



Jaardocument 2024

Mei 2025

Inhoudsopgave

Bestuursverslag 2024	3	
Voorwoord	3	
Hoofdstuk 1. Wij zijn ZGT	4	
Hoofdstuk 2. Onze zorg	7	
Hoofdstuk 3. Onze mensen	14	
Hoofdstuk 4. Onze organisatie	21	
Hoofdstuk 5. Bestuur en medezeggenschap	35	
Hoofdstuk 6. Financiën	41	
Hoofdstuk 7. Ambities voor de toekomst	44	
Verslag Raad van Toezicht 2024	47	
Jaarrekening 2024	53	
1.1 Geconsolideerde jaarrekening	54	
1.2 Enkelvoudige jaarrekening	94	
2 Overige gegevens	117	



V.l.n.r. Hilde Dijkstra, Frank Janssen, Danielle van Bommel en Andries Slootweg

Voorwoord

2024 was een jaar van vooruitgang, samenwerking en veerkracht. Met elkaar hebben we hard gewerkt en belangrijke stappen gezet om de zorg binnen ons ziekenhuis te verbeteren en toekomstbestendig te maken. Onze organisatie staat stabiel en dat is van groot belang voor de veranderingen die voor ons liggen. Anders werken, anders zorg verlenen en anders omgaan met onze patiënten – digitalisering en technologische innovaties spelen hierin een cruciale rol. We moeten met minder mensen meer doen, en dat vraagt om creativiteit en aanpassingsvermogen. Gelukkig zien we bij onze medewerkers een groeiende energie en veerkracht om deze veranderingen vorm te geven.

Een bijzondere mijlpaal in 2024 was het behalen van de diamanten Qualicor-status. Dit is een erkenning voor onze bevoegde en deskundige medewerkers, die zich elke dag inzetten voor patiëntgerichte zorg. Of het nu gaat om geriatrische zorg, de inrichting van het OK-centrum of de gezinsgerichte zorg op de afdeling Moeder Kind – overall is de toewijding zichtbaar. Ook onze vrijwilligers kregen van de auditoren de waardering die zij verdienen. Daarnaast werden onze inspanningen op het gebied van medische technologie en crisisoefeningen geprezen. Dit succes hebben we als één team behaald. Ook behaalden we andere belangrijke mijlpalen, zoals de bestendiging van de Milieuthermometer Zilver en NEN7510. Verder kijken we met trots naar alle inspanningen in ons ziekenhuis op het gebied van innovatie en AI. Waarbij we elkaar en ook anderen tot nieuwe inzichten brengen. Dit zorgt voor verdere ontwikkeling van ons ziekenhuis en de zorg.

Tegelijkertijd blijven er zorgen over de beschikbaarheid van zorgpersoneel, met name bij de medisch specialisten en arts-assistenten. Hoewel deze tekorten zorgen voor een druk op onze mensen, blijft iedereen zich verantwoordelijk voelen voor onze patiënten en is iedereen bereid een extra stap te zetten om de best mogelijke zorg te blijven leveren. Onze mensen zijn de sleutel tot de toekomst van onze zorg. Daarnaast zien we dat meer mensen zorg nodig hebben. Samen met MST en Menzis zijn we in 2024 een verkenning gestart hoe we samen goede ziekenhuiszorg in Twente beschikbaar en toegankelijk houden.

Samenwerking stond centraal in het afgelopen jaar. We hebben onze banden met onze zorgpartners in de regio verder versterkt, met een bijzondere focus op de oncologische zorg. Met het Integraal Zorgakkoord (IZA) als leidraad bouwen we aan een duurzame en toekomstbestendige zorgverlening. Dit is essentieel in een tijd waarin we worden geconfronteerd met een toenemende zorgvraag, personeelsschaarste en financiële uitdagingen. Dankzij de stevige basis die we in 2024 hebben gelegd, zijn we klaar om deze uitdagingen aan te gaan. Vooruitkijkend blijven we kritisch op hoe we de zorg in de regio duurzaam inrichten. Waar mogelijk, nemen we nu al concrete stappen, zoals de samenwerking binnen de Joint Venture Spectrum Oogziekenhuis ZGT om de oogheelkundige zorg toegankelijk te houden. Ook ons topklinisch profiel heeft zich in 2024 verder ontwikkeld, met onder andere de STZ-status van het Bekkenbodem Expertisecentrum.

We hebben met elkaar veel zorg geleverd en deze zorg vergoed gekregen. Waarbij we ook goede afspraken met zorgverzekeraars hebben kunnen maken voor 2025. We investeren daarbij niet alleen in de kwaliteit van zorg, maar ook in de ontwikkeling van onze locaties in Hengelo en Almelo. Ons vernieuwbouwplan ligt klaar, en we gaan hier voortvarend mee aan de slag. Dit biedt kansen om onze zorgverlening nog beter af te stemmen op de behoeften van onze patiënten. Kortom, 2024 was een jaar van vooruitgang, en we kijken vol vertrouwen naar de toekomst. Financieel hebben we een goed jaar gedraaid. Er is de afgelopen jaren hard gewerkt om deze stabiele financiële situatie te creëren. Dit is ook nodig, gezien de vernieuwingen die op ons afkomen. Deze gaan wij met vertrouwen tegemoet. Samen bouwen we verder aan een sterk en innovatief ziekenhuis, waarin we met persoonlijke aandacht voor de mens werken en met een brede blik op gezondheid kijken.

Hilde Dijkstra
voorzitter Raad van Bestuur

Danielle van Bommel
voorzitter CMS

Frank Janssen
lid Raad van Bestuur

Andries Slootweg
secretaris / penningmeester CMS

Hoofdstuk 1

Wij zijn ZGT

ZGT (Ziekenhuisgroep Twente) is een topklinisch opleidingsziekenhuis dat vanuit twee onderscheidende ziekenhuislocaties (Almelo en Hengelo) en een buitenpolikliniek (Rijssen) een breed palet van kwalitatief hoogwaardige zorg biedt voor de Twentse patiënt. De acute en hoogrisicovolle zorg vindt plaats op locatie Almelo en de planbare zorg op locatie Hengelo. In ons ziekenhuis werken ruim 3.500 medewerkers en medisch specialisten en circa 200 vrijwilligers.



1.1 Missie en visie

Onze meerjarenbeleidsvisie 2023-2026: 'ZGT, ziekenhuis van de toekomst' is ons kompas voor de komende jaren en geeft richting aan de complexe keuzes die we moeten maken. Onze missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers zijn weergegeven in figuur 1 op de volgende pagina. De drie strategische pijlers en het fundament lichten we hieronder toe.

Onze zorg: samen voor de regio

We verstevigen ons topklinisch profiel, geven ruimte aan onze speerpunten en intensiveren (regionale) samenwerking. Daarbij hebben we aandacht voor digitale en toekomstbestendige zorg en de juiste zorg op de juiste plek in samenwerking met partners in de regio. Daarnaast zetten we in op de beschikbaarheid van acute zorg. Meer over onze zorg is beschreven in hoofdstuk 2.

Aandacht voor de mens: innovatief leren en werken

ZGT heeft aandacht voor de mens, zowel voor de (zorg)professional als de patiënt. We stimuleren patiëntparticipatie, eigen regie en samen beslissen. Als aantrekkelijke werkgever zetten we in op het behouden en aantrekken van voldoende en de juiste professionals, die bij ZGT de kans krijgen om te blijven leren en ontwikkelen. Ontwikkelingen binnen deze pijler staan beschreven in hoofdstuk 3.

Duurzame zorg voor een gezonde toekomst

ZGT draagt duurzaam bij aan een gezonde toekomst door rekening te houden met zijn impact op het klimaat, milieu en de leefomgeving. We hebben ons verbonden aan de Green Deal Duurzame Zorg en we behaalden de Milieuthermometer Zilver. Duurzaamheid wordt verder beschreven in paragraaf 4.7.

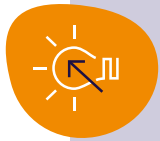
Innovatie, het fundament van onze ambities

Innovatie ondersteunt het leveren van passende zorg, samen met de patiënt én partners in de regio, maakt het werk van zorgprofessionals aantrekkelijker en het helpt ons ziekenhuis te verduurzamen. Voorbeelden van innovatie staan beschreven in paragraaf 3.2.

1.2 Strategische agenda

Onze meerjarenbeleidsvisie is vertaald naar een strategische agenda 2023-2026. In de strategische agenda staan concrete activiteiten die beschrijven hoe en wanneer we onze ambities en doelen uit de visie realiseren en welke resultaten we willen behalen. In de jaarplannen werken we de activiteiten verder uit.

ZGT, ZIEKENHUIS VAN DE TOEKOMST



VOORUITSTREVENDE

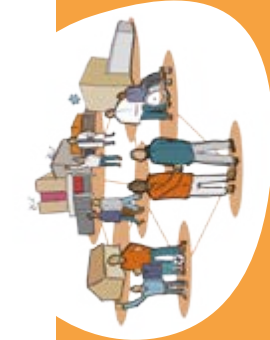
VERBINDEND

MET OPRECHTE AANDACHT



ONZE MISSIE

ZGT draagt bij aan gezondheid. In samenspraak met de patiënt leveren we de best passende medisch specialistische zorg. Daarbij hebben wij persoonlijke aandacht voor de mens en kijken we met een brede blik op gezondheid naar kwaliteit van leven. ZGT biedt (zorg)professionals een stimulerende werkomgeving, waarin professionaliteit, samenwerking, opleiding en onderzoek centraal staan. We zijn vooruitstrevend en continu gericht op verbetering van de zorg. We werken samen met onze zorgpartners om goede gezondheidszorg voor de mensen in Twente en daarbuiten te garanderen.



ONZE ZORG samen voor de regio

- Topklinisch profiel, keuze voor speerpunten en sterke acute als
- Samen met de regio leveren we betere zorg



AANDACHT VOOR DE MENS innovatief leren en werken

- Koploper in aantrekkelijk werkgeverschap
- Meer tijd voor patiëntenzorg
- Samen beslissen
- Uitkomstgericht verbeteren



DUURZAME ZORG voor een gezonde toekomst

- Duurzaam in passende zorg
- Duurzaam voor klimaat, milieu en leefomgeving
- Duurzaam (ver)bouwen



INNOVATIE het fundament van onze ambities



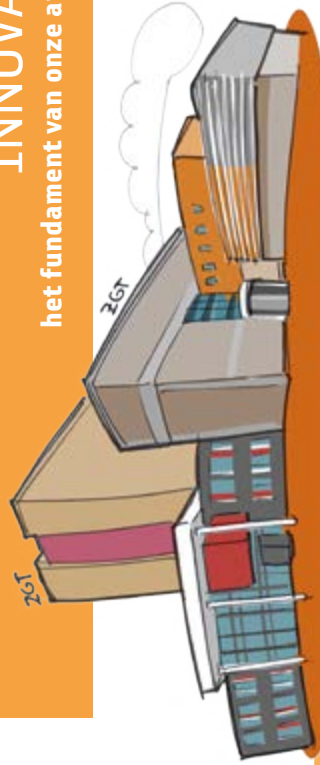
• Technologie



• Processen



• Digitalisering



PASSENDE ZORG MET EEN BREDE BLIK OP GEZONDHEID



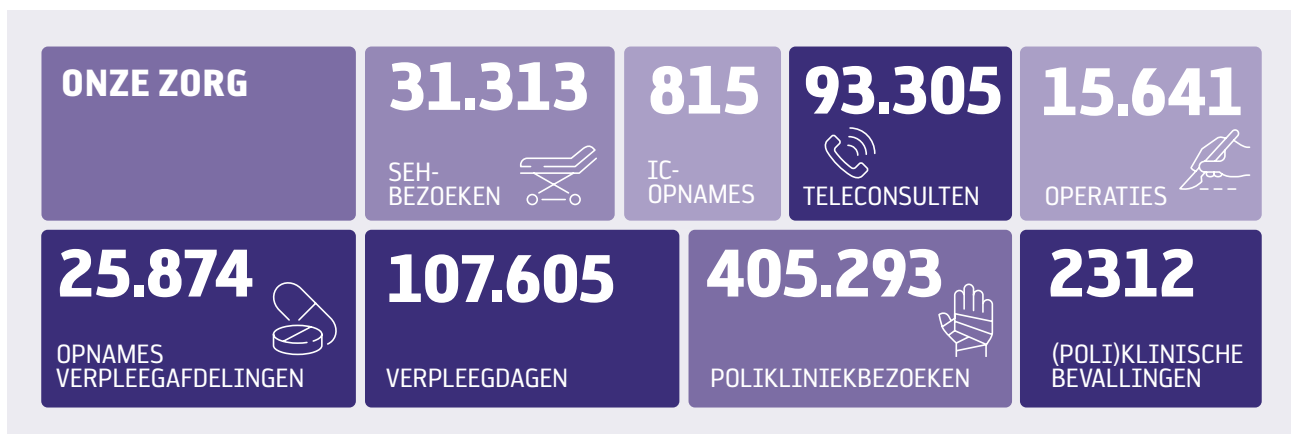
Figuur 1. ZGT missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers.

Hoofdstuk 2

Onze zorg

ZGT is een topklinisch ziekenhuis dat naast goede basiszorg ook topklinische zorg biedt, gebaseerd op de nieuwste medische en technologische inzichten. Daarnaast streven we naar passende zorg om de toegankelijkheid, betaalbaarheid en uitvoerbaarheid te waarborgen. Samenwerking in de regio is daarvoor essentieel.





2.1 Topklinische zorg

ZGT biedt een breed zorgpakket voor de Twentse patiënt en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de beschikbaarheid en het behoud van een breed medisch-specialistisch zorgaanbod in de regio. Ook hebben we bijzondere expertise in huis in de vorm van speerpunten en topklinische STZ-zorgproducten.

2.1.1 Onze speerpunten

ZGT excelleert op drie speerpunten door toepassing van onderzoek en innovatie en neemt hiermee een voorloperspositie in. Wij blijven extra investeren in deze speerpunten om ons daarmee in kwalitatieve zin te onderscheiden van andere aanbieders. De drie speerpunten zijn:

1. **Oncologische zorg:** ZGT richt zich specifiek op slokdarm-/maagkanker, borstkanker, prostaatkanker en huidkanker (Mohs-chirurgie).
2. **Metabool syndroom:** ZGT richt zich specifiek op de behandeling van complexe diabetes en morbide obesitas.
3. **Kwetsbare ouderen:** ZGT richt zich specifiek op de multidisciplinaire benadering van geriatrische traumatologie.

