

4. Schakel 2 We nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid

4.1 Bedrijfsvoering in 2025

In 2025 heeft ZGEM opnieuw grote stappen gezet in het verder versterken van een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Onder toenemende druk van arbeidsmarktkrapte, stijgende kosten en hogere eisen aan interne beheersing, is actief gestuurd op continuïteit, kwaliteit en doelmatigheid. De ingezette lijn uit 2024, waar onder andere externe inhuur sterk werd teruggedrongen, heeft zich in 2025 doorgezet.

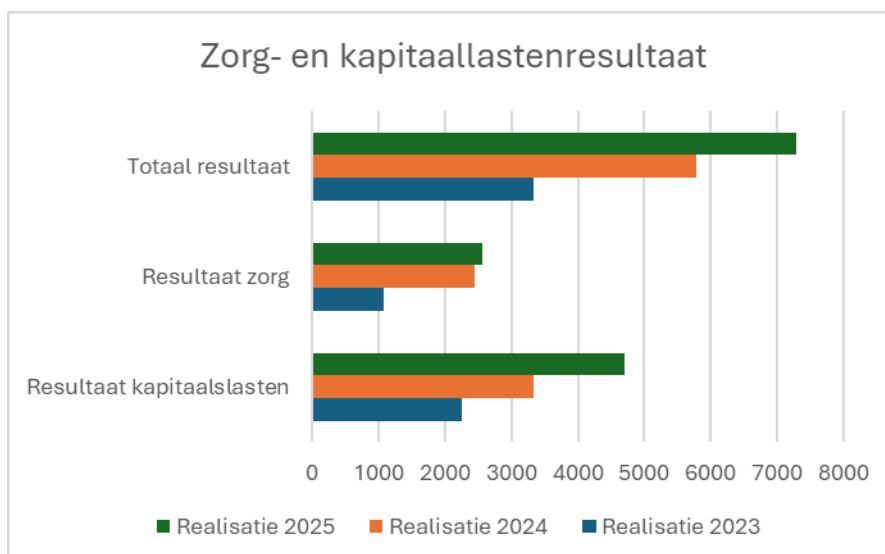
De planning- en controlcyclus is verder aangescherpt, onder meer door structureel gebruik van managementdashboards, risicorapportages en verbeterde datakwaliteit. Dit moet in toenemende mate leiden tot snellere signalering van afwijkingen en betere voorspelbaarheid. Ook is verder geïnvesteerd in digitalisering, waaronder zorgtechnologie en monitoring op afstand, die bijdragen aan doelmatige inzet van personeel en verbetering van cliëntenervaringen.

4.2 Financieel beleid in 2025

Het financieel beleid bleef in 2025 gericht op stabiliteit, transparantie en robuustheid. ZGEM stuurt op een gezonde balans, een solide liquiditeitspositie en een bestendige exploitatie conform de geldende kaders zoals Wmg, Wtza en governance-richtlijnen.

Resultaatontwikkeling

De financiële resultaten verbeterden opnieuw. De onderstaande grafiek toont de sterke stijging van het resultaat van € 5,8 miljoen in 2024 naar € 7,3 miljoen in 2025. Een resultaat van 5,6% van de omzet ten opzichte van 4,5% in 2024. Ter vergelijking in 2024 bedroeg het gemiddelde rendement in de VVT-sector 3,5% en bij onze benchmark 3,2%. Indien het resultaat voor bijzondere incidentele posten wordt gecorrigeerd is er sprake van een genormaliseerd positief resultaat van € 7,5 miljoen wat een rendement van 5,7% zou betekenen.



