen nominale waarde plaats).

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

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,20% (2023: 3,20%).

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 2024 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. Bij de bepaling van deze voorziening is geen rekening gehouden met het effect van discontering aangezien dit minimaal is.

Voorziening WGA

Als een (ex-)werknemer na twee jaar nog altijd ziek is, bepaalt het UWV de mate van arbeidsongeschiktheid. Bij gedeeltelijke en niet duurzame volledige arbeidsongeschiktheid heeft de werknemer recht op een uitkering: de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Werkgevers zijn verantwoordelijk voor de kosten van deze WIA (Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen)-uitkering. Er is een voorziening gevormd voor alle (ex-)werknemers die in aanmerking komen voor een WIA-uitkering welke is gewaardeerd tegen contante waarde.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorziening regeling generatiebeleid

De voorziening generatiebeleid betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen loonkosten waarvoor geen arbeidsprestatie meer wordt geleverd, inclusief af te dragen sociale premies en pensioenpremie.

De berekening is gebaseerd op de CAO ziekenhuizen, de verwachte deelname alsmede op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,20% (2023: 3,20%).

Zware beroepen regeling

Werkgevers kunnen op vrijwillige basis aan werknemers de mogelijkheid bieden om op basis van de Kaderregeling zware beroepen maximaal 3 jaar vóór het bereiken van de van overheidswege vastgestelde AOW-leeftijd te stoppen met werken.

De berekening is gebaseerd op de CAO ziekenhuizen. De Kaderregeling is ingevoerd op 1 juli 2022.

De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,20%.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen van de langlopende schulden voor het komend jaar worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) 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.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. 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.

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 waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

De rechten en verplichtingen uit hoofde van meerjarige financiële contracten, zoals huurcontracten, operationele leasecontracten e.d. worden niet in de balans geactiveerd en gepassiveerd. De lasten die hieruit voortvloeien worden onder de bedrijfslasten verantwoord.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De omzet van DBC zorgproducten wordt bepaald op basis van de afgesloten en onderhanden productie, afgeleid naar zorgproducten. De afgeleide zorgproducten worden gewaardeerd tegen de met de zorgverzekeraar overeengekomen verkoopprijzen. De waardering van de afgesloten en onderhanden DBC-zorgproducten worden per zorgverzekeraar en per schadelastjaar afgezet tegen de gemaakte contractafspraken, rekening houdend met de totale verwachte schadelast per schadelastjaar.

Indien noodzakelijk, wordt er per zorgverzekeraar een correctie op de gerealiseerde omzet uitgevoerd middels voorziening op onderhanden projecten.

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

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

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

De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op verhuur van onroerend goed, detachering van personeel en restaurantopbrengsten.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Libra 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 Libra. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Libra betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfondsden geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad.

De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In januari 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 109,20%. Het bestuur van PFZW heeft besloten om de pensioenpremie per 1 januari 2025 niet te verhogen. Libra heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Libra heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten en vallen vrij in de winst- en verliesrekening zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Libra zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling 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 van de instelling voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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.

2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Libra zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoording van Libra is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**ACTIVA****1. Immateriële vaste activa**

	31-dec-2024	31-dec-2023
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Kosten van ontwikkeling	1.294.179	503.757
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	345.521	267.307
Totaal immateriële vaste activa	1.639.700	771.064
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	771.064	1.493.582
Bij: investeringen	996.851	587.696
Af: afschrijvingen	98.990	81.384
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	1.226.504
Af: desinvesteringen	29.225	0
Boekwaarde per 31 december	1.639.700	773.390

Toelichting:

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

2. Materiële vaste activa

	31-dec-2024	31-dec-2023
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	12.475.295	13.267.608
Machines en installaties	2.919.150	3.163.437
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.315.852	4.469.111
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	191.299	48.327
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	38.380	52.534
Totaal materiële vaste activa	19.939.976	21.001.017
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	21.001.017	22.015.443
Bij: investeringen	1.061.439	1.016.464
Af: afschrijvingen	1.985.450	2.033.216
Af: desinvesteringen	137.024	0
Boekwaarde per 31 december	19.939.976	20.998.691

Toelichting:

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

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2024	31-dec-2023
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	8.375.896	7.578.497
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten B-segment	1.283.947	1.212.867
Af: ontvangen voorschotten	7.036.700	7.052.700
Af: voorziening onderhanden werk	67.822	295.419
Totaal onderhanden werk	<u>2.555.321</u>	<u>1.443.245</u>