2.1.2 Topklinische STZ-zorgproducten

ZGT heeft de STZ-status en is daarmee een topklinisch ziekenhuis. STZ staat voor Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen. Er zijn 27 ziekenhuizen in Nederland met deze status. Deze ziekenhuizen lopen voorop in het bieden van toonaangevende, patiëntgerichte zorg, met aandacht voor wetenschap, innovatie en opleiding.

Onze erkende topklinische zorgproducten zijn: Centrum voor Geriatrische Traumatologie, Slokdarm-maagkliniek, Diabetische voetzorg, Diabetes Innovatiecentrum, Reuscelarteriitis (ARTeriitis Expertisecentre Twente (ARTEXT)) en Borstkliniek Oost Nederland (BON). In 2024 kwam daar het Bekkenbodem Expertise Centrum ZGT bij. Onze speerpunten en STZ-zorgproducten maken ons onderscheidend en geven ZGT een onmisbare positie binnen de zorg in Twente en daarbuiten.

STZ werkbezoek

In maart 2024 bezochten Marjoleine van der Zwan (directeur STZ) en Paul Blokhuis (voorzitter STZ) ons ziekenhuis voor een werkbezoek. Collega's van verschillende afdelingen lieten zien waar we als ziekenhuis onderscheidend in zijn. Zo namen onze Reggeborgh Research Fellows hen mee in hun eerste maanden van deze unieke publieke-private samenwerking waarin ze werken aan het verbeteren van de zorg en het implementeren van technologie in het ziekenhuis. Onze groep Jong ZGT'ers deelden hun werk om medewerkers te binden en te boeien. Ook was er aandacht voor innovatie, opleiding en wetenschap binnen ons ziekenhuis. Een mooie en leerzame middag, waarin we hebben laten zien waar wij als ZGT voor staan. Paul Blokhuis vatte dit mooi samen: "Jullie kunnen trots zijn op de manier waarop jullie het STZ-lidmaatschap vormgeven en we merken dat STZ in jullie DNA zit."

2.2 Passende zorg

ZGT wil goede medisch specialistische zorg leveren aan de Twentenaar, nu en in de toekomst. Toegankelijk, betaalbaar en uitvoerbaar. Daarom zetten we in op een beweging naar passende zorg met een brede blik op gezondheid.

2.2.1 *Passende zorg is waardegedreven*

Sinds 2021 zet ZGT zich continu in voor Zorgevaluatie en Gepast Gebruik (ZE&GG). Daarbij volgt ZGT de ontwikkelingen binnen de landelijke implementatieagenda ZE&GG en heeft ZGT in 2024 verschillende thema's succesvol geïmplementeerd. De voortgang hiervan wordt jaarlijks besproken met de zorgverzekeraars. Daarnaast maakt ZGT gebruik van de LOGEX Doelmatigheidsmonitor, een landelijke benchmark die inzicht biedt in de doelmatigheid van onze zorgactiviteiten en kansen voor verdere efficiëntie. Tot dusver zijn de resultaten uit de benchmark met enkele vakgroepen besproken. Om inzichten efficiënt te kunnen benutten, heeft ZGT ervoor gekozen om de resultaten uit de doelmatigheidsmonitor te integreren binnen het programma Hybride Zorg.

Programma Hybride Zorg

Om de toenemende zorgvraag en het tekort aan zorgprofessionals het hoofd te bieden, heeft ZGT in 2024 de voorbereidingen getroffen voor de start van het programma Hybride Zorg. Dit betekent dat we zorgpaden opnieuw inrichten volgens het principe: 'zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan en fysiek als het moet'. In een driejarig programma wordt hybride zorg verankerd in de organisatie, waarbij digitale oplossingen en nieuwe werkwijzen worden geïntegreerd om de beschikbare zorgcapaciteit optimaal te benutten. Hierdoor kan ZGT de verwachte toename aan zorgvraag opvangen en draagt ZGT bij aan zijn ambities. Voor het programma is een aanvraag voor transformatiegelden ingediend. In 2024 is de aanpak goedgekeurd door Menzis, daarna is het transformatieplan ingediend.

2.2.2 *Passende zorg samen met de patiënt*

Op basis van de visie op positieve gezondheid, patiëntenparticipatie en de patiënt journey methodiek, organiseren wij de zorg samen met en rondom de patiënt. We werken met een brede blik op gezondheid vanuit de visie dat gezondheid meer is dan de afwezigheid van ziekte. En we gaan in gesprek met de patiënt om tot een passende behandeling te komen.

In 2024 verstevigde ZGT de implementatie van Samen Beslissen en Uitkomstgerichte Zorg. Een stuurgroep en twee experts zijn aangesteld met als doel volledige implementatie tegen eind 2025. Uitkomstgerichte zorg focust op patiëntevaluaties via de Patiëntervaringsmonitor (PEM) en Patient Reported Outcome Measures (PROM), die in spreekkamers worden ingezet om de best passende behandeling te kiezen. Om Samen Beslissen verder te bevorderen, stimuleert ZGT het gebruik van de '3 goede vragen', keuzehulp en consultkaarten. Daarnaast worden PROMs en klinische uitkomsten, indien beschikbaar, in een 'patients like me'-dashboard geïntegreerd in de spreekkamer.

Vrijwilligers

Ons ziekenhuis is voor veel patiënten en bezoekers onbekend terrein. Dat brengt emoties met zich mee en kan mensen onzeker maken. We geloven in een persoonlijke benadering en hierin spelen onze 200 vrijwilligers een belangrijke rol. Als gastheer/-vrouw, gastenbegeleider, chauffeur van de pendel-/shuttleservice, Mohs-, HELP- of Blue Zonevrijwilliger bieden zij een waardevolle aanvulling op de deskundige zorg van onze medewerkers. Op deze manier dragen zij bij aan het realiseren van de kwaliteit van onze zorg, waarbij aandacht en verbinding centraal staan.

2.2.3 Passende zorg is de juiste zorg op de juiste plek

ZGT startte in 2019 het programma Zorg voor Morgen om de juiste zorg op de juiste plek te organiseren. Binnen dit programma werken we samen met huisartsen, drie VVT-instellingen en Menzis aan een lijnloze samenwerking. In 2024 zijn verschillende projecten succesvol gerealiseerd, zoals de invoering van flexibele bedden in de VVT en de eerste fase van de versterking van de samenwerking tussen huisartsen en medisch specialisten via Eenmalig Consult Medisch Specialist (ECMS). Daarnaast zijn in 2024 diverse initiatieven voortgezet, waaronder 'lijnloze COPD zorg' en de proeftuin kortdurend eerstelijnsverblijf, waarin een model is ontwikkeld voor ketenimpactanalyses. Ten slotte zijn de voorbereidingen gestart voor de implementatie van het screeningsprogramma Acuut Presenterende Oudere Patiënt op de SEH en voor een vervolg op ECMS. In het kader van passende zorg neemt ZGT deel aan het samenwerkingsverband Twente Beter, nader toegelicht in paragraaf 2.3.1.

2.2.4 Passende zorg gaat over gezondheid

In 2024 heeft ZGT belangrijke stappen gezet op het gebied van Positieve Gezondheid en leefstijl. Zo gaven onze trainers Positieve Gezondheid workshops aan diverse teams en namen ruim 250 collega's deel aan de eduscape, een educatieve game over Positieve Gezondheid. In ZGT geven we samen vorm aan Positieve Gezondheid door middel van co-creatie met betrokkenheid van functionarissen uit alle geledingen van de organisatie. De kick-off had als thema: Anders kijken, anders denken, anders doen. Achter de schermen is naar voorbeeld van locatie Hengelo gewerkt aan de realisatie van een Blue Zone op locatie Almelo; een wacht- en ontmoetingsruimte waarin patiënten en collega's Positieve Gezondheid kunnen ervaren. De opening staat gepland in 2025.

ZGT streeft naar passende zorg met een brede blik op gezondheid. Samenwerking met regionale partners en initiatieven, zoals Twente Beter, Twentse Koers en TOPFIT, speelt hierin een cruciale rol. Binnen ZGT zijn circa 120 leefstijlinitiatieven geïnventariseerd, gericht op zowel patiënten als medewerkers. Voor patiënten zijn onder andere de implementatie van Vivica binnen het zorgpad hartrevalidatie en de inzet van Diameter voor diabeteszorg gerealiseerd. Voor medisch specialisten is een cursus leefstijl in de vorm van een Teaching on the Run ontwikkeld. Meer informatie over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers staat beschreven in hoofdstuk 3.

2.3 Samenwerking in de regio

Samenwerken in de regio en in netwerken is essentieel om de zorg in de toekomst toegankelijk, betaalbaar en beschikbaar te houden en om regionaal opleiding, innovatie en wetenschap te stimuleren. ZGT werkt met verschillende partners samen, zoals (academische) ziekenhuizen, OCON, Roessingh, huisartsen, VVT-instellingen, GGZ-instellingen, apotheken, andere zorgaanbieders, de Universiteit Twente, Hogeschool Saxion en ROC van Twente.

2.3.1 Twente Beter

In 2023 hebben de regionale samenwerkingsverbanden Twente Beter, waar ZGT onderdeel van uitmaakt, en Twentse Koers een breed gedragen regioplan voor Twente opgesteld. In 2024 heeft dit een vervolg gekregen met de start van de aanvraag voor transformatiegelden, een initiatief van het netwerk Twente Beter om de uitvoering van het regioplan mogelijk te maken. Hiervoor is een snelle toets opgesteld, gericht op vijf zorgthema's beslaat: advance care planning,

mentale gezondheid, kwetsbare ouderen, de arbeidsmarkt en communicatie (het informeren en toerusten van inwoners en professionals). Zorgverzekeraars hebben deze toets goedgekeurd, waarna de uitwerking van het formele transformatieplan is gestart. Dit proces loopt door in 2025.

2.3.2 Zorgnetoost – versneld verbinden

ZGT is medeaandeelhouder van Zorgnetoost en werkt samen met regionale partners aan de ontwikkeling van een regionale datahub om de zorg in de regio te transformeren. In 2023 is een aanvraag voor een snelle toets voor transformatiegelden goedgekeurd door zorgverzekeraars. Op basis hiervan is in 2024 het definitieve transformatieplan, genaamd “Versneld verbinden” opgesteld en zijn de benodigde middelen aangevraagd voor de realisatie van de datahub. Deze middelen zijn in 2025 toegekend. Deze digitale infrastructuur vergroot de toegankelijkheid van zorg en draagt bij aan de juiste zorg op het juiste moment door de juiste zorgverlener.

2.3.3 Regionaal Oncologienetwerk (ONZ-netwerk)

Het Regionaal Oncologienetwerk (ONZ-netwerk), waarin ZGT samenwerkt met MST, Saxenburgh en SKB, heeft zich in 2024 verder versterkt. Het gezamenlijke doel is om hoog complexe oncologische zorg in de regio te behouden, zodat patiënten kwalitatief goede zorg dichtbij huis ontvangen. Het netwerk biedt samen een breed palet aan hoogwaardige oncologische zorg, met focus op de landelijke volumenormen voor de tumorsoorten hoofd/hals, long, maag/slokdarm, pancreas en nier. Per type tumor bepaalt het netwerk de beste locaties voor zorgactiviteiten, gebaseerd op zowel de kwaliteit als de toegankelijkheid voor de patiënt. In 2024 maakten we in dit netwerk belangrijke afspraken over de concentratie van operaties voor patiënten met endeldarmkanker (rectumcarcinoom) en longchirurgie.

Het ONZ-netwerk maakt, samen met drie andere subregio's, deel uit van de regio Noord-Oost Nederland. In 2024 voerde SiRM een landelijke impactanalyse uit. De impactanalyse geeft inzicht in de gevolgen voor patiënten, zorgprofessionals en zorgnetwerken van de herverdeling van oncologische en vaatchirurgische zorg waarvoor (volume)normen gelden. Ten slotte zijn in 2024 belangrijke stappen gezet in de doorontwikkeling van tumortypenetwerken, waarbij zorgpaden worden gestandaardiseerd en een gezamenlijke visie op organisatie en zorguitkomsten wordt geformuleerd.

2.3.4 Samenwerking ZGT & MST

In Twente hebben we te maken met grote uitdagingen om goede ziekenhuiszorg beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit komt door de toenemende zorgvraag en het tekort aan personeel. MST en ZGT willen de inwoners van Twente goede ziekenhuiszorg bieden en werken daarom nauw samen.

Programma Medisch Specialistisch Spoor

ZGT en MST werken gezamenlijk aan de toekomstbestendigheid van medisch specialistische zorg in de regio Twente. Deze samenwerking strekt zich uit over diverse terreinen, waaronder zorg, HR, opleiding, onderzoek, innovatie en ICT. In 2021 startte het programma Medisch Specialistisch Spoor, met als doel concrete samenwerkingsinitiatieven te realiseren. In 2024 zetten we de uitvoering van verschillende initiatieven voort, zoals de oprichting van het Bekkenbodem Expertisecentrum Twente en de optimalisatie van de fasttrack voor patiënten met verhoogd PSA, beide in ZGT Hengelo. Ook werden er besluiten genomen over de concentratie van zorg voor patiënten met macroscopische hematurie, rectumresecties en longoncologie, met als doel de zorg te stroomlijnen, efficiënter te organiseren en te blijven voldoen aan de volumenormen.

Om gerichtere keuzes voor de locatie van toekomstige samenwerkingsinitiatieven binnen het Medisch Specialistisch Spoor te maken, is in 2024 een aantal sessies georganiseerd. In deze sessies kwamen bestuurders, management, medisch specialisten en (staf)besturen van ZGT en MST samen om de profielen van de ziekenhuizen beter te definiëren. De uitkomsten van deze sessies gaven aanleiding om nader te verkennen hoe de samenwerking tussen ZGT en MST verder geïntensiveerd kan worden.