Bedragen (in € 1.000)	2025	2024	Mutatie
BATEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	126.836	123.746	3.090
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2.598	2.644	-46
NETTO OMZET	129.434	126.390	3.044
Overige bedrijfsopbrengsten	1.073	1.286	-213
TOTAAL BEDRIJFSOPBRENGSTEN	130.507	127.676	2.831
LASTEN			
Personeelslasten	87.667	85.585	2.082
Afschrijvingen	5.996	6.198	-202
Overige bedrijfskosten	28.862	29.660	-798
TOTAAL BEDRIJFSLASTEN	122.525	121.443	1.082
SUBTOTAAL (EBIT)	7.982	6.233	1.749
Rentebaten	695	1.071	-376
Rentelasten	1.420	1.524	-104
RESULTAAT	7.257	5.780	1.477

De mutaties ten opzichte van 2024 zijn als volgt te verklaren:

Resultaat 2024	+ € 5,8 miljoen
Opbrengsten Wet Langdurige Zorg (toename)	+ € 3,0 miljoen (1)
Opbrengsten Zorgverzekeringswet	- (2)
Subsidies	-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	-
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (toename)	-
Overige bedrijfsopbrengsten (afname)	- € 0,2 miljoen (3)
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (afname)	+ € 2,0 miljoen (4)
Personeelskosten (toename)	- € 4,0 miljoen (5)
Afschrijvingen financiële en materiële vaste activa (afname)	+ € 0,2 miljoen
Overige bedrijfskosten (afname)	+ € 0,8 miljoen (6)
Financiële baten en lasten (afname)	- € 0,3 miljoen (7)
Resultaat 2025	+ € 7,3 miljoen

Toelichting op de belangrijkste mutaties ten opzichte van 2024:

- Wet langdurige zorg (Wlz)
Ondanks een daling van het aantal cliënten is het wettelijke budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg in 2025 (€ 118,7 miljoen) hoger dan in 2024 (€ 115,7 miljoen). Dit is te danken aan zowel een stijging van de zorgzwaarte als een stijging van de tarieven over 2025.

2. Zorgverzekeringswet (Zvw)

De inkomsten uit hoofde van de Zorgverzekeringswet (Zvw) lieten ten opzichte van 2024 een marginale stijging zien maar bleven niettemin achter bij de begroting (-€ 450K), met name als gevolg van het feit dat de voor de wijkverpleging begrote productiviteit niet is gerealiseerd.

3. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten dalen met € 0,2 miljoen tot € 1,1 miljoen. Weliswaar stegen de ontvangen subsidies met € 0,2 miljoen maar daar tegenover daalden de overige opbrengsten met € 0,4 miljoen.

4. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn gedaald met 35,1% gedaald met name als gevolg van het feit dat niet langer gebruik te maken van ondersteuning door

externen waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid. Voor de PNIL-ratio betekent dit dat deze daalt van 6,8% in 2024 naar 4,2% in 2025.

5. Personeelskosten

De personeelskosten stijgen van € 79,9 miljoen naar € 84,0 miljoen(+5,1%). De toename van de lonen en salarissen, sociale- en pensioenlasten wordt voornamelijk veroorzaakt door de loonstijging als gevolg van CAO afspraken: in 2025 een stijging van 2% op jaarbasis.

6. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten laten in 2025 een daling zien, maar deze wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door incidentele posten, zoals de vrijval van de voorziening voor het verlieslatend contract en de dotatie aan de sloopvoorziening. Zonder deze posten laten de materiële lasten een stabiel tot licht stijgend beeld zien. Dit bevestigt dat ZGEM de kostenontwikkeling goed beheerst, maar dat de daling in 2025 niet volledig structureel is.

7. Financiële baten en lasten

Met name door een afname van de rente-inkomsten op liquide middelen vanwege marktontwikkelingen stijgen de financiële baten en lasten per saldo naar -€ 0,7 miljoen. Ondanks deze daling blijft de conclusie dat door de stevige liquiditeitspositie de rentebaten structureel bijdragen aan het resultaat.

Balansontwikkeling

De totale activa en passiva namen toe tot € 113,8 miljoen, waarmee de financiële positie verder is versterkt. Onderstaande grafiek laat deze ontwikkeling zien.