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

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
CZ	3.777.521	0	3.673.000	104.521
VGZ	2.810.439	0	1.937.700	872.739
Zilveren Kruis	1.766.297	34.514	1.426.000	305.783
Menzis	354.106	0	0	354.106
DSW	83.206	0	0	83.206
ENO	38.966	0	0	38.966
ONVZ	145.493	0	0	145.493
Zorg en Zekerheid	180.479	0	0	180.479
Caresq	209.620	0	0	209.620
ASR	198.390	33.308	0	165.082
RMA	72.849	0	0	72.849
SZVK	12.013	0	0	12.013
Overige debiteuren	10.464	0	0	10.464
Totaal (onderhanden werk)	<u>9.659.843</u>	<u>67.822</u>	<u>7.036.700</u>	<u>2.555.321</u>

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**ACTIVA****6. Vorderingen***De specificatie is als volgt:*

	31-dec-2024	31-dec-2023
	€	€
Op handelsdebiteuren	3.736.445	3.117.346
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	4.828.305	6.410.409
Overige vorderingen:		
- vorderingen op zorgverzekeraars	1.015.712	2.819.066
- vorderingen uit hoofde van transitie-regeling	39.202	156.023
- vorderingen uit hoofde van subsidies	127.375	33.401
- nog te ontvangen bedragen	190.397	102.535
Overlopende activa	297.014	361.283
Totaal debiteuren en overige vorderingen	10.234.450	13.000.063

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 21.620 (2023: € 7.104).

Er zijn geen vorderingen met een looptijd > 1 jaar.

De post nog te ontvangen vorderingen op zorgverzekeraars (incl. continuïteitsbijdragen) is gebaseerd op de bedragen opgenomen in de landelijk opgestelde addenda welke door beide partijen zijn ondertekend en heeft betrekking op de jaren 2020 tot en met 2023.

Specificatie:

	31-dec-24	31-dec-23
CB-2020	0	7.701
CB-2021	0	1.132.196
CB-2022	965.709	1.679.169
Schadelast 2023	50.003	0
Totaal	1.015.712	2.819.066

De vorderingen op zorgverzekeraars en de schulden aan zorgverzekeraars in het kader van de CB-regelingen 2020 t/m 2022 zijn separaat gepresenteerd.

8. Liquide middelen*De specificatie is als volgt:*

	31-dec-2024	31-dec-2023
	€	€
Bankrekeningen	6.471.172	3.564.935
Kassen	580	1.415
Kruisposten	343	23
Totaal liquide middelen	6.472.095	3.566.373

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

10. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-2024	31-dec-2023
	€	€
Stichtingskapitaal	180	180
Algemene en overige reserves	11.993.605	10.286.661
Totaal eigen vermogen	<u>11.993.785</u>	<u>10.286.841</u>

Kapitaal

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Stichtingskapitaal Libra R&A	180	0	0	180
Totaal stichtingskapitaal	<u>180</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>180</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
- Algemene reserve Libra R&A	10.189.870	1.711.317	0	11.901.187
- Algemene reserve Stg. Vrienden van Libra R&A	96.791	-4.373	0	92.418
Totaal algemene en overige reserves	<u>10.286.661</u>	<u>1.706.944</u>	<u>0</u>	<u>11.993.605</u>

PASSIVA

11. Voorzieningen

	Saldo per	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconterings- voet	Saldo per
Het verloop is als volgt weer te geven:	1-jan-2024					31-dec-2024
	€	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	527.000	103.312	67.448	0	-16.864	546.000
- langdurig zieken	121.206	128.971	0	121.206	0	128.971
- WGA	424.854	13.595	4.036	0	-13.595	420.818
- generatiebeleid	573.579	376.073	57.225	0	-18.355	874.072
- zware beroepen regeling	0	49.199	0	0	-1.574	47.625
Totaal voorzieningen	1.646.639	671.150	128.709	121.206	-50.388	2.017.486

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

	31-dec-2024
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	245.671
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.771.815
hiervan > 5 jaar	821.500

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening jubileumverplichtingen is gewaardeerd tegen contante waarde en omvat de toekomstige verplichting, die Libra heeft inzake jubileumuitkeringen. Bij de bepaling van de omvang van de voorziening is, op basis van ervaringscijfers, rekening gehouden met het personeelsverloop.

