

BDO-BENCHMARK
OUDERENZORG 2025

Goede cijfers, grote zorgen

Ouderenzorg staat voor
drastische afbouw inleenkrachten,
personeelskrapte blijft

INHOUD

3 Voorwoord

4 Feiten & cijfers

6 Conclusies & aanbevelingen

10 Financiële performance Hoe scoort de ouderenzorg?

20 Branchegroep Zorg

Dit rapport is met veel zorg samengesteld, maar is gebaseerd op informatie die voor het overgrote deel komt uit externe en algemeen verkrijgbare bronnen, te weten de gedeponeerde jaarverslagen van ouderenzorginstellingen. Daardoor kan BDO niet instaan of verantwoordelijk worden gehouden voor de juistheid en volledigheid van de gebruikte informatie. Ook bevat deze publicatie geen specifiek advies voor concrete organisaties of situaties; het is uitdrukkelijk afgeraden om zonder het raadplegen van een deskundige en puur op basis van de informatie in deze publicatie besluiten te nemen, te handelen of na te laten. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele schade die het gevolg is van besluiten, handelen of nalaten op basis van de informatie in deze publicatie. Voor advies dat is toegesneden op uw concrete situatie kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op enige andere wijze, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

NB De coverfoto en overige afbeeldingen zijn uitsluitend ter illustratie bedoeld en houden geen direct verband met de inhoud van deze publicatie of met de daarin genoemde personen, organisaties of situaties.

Structureel spanningsveld

Na een verdubbeling van de ouderenzorgresultaten in het succesvolle jaar 2023, zette de groei in 2024 stevig door. Op een totale omzet van € 26,6 miljard werd een resultaat van € 926,9 miljoen gerealiseerd. Dat betekent een stijging van maar liefst 130% ten opzichte van het resultaat in 2023 (€ 402,6 miljoen). Aan de opbrengstenkant waren vooral volumegroei en indexeringen bepalend. Aan de kostenkant hielp beheersing, als voorbereiding op de aangekondigde, maar uiteindelijk teruggedraaide overheidsbezuinigingen. De lage marktrente gaf de resultaten nog extra steun.

Met een gemiddelde resultaatmarge van 3,5% staat de sector er financieel sterk voor. En dat is goed nieuws. Toch blijven de uitdagingen onverminderd groot. Investerings in vastgoed en technologie – waaronder artificial intelligence – blijven achter en richten zich vooral op vervanging. En nieuwe woonvormen voor ouderen komen nauwelijks van de grond. Ook technologische innovatie om processen minder arbeidsintensief te maken, blijft onderbelicht. Dit terwijl zorginstellingen in 2025 het gebruik van inleenkrachten drastisch moeten terugdringen. Desondanks steeg hun aandeel in 2024, met € 2,5 miljard aan kosten. Er zijn simpelweg te weinig zorgprofessionals om aan de toenemende vraag te voldoen. Dat leidt tot een structureel spanningsveld, zoals ook benoemd in het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO).

Het ministerie van VWS heeft weliswaar subsidies beschikbaar gesteld voor technologie, maar die zijn tijdelijk. En door de demissionaire status van het kabinet en het opstappen van beide VWS-bewindspersonen is het onzeker wat daarvan terechtkomt. Wel lijkt de geplande bezuiniging van ruim € 500 miljoen voor de ouderenzorg deels te worden uitgesteld. Dat schept op de korte termijn ruimte, maar geen structurele duidelijkheid voor de sector.

Juist nu moeten investeringen in toekomstbestendige zorg worden doorgezet. De financiële positie van de sector biedt daar ruimte voor. Overheidskortingen blijven weliswaar een risico, maar stilstand is geen optie. Dat brengt de kwaliteit van de zorg in gevaar en daar is niemand bij gebaat.

In deze benchmark presenteren we de financiële stand van zaken en doen we aanbevelingen voor een gerichte aanpak van de gesignaleerde knelpunten.

Wij wensen u veel leesplezier.



Mike Tagage

Lid MT van de Branchegroep Zorg
Partner Audit & Assurance

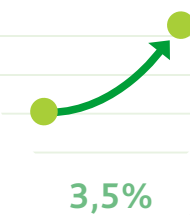


Drastische afbouw inleenkrachten

De resultaten zijn in 2024 ten opzichte van 2023 ruimschoots verdubbeld (130% stijging). Hogere inkomsten, kostensturing en een gunstige rente compenseerden de kostenstijging. Toch staan ouderenzorgaanbieders voor de **acute opdracht** om het gebruik van **inleenkrachten drastisch terug te dringen**, terwijl personeel schaars is en investeringen achterblijven.

RESULTAAT MEER DAN VERDUBBELD

In 2024 behaalden de ouderenzorginstellingen in Nederland een gezamenlijk resultaat van € 926,9 miljoen op een omzet van € 26,6 miljard. Dat is een forse stijging ten opzichte van 2023, toen bedroeg het resultaat € 402,6 miljoen.



RESULTAATMARGE VERDUBBELD

De resultaatmarge in de ouderenzorg steeg in 2024 naar 3,5%, tegenover 1,7% in 2023. Alle omzetsegmenten laten een duidelijke toename zien.



LIQUIDITEIT NEEMT VERDER TOE

Ouderenzorgaanbieders beschikken in 2024 gemiddeld over 2,6 maanden omzet aan liquide middelen, tegen 2,4 maanden een jaar eerder. Een hogere current ratio – 1,7 – verkleint het risico op krapte bij onverwachte uitgaven of vertraagde betalingen.

FINANCIIEEL GEZOND

Slechts 9% van de 293 instellingen sloot 2024 af met verlies. De winstgevendheid is – met 91% – breed gedragen.



STABIELE EBITDA-MARGE

Een operationele marge van 7,1 % bewijst dat de gemiddelde exploitatie nog voldoende cashflow genereert om rente- en afschrijvingen op te vangen, ondanks stijgende lonen en inflatie.