Balans (in 1.000 euro's)	31-12-2025	31-12-2024	Mutatie
ACTIVA			
Materiële vaste activa	70.086	67.092	2.994
Onderhanden zorgtrajecten	416	438	-22
Vorderingen	2.051	3.745	-1.694
Liquide middelen	41.232	37.844	3.388
Totaal activa	113.785	109.119	4.666
PASSIVA			
Eigen vermogen	51.181	43.924	7.257
Overige voorzieningen	5.112	5.138	-26
Langlopende schulden	35.679	37.782	-2.103
Kortlopende schulden	21.813	22.275	-462
Totaal passiva	113.785	109.119	4.666

- De vaste activa nemen toe met € 3,0 miljoen doordat de investeringen (€ 9,0 miljoen) hoger zijn dan de afschrijvingen (€ 6,0 miljoen). In 2025 was geen sprake van desinvesteringen.
- De vlottende activa nemen met € 1,7 miljoen toe. De mutaties in deze post zijn:
 - o De overige vorderingen en overlopende activa zijn met € 1,7 miljoen gedaald ten opzichte van 2024.
 - o De liquide middelen zijn in het jaar 2025 met € 3,4 miljoen toegenomen.
- Het eigen vermogen is in 2025 met € 7,3 miljoen gestegen. Dit betreft het positieve exploitatieresultaat 2025.
- De voorzieningen blijven per saldo nagenoeg gelijk aan het niveau van 2025 ondanks forse (extra) dotaties (totaal € 1,9 miljoen) aan o.a. de sloopvoorziening voor Liduina en de voorziening voor langdurig zieken, als gevolg van een gewijzigde methode om deze voorziening te bepalen. Daarnaast is op grond van de CAO VVT 2025-2026 een voorziening gevormd voor toekomstige verplichtingen die voortvloeien uit de generatieregeling. Deze regeling biedt medewerkers de mogelijkheid om gedurende maximaal drie jaar voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd hun arbeidsduur te verminderen met 20%, waarbij 90% van het salaris en 100% pensioenopbouw wordt behouden. Dat het saldo voorzieningen desalniettemin gelijk blijft aan het niveau van 2025 wordt veroorzaakt door onttrekkingen (€ 0,7 miljoen) en de vrijval van de voorziening voor het verlieslatend contract bij Venloene (€ 1,2 miljoen).
- Het saldo van de langlopende schulden daalt met € 2,1 miljoen door reguliere aflossingen.
- De kortlopende schulden nemen ten opzichte van 2024 per saldo met € 0,5 miljoen af. Dit wordt met name veroorzaakt door een afname van het kortlopende deel van onze bancaire schuld en een daling van de vooruit ontvangen subsidiegelden. Daartegenover staat een stijging van overige schulden (o.a. balansuren en vakantiedagen).

Financiële ratio's

De financiële ratio's geven een verdiepende blik op de ontwikkeling van de financiële gezondheid van ZGEM. Hieronder worden de belangrijkste ratio's toegelicht, inclusief wat deze betekenen voor de continuïteit en wendbaarheid van de organisatie.

Financiële cijfers en ratio's	2025	2024	2024 sector
Eigen vermogen	€ 51.198.213	€ 43.923.866	
Solvabiliteit	45,0%	40,30%	45,5%
Werkkapitaal	€ 21.885.812	€ 19.751.951	
Liquiditeit	2,0	1,9	1,7
Loan-to-value ratio	50,9%	56,3%	50,3%
DSCR ratio	4,12	3,37	
Rendement	5,6%	4,5%	3,5%
Omzetontwikkeling	2,2%	6,2%	
Rentebaten/omzet	0,5%	0,8%	0,5%
PNIL-ratio	4,2%	6,6%	9,3%
Personeelskostenratio	69,7%	69,2%	71,6%
Kapitaallastenratio	6,9%	7,6%	6,9%
Materiële lasten/omzet	18,2%	19,6%	17,5%
Opbrengsten/FTE	€ 104.070	€ 103.970	€ 105.900
Personeelskosten/FTE	€ 72.500	€ 72.000	€ 65.800
Brutomarge/FTE	€ 31.600	€ 32.000	€ 30.200,00

De vermogenspositie van ZGEM is in 2025 wederom verder versterkt als gevolg van de positieve financiële resultaten. Daarmee is de solvabiliteitsratio van ZGEM (2025: 45%, 2024: 40,3%) nagenoeg gelijk aan het sectorgemiddelde (2024: 45,5%) en blijven we ruimschoots boven de door de bank gestelde norm (25%). Dat laatste geldt ook voor afspraken ten aanzien van de Debt Service Coverage Ratio (DSCR). Deze bedraagt 4,12 (norm: >1,30).