Er is een voorziening voor langdurig zieken tegen nominale waarde opgenomen voor de verplichting die Libra heeft om in de toekomst (maximaal 2 jaar) de beloningen aan personeelsleden door te betalen die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Bij de bepaling van deze voorziening is geen rekening gehouden met het effect van discontering aangezien dit minimaal is.

De voorziening WGA is gepresenteerd onder de voorzieningen omdat bij de berekening hiervan is uitgegaan van een looptijd van maximaal 10 jaar.

De voorziening generatiebeleid is gewaardeerd tegen contante waarde en omvat de toekomstige verplichting die Libra heeft inzake het doorbetalen van de helft van de niet gewerkte tijd (80% werken i.r.t. 90% uitbetalen) en de helft van de pensioenpremie tot 100% (90% uitbetalen i.r.t. 100% opbouw pensioen). Bij de bepaling van de omvang van de voorziening is, op basis van ervaringscijfers, rekening gehouden met het personeelsverloop.

Werkgevers kunnen op vrijwillige basis aan werknemers de mogelijkheid bieden om op basis van de Kaderregeling zware beroepen maximaal 3 jaar vòòr het bereiken van de van overheidswege vastgestelde AOW-leeftijd te stoppen met werken. De voorziening zware beroepen is gewaardeerd tegen contante waarde waarbij de berekening is gebaseerd op de CAO ziekenhuizen.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2024	31-dec-2023
	€	€
Schulden aan banken	9.763.061	5.103.718
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>9.763.061</u>	<u>5.103.718</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	12.273.269	13.774.487
Bij: nieuwe leningen	5.875.625	0
Af: aflossingen	7.169.551	1.501.218
Stand per 31 december	<u>10.979.343</u>	<u>12.273.269</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.216.282	7.169.551
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>9.763.061</u>	<u>5.103.718</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	1.216.282	7.169.551
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	9.763.061	5.103.718
hiervan > 5 jaar	2.735.128	2.963.846

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 2.7 overzicht langlopende schulden.
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.
Inzake de verstrekte zekerheden wordt verwezen naar toelichting 15, "niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen".

De reële waarde van de langlopende schulden is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is voor het merendeel van de langlopende leningen lager dan de nominale waarde, doordat de leningen een vaste rentestructuur hebben waarbij de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente. De reële waarde (uitkomst van genoemde inschatting) van de langlopende schulden per 31-12-2024 bedraagt 11.917.147 euro (tegenover een nominale waarde van 10.979.343 euro).

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**PASSIVA****13. Kortlopende schulden**

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2024	31-dec-2023
	€	€
Schulden aan banken	1.216.282	7.169.551
Crediteuren	1.698.176	1.521.985
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.546.612	2.328.679
Schulden terzake pensioenen	1.192.281	1.073.237
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	64.742	130.139
- Schulden aan zorgverzekeraars	906.117	1.903.613
- Schulden uit hoofde van transitierегeling	263.892	242.011
- Rente langlopende leningen	101.267	124.151
- Nog te betalen kosten	1.113.910	615.659
- Vakantiegeld	1.530.631	1.394.809
- Vakantiedagen	557.004	454.328
- Persoonlijk levensfase budget	5.400.259	5.360.069
Overige passiva:		
- Vooruitontvangen bedragen	476.037	426.333
Totaal overige kortlopende schulden	<u>17.067.210</u>	<u>22.744.564</u>

Toelichting:

De post schulden aan zorgverzekeraars heeft betrekking op de jaren 2019 tot en met 2023.

Specificatie:

	31-dec-24	31-dec-23
Schadelast 2019	138.404	138.404
CB-2020	7.273	158.070
CB-2021	312.787	1.575.969
CB-2022	143.000	31.170
Schadelast 2023	304.653	0
Totaal	<u>906.117</u>	<u>1.903.613</u>

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2024 EUR 3 miljoen (2023: EUR 3 miljoen) en de rente 3 maands EURIBOR plus 2,25%.

Voor een analyse omtrent het voldoen aan de vereiste ratio's wordt hierbij verwezen naar paragraaf 15.