RENTELASTEN STERK GEDAALD

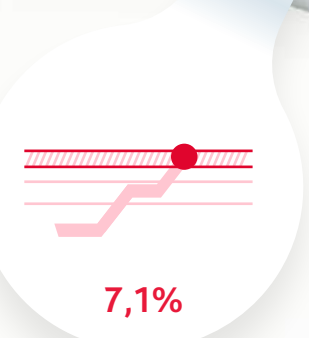
Dankzij lagere marktrentes daalden de rentelasten sterk, van € 90,3 miljoen in 2023 naar € 14,4 miljoen in 2024. Dat komt neer op een afname van 84,1%, het bespaarde de sector ruim € 75 miljoen.

LAGERE SCHULDQUOTE

De loan-to-value-ratio daalde met 2,7 procentpunt tot 43,2 %. Minder langlopende bankfinanciering ten opzichte van het vastgoed betekent minder rente- en aflossingsdruk én extra ruimte om nieuwe projecten op te starten.



‘De ouderenzorg staat voor een drastische afbouw van € 2,5 miljard aan inleenkrachten’



MARGE TE KRAP VOOR INVESTERINGEN

Hoewel de EBITDA-marge stevig oogt, biedt die onvoldoende ruimte om de extra kosten van de dringend noodzakelijke investeringen te dragen; versneld investeren vraagt aanvullende afspraken tussen banken, zorgkantoren en zorgaanbieders.



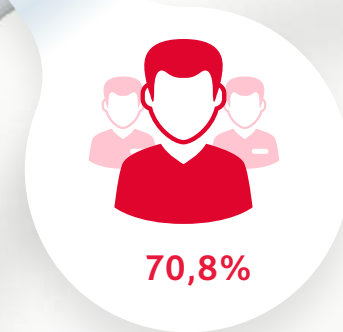
INVESTERINGEN BLIJVEN UIT

Het saldo van de netto investeringen (investeringen minus afschrijvingen) bleef gemiddeld gezien met € 0,5 miljoen in 2024 gelijk aan het jaar ervoor. Alleen zorgaanbieders met opbrengsten tussen € 150 miljoen en € 300 miljoen vallen positief op.



KOSTEN INLEENKRACHTEN OPNIEUW GESTEGEN

De kosten voor inleenkrachten namen in 2024 toe tot € 2,5 miljard (2023: € 2,3 miljard). In verhouding tot de totale opbrengsten blijft het aandeel vrijwel stabiel op 9%. De aangescherpte fiscale handhaving per 2025 vereist onmiddellijke afbouw van het aantal inleenkrachten.



PERSONEELSKOSTEN ONVERMINDERD HOOG

De personeelskosten vormen met 70,8% een onverminderd groot deel van de exploitatiekosten. De combinatie van personeelstekorten, hoog ziekteverzuim, de afbouw van inleenkrachten en een stijgende zorgvraag zorgt voor blijvende druk.



VOORZIENINGEN LOPEN OP

Hogere personele verplichtingen vergroten het balansrisico. Deze toekomstige uitgaven drukken straks op liquiditeit en kunnen de investeringsruimte verder beperken. Voor 2025 wordt een verdere stijging verwacht.



LOONEXPLOSIË VAST PERSONEEL

De loonkosten voor vast personeel bedroegen in 2023 ongeveer € 15,1 miljard. In 2024 stegen deze met € 1,3 miljard, een stijging van circa 8,5%. De toename is vooral het gevolg van cao-verhogingen.

Conclusies & aanbevelingen

De cijfers over 2024 geven hoop: de ouderenzorg boekte mooie resultaten. Maar de sector staat voor grote uitdagingen. Zonder gerichte investeringen en oplossingen voor het personeelstekort komt duurzame zorg verder onder druk te staan.

Conclusies

1 Aanzienlijke resultaten

Na een verdubbeling in 2023 steeg het resultaat in 2024 met nog eens 130%. De resultaatmarge kwam uit op 3,5%, fors hoger dan de 1,7% van het jaar ervoor en ruim boven de norm van 2%. Over de hele linie – in alle omzetsegmenten – zagen we forse margestijgingen. Slechts 9% van de zorgaanbieders sloot 2024 af met verlies. De stijging van de resultaatmarge komt doordat de opbrengsten – als gevolg van meer productie en indexeringen (met 9,4%) – relatief hader stijgen dan de personele kosten en de overige bedrijfskosten, inclusief financiële baten en lasten (in totaal 7,7%). Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijven de noodzakelijke investeringen achter. Dat blijkt uit voorliggend onderzoek van BDO Accountants & Adviseurs op basis van de jaarcijfers van 293 zorgaanbieders.

2 Acute afbouw inleenkrachten in 2025

De kosten voor inleenkrachten zijn opnieuw aanzienlijk gestegen, met een toename van bijna 6% in het afgelopen jaar. Ondanks deze stijging blijven de kosten voor inleenkrachten, als percentage van de bedrijfsopbrengsten, stabiel rond de 9%. Ook de totale personeelskosten vertonen een stabiel beeld. In 2025 staat de sector echter voor de acute opdracht om het aantal inleenkrachten drastisch af te bouwen – met € 2,5 miljard – tot een niveau dat zowel fiscaal aanvaardbaar is als passend bij

een gezonde bedrijfsvoering. Zonder snelle en structurele ingrepen dreigen fiscale risico's en een aanhoudende afhankelijkheid van externe inzet.

‘Zonder snelle en structurele ingrepen dreigen fiscale risico's en een aanhoudende afhankelijkheid van externe inzet’

3 Lager investeringsvolume in vrijwel alle segmenten

Ondanks de positieve financiële ontwikkelingen in de sector blijft het netto-investeringsniveau – investeringen minus afschrijvingen – in 2024 onveranderd ten opzichte van 2023, met een bescheiden gemiddeld saldo van net boven de € 0,5 miljoen. Alleen zorgaanbieders met jaaropbrengsten tussen de € 150 miljoen en € 300 miljoen laten een hoger positief saldo aan investeringen zien.