Ziekenhuisperspectief Twente

In vervolg op de profielsessies is medio 2024 Bureau Gupta Strategists door ZGT, MST en Menzis gevraagd onderzoek te doen naar de reële samenwerkingsscenario's en deze zorgvuldig en objectief af te wegen. Dit heeft eind 2024 tot een advies van Gupta geleid dat laat zien dat de uitdagingen in de Twentse ziekenhuiszorg groot zijn. Er ontstaat een tekort aan zorgprofessionals, een toenemende vraag naar medisch-specialistische zorg en stijgende kosten.

Reggeborgh Research Fellowship

Ook op het gebied van onderwijs, wetenschap en zorginnovatie werken ZGT en MST samen. Sinds 2023 investeren ZGT, MST en Reggeborgh in de ontwikkeling van Twente als top technologische regio via het Reggeborgh Research Fellowship: een driejarig onderzoeksprogramma voor medisch technologisch toptalent in Twente. De research fellows onderzoeken praktische innovatieve oplossingen om de ziekenhuiszorg te verbeteren. Binnen ZGT wordt er door de research fellows onder andere onderzoek gedaan naar het verbeteren van zorg voor vrouwen met bekkenbodemp Problemen en naar herstel van kwetsbare ouderen bij heupfracturen.

Om goede ziekenhuiszorg voor de inwoners van Twente beschikbaar te houden, hebben ZGT, MST en Menzis een ambitiedocument opgesteld waarin de intentie wordt uitgesproken om vanuit het regiobelang een plan te maken voor de ziekenhuiszorg in Twente en zo de beste keuzes voor de regio maken, ook als die ingrijpend zijn. De te maken keuzes hebben mogelijk een vergaande maatschappelijke impact. De zorg wordt anders: het aanbod van zorg blijft, maar soms op een andere plaats. Bij de verdere uitwerking betrekken we daarom alle belanghebbenden: de medewerkers en medisch specialisten, de inwoners van Twente, de partners in het zorgnetwerk, de gemeenten en de andere zorgverzekeraars. De uitwerking van de vervolgstappen vindt plaats in 2025.

2.3.4 Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) Euregio

ZGT maakt onderdeel uit van ROAZ Euregio, een samenwerkingsverband van zorgorganisaties met als doel de acute zorg in de regio toegankelijk en beschikbaar te houden. Door uitdagingen zoals vergrijzing en personeelstekorten staat de kwaliteit en toegankelijkheid van acute zorg onder druk. In 2024 concentreerde ROAZ Euregio zich op de uitvoering van de prioritaire opgaven uit het ROAZ-plan, waaronder het toekomstbestendig maken van de acute geboortezorg en de implementatie van zorgcoördinatiecentra voor acute zorg. ZGT speelde een actieve rol in verschillende netwerken, gericht op kennisdeling en gezamenlijke training voor crisissituaties. Ook werkten we samen om de capaciteit van de geboortezorg af te stemmen, de inzet van SEH-verpleegkundigen te flexibiliseren en daarmee de acute zorg in de regio verder te versterken.

2.3.5 Spectrum Oogziekenhuis ZGT

ZGT en Spectrum Oogzorg bundelden in 2024 hun krachten in Spectrum Oogziekenhuis ZGT, een nieuwe organisatie die specialistische oogheelkundige zorg biedt in de volle breedte. Deze samenwerking combineert de doelmatigheid van een zelfstandig behandelcentrum met de expertise in complexe en spoedzorg van een ziekenhuis. Door deze integratie streeft het Oogziekenhuis naar betere toegankelijkheid en kortere wachtlijsten voor de oogzorg in Twente. De hoofdlocatie is geopend in het centrum van Almelo, terwijl de spoedzorg in ZGT Almelo en de oogheelkundige polikliniek in ZGT Hengelo behouden blijft.

2.3.6 Samenwerking ZGT Apotheek en Twentse Apothekers Organisatie (TAO-UA)

Op 9 januari 2024 werd de intensievere samenwerking tussen de ZGT Apotheek en de Twentse Apothekers Organisatie (TAO-UA) officieel vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Beide partijen streven ernaar deze samenwerking een structurele basis te geven, met als doel de farmaceutische zorg in en buiten het ziekenhuis beter op elkaar af te stemmen. Goede farmaceutische zorg stopt niet bij de deur van het ziekenhuis of de apotheek, maar moet door de gehele zorgketen heen de patiënt blijven volgen, met bijzondere aandacht voor de overdracht van gegevens. De samenwerking richt zich op het verbeteren van medicatieveiligheid en transmurale farmacie, en biedt de mogelijkheid om de farmaceutische zorg voor patiënten in de regio naar een hoger niveau te tillen.

Hoofdstuk 3

Onze mensen

ZGT heeft aandacht voor de mens, zowel voor de (zorg)professional als de patiënt. We laten dat onder andere terugkomen in goed werkgeverschap én in onze zorg en dienstverlening. Als aantrekkelijke werkgever hebben we ons het afgelopen jaar ingezet op het behouden en aantrekken van voldoende en de juiste professionals, die bij ZGT de kans krijgen om te blijven leren en ontwikkelen.





3.1 Medewerkers en medisch specialisten

Binnen ZGT zetten meer dan 3.500 bevoegde medewerkers en medisch specialisten zich dagelijks in voor toegankelijke en hoogwaardige zorg. Hun betrokkenheid en professionaliteit vormen de kern van onze organisatie.

In 2024 richtten we ons op het vergroten van werkplezier, het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers en medisch specialisten. Ons HR-beleid staat in het teken van aandacht voor de mens en continue groei en ontwikkeling.

3.1.1 Aantrekkelijk werkgeverschap

ZGT streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn door een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd en ondersteund voelen. We investeren in het werkplezier, de inzetbaarheid en de vitaliteit van onze professionals. Het programma SamenVitaal speelt hierin een centrale rol, met aandacht voor betrokkenheid, mentale veerkracht en fysieke gezondheid. Daarnaast werken we aan het verminderen van regeldruk en administratieve lasten, en verkennen we sociale en technologische innovaties om het werk aantrekkelijker te maken. Ook hebben we in 2024 is een nieuw HR-systeem geïmplementeerd dat medewerkers en leidinggevendenden beter ondersteunt bij HR-processen.

Met de cao Ziekenhuizen 2023-2025 spannen ziekenhuizen zich in om zowel de financiële beloning als de werkomstandigheden van het personeel te verbeteren, onder andere door salarisverhogingen en het generatie- en deeltijdbeleid. In 2024 voerden we binnen ZGT een generiek functiehuis in om functies transparant te structureren en een logische samenhang te creëren. Dit draagt bij aan duidelijke loopbaanpaden, ontwikkelmogelijkheden en een eenduidige systematiek, zowel binnen ZGT als in vergelijking met andere ziekenhuizen in de regio, zoals MST.

JongZGT

JongZGT stimuleert de ontwikkeling van jonge (zorg)professionals en versterkt hun positie binnen de organisatie. In 2024 organiseerde JongZGT inspirerende activiteiten, waaronder sessies over creativiteit, generatieverschillen en persoonlijk leiderschap. Om de interne samenwerking te bevorderen, waren er ontmoetingen met de Ondernemingsraad (OR), de ZorgAdviesRaad (ZAR) en de Personeelsvereniging (PV). Deze gesprekken legden gedeelde thema's bloot en vormen een basis voor co-creatie in 2025. Daarnaast stonden jonge medewerkers maandelijks in de spotlight om onderlinge verbinding en samenwerking te stimuleren. Ook heeft JongZGT een actieve rol gekregen in het verwelkomen van nieuwe medewerkers via de onboarding-app. Tijdens het ZGT Werkt! Event en het STZ-werkbezoek op 4 maart deelde JongZGT inzichten over de behoeften en ambities van jonge professionals binnen ZGT.

3.1.2 SamenVitaal

ZGT bevordert een vitale werkcultuur waarin medewerkers fysiek, mentaal en sociaal-emotioneel in balans zijn. We stellen medewerkers in staat om gemotiveerd, gezond en met plezier hun kwaliteiten te benutten. Via SamenVitaal introduceren we het gedachtegoed van Positieve Gezondheid en vergroten we het bewustzijn rondom vitaliteit. In 2024 breidden we het vitaliteitsdashboard verder uit met thema's als Mijn Positieve Gezondheid, Fit in je Werk en Overprikkeling.

3.1.3 Strategische personeelsplanning

Om onze missie en doelen te kunnen waarmaken, dient ZGT te beschikken over voldoende en goede (zorg)professionals. Door een analyse te maken van het personeelsbestand en dat af te zetten tegen de toekomstige verwachte behoefte, kunnen we gericht sturing geven aan het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker. Daarnaast kunnen we de interne doorstroom bevorderen en hiermee recht doen aan onze medewerkers. In 2024 is een HR-analysetool geïmplementeerd die datagedreven HR-beleid en scenarioplanning ondersteunt. Daarnaast zijn de jaarlijkse kwalitatieve vlootstouwen uitgevoerd, waarvan de uitkomsten richting geven aan HR-doelstellingen.

3.1.4 Regionale profilering en employer branding

ZGT versterkt zijn werkgeversmerk door gerichte recruitmentstrategieën en samenwerkingen. In 2024 professionaliseerden we onze recruitmentaanpak verder en breidde het recruitmentteam uit. Daarnaast trokken we een externe partner aan om onze digitale wervingsstrategie te verbeteren. Dit resulteerde in een vernieuwde Werken bij ZGT-website en gestroomlijnde recruitmentprocessen, waarmee we gericht en effectiever campagnes kunnen uitvoeren.

Uit de Nationale Zorg Werkgevers Benchmark Rapportage (november 2024) blijkt dat ZGT een sterke naamsbekendheid heeft, vooral in Twente, en zich onderscheidt op het gebied van goede ontwikkelmogelijkheden en aantrekkelijke functies. Perceptie rondom werk-privébalans en vitaliteit blijven aandachtspunten. Bij de keuze voor een werkgever spelen salaris, werk-privébalans, reistijd en reputatie een belangrijke rol, waarbij de prioriteiten per generatie verschillen. Met deze inzichten zetten we in 2025 gerichte stappen om ons werkgeversmerk verder te versterken en nog beter aan te sluiten op de wensen en verwachtingen van onze doelgroepen.

Bestuurlijk Netwerk Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) Twente

ZGT werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties in Twente om een toekomstbestendige arbeidsmarkt te creëren. Het TAZ-netwerk stimuleert samenwerking en innovatie om zorg en welzijn in de regio te versterken. Het actieprogramma "Samen anders leren en werken" bestaat uit drie actielijnen: instroom door leren en ontwikkelen, anders werken en goed werkgeverschap. ZGT participeert in diverse projecten, waaronder:

- Zorgstart: één loket voor zij-instromers in Twente;
- Flexibel en modulair opleiden: ontwikkeltrajecten binnen en tussen zorginstellingen en onderwijs;
- Regionaal werkgeverschap: mogelijkheden voor gezamenlijke flexpools, loopbaanloket(ten), combinatiebanen en regionale traineeships
- Taak- en functiedifferentiatie: het werk anders organiseren daar waar mogelijk;
- Inzet van nieuwe technologieën binnen HR-processen.

3.1.5 Veilig werken, cultuur en gedrag

ZGT werkt aan het verkleinen van de risicofactoren die de veiligheid en gezondheid van onze professionals beïnvloeden. We vergroten het integriteitsbewustzijn en de weerbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld middels de trainingen Ongewenst Gedrag en Crucial Conversations. Ook creëren we voorwaarden voor een veilige omgeving. Wij staan voor een open cultuur waarin ongewenst gedrag, (dreigende) misstanden en onregelmatigheden (integriteitskwesaties) bespreekbaar zijn, en waar

mogelijk worden voorkomen dan wel beperkt. Voor medewerkers die het lastig vinden om ongewenst gedrag met de directe betrokkene(n) te bespreken, heeft ZGT interne vertrouwenspersonen en een externe vertrouwenspersoon aangesteld. In het integriteitsbeleid, ethisch kader, het agressieprotocol en de procedure ongewenst gedrag staan de gang van zaken omtrent deze onderwerpen beschreven. Men kan misstanden melden via de zogenaamde 'Klokkenluidersregeling'. In 2024 zijn geen meldingen gedaan via deze regeling.

Ook in ZGT merken we dat er sprake is van een verruiming van de maatschappij en toename van complexe problematieken (zoals verwarde personen, verslavingen). Er is in de afgelopen jaren een toename van incidenten en daarnaast ook een toename in de ernst van de incidenten. In 2024 werden door de beveiligers 239 specifieke rapporten opgesteld naar aanleiding van incidenten. Daarvan was 62% gerelateerd aan ongewenst gedrag waarbij patiënten en/of bezoekers betrokken waren. Ook worden incidenten met betrekking tot ongewenst gedrag geregistreerd via Veilig Incident Melden (VIM). In 2024 zijn 160 VIM-meldingen op gebied van ongewenst gedrag geschreven, met name over 'verbale agressie' die vaak escaleert naar 'intimidatie/bedreiging'.

In 2024 zijn de maatregelen die gelden in ZGT met betrekking tot ongewenst gedrag geëvalueerd. Om de krachten binnen onze organisatie hierin nog beter te bundelen, zijn voorbereidingen getroffen voor de implementatie van een expertgroep (on)gewenst gedrag, waarmee een stevig fundament wordt gelegd voor het verder ontwikkelen van beleid en het kiezen van gerichte en effectieve interventies om de sociale en fysieke veiligheid in ZGT te borgen.

3.1.6 Toepassing en naleving van gedragsregels

ZGT hanteert gedragsregels die bijdragen aan een veilige en gastvrije werkomgeving voor patiënten, bezoekers en medewerkers. Deze regels zijn vastgelegd in de ZGT Gedragscode, ZGT Huisregels, ICT Gedragscode, Social Media Gedragscode en het Agressieprotocol.

Ter bescherming van persoonsgegevens gelden strikte richtlijnen en protocollen, inclusief een privacy- en informatiebeveiligingsbeleid. Niet-naleving van de gedragsregels kan leiden tot sancties volgens het geldende sanctioneringsbeleid. Ook aan patiënten, bezoekers en andere aanwezigen kan, indien de feiten en omstandigheden daarom vragen, een sanctie worden opgelegd. Vanwege de afhankelijke positie waarin een patiënt over het algemeen verkeert, is terughoudendheid gepast.