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. en luiden als volgt:

Hypothecaire zekerheid op bedrijfspanden - en terreinen

Hoogte inschrijving	€ 53.177.701
Rangorde	1
Adres	Professor Stoltehof 3, Tilburg Toledolaan 2, Eindhoven Professor van Buchernlaan, grond, Tilburg
Onderzetter	Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

Verpanding

Zekerheidstype	Stamverpanding boekvorderingen Verpanding roerende zaken
Pandgever	Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**14. Financiële instrumenten****Algemeen**

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

Libra handelt niet in deze 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 zorginstellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contract-waarde 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 vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 90% geconcentreerd bij vijf grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 0,4 mln. zijnde het bedrag aan vorderingen op de particulieren.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

De reële waarde van de langlopende schulden is reeds toegelicht bij de post Langlopende schulden (Ref. 12) welke is opgenomen als separaat onderdeel in de Toelichting op de balans.

15. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen**Bancaire ratio's ING bank**

	<u>Norm</u>	<u>Realisatie</u>	<u>Bancaire</u> <u>norm 2025</u>	<u>Begroting 2025</u>
EBITDA (x € 1.000)	> € 4.000	€ 4.896	> € 4.250	€ 4.662
Leverage Ratio	< 2,50	0,92	< 2,0	1,69

Voor een nadere toelichting hierop wordt verwezen naar de paragraaf continuïteitsveronderstelling welke is opgenomen bij paragraaf 2.4.1 als onderdeel van de Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende lease-en onderhoudscontractenOperational lease

De operationele leaseovereenkomsten van Libra ultimo 2024 bestaan uit de hieronder vermelde huurovereenkomsten.

Huurovereenkomsten

De lopende huurovereenkomsten hebben betrekking op:

	<u>Huur per jaar</u> <u>≥ 1 jaar</u>	<u>Huur per jaar</u> <u>> 5 jaar</u>
<u>Adres:</u>		
Hoge Mosten 50-64, Breda	50.714	
Torenallee 20, Eindhoven	161.706	
Oude Udenseweg 14b, Uden	47.100	
Dr. Deelenlaan 15, Tilburg	116.136	
Nieuwstraat 72, Son	6.890	
Vogelsbleek 1, Weert		142.226
Professor van Buchemlaan 20, Tilburg		211.606
Totaal	<u>382.546</u>	<u>353.832</u>

Investeringsverplichtingen

De stichting is in 2024 een contract aangegaan met Nexus Nederland B.V inzake de implementatie van een nieuw elektronisch patiëntendossier. De totale contractwaarde bedraagt € 1.405.917.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Zorgverzekeraars hebben het recht om tot 5 jaar terug te controleren. Als gevolg van materiële nacontroles door zorgverzekeraars op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

15. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

Toelichting onzekerheden jaarrekening zorgorganisaties 2024

Onzekerheden personele verplichtingen

1) 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 Libra R&A de volgende maatregelen:

- Libra kent een proces inhuur zzp-ers waarin een risico-inschatting wordt gemaakt op basis van een checklist (Deliveroo).
- Beheersing vindt plaats aan de hand van deze risico-inschatting.

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

2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerk- vergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) cao's die in de zorg worden gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over:

- in hoeverre een eenduidig onderscheid te maken valt tussen voltijd- en deeltijdwerkers;
- op welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn;
- het effect van de in veel situaties toegepaste jaaruren-systematiek;
- de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data.

Samenvattend

Voor de onder 1) en 2) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. Libra R&A volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

15. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2024 is het MBI-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 30.211.600.000 (beschikking landelijk MBI-Omzetplafond MSZ 2024 - TB/REG-24648-01).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024. Libra 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 van de stichting per 31 december 2024.

Obligoverplichting Waarborgfonds voor de zorgsector (WfZ)

Libra is gehouden tot het betalen van een obligo, ingeval het risicovermogen van de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector minder dan het garantieniveau bedraagt. Het obligo is een percentage van 3% van de resterende schuld van de leningen, waarvoor Stichting WfZ zich borg heeft gesteld.

Dit obligo is inroepbaar tot het maximum van het voornoemde percentage, gedurende de looptijd van de leningen die door de Stichting WfZ zijn geborgd. Indien en voor zover het risicovermogen op enig moment 1% van de som van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar van de geldleningen overschrijdt, worden de door de Stichting WfZ ingeroepen obligo's aan de deelnemende instellingen terugbetaald in welk geval dit obligo daarna wederom tot het maximum inroepbaar is.