Aanbevelingen

1 **Zorgaanbieders: stel investeringen niet uit**

In de praktijk zien we steeds meer woonvormen tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis. Ook wordt in toenemende mate een beroep gedaan op naasten en mensen uit de directe leefomgeving. Het HLO biedt hiervoor waardevolle aanknopingspunten. Tegelijkertijd lijkt de druk op de tarieven voorlopig beperkt, nu het demissionaire kabinet bezuinigingsbesluiten vermoedelijk deels voor zich uit-schuift.

Dat zijn positieve signalen, maar ze zijn niet voldoende. De sector moet versneld investeren in toekomstbestendige ouderenzorg. Juist omdat de effecten daarvan pas op langere termijn zichtbaar worden, is het van belang nu in actie te komen. De personele krapte is structureel: er zijn nu én straks simpelweg te weinig zorgprofessionals om te voldoen aan de stijgende zorgvraag. Ouderen mogen niet het slachtoffer worden van besluiteloosheid of uitstel. De urgentie is helder: de sector moet nu daadkracht tonen en doorpakken, ondanks het ontbreken van een stabiel meerjarenperspectief van de overheid.

2 **Zorgaanbieders: maak de zorgverlening toekomstbestendig**

Om de zorg toekomstbestendig te maken, moet de nadruk verschuiven naar het versterken van de zelfredzaamheid van ouderen en het ondersteunen van hun directe sociale om-

geving. Dit vraagt om een bredere benadering, waarin preventie, samenwerking in de wijk en mantelzorg een belangrijkere rol spelen. De functie van het verpleeghuis verandert daarmee wezenlijk: alleen wanneer ondersteuning vanuit de omgeving tekortschiet, is opname nog passend.

Deze ontwikkeling komt tot uiting in het HLO, waarin partijen de toegang tot de Wet langdurige zorg (Wlz) willen aanscherpen. Een opnametoets zal bepalen of iemand daadwerkelijk in aanmerking komt voor verblijf in een verpleeghuis. Daarmee wordt opname geen vanzelfsprekend recht meer. Dat is een stap in de goede richting.

3 **Banken, zorgkantoren en zorgaanbieders: neem samen de regie**

Ondanks de positieve financiële resultaten brengt de noodzakelijke zorgtransitie op korte termijn extra financiële risico's met zich mee voor zorgaanbieders. Investerings- en vernieuwings- en transformatie leiden onvermijdelijk tot hogere kosten en mogelijk tijdelijke verliezen.

De huidige EBITDA-marge van 7,1% in 2024 biedt onvoldoende ruimte om versneld te investeren. Om dit toch mogelijk te maken, is het cruciaal dat banken, zorgkantoren en zorgaanbieders gezamenlijk de risico's vroegtijdig in beeld brengen en onderling afspraken maken. Alleen dan kan de transitie naar toekomstbestendige zorg verantwoord én voortvarend worden gerealiseerd.

‘Samenwerking
tussen banken,
zorgkantoren en
zorgaanbieders
is cruciaal’



‘Investerings in technologie, waaronder artificial intelligence, blijven achter’

Financiële performance ouderenzorg

De resultaten in de ouderenzorg zijn in 2024 opnieuw sterk gestegen. Toch betekent dit nog geen duurzame ontwikkeling. Verwachte bezuinigingen lijken voorlopig uitgesteld, maar zijn zeker niet van de baan. En noodzakelijke investeringen in vastgoed en technologie blijven achter, terwijl die essentieel zijn voor een structurele oplossing van het personeelstekort.

Het gezamenlijke resultaat van de 293 onderzochte ouderenzorgaanbieders kwam in 2024 uit op € 926,9 miljoen, een ruime verdubbeling ten opzichte van 2023. Over dat jaar bedroegen de resultaten € 402,6 miljoen. Evenals in 2023 zien we in 2024 een sterke daling van de financiële baten en lasten – het renteresultaat. In 2023 ging het nog om een afname van 43,7%; in 2024 liep deze op tot maar liefst 84,1%.

‘Het gezamenlijke resultaat liet een ruime verdubbeling zien tot € 926,9 miljoen’

De bedrijfsopbrengsten stegen in 2024 met € 2,3 miljard ten opzichte van 2023, van € 24,4 miljard naar € 26,6 miljard. Tegelijkertijd namen de bedrijfskosten toe met € 1,8 miljard. De stijging van de opbrengsten is voornamelijk het gevolg van volumegroei door meer inzet op de extramurale zorgproducten Volledig en Modulair Pakket Thuis (VPT en MPT), en van indexeringen. Aan de kostenkant speelde beheersing een rol, als voorbereiding op de aangekondigde – maar last-minute teruggedraaide – overheidsbezuinigingen, waaronder tariefsmaatregelen voor zorgzwaartepakketten (ZZP's) en de herijking van de Normatieve Huisvestings-component (NHC). Daarnaast gaf de lage marktrente de resultaten een extra impuls. De kostenstijging van 7,7% werd ruimschoots gecompenseerd door de sterk toegenomen opbrengsten.