Het werkkapitaal (vlottende activa-kortlopende schulden) van de stichting is in het boekjaar gegroeid tot € 21,9 miljoen. En ook de current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden) van ZGEM steeg in 2025 naar 2,0. Hiermee overtreft de stichting ruimschoots de normatieve liquiditeitsgrenzen. Dit bevestigt dat ZGEM zonder problemen aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen en voldoende werkkapitaal heeft om schommelingen in inkomsten en kosten op te vangen.

De loan-to-value ratio (langlopende schulden)/materieel vaste activa) daalt in het verslagjaar naar 50,9% (2024: 56,3%). Deze daling wordt veroorzaakt door de verbeterde verhouding van de langlopende schulden ten opzichte van de materiële vaste activa door onder andere de reguliere aflossingen. Sprake is van een gezonde lening-/bezitsverhouding die toont dat het vastgoed goed is gedekt door de balanswaarde en dat ZGEM toekomstbestendig is gefinancierd.

De opbrengsten per FTE blijven stabiel op circa € 104.000. Dit is het gecombineerde effect van stijgende Wlz-tarieven, een lichte daling in ingezette formatie en procesoptimalisaties. Deze ratio toont aan dat ZGEM ondanks arbeidsmarktkrapte en complexere zorgvragen in staat blijft de productiviteit op peil te houden. De opbrengsten per FTE liggen hiermee in lijn met de ontwikkeling in de VVT-sector, waar eveneens sprake is van groei in Wlz-opbrengsten.

De totale personeelskosten per FTE bedragen in 2025 € 72.500 (2024: € 72.000). Deze beperkte stijging wordt veroorzaakt door loon- en cao-ontwikkelingen en door hogere kosten in sociale lasten en pensioenpremies. Tegelijkertijd heeft de scherp gedaalde externe inhuur (PNIL) een dempend effect op de totale personeelslasten. Dat de stijging beperkt blijft, is een indicator dat de ingezette

beheersmaatregelen, waaronder strakkere capaciteitsplanning, digitalisering en terugdringen van externe inhuur, effectief zijn.

De brutomarge per FTE (opbrengsten minus personeelskosten per FTE) komt in 2025 uit op € 31.600, iets lager dan in 2024 (€ 32.000). Deze lichte daling is een logisch gevolg van de stijging in personeelskosten, in combinatie met de stabilisering van de opbrengsten per medewerker. De brutomarge blijft echter op een gezond niveau en biedt voldoende financiële ruimte om te blijven investeren in vastgoed, innovatie en kwaliteit.

De kapitaallastenratio bedraagt in 2025 6,9%, een daling ten opzichte van 7,6% in 2024. Deze ratio laat zien welk deel van de omzet wordt besteed aan afschrijvingen, huur- en leasekosten en rentelasten. De daling komt met name door lagere rentelasten en het uitblijven van afwaarderingen. Daardoor houdt ZGEM relatief meer financiële ruimte over voor zorgexploitatie en strategische investeringen. Hoewel de ratio gunstig uitvalt, is het belangrijk te benadrukken dat de komende jaren juist hogere investeringen in vastgoed en technologie worden verwacht, waardoor deze ratio op termijn weer kan stijgen. Voor nu laat de ontwikkeling zien dat ZGEM financieel wendbaar is en een gezonde verhouding heeft tussen operationele lasten en kapitaallasten.

De materiële lasten zijn in 2025 gedaald, maar deze daling wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de incidentele vrijval van de voorziening voor het verlieslatend contract Venloene (€ 1,2 miljoen). Wanneer deze vrijval buiten beschouwing wordt gelaten, laten de materiële lasten een stabiel tot licht dalend beeld zien. Dit komt voornamelijk door efficiëntere inkoop, stabilisatie van energiekosten en bewuste keuzes in onderhoudsplanning. De daling in de materiële lastenratio (van 19,6% naar 18,2%) moet daarom worden gezien als een combinatie van zowel eenmalige effecten als verbeterde kostenbeheersing, en vormt niet volledig een structurele trend.