De resterende schuld per 31 december 2024 van de geborgde leningen door de Stichting WfZ bedraagt € 5.103.718. De obligoverplichting per 31 december 2024 komt uit op € 153.112.

2.6.a MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	0	503.757	484.669	0	0	988.426
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	217.362	0	0	217.362
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>0</u>	<u>503.757</u>	<u>267.307</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>771.064</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	819.647	177.204	0	0	996.851
- afschrijvingen	0	0	98.990	0	0	98.990
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	50.881	0	0	50.881
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	50.881	0	0	50.881
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	29.225	0	0	0	29.225
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	29.225	0	0	0	29.225
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>790.422</u>	<u>78.214</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>868.636</u>
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	0	1.294.179 (1)	610.992	0	0	1.905.171
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	265.471	0	0	265.471
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>0</u>	<u>1.294.179</u>	<u>345.521</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.639.700</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>		14,3%	20,0%			

(1) Het betreft geactiveerde software ontwikkelingskosten voor een nieuw elektronisch patiënten dossier. Dit EPD wordt in 2025 in gebruik genomen. Daarom wordt er in 2024 nog niet op afgeschreven.

2.6.b 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 2024						
- aanschafwaarde	27.609.578	7.816.250	10.127.752	48.327	520.428	46.122.335
- cumulatieve afschrijvingen	14.341.970	4.652.813	5.658.647	0	467.894	25.121.324
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>13.267.608</u>	<u>3.163.437</u>	<u>4.469.105</u>	<u>48.327</u>	<u>52.534</u>	<u>21.001.011</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	103.140	161.862	653.465	142.972	0	1.061.439
- afschrijvingen	809.241	406.149	755.906	0	14.154	1.985.450
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	52.906	892.443	0	0	945.349
.cumulatieve afschrijvingen	0	52.906	892.443	0	0	945.349
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	86.212	0	113.971	0	0	200.183
cumulatieve afschrijvingen	0	0	63.159	0	0	63.159
per saldo	<u>86.212</u>	<u>0</u>	<u>50.812</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>137.024</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-792.313</u>	<u>-244.287</u>	<u>-153.253</u>	<u>142.972</u>	<u>-14.154</u>	<u>-1.061.035</u>
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	27.626.506	7.925.206	9.774.803	191.299	520.428	46.038.242
- cumulatieve afschrijvingen	15.151.211	5.006.056	5.458.951	0	482.048	26.098.266
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>12.475.295</u>	<u>2.919.150</u>	<u>4.315.852</u>	<u>191.299</u>	<u>38.380</u>	<u>19.939.976</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 20,0%	5% - 10,0%	5,0% - 20,0%	0,0%	5,0% - 10,0%	

BIJLAGE

2.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Einde rentevast-periode	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossingswijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG	22-dec-04	1.100.000	33		1,440%	07-04-2037	466.667		33.333	433.333	266.667	13	lineair	33.333	WfZ
BNG	1-jun-06	3.000.000	26	onderhands	4,375%	01-06-2032	980.769		115.385	865.385	288.461	8	lineair	115.385	WfZ
BNG	14-jul-06	3.000.000	30	onderhands	4,530%	14-07-2036	1.980.000		60.000	1.920.000	1.620.000	12	lineair	60.000	WfZ
BNG	16-jul-07	2.000.000	20	onderhands	4,929%	16-07-2027	400.000		100.000	300.000	-	3	lineair	100.000	WfZ
BNG	21-sep-09	1.700.000	15	onderhands	0,200%	21-09-2024	113.333		113.333	-	-	0	lineair	0	WfZ
ING	1-jun-14	8.000.000	10		2,400%	01-04-2024	4.200.000		4.200.000	-	-	0	lineair	0	
ING	1-okt-14	4.050.000	10		1,980%	01-10-2024	2.227.500		2.227.500	-	-	0	lineair	0	
ING	1-nov-24	5.875.625	2	hypotheclair	3,730%	01-11-2026	-	5.875.625	-	5.875.625	-	2	lineair	587.564	(1)
NWB	16-jul-07	1.000.000	30	onderhands	5,025%	14-07-2037	680.000		20.000	660.000	560.000	13	lineair	20.000	WfZ
NWB	17-dec-07	5.500.000	20	onderhands	4,528%	18-10-2027	1.100.000		275.000	825.000	-	3	lineair	275.000	WfZ
NWB	1-feb-08	500.000	20	onderhands	4,580%	01-02-2028	125.000		25.000	100.000	-	4	lineair	25.000	WfZ
Totaal		35.725.625					12.273.269	5.875.625	7.169.551	10.979.343	2.735.128			1.216.282	