► Tabel A

Resultatenrekening van zorgaanbieders met totale opbrengsten groter dan € 10 miljoen (n=293)

	2024 (in €)	2023 (in €)	Mutatie (in €)	Mutatie (in %)
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (exclusief Wmo)	24.241.760.932	22.147.500.040	2.094.260.892	9,5
Baten uit Jeugdwet	100.096.182	88.545.943	11.550.239	13,0
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (inclusief Wmo)	1.692.633.478	1.586.908.093	105.725.385	6,7
Totaal baten (netto omzet)	26.034.490.592	23.822.954.076	2.211.536.516	9,3
Wijziging in voorraden en onderhanden werk	2.876.564	1.866.866	1.009.698	54,1
Overige bedrijfsopbrengsten	612.312.893	544.117.072	68.195.821	12,5
Totaal bedrijfsopbrengsten	615.189.457	545.983.938	69.205.519	12,7
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN	26.649.680.049	24.368.938.014	2.280.742.035	9,4
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	2.459.967.727	2.331.530.544	128.437.183	5,5
Lonen en salarissen	13.106.130.567	12.108.246.039	997.884.528	8,2
Sociale lasten	2.215.093.473	2.017.645.782	197.447.691	9,8
Pensioenlasten	1.097.498.591	997.458.062	100.040.529	10,0
Afschrijvingen op vaste activa	915.486.286	875.342.481	40.143.805	4,6
Overige waardeverminderingen vaste activa	20.124.604	16.022.628	4.101.976	25,6
Bijzondere waardeverminderingen vlottende activa	293.751	-5.995.285	6.289.036	-104,9
Overige bedrijfskosten	5.879.991.666	5.524.273.496	355.718.170	6,4
SOM DER BEDRIJFSLASTEN	25.694.586.665	23.864.523.747	1.830.062.918	7,7
Bedrijfsresultaat	955.093.384	504.414.267	450.679.117	89,3
Totaal financiële baten en lasten	-14.350.221	-90.328.848	75.978.627	-84,1
Resultaat voor belastingen	940.743.163	414.085.419	526.657.744	127,2
Belastingen	-14.723.207	-9.854.765	-4.868.442	49,4
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	925.243	-1.638.122	2.563.365	-156,5
NETTORESULTAAT	926.945.199	402.592.532	524.352.667	130,2

Resultaatsmarge sterk gestegen

In 2024 bedroeg de gemiddelde resultaatsmarge van de 293 onderzochte ouderenzorgaanbieders 3,5%, een duidelijke verbetering ten opzichte van de 1,7% in 2023. Deze toename is zichtbaar over de hele linie. In alle omzetsegmenten realiseerden zorgaanbieders een gemiddelde resultaatsmarge ruim boven de norm van 2%. Ook de grootste zorgaanbieders, met jaaropbrengsten van meer dan € 300 miljoen, lieten een opvallend herstel zien. Waar zij in 2023 nog een bescheiden rendementmarge van 0,7% noteerden, wisten ze dit in 2024 fors te verhogen tot 2,7%.

Toename marge mede door lagere personeelsquote

De stijging van de resultaatsmarge met 1,8 procentpunt tot 3,5% is grotendeels toe te schrijven aan een gunstige ontwikkeling van de personeelsquote, die als aandeel van de totale opbrengsten met 0,8 procentpunt is gedaald.

Ook de verhouding van de overige bedrijfskosten (exclusief kapitaallasten) tot de opbrengsten liet een gunstige ontwikkeling zien, wat het rendement met 0,6 procentpunt versterkte. Daarnaast droegen het verbeterde renteresultaat en de lichte daling van de kapitaallastenquote bij aan het totaal, met respectievelijk 0,3 en 0,1 procentpunt.

Kosten inleenkrachten opnieuw gestegen, maar weer stabiel in relatie tot de opbrengsten

De kosten voor inleenkrachten, die vallen onder uitbesteed werk en andere externe kosten, zijn in 2024 met 5,5% gestegen ten opzichte van 2023. De loonkosten van het vaste personeel namen in dezelfde periode met 8,6% toe. Ondanks de stijging van de inleenkosten bleef hun aandeel in de totale opbrengsten vrijwel stabiel, net als in voorgaande jaren.

Tabel B

Opbouw resultaatsmarge ouderenzorg, mutaties in procentpunt (n=293)

	2024 vs. 2023
Resultaatsmarge afgelopen boekjaar	3,5%
Resultaatsmarge vergelijkingsjaar	1,7%
MUTATIE RESULTAATMARGE	1,8 pp
Mutatie PIL-quote (personeel in loondienst)	0,4%
Mutatie PNIL-quote (personeel niet in loondienst)	0,4%
Mutatie personeelsquote	0,8 pp
Afschrijvingen	0,1%
Huur en leasing	0,0%
Onderhoud en energiekosten	0,0%
Rentelasten	0,0%
Mutatie kapitaallastenquote	0,1 pp
Overige bedrijfskosten (excl. kapitaallasten)	0,6%
Overige financiële baten en lasten	0,3%
Belastingen en deelnemingen	0,0%
Overige mutaties	0,9 pp
TOTAAL MUTATIES	1,8 pp

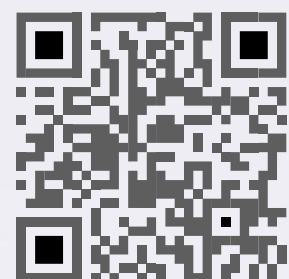
In 2024 werd 13% van de totale personeelskosten in de ouderenzorg (€ 2,5 miljard) besteed aan personeel niet in loondienst. Dit percentage is ongeveer gelijk aan dat van 2023 en het jaar daarvoor. Ook uitgedrukt als percentage van de bedrijfsopbrengsten blijft het beeld stabiel, met in beide jaren een aandeel van circa 9%. Opvallend is dat zorgaanbieders met opbrengsten tussen € 25 miljoen en € 60 miljoen het hoogste aandeel inleenkrachten hebben, namelijk 12,3%.

HEALTHCARE VIEWER VAN BDO

Grip op de cijfers, zekerheid bij keuzes

Investeren in vastgoed, technologie of zorgprocessen? De druk is hoog, maar de middelen vaak beperkt. Hoe realistisch zijn uw investeringsplannen? Waar liggen kansen voor meer efficiency? En hoe presteert uw organisatie ten opzichte van sectorgenoten?

Lastige vragen. Ingrijpende keuzes. Daarvoor is grip op de cijfers en inzicht in de context essentieel. De Healthcare Viewer van BDO ondersteunt u bij het nemen van goed onderbouwde beslissingen. Gebaseerd op feiten, vergelijkingen en heldere analyses. Dat geeft zekerheid.