3.2 Opleiding, innovatie en wetenschappelijk onderzoek

ZGT investeert doorlopend in opleiding, innovatie en wetenschappelijk onderzoek om de kwaliteit van onze topklinische zorg te verbeteren en aantrekkelijk werkgever te zijn.



3.2.1 Opleiding

Als STZ-opleidingsziekenhuis investeren we in onze medewerkers. We bieden een stimulerende werkomgeving waar professionaliteit, samenwerking, opleiding, innovatie en wetenschappelijk onderzoek centraal staan. Een omgeving waarin de professional zich kan blijven ontwikkelen en er ruimte is voor carrièreperspectief. ZGT ontwikkelt zijn opleidingsvormen met als doel een bijdrage te leveren aan de continuïteit van gekwalificeerde zorgprofessionals en kwaliteit van zorg.

ZGT Academie

De ZGT Academie staat centraal in de borging van de topklinische status van het ziekenhuis. De Academie voorziet alle (zorg)professionals van kennis, opleiding of (bij)scholing. De (zorg)professionals verspreiden deze kennis vervolgens verder door het hele ziekenhuis. Zo verankeren we onze opleidings- en onderzoekscultuur en voeden onze (zorg)professionals de organisatie steeds met nieuwe kennis. Op alle niveaus en in alle beroepsgroepen is er aandacht voor de ontwikkeling van de totale mens, het nemen van regie over het eigen leven en het vinden van de optimale balans tussen werken, leren en privé.

Leiderschap in ZGT

Leiderschap bij ZGT is gericht op samenwerking, transparantie en betrokkenheid. ZGT hecht veel waarde aan open communicatie met medewerkers en betreft leidinggevendend actief bij besluitvormingsprocessen. De uitdagingen voor ZGT vragen veel van alle professionals, vooral van leidinggevendend. Zij spelen een sleutelrol in de toekomstplannen en moeten zowel individueel als collectief over de juiste bekwaamheden beschikken. Daarom investeert ZGT in blijvend leren en ontwikkelen, met voordelen voor professionals, de organisatie en de patiënt. In 2024 rondde zes medewerkers succesvol het ZGT traineeship unithoofden af, waarin theorie en praktijk onder begeleiding van ervaren unithoofden en een extern trainingsbureau werden gecombineerd. Voor de meer ervaren leidinggevendend was er twee keer per jaar een strategische themadag alsmede een serie workshops vanuit HR over generatiemanagement. In 2025 start een nieuw ontwikkelprogramma.

Flexibele opleidingstrajecten

Dankzij een vernieuwend en flexibel opleidingssysteem kunnen zorgorganisaties professionals flexibel inzetten met het oog op de veranderende zorgvraag en de wisselende capaciteitsbehoefte. Tevens biedt het systeem zorgprofessionals meer carrièremogelijkheden. Binnen ZGT zijn opleidingen en leerroutes voor gespecialiseerd verpleegkundigen en medisch ondersteunende zorgprofessionals binnen de Acute zorg en Moeder & Kind flexibel ingericht op basis van zogenaamde Entrustable Professional Activities (EPA's). Naast de volledige opleidingen bestaat er sinds 2023 de mogelijkheid om individuele leerroutes samen te stellen. ZGT is landelijk koploper in de CZO Flex Level Scan 2023.

Eerste groep leercoaches gecertificeerd bij ZGT

In 2024 bood ZGT in samenwerking met Saxion Hogeschool een op maat ontwikkelde cursus aan, waarin verpleegkundigen werden getraind op hun nieuwe rol als leercoach binnen de leerwerkdienst. De training focuste op persoonlijk leiderschap, communicatie, conflicthantering, positionering en didactische vaardigheden. In november behaalden negen verpleegkundigen met succes hun certificering. Met hun certificering zijn zij klaar om werkzaamheden op het gebied van coachen en begeleiden van (leer)werkbegeleiders, collega's en studenten optimaal uit te voeren binnen onze leerwerkdinsten, en dragen zij bij aan een sterk opleidingsklimaat binnen ZGT.

3.2.2 Innovatie

Innovatie en e-health helpen patiënten om meer inzicht te krijgen in en grip te hebben op hun eigen gezondheid. Slimme, digitale zorg speelt een rol bij de preventie van ziekten en toekomstbestendige zorg die passend is bij de patiënt. Daarom zet ZGT in op innovatie en stimuleert zij innovatieve ideeën van medewerkers.

Innovatie inbedden in ZGT

Innovatie is ons fundament. Om deze koers te realiseren is ZGT early adopter voor (technologische) innovatieve mogelijkheden die bijdragen aan betere uitkomsten voor de patiënt, een betere beleving van de patiënt en zorgprofessionals en doelmatigheid. We ontwikkelen een digitale strategie op basis van onze visie 2023-2025. Om onze innovatiekracht te versterken en onze kennis uit te breiden en te delen, organiseren we verschillende activiteiten en delen we kennis in relevante (innovatie)netwerken. Ook om passende zorg te realiseren benut ZGT innovatie, bijvoorbeeld door het vergroten van eigen regie middels technologische innovaties.

Nacht van de Innovatie

In november vond de Nacht van de Innovatie plaats in ZGT. Tijdens deze nacht konden medewerkers kennismaken met technologische innovaties die een positief effect hebben op iemands gezondheid en welzijn tijdens nachtdiensten. Denk bijvoorbeeld aan een lichttherapiebril voor een energieboost of een oogmassagebril en ontfocus-stoel voor een moment van ontspanning. Ook werd er aandacht besteed aan het belang van gezonde voeding tijdens nachtdiensten. De positieve reacties op de Nacht van de Innovatie toonden veel draagvlak voor het onderwerp en de bereidheid om gebruik te maken van innovatieve hulpmiddelen die het werken in de nacht kunnen verlichten.

SmartUp Innovation

Smartup Innovation levert een belangrijke bijdrage aan een toekomstbestendig, innovatief ZGT door te faciliteren bij innovatietrajecten, innovatie binnen én buiten ZGT zichtbaar te maken, richting te geven aan innovatie en een innovatief klimaat te stimuleren. Innovaties in ZGT sluiten aan bij de (klinische) praktijk en spelen in op regionale kansen. Vanuit een adviserende en ondersteunende rol jaagt Smartup Innovation vernieuwing aan met impact, aansluitend op de wensen en behoeften van onze patiënten en professionals.

Zo organiseerde ZGT in 2024 samen met MST de tweede editie van het Innovatie Event in het TechMed Centrum. Beide ziekenhuizen sloegen tevens de handen ineen tijdens de Slimme Zorg Estafette. Daarnaast was innovatie onderdeel van het STZ-werkbezoek, ontving ZGT de STZ-programmamanager Innovatie en Transformatie en haar mede-innovatoren van het VieCuri ziekenhuis. Werkbezoeken die bol stonden van het inspireren en uitwisselen van kennis en ervaring. Ook werd de ZGT Innotheek dit jaar steeds beter en vaker gevonden en is deze uitgebreid met onder andere twee VR-brillen, een ademhalingstoel en een oogmassagebril. Andere innovatieve ontwikkelingen binnen ZGT in 2024 zijn de inzet van VR als leermiddel voor medewerkers en voor patiënten tijdens de zwangerschap en bevalling, digitale ondersteuning in het bariatrisch traject en het zetten van eerste stappen naar een breed gedragen innovatiestrategie.

Leren met een Virtual Reality bril

Startup Innovation bood samen met de ZGT Academie in 2024 trainingen aan via Virtual Reality (VR). Deze nieuwe manier van leren stelt onze medewerkers in staat om in een veilige omgeving te oefenen met het herkennen van en omgaan met ongewenst gedrag, het geven van feedback en het begeleiden van studenten. Het trainen via een VR-bril is enthousiast ontvangen en deze manier van leren wordt als positief ervaren. We evalueren de resultaten. Dit helpt ons om te bepalen hoe we verder gaan met het opzetten van een leer- en ontwikkeltraject dat aansluit bij de behoeften van de medewerkers.

3.2.3 Wetenschappelijk onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek verhoogt de kwaliteit van zorg, vergroot de kennis van onze (zorg)professionals en maakt een vakgebied aantrekkelijk. ZGT stimuleert en faciliteert wetenschappelijk onderzoek centraal. De uitvoering ervan vindt decentraal plaats. We beschikken over een infrastructuur zoals een centraal Wetenschapsbureau, een commissie voor lokale toetsing, datamanagement en -analysesystemen en toegang tot wetenschappelijke publicaties. We bieden scholingen over wetenschappelijke vaardigheden en via een consult kan een zorgprofessional hulp krijgen. Hierdoor zien medische professionals, maar ook steeds vaker verpleegkundigen en paramedici, de mogelijkheid om toegepast wetenschappelijk onderzoek uit te voeren. Hierdoor komen vragen vanuit de praktijk boven tafel en implementeren we innovaties direct in de zorg zelf. ZGT stimuleert wetenschap middels financiële bijdragen aan het Pioneers in Health Care (PIHC) innovatiefonds, het ZGT Wetenschapsfonds en onze jaarlijkse Wetenschapsdag.

Drie premium afdelingen voor de opleiding Technische Geneeskunde

De afdelingen chirurgie, interne geneeskunde en gynaecologie zijn door de opleiding Technische Geneeskunde van de Universiteit Twente benoemd tot premium afdeling. Met deze benoeming erkent de universiteit dat bij deze afdelingen binnen ZGT de omstandigheden voor de ontwikkeling van studenten van de opleiding technische geneeskunde optimaal is. Dit door goede en deskundige begeleiding op de afdelingen en de brede werkzaamheden die stagiairs mogen oppakken. Hierdoor maken ze kennis met alle voorkomende werkzaamheden als technisch geneeskundige. Voor deze afdelingen binnen ZGT betekent het dat elke periode tenminste één tweedejaars masterstudent van de opleiding technische geneeskunde op de afdeling wordt geplaatst. Hierdoor kan wetenschappelijk onderzoek gemakkelijker worden voortgezet. We zijn trots op deze benoemingen en op de collega's die hieraan hebben bijgedragen.



Hoofdstuk 4

Onze organisatie

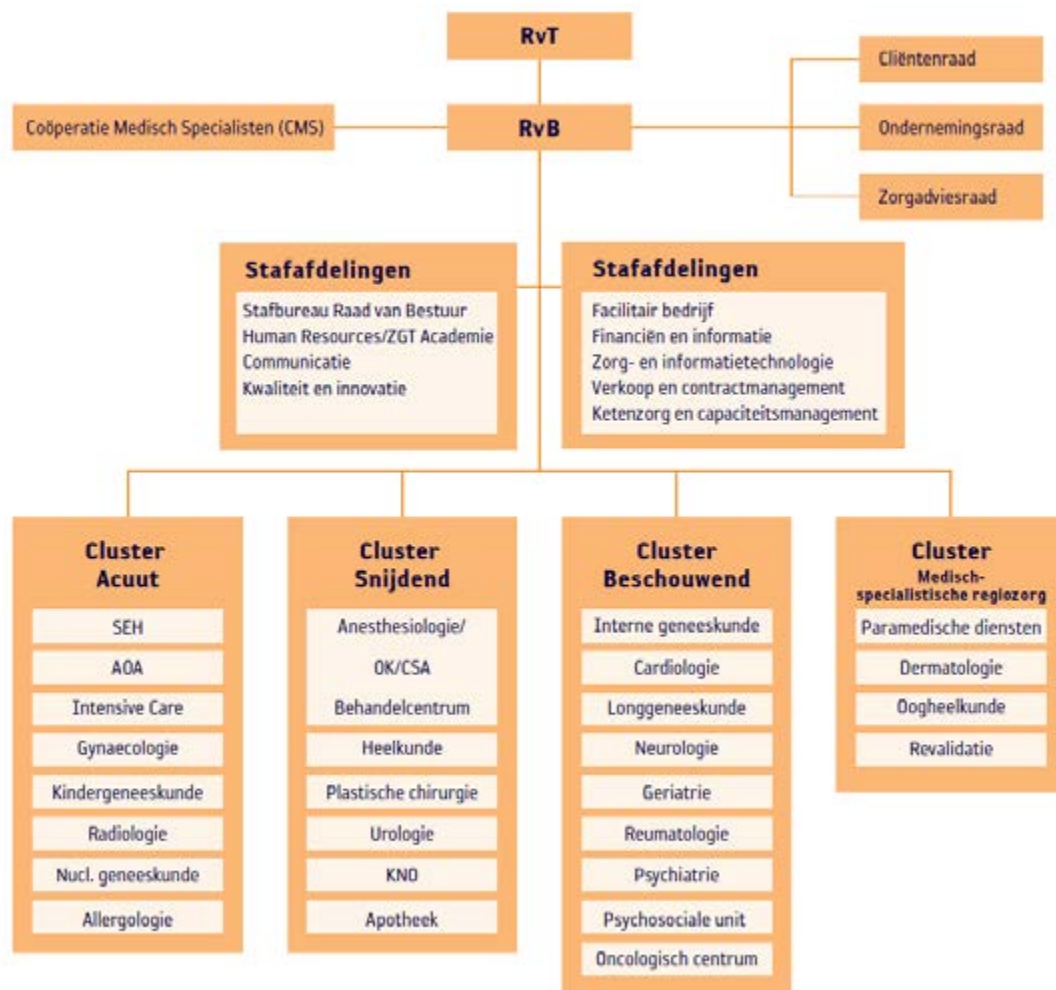
In dit hoofdstuk beschrijven we onze organisatie en belangrijke ontwikkelingen in 2024. Onze organisatie- en concernstructuur komen aan bod, alsook aandacht voor kwaliteit, onze strategische vastgoedvisie, digitalisering en gegevensuitwisseling, maatschappelijk verantwoord ondernemen en integraal risicomanagement.



4.1 Organisatiestructuur

Onze organisatie bestaat uit vier zorgclusters en diverse stafafdelingen. De verantwoordelijkheid voor ons totale zorgaanbod ligt bij de bedrijfskundige en medisch clustermanagers, evenals de unithoofden en medisch managers per specialisme, die ondersteund worden door de stafafdelingen. Een bedrijfskundig en medisch clustermanager leiden de zorgclusters. Deze managers dragen zorg voor beleidsvoorbereiding, bedrijfsvoering en de tactische en operationele kwesties binnen hun cluster.