- (1) Deze lening heeft een looptijd van twee jaren dus tot en met oktober 2026. De aflossing bedraagt € 146.891 per kwartaal en vervolgens op 01 november 2026 een éénmalige aflossing van € 4.700.497. Aan deze lening zijn voorwaarden gekoppeld omtrent EBITDA en leverage ratio. Zie hiervoor de toelichting op de balans onder punt 15. Door Libra verstrekte zekerheden zijn een hypotheek op een deel van het vastgoed, een negative pledge / pari passu en cross default verklaring alsmede verpanding van vorderingen.

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

2.8.1 Geconsolideerde gesegmenteerde resultatenrekening

SEGMENT 1 — Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

	2024	2023
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	59.172.806	53.946.267
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	691.770	650.664
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	5.793.358	5.123.534
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten	65.657.934	59.720.465

BEDRIJFSLASTEN:

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	1.110.884	1.758.032
Lonen en salarissen	41.215.355	38.038.531
Sociale lasten	6.543.149	6.400.436
Pensioenlasten	3.531.486	3.165.036
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.084.440	2.114.600
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	-	1.315.179
Overige bedrijfskosten	9.082.476	8.378.088
Som der bedrijfslasten	63.567.790	61.169.902

BEDRIJFSRESULTAAT

	2.090.144	-1.449.437
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	223.287	34.852
Rentelasten en soortgelijke kosten	-602.114	-428.588

RESULTAAT BOEKJAAR

	1.711.317	-1.843.173
--	------------------	-------------------

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2024	2023
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Algemene / overige reserves	1.711.317	-1.843.173
	1.711.317	-1.843.173

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

2.8.2 Geconsolideerde gesegmenteerde resultatenrekening

SEGMENT 2 — Stichting Vrienden van Libra Revalidatie & Audiologie

	2024	2023
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet		
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet		
VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet		
langdurige zorg		
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	9.211	19.033
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten	<u>9.211</u>	<u>19.033</u>

BEDRIJFSLASTEN:

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
Lonen en salarissen		
Sociale lasten		
Pensioenlasten		
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa		
Overige bedrijfskosten	14.491	22.597
Som der bedrijfslasten	<u>14.491</u>	<u>22.597</u>

BEDRIJFSRESULTAAT -5.280 -3.564

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentelasten en soortgelijke kosten	907	537

RESULTAAT BOEKJAAR -4.373 -3.027

RESULTAATBESTEMMING

<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2024	2023
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Wettelijke en statutaire reserves	0	8.088
Algemene / overige reserves	-4.373	-11.115
	<u>-4.373</u>	<u>-3.027</u>

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening****16.1 Zorgverzekeringswet**

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet Revalidatie (exclusief subsidies)	49.352.005	45.549.926
Opbrengsten zorgverzekeringswet Audiologie (exclusief subsidies)	6.645.600	6.190.820
Opbrengsten zorgverzekeringswet ZG Zorg (exclusief subsidies)	3.133.178	2.180.403
Continuïteitsbijdrage Revalidatie	-861	-14.626
Continuïteitsbijdrage Audiologie en ZG Zorg	42.884	39.744
Totaal	<u>59.172.806</u>	<u>53.946.267</u>

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de Continuïteitsbijdrage wordt verwezen naar de paragraaf continuïteitsveronderstelling vanaf pagina 6.

16.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
KiPZ-subsidieregeling	434.966	425.777
Stagefonds Zorg	48.430	44.278
COVID-19-vaccinatie door ziekenhuizen	3.654	609
Veerkracht en Zeggenschap	-35.280	50.000
VIPP 5	240.000	130.000
Totaal	<u>691.770</u>	<u>650.664</u>

19. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Subsidies:		
- Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	885.848	698.880
- Overige subsidies	232.411	324.413
Overige opbrengsten:		
- Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek)	1.417.100	931.159
- Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	3.267.210	3.188.115
Totaal	<u>5.802.569</u>	<u>5.142.567</u>

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**LASTEN****21. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	1.110.884	1.758.032
Totaal	<u>1.110.884</u>	<u>1.758.032</u>

22. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	41.215.355	38.038.531
Sociale lasten	6.543.149	6.400.436
Pensioenlasten	3.531.486	3.165.036
Totaal	<u>51.289.990</u>	<u>47.604.003</u>

Onder de lonen en salarissen is voor een bedrag van € 2.743.394 (2023: € 2.302.761) begrepen aan overige personeelskosten.