MEER WETEN? Bekijk de demo op www.bdo.nl/healthcareviewer
Of neem contact op met Mike Tagage
mike.tagage@bdo.nl 06 46 88 85 88

WEET WAAR U STAAT:
VERGELIJK MET
SECTORGENOTEN

GEVERIFIEERDE DATA
(GECORRIGEERDE
DIGIMV-DATA)

REALTIME MAANDELIJKSE
BENCHMARKING

REALTIME INZICHT
IN UW CIJFERS

VISUELE ÉN CIJFERMATICKE
BENCHMARKS

TRENDANALYSE
VANAF 2018

KIJK VOORUIT MET DE
PROGNOSEFUNCTIE

DIEPGAANDE
ANALYSES OP
JAARREKENINGNIVEAU

MAATWERK:
KIES ZELF UW SELECTIE



In 2025 moet het aantal inleenkrachten fors worden teruggebracht tot een niveau waarbij fiscaal geen sprake meer is van schijnzelfstandigheid. In de praktijk blijkt dat ouderenzorgaanbieders hier al mee bezig zijn en er deels in slagen om deze medewerkers in loondienst te nemen. Tegelijkertijd zien we dat uitleenconstructies worden opgezet om zo het fiscale risico te omzeilen. Inhuur via dergelijke constructies brengt echter hogere kosten met zich mee, onder andere door marges en overhead.

Een deel van de inleenkrachten zal bovendien de sector verlaten. Per saldo leidt dit tot een krimp van het personeelsbestand en een verdere toename van de druk op de al bestaande personeelstekorten. Daar staat tegenover dat een lager aandeel inleenkrachten doorgaans gepaard gaat met minder ziekteverzuim – een verband dat al langer zichtbaar is binnen de sector. Duidelijk is dat zorginstellingen hun strategisch personeelsbeleid ingrijpend moeten herzien.

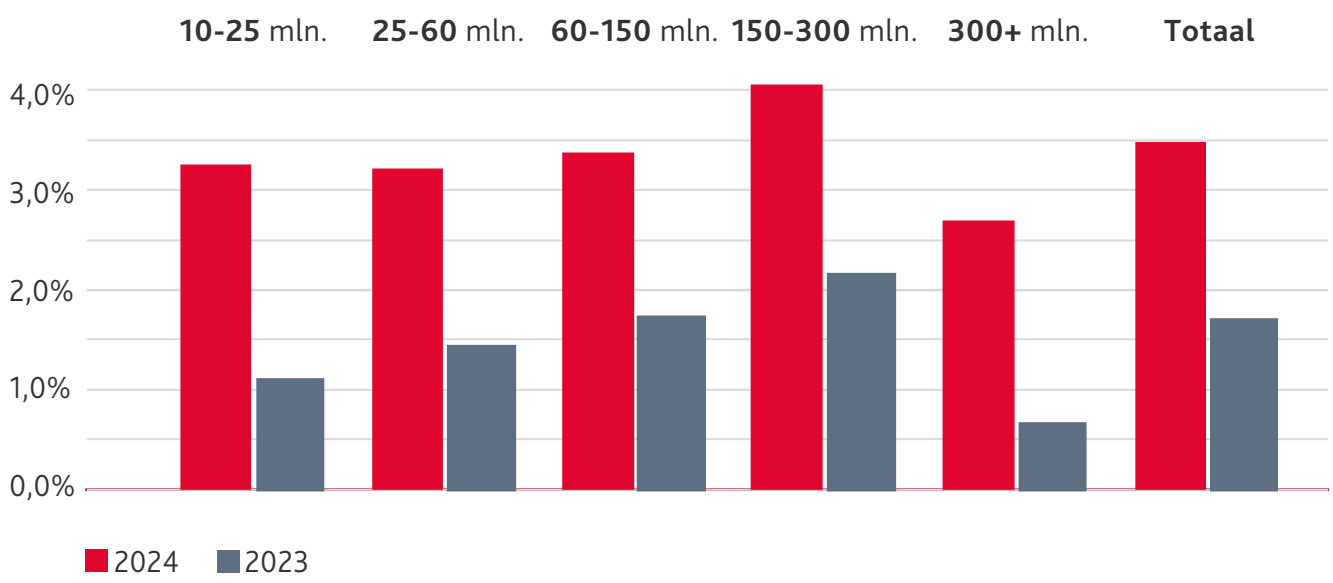
Totale personeelskosten blijven een aanzienlijk deel van de bedrijfslasten

De kosten voor vast personeel zijn in 2024 met € 1,3 miljard gestegen tot € 16,4 miljard, voornamelijk door cao-verhogingen. Samen met de kosten voor personeel niet in loondienst vormen personeelskosten nog altijd het grootste deel van de exploitatiekosten, namelijk 70,8%.

De inzet van technologie, waarvoor tijdelijke subsidies zijn aangekondigd, kan helpen dit aandeel te verlagen. Maar met het huidige demissionaire kabinet is het onduidelijk of en wanneer de subsidieregelingen beschikbaar komen. Zorgaanbieders doen er daarom verstandig aan hier niet op te anticiperen en zelfstandig actie te ondernemen.

► Grafiek 1

Ontwikkeling rendement ouderenzorg per omzetsegment



► Grafiek 2

Kosten personeel niet in loondienst per omzetsegment 2024 (x € 1 mln en als percentage van de opbrengsten) (n=293)



Investerings in totaliteit stabiel gebleven

Bij de 293 onderzochte ouderenzorginstellingen zijn de investeringen in 2024, gemeten als percentage van de opbrengsten (4,0%), nagenoeg gelijk gebleven aan het niveau van 2023 (4,2%). Ook de afschrijvingen, uitgedrukt als percentage van de bedrijfsopbrengsten, vertoonden weinig verandering: in 2024 bedroegen deze 3,4%, tegenover 3,6% in het voorgaande jaar. Opvallend is dat het vastgoed ook in 2024 vooral is beheerd en onderhouden, maar nauwelijks verder ontwikkeld of vernieuwd. Dit geldt over het algemeen voor zorgaanbieders in alle omzetsegmenten.