In 2024 vond een herindeling plaats van de zorgclusters en de daaronder vallende units om de structuur toekomstbestendig te maken en beter in te spelen op de (externe) ontwikkelingen in de zorg. De onderdelen van het cluster Medisch ondersteunend zijn ondergebracht bij de andere clusters en daarnaast is het het cluster Medisch-specialistische regiozorg ingericht. Dit cluster richt zich op zorg die wordt gekarakteriseerd door laagrisico en hoogvolume en/of zorg waarbij sprake is van samenwerking met een ander ziekenhuis of ZBK. De wijzigingen hebben geen invloed gehad op de organisatie van units en afdelingen, en daarmee ook niet op de patiëntenzorg. Figuur 2 toont het vernieuwde organogram van ZGT.

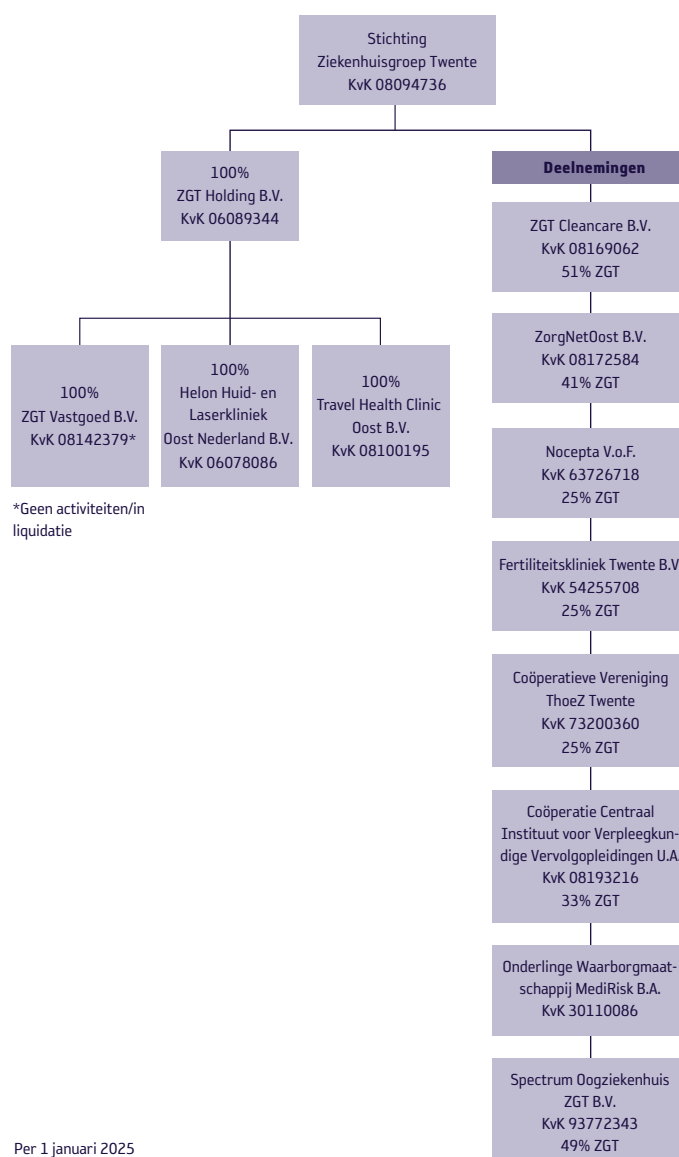


Figuur 2. Organogram ZGT

4.2 Structuur van het concern

ZGT heeft de juridische structuur van een stichting. Vanwege het toenemende aantal samenwerkingsrelaties hebben we onder andere statutair verankerd getrappt toezicht ingevoerd tussen de moederstichting en de 100% dochters. Voor de dochters en deelnemingen is met de Raad van Toezicht afgesproken dat de Raad van Bestuur één keer per jaar een terugkoppeling geeft over de activiteiten en resultaten.

Het concernorganogram is weergegeven in figuur 3. De activiteiten van de V.o.F. Kaakchirurgie Oost-Nederland (KON) zijn per 1 april 2023 ondergebracht binnen MST als een Resultaat Verantwoordelijke Eenheid. De V.o.F. KON is in 2024 opgeheven. In het kader van vereenvoudiging van de concernstructuur is in 2024 gestart met de voorbereiding van de liquidatie van ZGT Vastgoed B.V. Daarnaast is in 2024 Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V. opgericht, ten bevordering van specialistische oogheelkundige zorg in Twente.



Figuur 3. Concernorganogram ZGT per 1-1-2025

4.3 Planning-en-controlcyclus

ZGT hanteert een jaarlijkse planning-en-controlcyclus om op een systematische manier de (financiële) koers van ZGT te sturen, beheersen, verantwoorden en controleren. Op basis van de meerjarenbeleidvisie en landelijke ontwikkelingen stelt de Raad van Bestuur met input van bestuur CMS en het management jaarlijks een kaderbrief op. De kaderbrief bestaat uit strategische doelstellingen, strategische risico's, het productiekader en het financiële kader, waaronder een kaderbegroting voor het komende jaar.

Deze kaderbrief en -begroting vormen het kader voor het opstellen van de decentrale ZGT-jaarplannen en bottom-up productie- en exploitatiebegrotingen door het management. Vervolgens worden het ZGT-jaarplan en de ZGT productie- en exploitatiebegroting opgesteld op basis van de concept decentrale jaarplannen en bottom-up begrotingen, afspraken met zorgverzekeraars en de investeringsbegroting.

Gedurende het planjaar monitoren we de voortgang op het jaarplan en de financiën middels maandrapportages, tertiaalgesprekken met het management en het productiesturingsoverleg. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, onder andere middels de managementrapportages en voortgangrapportages op het ZGT jaarplan.

4.4 Aandacht voor kwaliteit

Binnen ZGT staat de beste en meest gastvrije zorg centraal. Kwaliteit en veiligheid vormen de basis van ons werk en hebben we verankerd in alle processen binnen het ziekenhuis.

4.4.1 Veiligheidsmanagementsysteem

Om de kwaliteit van ons werk te bewaken, beheersen en verbeteren heeft ZGT een internationaal geaccrediteerd veiligheidsmanagementsysteem (VMS). Dit systeem helpt om zorg te bieden volgens samenhangende normenkaders en vereiste instellingsrichtlijnen. De bijbehorende werkafspraken zijn vastgelegd in protocollen.

4.4.2 Qualicor Europe accreditatiebewijs

ZGT is het eerste ziekenhuis in de Benelux dat het Continu Verbeterprogramma van Qualicor op het hoogste niveau, diamant, heeft afgerond en behaald. Daarmee laten we zien dat we kwaliteit en veiligheid over de hele breedte van ons ziekenhuis goed hebben georganiseerd, waarbij de patiënt centraal staat. Tijdens diverse audits ontvingen we complimenten over patiëntgerichte zorg, onder andere bij geriatrie patiënten, de inrichting van het OK-centrum en gezinsgerichte zorg op de afdeling Moeder-Kind. Daarnaast werden de inzet van vrijwilligers, de opvolging van medische technologie, crisisoefeningen en het infectiepreventiebeleid positief beoordeeld. Een verbeterpunt is onder andere een verdere verbetering van de vastlegging van informed consent. De officiële uitreiking van de diamanten status vond plaats op 10 januari 2025. Deze status blijft geldig tot december 2029.



4.4.3 Verbeterdoelen IGJ

De Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) vraagt van de ziekenhuizen verbeterdoelen ter aanvulling op uitkomstindicatoren. In 2024 werkte ZGT aan verbeterdoelen zoals antistolling, valpreventie, vroege herkenning van pijn, optimalisatie van ketenzorg bij diabetische voetulcera, cardiologische zorg en continuïteit van zorg. IGJ erkende ZGT als best practice op het gebied van het reduceren van vrijheidsbeperkende interventies.

Een audit en een Health Failure Mode and Effect Analysis (HFMEA) brachten risico's en barrières in het antistollingsproces in kaart. Op basis hiervan zijn verbetermaatregelen genomen, zoals betere registratie in het elektronisch patiëntendossier en verbeterde communicatie met patiënten. Daarnaast is een Stollingsteam (S-team) opgericht om expertise te bevorderen en is een regionaal overleg gestart met Twentse ziekenhuizen voor een eenduidig antistollingsbeleid.

4.4.4 Aandacht voor verbeteren

ZGT stimuleert een cultuur die gericht is op continue verbetering van kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid. In 2024 trainden we binnen het programma 'Aandacht voor verbeteren' 29 verbeterteams in kort-cyclisch verbeteren en ontregelen. De gehaalde verbeteringen worden in een portfolio bijgehouden, zodat andere teams hiervan kunnen leren.

Een digitale 'Klikgroep' op intranet verbindt verbeterteams, data-analisten en Lean Six Sigma-experts, wat bijdraagt aan een bredere verbetercultuur. Daarnaast werd in 2024 een Lean Six Sigma-programma uitgevoerd, waarin zorgprocessen werden geoptimaliseerd. Tijdens de Lean Six Sigma-week werkten collega's onder leiding van experts aan drie projecten, waaronder de optimalisatie van het proces voor preoperatieve screening (POS). Dit proces wordt in 2025 verder verbeterd om beter aan te sluiten op de complexiteit van de zorg.

4.4.5 Modern veiligheidsdenken: Safety-II en Restorative Just Culture

In 2024 zette ZGT verdere stappen in het nieuwe veiligheidsdenken. Safety-II en Restorative Just Culture (RJC) leggen de nadruk op een herstelgerichte aanpak, zowel voor zorgprofessionals als voor zorgprocessen. In juni organiseerde het stafbureau Kwaliteit & Innovatie een patiëntveiligheidsklimaatdialoog, waarin onderwerpen rondom patiëntveiligheid werden besproken. In september volgde een symposium over de impact van zorgincidenten op zorgprofessionals, georganiseerd door de commissie Ethiek. Deze initiatieven dragen bij aan een proactieve en lerende cultuur binnen ZGT, waarin veiligheid en kwaliteit voortdurend worden verbeterd.

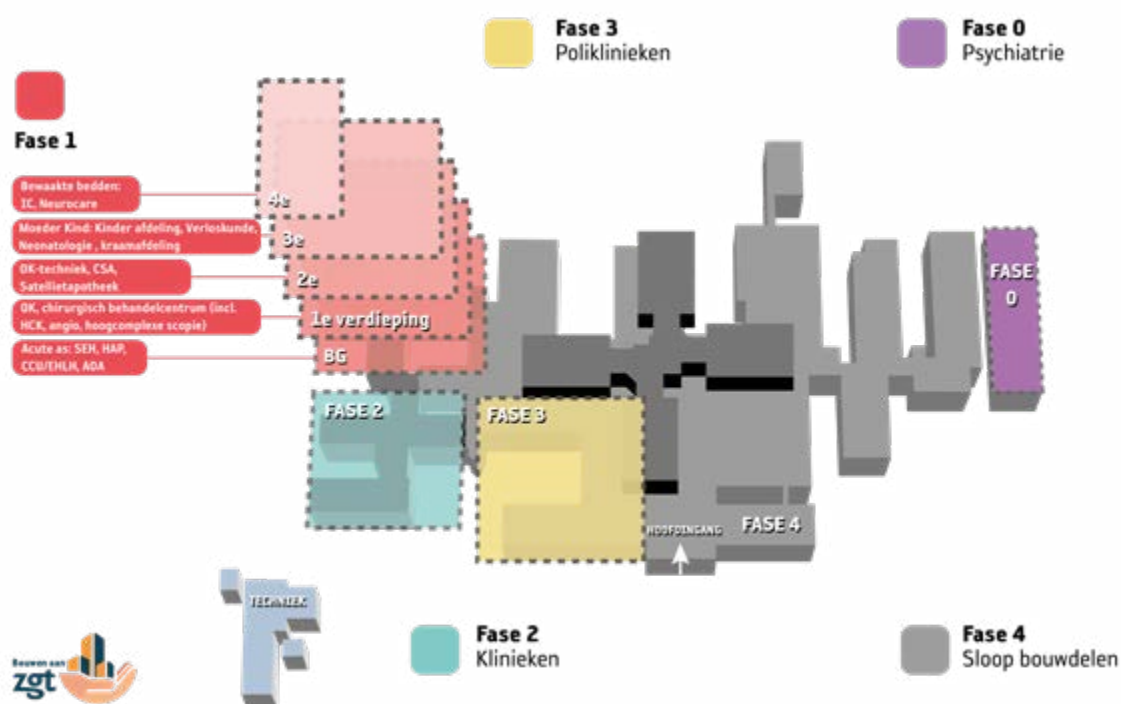
4.5 Strategische vastgoedvisie

ZGT heeft twee locaties waar de afgelopen jaren diverse verbouwingen zijn uitgevoerd op basis van de meerjarenhuisvestingsplannen en meerjarenonderhoudsplannen. Om naar de toekomst toe te zorgen dat onze huisvesting passend blijft bij de zorg die we leveren en voldoet aan eisen op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid, is in 2023 de strategische vastgoedvisie ontwikkeld. In deze visie is gekozen voor gefaseerde nieuwbouw op de huidige locatie in Almelo, doorontwikkeling van de locatie in Hengelo en het op termijn afstoten van de oudbouw in Hengelo (Boerhavenlaan).

In 2024 is de strategische vastgoedvisie uitgewerkt in een implementatieplan. De eerste jaren ligt de focus van de nieuwbouw in Almelo op de ontwikkeling van het eerste bouwdeel voor de acute as (fase 1). De nieuwbouw komt op de plek waar nu de psychiatrie en een aantal kantoren gehuisvest zijn. De afdeling psychiatrie wordt de komende jaren verplaatst (fase 0) naar een semipermanente nieuwbouw naast het huidige gebouw, om zo ruimte te maken voor de bouw van fase 1 en later fase 2. In figuur 4 staat een overzicht van de fases van de nieuwbouw in Almelo.

Met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie is in 2024 het programma van eisen voor fases 0 en 1 vastgesteld. In november 2024 zijn de Samen Ontwerpen Weken gestart, waarin met gebruikers het programma van eisen wordt vertaald in een voorlopig ontwerp per verdieping. Hierbij zijn ook de expertteams betrokken. Daarnaast is er een informatieavond

voor omwonenden georganiseerd en zijn de architect, installatie-, draagconstructies- en huisvestingsadviseurs gecontracteerd. Ook zijn er diverse gesprekken met de gemeente en financiers geweest.