Samenvattend laten de financiële ratio's zien dat ZGEM in 2025 een stabiele, financieel sterke en wendbare organisatie is. De balans is verder versterkt, de operationele marge is gezond, en de liquiditeitspositie is aanzienlijk verbeterd. Ondanks stijgende loonkosten en arbeidsmarktkrapte is het ZGEM gelukt de personeelskosten beheersbaar te houden en de materiële lasten verder terug te dringen. Daarmee beschikt ZGEM over voldoende financiële ruimte om te blijven investeren in passend wonen en zorg, vastgoedontwikkeling, digitalisering en aantrekkelijk werkgeverschap. De ratio's bevestigen dat ZGEM met vertrouwen vooruit kan kijken naar 2026, ondanks de aangekondigde landelijke maatregelen in de langdurige zorg.

4.3 Investerings in 2025

In 2025 heeft ZGEM voor circa € 9,0 miljoen geïnvesteerd in vastgoed, inventaris en zorgtechnologie. Deze investeringen lagen duidelijk boven het niveau van reguliere afschrijvingen en zijn daarmee gericht op het toekomstbestendig houden van de organisatie. De investeringen sluiten aan bij de strategische koers van ZGEM, waarin kwaliteit van zorg, duurzaamheid, arbeidsbesparing en passende huisvesting centraal staan.

Een belangrijk deel van de investeringen betrof vastgoedprojecten en verbouwingen op bestaande locaties. Hierbij ging het zowel om vervangingsinvesteringen als om uitbreidings- en optimalisatieprojecten die noodzakelijk zijn om gebouwen te laten aansluiten bij veranderende zorgconcepten en toegenomen zorgzwaarte. Zo zorgen we voor veilige, comfortabele en passende woon- en werkomgevingen voor cliënten en medewerkers. Tegelijkertijd zijn stappen gezet richting verduurzaming en toekomstbestendig vastgoed.

Daarnaast is geïnvesteerd in zorgtechnologie en digitalisering. Deze vernieuwingen helpen cliënten zo zelfstandig mogelijk te leven en ondersteunen medewerkers bij hun werk. Technologie maakt het mogelijk om zorg slimmer te organiseren en te blijven leveren met minder handen.

De investeringen zijn volledig gefinancierd uit eigen. Er zijn geen nieuwe leningen afgesloten. ZGEM blijft daarmee financieel gezond en houdt ruimte om ook in de komende jaren te blijven investeren in goede, betaalbare ouderenzorg.

4.4 Verwachtingen voor 2026

Voor 2026 verwacht ZGEM te opereren in een context van toenemende kosten, blijvende arbeidsmarktkrapte en een veranderende zorgvraag, terwijl de financiële basis solide blijft. De begroting laat een positief resultaat van € 4,2 miljoen (3,07%) zien, gedragen door een sterk vastgoedresultaat. De zorgexploitatie blijft kwetsbaar door stijgende personeelskosten en een hogere overhead (17,8%). Daarom wordt in 2026 nadrukkelijk gestuurd op de personeelskostenratio, aanvullende beheersmaatregelen en verdere afbouw van externe inhuur (PNIL).

Zorginhoudelijk ligt de focus op Samen Doen, Leven in Vrijheid en Van Thuis Uit, waarmee ZGEM inzet op passende zorg, het versterken van zelfredzaamheid en het voorkomen van onnodige instroom in intramurale zorg. Daarbij worden specialistische functies zoals D-ZEP, Obesicare en cultuursensitieve zorg verder uitgebouwd. Ook samenwerking in de regio wordt geïntensiveerd, onder meer in de wijkverpleging en rondom flexibele inzet van personeel.

Op het gebied van personeel blijft de beschikbaarheid van medewerkers een belangrijk risico. In 2026 groeit de formatie met 25,5 FTE en dalen de PNIL-kosten naar € 2,4 miljoen, passend bij de doelstelling om externe inhuur maximaal te beperken. Tegelijkertijd wordt ingezet op leiderschapsontwikkeling, het versterken van teams en een verdere verlaging van het ziekteverzuim.