Lager investeringsvolume in vrijwel alle segmenten

De netto-investeringen (investeringen minus afschrijvingen) kwamen in 2024 in totaal op € 159 miljoen uit. Dat is vrijwel gelijk aan 2023. Gemiddeld bedroegen de netto-investeringen slechts € 0,5 miljoen in beide jaren. Alleen zorgaanbieders met

jaaropbrengsten tussen € 150 miljoen en € 300 miljoen laten in 2024 een positief en tegelijkertijd hoger saldo aan investeringen minus afschrijvingen zien. In het segment € 300 miljoen en hoger is weliswaar sprake van een stijging, maar het saldo blijft negatief. In alle overige omzetsegmenten zagen we een daling ten opzichte van 2023. In het segment € 25 tot € 60 miljoen sloeg het saldo zelfs om naar negatief.

Daling langlopende schulden

De verhouding tussen bancaire financiering en materiële vaste activa (loan-to-value) is een belangrijke graadmeter voor investeringsactiviteit in de sector. In 2024 daalde dit kengetal met 2,7 procentpunt tot 43,2% (tegenover 45,9% in 2023). In absolute termen komt dit neer op een afname van € 198,8 miljoen. Gezien de gelijktijdige stijging van de liquide middelen met € 785,1 miljoen, mag voorzichtig worden geconcludeerd dat de investeringen in 2024 zijn achtergebleven.

‘Gemiddeld bedroegen de netto-investeringen slechts € 0,5 miljoen’

Tabel C

Ontwikkeling personeelskosten ouderenzorg per omzetsegment (n=293)

	Personeel niet in loondienst (PNIL) (x € 1 mln)		Vast personeel (x € 1 mln)		PNIL op totale personeelskosten		PNIL op opbrengsten	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
€ 10 mln. tot € 25 mln.	152,5	145,7	843,4	759,5	15,3%	16,1%	10,6%	11,3%
€ 25 mln. tot € 60 mln.	316,8	291,6	1.507,0	1.360,4	17,4%	17,7%	12,3%	12,7%
€ 60 mln. tot € 150 mln.	609,1	572,1	4.734,0	4.347,7	11,4%	11,6%	8,0%	8,2%
€ 150 mln. tot € 300 mln.	919,4	862,9	6.005,7	5.562,2	13,3%	13,4%	9,2%	9,5%
€ 300 mln. of meer	462,1	459,3	3.328,5	3.093,6	12,2%	12,9%	9,1%	9,8%
Totaal	2.460,0	2.331,5	16.418,7	15.123,3	13,0%	13,4%	9,2%	9,6%

Vermogenspositie

Dankzij de positieve financiële resultaten in de ouderenzorg is het eigen vermogen in 2024 verder toegenomen, van € 7,3 miljard in 2023 naar € 8,2 miljard. Dit betekent een groei van 12,9% ten opzichte van het voorgaande jaar. Ook in verhouding tot het balanstotaal is het eigen vermogen gestegen: van 43,2% in 2023 naar 45,9% in 2024. Deze ontwikkeling wijst op een verdere versterking van de financiële positie van ouderenzorginstellingen.

Voorzieningen

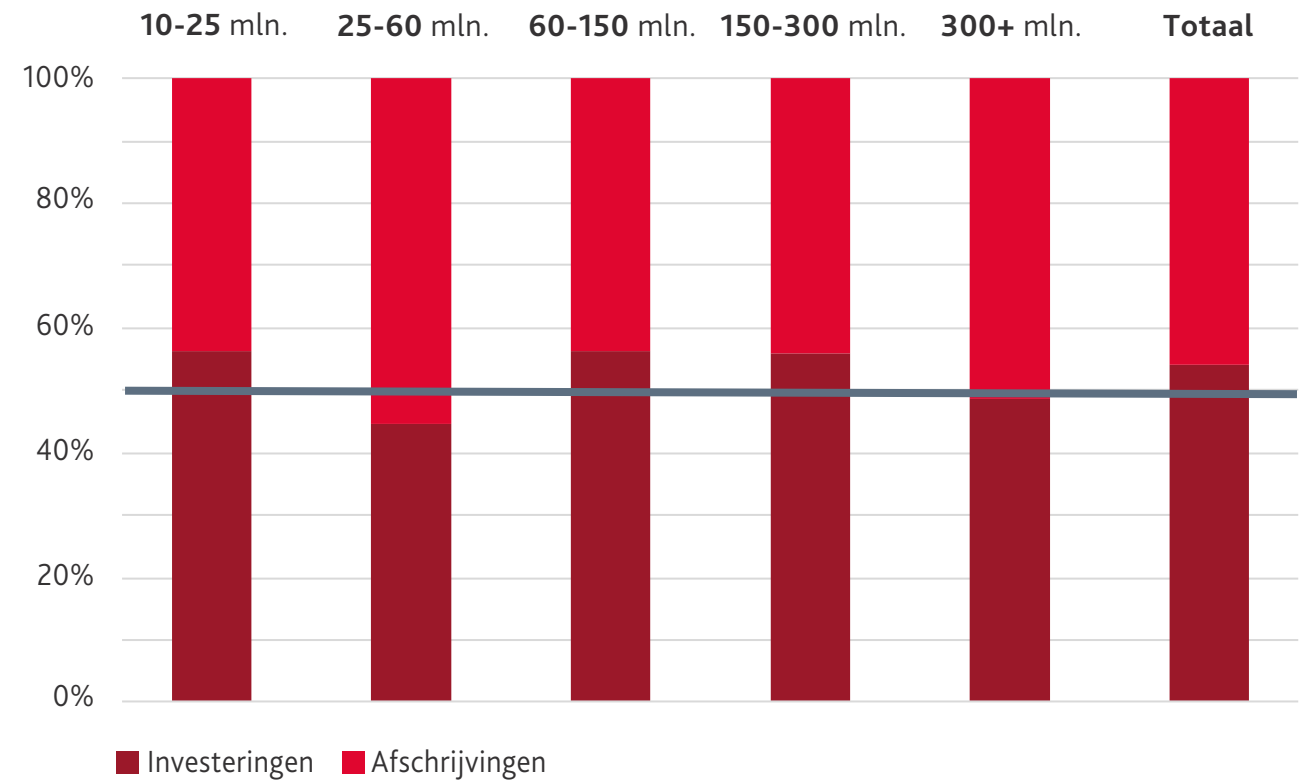
De voorzieningen zijn in 2024 met € 34,0 miljoen toegenomen en bedragen daarmee in totaal € 824,7 miljoen. Deze stijging hangt grotendeels samen met personele verplichtingen, zoals toekomstige uitkeringen en verlofreserveringen. Deze zullen naar verwachting verder oplopen, mede als gevolg van het nieuwe cao-akkoord, dat leidt tot hogere kosten en aanvullende afspraken waarvoor financiële ruimte moet worden gereserveerd.