Figuur 4. Fases van de nieuwbouw in Almelo

4.6 Digitalisering en gegevensuitwisseling

Om onze ambities te realiseren, zet ZGT in op een transformatie naar passende zorg. Dit betekent niet alleen dat we de kwaliteit en effectiviteit van onze zorg continu verbeteren, maar ook dat we kijken naar hoe we de zorg efficiënter kunnen organiseren. Digitalisering en elektronische gegevensuitwisseling zijn hiervoor belangrijke randvoorwaarden. Daarbij staat het waarborgen van privacy, gegevensbescherming en informatiebeveiliging centraal.

4.6.1 Versnelling digitale informatie-uitwisseling (VIPP-5)

Binnen het VIPP-5 programma werkt ZGT aan veilige en efficiënte digitale informatie-uitwisseling, zowel met patiënten als tussen medisch-specialistische instellingen. Sinds 2022 kunnen patiënten van ZGT en MST hun medische gegevens ophalen en beheren via een Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO). Daarnaast is het sinds december 2023 mogelijk om, met toestemming van de patiënt, basisgegevens tussen ziekenhuizen uit te wisselen en over te nemen. Sinds 2024 nemen we actief deel aan VIPP Babyconnect binnen het Verloskundig Samenwerkingsverband Twente. Dit programma verbetert de gegevensuitwisseling tussen patiënten en zorgverleners in de geboortezorg.

4.6.2 Elektronisch patiëntendossier

Het Elektronisch Patiëntendossier (EPD) is voor ZGT de belangrijkste applicatie voor het primair proces. Sinds de implementatie van het nieuwe EPD in 2021 werkt de EPD-procesorganisatie continu aan het optimaliseren van werkprocessen en de inrichting van het systeem. In 2024 zijn belangrijke stappen gezet om de toegankelijkheid van zorginformatie verder te verbeteren.

Voor patiënten is, gezamenlijk met MST, de HiX Patiënt-app geïntroduceerd. Deze app biedt eenvoudig en veilig toegang tot het patiëntenportaal zonder herhaald inloggen met DigiD, wat de gebruiksvriendelijkheid verhoogt – ook voor minder digitaal vaardige patiënten. Daarnaast is voor medisch specialisten en verpleegkundigen HiX Mobile geïmplementeerd, waarmee zij patiëntendossiers direct via een app kunnen raadplegen en aanvullen. Dit bespaart tijd, vermindert administratieve lasten en verhoogt de efficiëntie, omdat zorgverleners minder vaak terug hoeven naar een werkstation.

4.6.3 Gegevensbescherming en informatiebeveiliging

Een veilige en betrouwbare informatievoorziening is essentieel voor hoogwaardige zorg. Dit betekent dat gegevens alleen toegankelijk zijn voor geautoriseerde personen, altijd correct en up-to-date zijn, en beschikbaar zijn wanneer nodig. Informatiebeveiliging gaat echter verder dan techniek: het vraagt ook om bewustwording en zorgvuldig gedrag binnen de organisatie.

Om deze veiligheid structureel te borgen, heeft ZGT het beleid “Gegevensbescherming en Informatiebeveiliging” geïmplementeerd, gericht op een organisatiebrede, gestructureerde aanpak. In 2024 heeft ZGT met succes de eerste controleaudit doorlopen, waarmee is aangetoond dat wordt voldaan aan de NEN 7510-norm voor informatiebeveiliging in de gezondheidszorg. Daarnaast is in 2023 het InformatieBeveiligingsManagementForum (IBMF) opgericht, een orgaan dat toezicht houdt op de naleving en continue verbetering van informatiebeveiliging binnen ZGT.

4.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ZGT staat als grote werkgever en opleider midden in de Twentse samenleving. We vinden het dan ook belangrijk dat we als organisatie maatschappelijk betrokken zijn bij onze omgeving. Daarom hebben wij oog voor mens, milieu en samenleving. Sociale aspecten, duurzaamheid en economische aspecten zijn geïntegreerd in onze meerjarenbeleidsvisie.

4.7.1 Sociale aspecten

Arbeidsaangelegenheden en rechten

Voor ZGT zijn de cao Ziekenhuizen en de Arbeidsvoorwaarden Medisch Specialisten (AMS) van toepassing waarin de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers beschreven staan. In 2024 zijn de verkennende gesprekken tussen vakbonden en NVZ gestart in het kader van een nieuwe cao Ziekenhuizen. Daarnaast beschikt ZGT over een, met de bonden overeengekomen sociaal plan dat van toepassing is bij reorganisaties. Conform het Statuut Sociaal Beleid (Bijlage A bij de cao Ziekenhuizen) streeft ZGT naar een redelijk en evenwichtig sociaal beleid waarbij de ondernemingsraad een belangrijke gesprekspartner is.

Inclusiviteit en diversiteit

Inclusiviteit en diversiteit krijgen op verschillende manieren aandacht binnen ZGT, zodat respectvol en effectief omgegaan wordt met patiënten, bezoekers en collega's met diverse culturele achtergronden, religieuze overtuigingen en zorgbehoeften. Onze drie kernwaarden – vooruitstrevend, verbindend en met oprechte aandacht – vormen de basis van ons handelen. “Met oprechte aandacht” is hierbij essentieel voor een inclusieve werkomgeving, waar we de ander echt zien en horen. Ook zijn deze thema's onderdeel van andere initiatieven binnen ZGT op het gebied van ethiek, positieve gezondheid, gastvrijheid en de werving, selectie en onboarding van nieuwe (zorg)professionals. In de ZGT-gedragscode zijn basiswaarden uitgewerkt in concrete gedragsregels.

Fysieke veiligheid

ZGT bereidt de organisatie voor op crises en rampen door te werken met een actueel en praktisch toepasbaar crisisplan dat organisatiebreed bekend, getraind en geoefend is. Jaarlijks stellen we hiervoor een opleiden-trainer-oefenen kalender op die we communiceren met de Veiligheidsregio Twente. In 2024 voerden we diverse oefeningen met partners in de regio

uit op het gebied van acute zorg bij rampen, cybercrises, gevaarlijke stoffen en familie-opvang. Naar aanleiding van de evaluaties is waar nodig het crisisplan voor het komende jaar aangepast.

Binnen ZGT zijn er 252 bedrijfshulpverleners, waarvan 97% de jaarlijkse BHV-training volgden. Ook zijn op 49 afdelingen ontruimingsoefeningen gehouden, waarbij in totaal 1087 medewerkers getraind zijn. De medewerkers van transport zijn opnieuw getraind in de wettelijk verplichte ADR-voorschriften (transport en opslag van gevaarlijke stoffen). De jaarlijkse audit gevaarlijke stoffen door de veiligheidsadviseur van de Ondernemersvereniging Evofenedex vond plaats op 7 november 2024 en de verbeterpunten zijn opgepakt en teruggekoppeld. Daarnaast zijn op alle patiëntgebonden afdelingen veiligheidsrondes uitgevoerd.

Realistische calamiteitentraining op de OK in Almelo

Veiligheid staat bij ZGT hoog in het vaandel. Daarom organiseren we regelmatig calamiteiten-trainingen. In 2024 vond een realistische calamiteitentraining plaats in het OK-complex van ZGT locatie Almelo. De voorbereiding vergde een jaar van intensieve samenwerking tussen verschillende afdelingen en de brandweer. Tijdens de training werden realistische noodscenario's nagebootst, zoals brand en rookontwikkeling. De nadruk lag op samenwerking, communicatie en besluitvorming onder druk. Dankzij de betrokkenheid van diverse disciplines en de ondersteuning van het Bedrijfsopvangteam konden medewerkers hun ervaringen delen en bespreken. De evaluatie bevestigde de meerwaarde van calamiteitentrainingen op de eigen werkplek: het vergroot niet alleen de kennis en vaardigheden, maar versterkt ook de samenwerking binnen het team.

Maatschappelijke betrokkenheid

ZGT is op diverse manieren maatschappelijk betrokken. Via ZGT Overzee draagt ZGT al 15 jaar bij aan het verbeteren van de gezondheidszorg in andere landen. In 2024 heeft ZGT Overzee zich onder andere ingezet voor het KCMC-hospital in Moshi, het Shirati-hospital en het Benjamin Mkapa Hospital in Dodoma, allen in Tanzania.

Ook in de eigen regio is ZGT een maatschappelijk betrokken speler. Een van onze initiatieven op dit vlak in 2024 was het teddybeerziekenhuis, waarbij kinderen op een speelse manier kennismaken met het ziekenhuis en de zorg. Als (mogelijk) toekomstig werkgever organiseerden we evenementen om scholieren en studenten de veelzijdigheid van de zorg en het werken bij ZGT te laten ontdekken en ervaren. Zo organiseerden we in maart de tweede editie van het ZGT Werkt! event en in november de Almelo Academies. Ook zetten wij ons in om jongeren te informeren over gezondheidsrisico's. Zo bezochten onze longartsen een middelbare school om jongeren bewust te maken van de risico's van vaperen en roken. Daarnaast was ons medical team zoals ieder jaar aanwezig bij de FBK Games, waar zij zorgdroegen voor de medische ondersteuning van atleten en bezoekers.

4.7.2 Duurzaamheid

Duurzaamheid is één van de strategische pijlers binnen onze meerjarenbeleidsvisie. ZGT voert daarom een actief milieubeleid en wil het milieu en de natuur zo min mogelijk belasten. Sinds 2017 zijn wij aangesloten bij de landelijke afspraak 'Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst'.

In 2024 is een controlebezoek uitgevoerd met betrekking tot ons certificaat Milieuthermometer Zilver. De auditor constateerde dat we voldoen aan de normen en criteria die hiervoor gelden. Zo is de nieuwe visie op voeding uitgewerkt en is in de voorbereiding van de nieuwbouw duurzaamheid als belangrijke pijler vastgezet.

Onder leiding van de projectgroep Duurzaam ZGT trekken 20 Green Teams en vijf werkgroepen duurzaamheid naar een hoger plan. De Green Teams bestaan uit enthousiaste (zorg)professionals die op hun eigen afdeling aan het bevorderen van duurzaamheid werken. De projectgroep Duurzaam ZGT monitort en faciliteert de Green Teams en werkgroepen, gebruikmakend van het Dashboard Duurzaam ZGT. Bovenstaande aanpak heeft geleid tot een toename in bewustwording en duurzaamheidsinitiatieven.

Hiermee zetten we goede stappen in de richting van de Green Deal Duurzame Zorg voor Gezonde Toekomst.

In 2024 heeft ZGT een start gemaakt met het realiseren van CSRD compliance. BDO Accountants begeleidde dit traject dat werd uitgevoerd samen met 12 andere ziekenhuizen. Sinds de Europese Commissie het Omnibus-pakket heeft gepresenteerd, zodat de CSRD verplichtingen enkel voor grote bedrijven van toepassing zijn, oriënteert ZGT zich op de impact hiervan op de duurzaamheidsambities die wij nastreven vanuit de strategische visie.

Inmiddels zijn de materiële thema's – de duurzaamheidsthema's waarop ZGT impact wil maken – vastgesteld door de Raad van Bestuur:

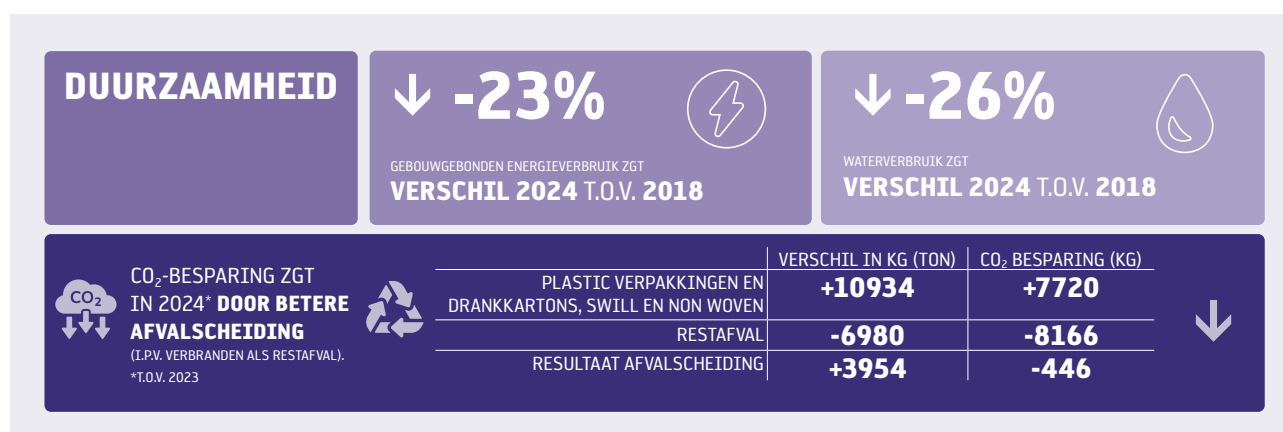
- klimaatverandering: klimaatmitigatie en energie;
- verontreiniging: waterverontreiniging;
- circulaire economie: materiaalinstromen en afval(stoffen);
- eigen personeel: veiligheid en gezondheid, baanzekerheid, diversiteit en opleiding en ontwikkeling;
- consumenten en eindgebruikers: veiligheid en gezondheid en toegang tot producten en diensten;
- zakelijk gedrag: bedrijfscultuur en beheer relaties met leveranciers, incl. betalingspraktijken.

CO₂-uitstoot, energietransitie en milieubelasting

ZGT streeft naar het verlagen van de CO₂-uitstoot middels energietransitie, het verminderen van primair grondstoffenverbruik, milieubelasting van grond- en oppervlaktewater en schadelijke emissies en duurzaam inkopen. In 2030 willen we onze CO₂-uitstoot met 50% verminderen en in 2050 met 95% ten opzichte van 2018. Daarnaast heeft ZGT in 2030 tot doel om 50% minder primaire grondstoffen te verbruiken door afval te scheiden en duurzame medische hulpmiddelen te gebruiken. ZGT maakt ten behoeve van de verantwoording van milieuzaken al enige jaren gebruik van de Milieubarometer van het Milieu Platform Zorg. Enerzijds om ontwikkelingen binnen ZGT te monitoren en anderzijds om onze gegevens met die van andere ziekenhuizen te vergelijken.