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

Segment 1 -- Revalidatie	463	467
Segment 2 -- Audiologie	92	78

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>555</u>	<u>545</u>
--	------------	------------

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

23. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	98.990	81.384
- materiële vaste activa	1.985.450	2.033.216
Totaal	<u>2.084.440</u>	<u>2.114.600</u>

24. Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Overige waardevermindering van:		
- immateriële vaste activa	0	1.315.179
- materiële vaste activa	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>1.315.179</u>

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

26. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.355.488	1.328.082
Algemene kosten	4.517.530	4.078.748
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.011.153	934.958
Onderhoud en energiekosten	1.621.068	1.540.493
Huur en leasing	577.052	518.625
Dotaties en vrijval voorzieningen	14.676	-221
Totaal overige bedrijfskosten	<u>9.096.967</u>	<u>8.400.685</u>

27. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	224.194	34.852
Rentelasten en soortgelijke kosten	-602.114	-428.051
Totaal	<u>-377.920</u>	<u>-393.199</u>

Toelichting:

In de rentebaten zit de oprenting- en/of verandering in de disconteringsvoet voor de voorziening WGA, voorziening generatiebeleid, voorziening jubilea en de zware beroepen regeling verdisconteerd. Het effect is zichtbaar in het verloopoverzicht van de voorzieningen (Ref. 11).

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

28. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Libra Revalidatie & Audiologie. Het voor Stichting Libra Revalidatie & Audiologie toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000 (klasse V, puntentelling 12).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	Dr. W.M. Nijdam
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.789,00
Beloningen betaalbaar op termijn	16.210,92
Subtotaal	232.999,92
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000,00
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	232.999,92
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2023	
bedragen x € 1	Dr. W.M. Nijdam
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/06 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	121.891,28
Beloningen betaalbaar op termijn	8.853,88
Subtotaal	130.745,16
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	130.745,21
Bezoldiging	130.745,16

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

28. Wet normering topinkomens (WNT)

1c. Toezichhoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024						
bedragen x € 1	Drs. L.B. de Beukelaar	Drs. M. Cornelis RC	Mw. M.L.G. v.d. Kruis MCM		A.W. Govaert MSc	Mw. M. Schouten-Smit
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	27.960	18.640	18.640		18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300		23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	27.960	18.640	18.640		18.640	18.640
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023						
bedragen x € 1	Drs. L.B. de Beukelaar	Drs. M. Cornelis RC	Mw. M.L.G. v.d. Kruis MCM		A.W. Govaert MSc	Mw. M. Schouten-Smit
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/04 - 31/12	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12		01/04 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging						
Bezoldiging	20.070	17.840	13.380		13.380	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.202	22.300	16.801		16.801	0

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

29. Honoraria accountant

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	119.633	107.765
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	8.000	0
3 Fiscale advisering	5.112	0
4 Niet-controlediensten	7.500	5.322
Totaal honoraria accountant	<u>140.245</u>	<u>113.087</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2024 (2023) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024 (2023), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 (2023) zijn verricht.

30. Transacties met verbonden partijen

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 28.

2.9 ENKELVOUDIGE BALANS STG LIBRA REVALIDATIE & AUDIOLOGIE PER 31 DECEMBER 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2024	31-dec-2023
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
- kosten van ontwikkeling		1.294.179	503.757
- concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		345.521	267.307
Totaal immateriële vaste activa		1.639.700	771.064
Materiële vaste activa	2		
- bedrijfsgebouwen en -terreinen		12.475.295	13.267.608
- machines en installaties		2.919.150	3.163.437
- andere vaste bedrijfsmiddelen		4.315.852	4.469.111
- vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		191.299	48.327
- niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		38.380	52.534
Totaal materiële vaste activa		19.939.976	21.001.017
Totaal vaste activa		21.579.676	21.772.081
Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	2.555.321	1.443.245
Vorderingen	6		
- op handelsdebiteuren		3.736.445	3.117.346
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		4.828.305	6.410.409
- overige vorderingen		1.371.516	3.104.237
- overlopende activa		297.014	361.283
Totaal vorderingen		10.233.280	12.993.275
Liquide middelen	8	6.380.714	3.476.355
Totaal vlottende activa		19.169.315	17.912.875
Totaal activa		40.748.991	39.684.956