Digitalisering en technologie vormen een belangrijke pijler in 2026, met een investering van 5% van de begroting in ICT, domotica en zorgtechnologie. Belangrijke mijlpalen zijn de volledige vernieuwing van wifi-infrastructuur, de uitrol van nieuwe zorgtelefoons en afronding van het programma informatieveiligheid (AVG, NIS-2, NEN7510). ZGEM zet sterk in op datagedreven werken en het 80/20-principe van implementeren versus innoveren.

Op het terrein van vastgoed en duurzaamheid wordt in 2026 € 14,1 miljoen geïnvesteerd, onder meer in duurzaamheid (€ 4,9 miljoen), ICT/domotica (€ 2,5 miljoen) en DMJOP-projecten. De vastgoedbegroting rendeert met 3,6% en blijft daarmee binnen de financieringsnormen. Tegelijkertijd nemen risico's toe door mogelijke leegstand en stijgende materiële kosten.

Ondanks de gezonde financiële startpositie blijft 2026 een jaar waarin scherpe sturing noodzakelijk is. Risico's rondom leegstand, personeelsbeschikbaarheid en kosteninflatie kunnen een negatieve impact hebben van maximaal € 2,4 miljoen in een worstcasescenario. In een best-case scenario kan het resultaat juist oplopen tot € 5,6 miljoen.

ZGEM kijkt 2026 met vertrouwen tegemoet, maar ook met realistische alertheid. De organisatie beschikt over een sterke financiële basis, maar de veranderopgave op het gebied van personeel, digitalisering, duurzaamheid en passende zorg vraagt om voortdurende discipline, samenwerking en innovatie.

4.5 Risico's en onzekerheden

ZGEM opereert in een zorgsector die structureel onder druk staat door demografische ontwikkelingen, arbeidsmarktkrapte, stijgende kosten en veranderende wet- en regelgeving. Hoewel ZGEM over 2024 een solide financieel resultaat en een versterkte balanspositie realiseerde, blijven diverse risico's aanwezig die invloed kunnen hebben op de continuïteit, betaalbaarheid en kwaliteit van zorg. Hieronder volgt een integrale duiding van de belangrijkste risico's.

Arbeidsmarkt en personele beschikbaarheid

Het grootste structurele risico voor ZGEM blijft de beschikbaarheid van voldoende en gekwalificeerd personeel. De arbeidsmarktkrapte in de VVT-sector is onverminderd groot en zal door de dubbele vergrijzing verder toenemen. In 2025 was het ziekteverzuim met 8,9% hoog en was sprake van een spanningsveld tussen werkdruk, inzetbaarheid en duurzame inzet van medewerkers. Daarnaast is ZGEM per 2025 gestopt met de inzet van zzp'ers in de primaire zorgprocessen om schijnzelfstandigheid te voorkomen, wat de druk op de vast personele formatie vergroot. Dit kan gevolgen hebben voor zowel de kwaliteit van zorg als de aantrekkelijkheid van ZGEM als werkgever. ZGEM zet zich dan ook actief in om nieuwe medewerkers aan te trekken en bestaande medewerkers te behouden en verder te ontwikkelen. Daarnaast wordt ingezet op het anders organiseren van zorg, onder meer via het principe *Samen Doen*: samen met naasten, vrijwilligers en anders opgeleide professionals kijken wat cliënten zelf kunnen blijven doen. Ook onderzoekt en implementeert ZGEM zorgtechnologie die medewerkers ondersteunt in het dagelijkse werk en helpt de ervaren werkdruk te verminderen. Samenwerking met andere VVT-organisaties en technologische partners in de regio draagt bij aan het delen van kennis en het toepassen van succesvolle innovaties.

Verzuim en duurzame inzetbaarheid

Het ziekteverzuim in de zorgsector is hoog en vormt ook voor ZGEM een belangrijk risico. Een hoog verzuim, in combinatie met een krappe arbeidsmarkt, vergroot de afhankelijkheid van vervanging en verhoogt de werkdruk voor collega's. ZGEM investeert daarom in duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en betere ondersteuning van leidinggevenden bij verzuimbegeleiding. Het doel is om medewerkers gezond, gemotiveerd en inzetbaar te houden, zodat zij hun werk met plezier kunnen blijven doen.