Besparingen in energie- en elektriciteitsverbruik zijn gerealiseerd door verplichte energiemaatregelen uit het meerjarenonderhoudsplan. Zo zijn in 2024 verlichting, CV- en koelpompen vervangen door energiezuinige systemen, luchtbehandelingskasten gerenoveerd en is de luchtbehandeling op de OK's in Almelo naar nachtverlaging gegaan. Daarnaast is in oktober de campagneweek Zorg voor Energie georganiseerd om aandacht te vragen voor energieverspilling en kostenbesparingen die daarmee kunnen worden gerealiseerd.

Ook vanuit de apotheek wordt milieubelasting beperkt. De farmacotherapiecommissie monitort gepast gebruik van medicatie en er is controle op gepast gebruik bij voorschrijven. Therapietrouw wordt verhoogd door medicatieverificatie gesprekken en medicatie reviews bij risicogroepen. Medicijnverspilling wordt voorkomen door beperkte uitgifte. Het green team van de apotheek focust zich op inname van overgebleven medicatie. Samen met communicatie wordt bewustwording gecreëerd over gepast gebruik en medicijnverspilling. Het project voor het verminderen van het gebruik van dampvorige anesthetica en koelmiddelen is in 2024 afgerond.



4.8 Integraal risicomanagement

4.8.1 Risicomanagement systeem

Om onze missie succesvol te vervullen, investeert ZGT zorgvuldig in het beheersen van de voornaamste risico's die een negatief effect kunnen hebben op het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Dit doet ZGT door middel van integraal risicomanagement (IRM). IRM gaat uit van een benadering waarbij het management van risico's wordt geïntegreerd en gecoördineerd over de gehele organisatie. Risico's worden in kaart gebracht binnen acht risicodomeinen, namelijk: Patiënt, Arbeid, Middelen, Gebouw, ICT, Imago, Governance en Financiën.

4.8.2 Verankering risicomanagement

Het integraal risicomanagement is ingebed in de bestaande organisatiestructuur en gekoppeld aan de planning-en-controlcyclus. Jaarlijks worden risico's op integrale wijze in kaart gebracht en geprioriteerd middels een risico-inventarisatie. Op basis van de inventarisatie worden vijf strategische toprisico's vastgesteld. Deze vijf toprisico's met bijbehorende beheersmaatregelen zijn onderdeel van het centrale ZGT jaarplan. Daarnaast worden andere risico's en beheersmaatregelen opgenomen in de decentrale jaarplannen. De stand van zaken van de toprisico's wordt drie keer per jaar periodiek uitgevraagd. Dit bestendigt het eigenaarschap in de lijn, borgt voortgang op verbeterinitiatieven, en geeft het benodigde risico-inzicht aan de Raad van Bestuur om bij te sturen waar nodig.

4.8.3 Risicobereidheid

Onze risicobereidheid beschrijft de mate waarin ZGT risico's accepteert bij het realiseren van onze strategische doelstellingen. Gezien de maatschappelijke impact van onze dienstverlening volgen wij een zorgvuldige aanpak met een lage tot gemiddelde risicobereidheid.

4.8.4 Beschrijving belangrijkste toprisico's

Het Bestuurlijk Overleg van de Raad van Bestuur en Bestuur CMS heeft in afstemming met het management de top vijf van belangrijkste strategische risico's voor 2024 vastgesteld.

Toprisico incl. mogelijke impact	Risico-bereidheid	Getroffen beheersmaatregelen	Gematerialiseerd risico
→ Kwalitatief of kwantitatief niet voldoende medewerkers waardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering in het geding komt.	Laag	• Uitvoeren strategische HR-agenda, zoals uitvoeren imago-onderzoek. • Versterken employer branding en recruitment, doorvertaling in actieve arbeidsmarktcommunicatie, 'Werken bij' website ontwikkeld. • Bevorderen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, waaronder project Samen Vitaal. • Uitwerken passend functiehuis en onderzoek naar functiedifferentiatie, flexibilisering van het arbeidspotentieel en deelname aan regionale uitwisseling zorgprofessionals. • Uitvoeren strategisch opleidingsbeleid, stimuleren tot (extra) opleiden en uitbreiden leer-werkafdelingen. • Uitvoering Programma passende zorg en start voorbereiding Programma hybride zorg • Analyse Bureau Gupta t.a.v. ziekenhuisperspectief Twente.	Risico is een inherent onderdeel van de zorg en deed zich in 2024 voor. Dit leidde op sommige afdelingen – waaronder de OK, acute zorg en medisch beschouwende diensten – tot een hogere werkdruk voor medewerkers en langere wachttijden voor patiënten. Daarnaast heeft het tekort aan arts-assistenten impact op met name de bezetting van de SEH. De getroffen maatregelen beperken het risico.
→ Het werkplezier komt, onder invloed van zowel interne als externe ontwikkelingen, onder druk te staan, waardoor medewerkers en medisch specialisten overbelast raken, meer werkstress hebben en het ziekteverzuim door lichamelijke en/of psychische klachten toeneemt.	Laag	• Uitwerken passend functiehuis en onderzoek naar functiedifferentiatie en flexibilisering van het arbeidspotentieel. • Uitvoering programma Cyclisch ontregelen en verbeteren. • Borging in leiderschapstraject en ontwikkelen leiderschapvisie. • Bevorderen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, waaronder project Samen Vitaal • Uitwerking flexibele arbeidsvoorwaarden. • Doorvoeren van verbeterpunten n.a.v. Pulse onderzoek 2023.	Risico heeft zich voorgedaan in 2024. Het werkplezier staat onder druk en er is een stijging van (mentaal) ziekteverzuim geconstateerd. Hoewel de beheersmaatregelen het risico beperken, leidde het risico tot operationele verstoringen.
↘ Het gebruik van HiX is onvoldoende geborgd doordat ZGT werkwijzen niet voldoende heeft aangepast op HiX waardoor er: - onduidelijkheid over registratie is, - de kans op incidenten toeneemt en de kwaliteit van zorg afneemt, - sprake is van nadelige financiële gevolgen (als gevolg van verkeerde facturatie).	Laag	• Optimaliseren gebruik van HiX door de implementatie van HiX Mobile, scholing van HiX gebruikers en voortzetten van beheerorganisatie via inzet van procesteams. • Bouw van een HiX-dashboard per procesteam waarmee het aantal incidenten en wijzigingen inzichtelijk zijn. Monitoring en sturing vond plaats door proceseigenaren. • Opstellen roadmap	Risico heeft zich beperkt voorgedaan in 2024 en heeft niet geleid tot negatieve effecten op het bedrijfsresultaat of de strategische doelstellingen. Het aantal incidenten en wijzigingen zijn binnen verwachtingen en norm.
↘ Onvoldoende bestuurlijke slagvaardigheid en onvoldoende draagvlak bij vakgroepen van medisch specialisten, waardoor regionale samenwerking, die noodzakelijk is i.v.m. IZA/ MSS/ oncologische netwerken, onvoldoende van de grond komt met als gevolg risico op verlies van zorg in ZGT en de regio.	Laag	• Betrokkenheid van medisch specialisten versterken zowel op bestuurlijk vlak als binnen projecten, programma's en samenwerkingsverbanden. • Voortzetting medisch specialistisch spoor en intensivering van de samenwerking met MST. • Goede samenwerkingsafspraken gemaakt binnen het oncologie netwerk (ONZ). • Stevige basis gelegd voor regionale samenwerking binnen Twente Beter. • Stappen gezet in de ontwikkeling van een regionale datahub.	Risico heeft zich niet voorgedaan in 2024. Er zijn aanzienlijke stappen gezet in het kader van (boven) regionale samenwerking, waarbij, daar waar de van toepassing was, expliciet aandacht is besteed aan de betrokkenheid van medisch specialisten. Dankzij een sterke bestuurlijke inzet op samenwerking en afstemming met medisch specialisten zijn belangrijke initiatieven succesvol doorgezet. CMS heeft actief meegedacht en deelgenomen aan bestuurlijke overleggen, waardoor medisch specialisten op de juiste momenten betrokken zijn en hun expertise hebben ingebracht.

 Niet realiseren van de ZGT-ambities en het gewenste bedrijfsresultaat door niet-vergoede prijsstijgingen, onvoldoende productie en/of lagere opbrengsten uit zorgprestaties.	Laag	• Verbeteren stuurinformatie en regie op productiesturing door verbinding te maken tussen productie, capaciteit en kosten. • Actief sturen op horizontaal toezicht. • Taskforce projecten om taakstelling te realiseren. • Optimalisaties middels capaciteitsmanagement. • Tijdig in gesprek met zorgverzekeraars over eventuele bijkoop.	Risico heeft zich deels voorgedaan in 2024, maar leidde niet tot negatieve effecten op het bedrijfsresultaat of strategische doelstellingen. In 2024 is een hogere productiewaarde dan begroot gerealiseerd. Door zorgverzekeraars is deze hogere productiewaarde (deels, dan wel tegen staffels) bijgekocht. Het verbeteren van het structurele operationele resultaat door verlaging van de operationele kosten en het (blijven) realiseren van de productiebegroting blijft hiervoor noodzakelijk.
--	------	---	---

4.8.5 Frauderisico's

Fraude is een maatschappelijk probleem dat een groot effect kan hebben op organisaties. ZGT heeft daarom in januari 2024 haar fraudebeleid en de frauderisico's vastgesteld. Daarnaast zijn drie frauderisico's gekozen die op centraal niveau worden gemonitord en onderdeel uitmaken van het ZGT jaarplan en daarmee ook van de tertiaalgesprekken tussen Raad van Bestuur en MT-leden. De grootste frauderisico's liggen op het gebied van informatiebeveiliging en belangenverstrengeling. In 2024 is er specifiek aandacht besteed aan het beheersen en verlagen van deze risico's.

4.8.6 Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving

Net als andere ziekenhuizen werkt ZGT binnen een kader van uitgebreide en soms complexe wet- en regelgeving. Deze wet- en regelgeving kunnen risico's en onzekerheden met zich meebrengen en hebben direct invloed op de zorgverlening, de organisatie en de bedrijfsprocessen van ZGT. Om te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving is het essentieel dat alle betrokkenen goed op de hoogte zijn van de voorschriften binnen hun vakgebied. De ziekenhuisjuisten hebben een belangrijke rol bij het signaleren van ontwikkelingen/wijzigingen en dat doen zij door het bijhouden van vakliteratuur en scholing. Daarnaast blijven leidinggevend en zorgprofessionals binnen ZGT actief op de hoogte van nieuwe wet- en regelgeving binnen hun expertise. Dit doen zij via scholing, nieuwsbrieven, vakwebsites, congressen en intercollegiale overleggen.

Een ander hulpmiddel is de databank LORENZ, beheerd door de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). Deze databank biedt een actueel en volledig overzicht van externe eisen, wetten, richtlijnen en andere relevante verplichtingen. Binnen ZGT heeft de Commissie Documentbeheer een centrale rol in het monitoren van wijzigingen ten aanzien van wet- en regelgeving. Maandelijks stelt deze commissie een overzicht op van nieuwe en aangepaste richtlijnen. Vervolgens beoordelen documentgebiedsbeheerders, medisch managers en leidinggevend de wijzigingen en passen zij waar nodig interne protocollen aan.

Op het terrein van wet- en regelgeving zijn altijd ontwikkelingen gaande. Enerzijds doordat er nieuwe regels worden gemaakt en in werking treden en anderzijds door jurisprudentie van rechtelijke – of andere gezaghebbende instanties. Een aantal ontwikkelingen in 2024 wordt hier genoemd.

Op het gebied van gegevensbescherming en informatiebeveiliging zijn wet- en regelgeving continu in ontwikkeling. De Europese NIS2-verordening, die in Nederland wordt verankerd in de Cyberbeveiligingswet, zal in het najaar van 2025 in gaan. Deze verordening brengt extra eisen mee op het gebied van cyberveiligheid. Daarnaast brengt de recente herziening van de NEN 7510-norm diverse verbeteringen en aanvullingen op het gebied van informatiebeveiliging in de zorg. De aangepaste norm ondersteunt daarmee de implementatie van wetgeving zoals de Europese NIS2-verordening. Binnen ZGT houden de Chief Information Security Officer (CISO), de Privacy Officer, de Functionaris Gegevensbescherming en het Informatie Beveiligings Management Forum (IBMF) toezicht op de naleving en implementatie van deze wettelijke eisen en normen.

Certificaat NEN 7510 behaald

In 2024 heeft ZGT een succesvolle eerste controleaudit door een externe partij doorlopen en hebben we het officiële NEN 7510 certificaat behaald. Om in de toekomst onze certificering te behouden en te voldoen aan de Cyberbeveiligingswet, gaan we in 2025 en 2026 aan de slag met een aantal aanscherpingen en verbeterpunten. Zo blijven we samen werken aan de patiëntveiligheid en beschermen we de gegevens van onze patiënten en collega's.

In 2024 heeft de Europese Unie goedkeuring gegeven aan de AI ACT. Het doel van de wet is het bevorderen van de ontwikkeling en invoering van veilige en betrouwbare AI-systemen en het beschermen van de grondrechten van EU-burgers. ZGT is daarmee aan wettelijke eisen gehouden. Het nieuw op te richten AI-lab binnen ZGT, zal hierin gaan coördineren. Daarnaast werkt de Europese Unie aan de European Health Data Space (EHDS), een verordening die naar verwachting in het voorjaar van 2025 van kracht wordt. De EHDS beoogt een betere toegang tot en gebruik van gezondheidsgegevens binnen de EU en heeft impact op de infrastructuur van (gezondheids)gegevens, privacywetgeving en ICT binnen de zorg.

Ten aanzien van de inzet van zelfstandigen (zzp'ers) handhaaft de Belastingdienst regels met als doel het tegengaan van schijnzelfstandigheid. Dit heeft gevolgen voor de inzet van externe professionals binnen ZGT. Een multidisciplinair projectteam, met medewerkers van onder andere HR, Financiën en Informatie en Inkoop, is samengesteld om de situatie in ZGT te inventariseren en te komen tot beleid over de inzet van zelfstandigen. Het Fiscaal Kompas ZZP Zorg dient hiervoor als leidraad.