	Ref.	31-dec-2024	31-dec-2023
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	10		
- stichtingskapitaal		180	180
- overige reserves		11.901.187	10.189.870
Totaal eigen vermogen		11.901.367	10.190.050
Voorzieningen	11		
- overige		2.017.486	1.646.639
Totaal voorzieningen		2.017.486	1.646.639
Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	12		
- schulden aan banken		9.763.061	5.103.718
Totaal langlopende schulden		9.763.061	5.103.718
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	13		
- schulden aan banken		1.216.282	7.169.551
- schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.698.176	1.521.985
- belastingen en premies sociale verzekeringen		2.546.612	2.328.679
- schulden ter zake pensioenen		1.192.281	1.073.237
- overige schulden		9.937.689	10.224.764
- overige passiva		476.037	426.333
Totaal kortlopende schulden		17.067.077	22.744.549
Totaal passiva		40.748.991	39.684.956

2.10 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESRKEKENING STG LIBRA REVALIDATIE & AUDIOLOGIE OVER 2024

	<u>2024</u> €	<u>2023</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	59.172.806	53.946.267
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	691.770	650.664
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>5.793.358</u>	<u>5.123.534</u>
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten	65.657.934	59.720.465
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	1.110.884	1.758.032
Lonen en salarissen	41.215.355	38.038.531
Sociale lasten	6.543.149	6.400.436
Pensioenlasten	3.531.486	3.165.036
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.084.440	2.114.600
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	-	1.315.179
Overige bedrijfskosten	<u>9.082.476</u>	<u>8.378.088</u>
Som der bedrijfslasten	63.567.790	61.169.902
BEDRIJFSRESULTAAT	2.090.144	-1.449.437
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	223.287	34.852
Rentelasten en soortgelijke kosten	-602.114	-428.588
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>1.711.317</u></u>	<u><u>-1.843.173</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2024</u> €	<u>2023</u> €
Toevoeging/onttrekking:		
Algemene / overige reserves	1.711.317	-1.843.173
	<u><u>1.711.317</u></u>	<u><u>-1.843.173</u></u>

2.11 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

31. Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

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

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

32. Eigen vermogen

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2024 en resultaat over 2024

De specificatie is als volgt:

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:		
Stichting Libra Revalidatie & Audiologie	11.901.367	1.711.317
Stichting Vrienden van Libra Revalidatie & Audiologie	92.418	-4.373
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>11.993.785</u>	<u>1.706.944</u>

Toelichting:

De Stichting Vrienden van Libra Revalidatie & Audiologie is in de consolidatie opgenomen aangezien er sprake is van overheersende zeggenschap.

2.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

33. Nadere toelichting op het gepresenteerde resultaat in de enkelvoudige jaarrekening

Voor de bepaling van het resultaat alsmede voor een toelichting op de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

2.13 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 22 mei 2025.

De raad van toezicht van de Stichting Libra Revalidatie & Audiologie heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 22 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 2.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die een nieuw licht werpen op de feitelijke situatie per balansdatum dan wel van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

Mevrouw dr. W.M. Nijdam
Raad van Bestuur

W.G.

De heer drs. L.B. de Beukelaar
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

De heer drs. M. Cornelis RC
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw M. Schouten
Lid Raad van Toezicht

W.G.

De heer drs. A.W. Govaert
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw M.L.G. van der Kruis MCM
Lid Raad van Toezicht

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.a Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van de Stichting.

3.b Nevenvestigingen

Stichting Libra Revalidatie & Audiologie heeft geen nevenvestigingen.

3.c Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Aan de raad van toezicht van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverslaggeving 2024 opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverslaggeving 2024 opgenomen jaarrekening 2024 van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie te Eindhoven gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 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 *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024; 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 jaarverantwoording 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 2024* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie 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 2024* 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 2024 opgenomen andere informatie

De Jaarverslaggeving 2024 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de interne toezichthouder;
- de overige gegevens.

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 in 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, 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 materiële fouten en fraude 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 2024*, 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 stichting.
- 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 gereede 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.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Uit hoofde van de groepscontrole zijn wij 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 ons oordeel over het geconsolideerde deel van 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.,

drs. J.A. (Marco) Walhout RA