Investerings en kostenontwikkelingen

ZGEM wil voldoende financiële ruimte behouden om te kunnen investeren in de toekomst. De organisatie staat voor een aanzienlijke investeringsopgave in vastgoed, duurzaamheid en zorginnovatie. Tegelijkertijd stijgen de kosten voor personeel, energie, onderhoud en levensmiddelen. Deze kostenontwikkelingen vormen een onzekerheid voor de toekomst. Dankzij de gezonde financiële positie van ZGEM vormt dit op dit moment geen risico voor de continuïteit. De organisatie beschikt over voldoende liquiditeit om aan haar betalingsverplichtingen te voldoen. Wel blijft het noodzakelijk om scherp te sturen op kostenbeheersing en doelmatige inzet van middelen, zodat ook in de komende jaren investeringen mogelijk blijven.

ZGEM richt investeringen nadrukkelijk op:

- zorgtechnologie die bijdraagt aan verlichting van de werkdruk en kwaliteit van leven van cliënten;
- verduurzaming van gebouwen en installaties, met als doel het verlagen van energiekosten en het verminderen van de milieubelasting.

Financiering en renterisico's

Toekomstige investeringen in nieuwbouw, renovatie en verduurzaming vragen mogelijk om aanvullende financiering. Banken stellen daarbij steeds strengere eisen, onder meer aan de mate van eigen financiering. ZGEM beperkt dit risico door te sturen op gezonde financiële ratio's en een sterke balanspositie.

Het renterisico op bestaande leningen is beperkt, omdat de rente op het merendeel van de langlopende schulden vastligt. Bij nieuwe investeringen kan een stijging van de rente wel van invloed zijn op de financierbaarheid en lasten. Dit vraagt om zorgvuldige afwegingen bij toekomstige investeringsbeslissingen.

Digitalisering en informatieveiligheid

De zorgverlening en bedrijfsvoering zijn in toenemende mate afhankelijk van digitale systemen. Uitval van ICT, cyberincidenten of onvoldoende informatiebeveiliging kunnen directe gevolgen hebben voor de continuïteit en kwaliteit van zorg. Ook de implementatie van nieuwe technologie vergt capaciteit, verandervermogen en acceptatie door medewerkers.

ZGEM investeert daarom substantieel in informatieveiligheid (AVG, NIS-2, NEN 7510), versterking van de ICT-organisatie, bewustwording op de werkvloer en het planmatig implementeren van zorgtechnologie, waarbij betrouwbaarheid en continuïteit centraal staan.

Fraude

Het risico op fraude en corruptie wordt door ZGEM als beperkt ingeschat. Door functiescheiding, interne controles en een duidelijke integriteitscode wordt dit risico zoveel mogelijk beheerst. Medewerkers en vrijwilligers zijn bekend met de geldende regels en verantwoordelijkheden.

Wet- en regelgeving

Wijzigingen in wet- en regelgeving, zoals de Wet Vbar, aanpassingen binnen de Wlz, nieuwe bekostigingssystematieken en mogelijke inzet van het macrobeheersinstrument, brengen onzekerheden met zich mee. Daarnaast bestaat bij bepaalde zorgvormen, zoals wijkverpleging en GRZ, het risico op nacontroles en correcties door zorgverzekeraars.

ZGEM volgt deze ontwikkelingen actief, onderhoudt nauwe relaties met zorgkantoren en verzekeraars en borgt rechtmatige en transparante registratie en verantwoording van zorgprestaties.

Bestuurlijke en reputatierisico's

Als maatschappelijk relevante zorgorganisatie is ZGEM gevoelig voor reputatierisico's, bijvoorbeeld door incidenten, calamiteiten of maatschappelijke discussie over kwaliteit, kosten of arbeidsvoorwaarden. Ook het onvoldoende snel kunnen inspelen op sectorontwikkelingen vormt een strategisch risico.

ZGEM beheerst deze risico's door transparant bestuur, actieve betrokkenheid van medezeggenschap, toepassing van de Governancecode Zorg en continue strategische herijking.