Liquiditeit

De current ratio – de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden – is in 2024 licht gestegen van 1,6 naar 1,7. Banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector hanteren doorgaans als norm dat zorginstellingen over twee maanden omzet aan liquiditeit beschikken. Op basis van deze maatstaf is in 2024 sprake van een verdere verbetering: de liquiditeitspositie komt uit op 2,6 maanden omzet, tegenover 2,4 maanden in 2023.

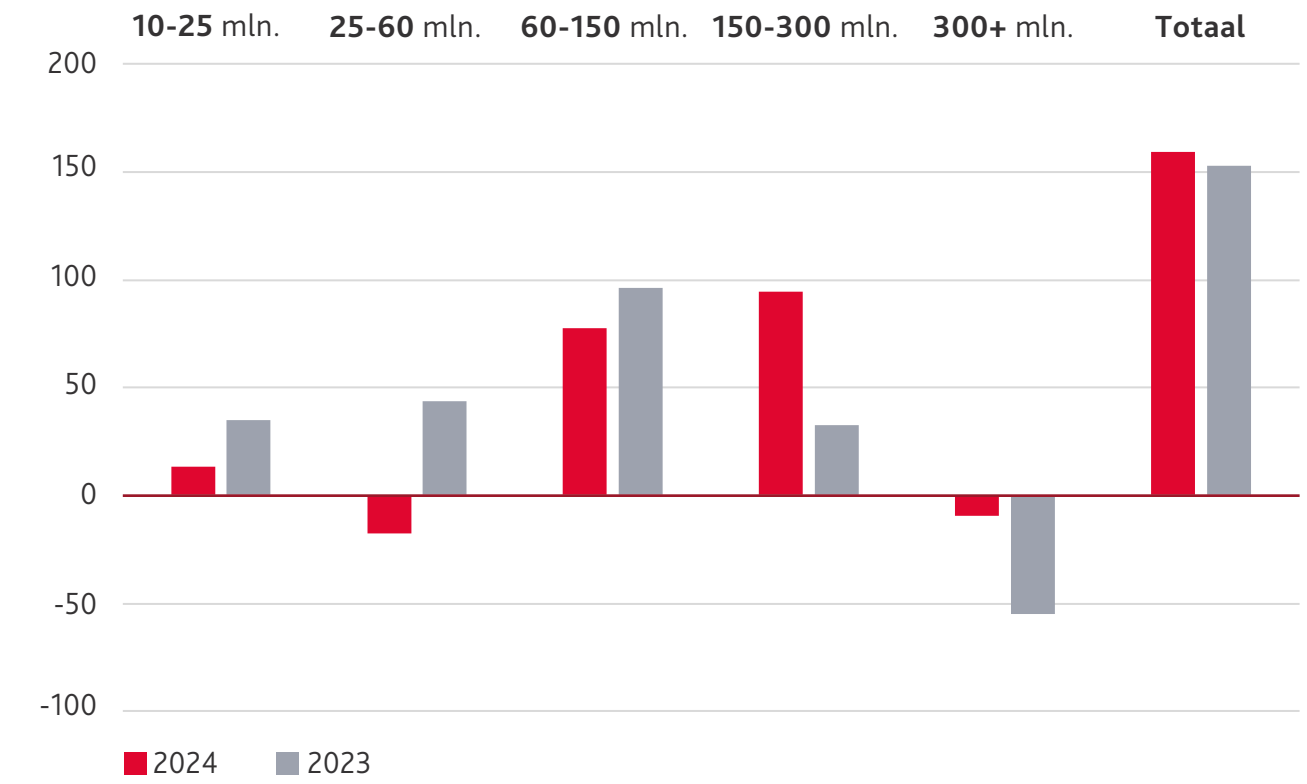
► Grafiek 4

Investerings versus afschrijvingen per omzetsegment 2024 (n=293)



► Grafiek 5

Ontwikkeling investeringen minus afschrijvingen per omzetsegment (x € 1 mln)



► Tabel D

Balans

Totale balans van ouderenzorgaanbieders met totale opbrengsten groter dan € 10 miljoen (n=293)

	2024 (in €)	2023 (in €)	Mutatie (in €)	Mutatie (in %)
Immateriële vaste activa	59.388.133	69.002.536	-9.614.403	-13,9
Bedrijfsgebouwen en terreinen	6.739.577.940	6.770.289.849	-30.711.909	-0,5
Machines en installaties	1.369.382.263	1.313.246.253	56.136.010	4,3
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.151.465.848	1.076.673.470	74.792.378	6,9
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	609.656.332	548.442.837	61.213.495	11,2
Niet aan het bedrijfsoefening dienstbare materiële activa	73.155.890	75.352.356	-2.196.466	-2,9
Materiële vaste activa	9.943.238.273	9.784.004.765	159.233.508	1,6
Financiële vaste activa	215.135.330	207.727.045	7.408.285	3,6
Totaal vaste activa	10.217.761.736	10.060.734.346	157.027.390	1,6
Vorraden	107.693.224	100.180.372	7.512.852	7,5
Vorderingen en overlopende activa	1.843.721.049	1.758.967.021	84.754.028	4,8
Effecten	31.522.766	25.426.713	6.096.053	24,0
Liquide middelen	5.697.767.330	4.912.683.359	785.083.971	16,0
Totaal vlottende activa	7.680.704.369	6.797.257.465	883.446.904	13,0
TOTAAL ACTIVA	17.898.466.105	16.857.991.811	1.040.474.294	6,2
Eigen vermogen	8.211.328.607	7.274.266.662	937.061.945	12,9
Voorzieningen	824.678.785	790.638.558	34.040.227	4,3
Langlopende schulden	4.293.078.891	4.491.901.300	-198.822.409	-4,4
Kortlopende schulden	4.569.379.822	4.301.185.291	268.194.531	6,2
TOTAAL PASSIVA	17.898.466.105	16.857.991.811	1.040.474.294	6,2

‘Het eigen vermogen nam verder toe van € 7,3 miljard in 2023 naar € 8,2 miljard in 2024, een groei van 12,9%’

► Tabel E

Financiële kengetallen ouderenzorg (n=293)

	2024	2023
Financiering		
Loan-to-value	43,2%	45,9%
Vermogen		
Solvabiliteit	45,9%	43,2%
Liquiditeit		
Aantal maanden omzet aan liquiditeit	2,6	2,4
Current ratio	1,7	1,6
EBITDA-marge	7,1%	5,7%
ITDA-marge (interest, taxes, depreciation and amortization)	-3,6%	-4,1%
Resultaatmarge (in % totale opbrengsten)	3,5%	1,7%
PIL-quote (personeel in loondienst)	61,6%	62,0%
PNIL-quote (personeel niet in loondienst)	9,2%	9,6%
Personeelsquote (in % totale opbrengsten)	70,8%	71,6%
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	3,5%	3,6%
Huur en leasing	0,0%	0,0%
Onderhoud en energiekosten	0,0%	0,0%
Rentelasten	0,6%	0,6%
Kapitaallastenquote (in % totale opbrengsten)	4,1%	4,2%



‘Toekomstbe-
stendige zorg
vraagt om meer
aandacht voor
mantelzorg, wijk-
gericht werken
en preventie’

BRANCHEGROEP ZORG

Hoe houd ik mijn zorginstelling in deze uitdagende tijden financieel gezond? De moderne zorg is een veeleisend vak: instellingen moeten niet alleen kwalitatief hoogstaande zorg leveren, maar ook kosten-efficiënt en veilig werken.

De overheid snijdt in budgetten, de concurrentie groeit en de consument wordt met de dag kritischer. Hoe behoudt u in deze uitdagende tijden als zorginstelling uw bestaansrecht? Professioneel advies kan u helpen om de juiste koers te kiezen. Bij BDO geloven we dat zorginstellingen hun maatschappelijke relevantie met slimme bedrijfsmatige keuzes juist nu kunnen vergroten. Dat is ook het doel dat de specialisten van onze branchegroep Zorg steeds voor ogen hebben. Samen met collega's in andere branches van de publieke sector vertalen we actuele ontwikkelingen en inzichten naar gerichte adviezen en praktische ondersteuning voor uw organisatie.

Meer informatie

Branchegroep Zorg van BDO

E-mail: publiekesector@bdo.nl

Internet: www.bdo.nl/zorg

Voor meer informatie naar aanleiding van dit onderzoeksrapport of over de branchegroep Zorg van BDO, kunt u contact opnemen met onze adviseurs (zie volgende pagina).

BRANCHEGROEP ZORG

DE ONDERZOEKERS/CONTACTPERSONEN



drs. M.M.H. (Mike) Tagage RA
Partner BDO Audit & Assurance
Tel: 06 46 88 85 88
E-mail: mike.tagage@bdo.nl



drs. V. (Vincent) Eversdijk RA
Partner BDO Advisory
Tel: 06 52 61 51 65
E-mail: vincent.eversdijk@bdo.nl



drs. V. (Vincent) Eversdijk RA
Partner BDO Advisory
Tel: 06 52 61 51 65
E-mail: vincent.eversdijk@bdo.nl



drs. M.M.H. (Mike) Tagage RA
Partner BDO Audit & Assurance
Tel: 06 46 88 85 88
E-mail: mike.tagage@bdo.nl



drs. W. (Wido) Dalhuisen RE CISA
Partner IT Audit – BDO Digital
Tel: 06 22 51 23 03
E-mail: wido.dalhuisen@bdo.nl



mr. B.P.H. (Bram) Hautvast
Partner BDO Tax & Legal
Tel: 06 19 62 29 12
E-mail: bram.hautvast@bdo.nl



drs. R.H.C.J. (Robbert) van den Hurk
Partner BDO Tax & Legal
Tel: 06 31 67 75 31
E-mail: robbert.van.den.hurk@bdo.nl



H.J. (Rieks) ten Thij CFP NVHP
Senior Specialist-Adviseur
Tel: 06 12 18 92 50
E-mail: rieks.ten.thij@bdo.nl

COLOFON

Tekst Branchegroep Zorg van BDO

Concept & realisatie Monte Media

Vormgeving Ivo.Graphics

Fotografie ANP Photo

VOOR MEER INFORMATIE

Mike Tagage
31 (0)6 46 88 85 88
mike.tagage@bdo.nl

OF
www.bdo.nl

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.

Een andere kijk
op waarde

07/2025 – PS2504