Tenslotte blijven de codes op het gebied van zelfregulering van belang: de Gedragscode Medische Hulpmiddelen (GMH) en de Code Geneesmiddelenreclame (CGR). Deze codes stellen strikte eisen aan samenwerking tussen zorginstellingen en de farmaceutische en medische hulpmiddelensector, met als doel transparantie en integriteit te waarborgen.

4.8.7 *Risico's ten aanzien van financiën*

Financiële positie

ZGT maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan kredietrisico, renterisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de Raad van Bestuur een treasurystatuut. Het treasurystatuut bevat de richtlijnen omtrent het beheer van de financiële posities, mogelijkheden om financiering aan te trekken en de geldstromen binnen ZGT. Dit statuut heeft tot doel een formeel kader te scheppen en beoogt een beheersbare en controleerbare uitvoering van de treasuryfunctie mogelijk te maken. Daarnaast beschikt ZGT over meerjaren liquiditeits- en investeringsbegrotingen welke zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Een aantal risico's zijn hieronder nader toegelicht.

Financiële verslaggeving

Onder financiële verslaggeving vallen risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving. Dit risico is voor ZGT gelijk aan voorgaand jaar. De uitgangspunten voor de materiële schattingen zijn toegelicht in de jaarrekening.

Kredietrisico

De vorderingen zijn voor circa 68% geconcentreerd bij vier grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 64,6 mln. Wij achten het risico op oninbaarheid en daarmee het kredietrisico gering.

Renterisico

Ons beleid is om financieringen voor 100% aan te trekken met vastrentende leningen. ZGT loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande leningen. Op 1 april 2024 heeft herfinanciering

van een viertal leningen plaatsgevonden. Daarbij is het rentepercentage gedaald. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende afspraken loopt ZGT risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om de variabiliteit van de leningen met een variabele rente te beperken, heeft ZGT afgeleide rente-instrumenten afgesloten. Alle derivaten betreffen reguliere interest rate swaps waarbij ZGT een vaste rente betaalt en een variabele rente gebaseerd op het Euribor tarief ontvangt.

Liquiditeitsrisico

ZGT bewaakt de liquiditeitspositie door opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Wekelijks wordt de liquiditeitspositie beoordeeld. Maandelijks, of frequenter indien nodig, wordt een liquiditeitsprognose gemaakt volgens de indirecte methode. In de meerjaren financiële prognose 2024-2027 is een stabiele liquiditeitspositie zichtbaar door een stabiele operationele kasstroom.

Risico's ten aanzien van realisatie strategische vastgoedvisie

De realisatie van de strategische vastgoedvisie brengt strategische risico's met zich mee. Eén daarvan is het sterk veranderende zorglandschap de komende jaren als gevolg van zorgvraagontwikkeling en de verschuiving van zorg binnen de regio en de vertaling hiervan naar de nieuwbouwplannen. Met de gefaseerde bouw kan hier zoveel mogelijk rekening mee gehouden worden, door op basis van actuele marktomstandigheden bij te sturen op het programma en in de tijd. Hierop kan ook het investeringsbedrag worden aangepast. Een ander risico is de financiële haalbaarheid van de strategische vastgoedvisie. Als ZGT haar financiële taakstellingen niet kan realiseren, daalt de EBITDA-marge. Dit verslechtert de haalbaarheid en de financierbaarheid van de strategische vastgoedvisie.

4.8.8 Verbeteringen risicomanagement systeem

ZGT heeft in 2024 het risicomanagementsysteem voortdurend kritisch tegen het licht gehouden en beoordeeld of verdere verbeteringen nodig waren. Dit heeft niet geleid tot wijzigingen, omdat het huidige systeem als toereikend wordt beschouwd.

Bestuur en medezeggenschap



5.1 Bestuur

5.1.1 Normen voor goed bestuur

In 2024 heeft ZGT de zeven principes van de Governancecode Zorg nageleefd. De principes zijn verwerkt in de statuten van Stichting Ziekenhuisgroep Twente en deze code is uitgangspunt geweest bij het handelen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht (zie Verslag Raad van Toezicht 2024). Hiermee worden maatschappelijke doelstellingen en het vertrouwen in de zorg gewaarborgd. Ook legt ZGT jaarlijks op een transparante manier verantwoording af over hoe onze zorg en bedrijfsvoering is georganiseerd en hoe publiek geld is besteed via de openbare jaarverantwoording. Hoewel ZGT geen formeel vastgestelde doelen heeft om de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in het bestuur, de Raad van Toezicht en leidinggevende functies evenwichtiger te maken, is de verhouding in de huidige formatie evenwichtig.



5.1.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van strategie, beleid, doelstellingen en het resultaat van ZGT. Daarbij zijn de individuele leden verantwoordelijk voor hun eigen portefeuilles. In 2024 bestond de Raad van Bestuur uit dr. Hilde Dijstelbloem (voorzitter) en drs. Frank Janssen.

Naam bestuurder	Functie vervuld	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Dr. H.M. (Hilde) Dijstelbloem	Sinds 07-07-2019	Voorzitter Raad van Bestuur	2018 - heden bestuursadviescommissie Arbeidsmarkt NVZ, sinds 2022 voorzitter 2019 - heden bestuur Stichting BOLS namens de NVZ 2020 - heden verbindingsgroep Twente Beter, sinds 2022 voorzitter 2021 - heden bestuur Stichting Special Sport Events Twente 2023 - heden Raad van Commissarissen MediRisk, lid commissie kwaliteit, veiligheid en preventie
Drs. F.I.G. (Frank) Janssen	Sinds 16-08-2022	Lid Raad van Bestuur	2022 - heden Raad van Commissarissen ZNO 2024 - heden Raad van Toezicht CBR



5.1.3 Coöperatie Medisch Specialististen

Strategisch partner voor de Raad van Bestuur is de Coöperatie Medisch Specialististen ZGT U.A. (CMS). De CMS is het medisch specialistisch bedrijf waarmee ZGT een samenwerkingsovereenkomst heeft voor het leveren van medisch specialistische zorg. In de overeenkomst zijn afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over kwaliteit en veiligheid. Alle medisch specialisten zijn verbonden aan CMS. Tot en met 31 augustus 2024 bestond het Bestuur CMS uit Ad Claassen (chirurg en voorzitter CMS) en Danielle van Bommel (kinderarts en secretaris/penningmeester CMS). Na een periode van acht jaar nam Ad Claassen met ingang van 1 september afscheid als voorzitter en heeft hij zijn loopbaan als chirurg in ZGT vervolgd. Het voorzitterschap is opgepakt door Danielle van Bommel en Andries Slootweg (cardioloog) heeft de positie van secretaris/penningmeester aangenomen. Door deelname aan het Bestuurlijk overleg ZGT is het Bestuur CMS intensief betrokken bij de beleids- en besluitvorming door de Raad van Bestuur van ZGT.

5.2 Medezeggenschap

Medezeggenschap geeft patiënten, medewerkers en zorgprofessionals een stem en invloed op beleidsvorming en besluitvorming. Binnen ons ziekenhuis worden gemeenschappelijke belangen behartigd door de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad, en de Zorgadviesraad. Deze adviesraden praten mee, kijken vanuit hun eigen perspectief naar beleidsvoorstellen, denken actief mee en geven advies. Dankzij de goede verbinding met hun achterban leveren zij een belangrijke bijdrage aan het bewaken van de koers en continuïteit van ons ziekenhuis. Daarnaast hebben de medezeggenschapsraden van ZGT onderling regelmatig contact. Zo versterken ze hun samenwerking en vergroten ze hun kennis.



5.2.1 Terugblik Ondernemingsraad op 2024

De Ondernemingsraad (OR) behartigt, conform de Wet op de Ondernemingsraden, de belangen van het personeel binnen ZGT. In 2024 lag de focus op thema's zoals (duurzame) inzetbaarheid van het personeel, het nieuwe functiehuis, arbeidsvoorwaarden (waaronder de werkkostenregeling), hernieuwbouw en regionale samenwerking (waaronder samenwerking tussen ZGT en MST).

Naast formele inspraakonderdelen in deze ontwikkelingen is de OR betrokken geweest bij diverse belangrijke advies- en instemmingstrajecten waaronder: het contract met de arbodienstverlener, de oprichting van Spectrum Oogziekenhuis ZGT, de samenwerking tussen ZGT en Roessingh, de aanschaf van een tweede operatierobot, de benoeming van een externe vertrouwenspersoon, de herindeling van zorgclusters, de aangepaste zorgvisie over de inzet medewerkers op klinische afdelingen, de benoeming van een lid Raad van Toezicht, WGA-aanvragen, subsidieaanvragen voor scholing en wijzigingen in werktijden.

De OR heeft elke vijf weken een formeel overleg met de Raad van Bestuur. Daarnaast onderhoudt de OR korte lijnen met het management door structurele overleggen met alle managers binnen ZGT.





5.2.2 Terugblik Cliëntenraad op 2024

De Cliëntenraad (CR) behartigt de belangen van de patiënten conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De CR van ZGT bestaat uit tien personen die niet bij ZGT werkzaam zijn, waaronder (ex)patiënten, begeleiders, bezoekers en anderen. Deze groep bespreekt hun verwachtingen van ZGT en adviseert de Raad van Bestuur zowel gevraagd als ongevraagd. De CR heeft nauw contact met de Raad van Bestuur, het management, afdelingen en medewerkers en is daardoor goed op de hoogte van ontwikkelingen binnen ZGT. De CR vormt haar standpunten mede op basis van input uit enquêtes van het digitale patiëntenpanel.

In 2024 lag de nadruk voor de CR op het volgen van de ontwikkelingen over de herverdeling van zorg, bijvoorbeeld binnen de samenwerking tussen ZGT en MST en binnen het regionaal oncologienetwerk. Ook de toenemende digitalisering in de zorg had veel aandacht. Steeds vaker worden fysieke ziekenhuisbezoeken gecombineerd met telefonische en beeldbelspraken. De CR blijft zich inzetten voor mensen die moeite hebben met lezen, schrijven en digitale toepassingen, zodat zorg toegankelijk blijft voor iedereen.

Daarnaast heeft de CR in 2024 advies uitgebracht over: de oprichting van Spectrum Oogziekenhuis ZGT, de parkeertarieven, de koffie- en theevoorzieningen op poliklinieken, de samenwerking tussen MST en ZGT binnen het medisch specialistisch spoor, de samenwerking tussen ZGT en Roessingh, de aangepaste zorgvisie over de inzet medewerkers op klinische afdelingen, de benoeming van een lid Raad van Toezicht, de herindeling van zorgclusters en de aanstelling geneesheer-directeur voor de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg.

SAMEN STERK VOOR DE ZORG

JAARVERSLAG CLIËNTENRAAD (CR) ZGT 2024

CONTACT MET DE ACHTERBAN

Wij vormen onze mening onder andere door informatie te halen uit de enquêtes van ons digitale patiëntenpanel. Het is een goede manier van contact hebben met de mensen waar wij het voor doen: de patiënten van ZGT. De panelleden vullen drie keer per jaar een enquête in over hun ervaringen met de zorg in ZGT. De enquêtes gingen over:

MijnZGT

Veel leden gebruiken het patiëntenportaal (MijnZGT) en zijn er tevreden over. Belangrijk is het kunnen vinden van de informatie en geplande afspraken. MijnZGT kan helpen bij de voorbereiding op een afspraak. Wensen zijn: Makkelijker toegang en eenvoudig inplannen van afspraken, begrijpbare taal en kortere berichten. Deze wensen hebben wij besproken met medewerkers van de afdeling Kwaliteit & Innovatie. Zij gaan hier mee aan de slag.

Wensen en behoeften voor activiteiten en bijeenkomsten cliëntenraad

Een groot deel van de panelleden ziet geen meerwaarde in bijeenkomsten die door de cliëntenraad worden georganiseerd. Zij zien de communicatie over de toekomst van de ziekenhuiszorg in Twente graag verbeterd. Onze aanbevelingen aan ZGT: Informeer inwoners herhaaldelijk en langdurig over de te verwachten veranderingen in de zorg. Geef een eerlijk beeld van de mogelijke gevolgen van deze veranderingen. Organiseer hiervoor bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten voor inwoners.

Communicatie met zorgmedewerkers

In deze enquête is gevraagd naar de ervaringen van patiënten tijdens het gesprek met de verpleegkundige en/of arts (medisch specialist). Wat opvalt, is dat men communicatie gemiddeld een 8 geeft. Minder goede ervaringen lijken vooral van persoonlijke aard.

BLIJVEN VERBETEREN ALS CLIËNTENRAAD

Als cliëntenraad willen we goed geïnformeerd zijn en blijven. Dit jaar hebben we ons verdiept in de onderwerpen: de positie en functie van de cliëntenraad, wat betekent 'Op voordracht van cliëntenraad' in de Raad van Toezicht, en gezondheidsvaardigheden. Wij hebben daarbij gebruik gemaakt van kennis en advies van de LSR. We zijn blij met de benoeming van twee nieuwe leden in de cliëntenraad, die kennis en ervaring hebben op het gebied van inclusie en recht.

HERVERDELING VAN DE ZORG

In 2024 hebben wij veel tijd besteed aan het volgen van de ontwikkeling in de herverdeling van zorg. Mede door de nauwere samenwerking tussen ZGT, MST en andere zorgorganisaties in de regio is het een belangrijk thema. Daarnaast is er verschuiving in de oncologie noodzakelijk voor het behouden van deze zorg in Twente. Wij hebben hierbij onze zorgen uitgesproken over het gebrek aan coördinatie en overzicht voor patiënten, naasten en verwijzers. En het werken in meerdere elektronische dossiers vinden wij niet wenselijk. Wij hebben deelgenomen aan een eerste bijeenkomst over het inrichten van een participatieHUB voor inwoners van Twente binnen het Integraal Zorgakkoord. Vanwege de herverdeling van zorg hebben wij regelmatig overleg met de cliëntenraden van de ziekenhuizen MST (Enschede), Saxenburgh (Hardenberg) en SKB (Winterswijk). Wij delen daarbij onze ervaringen en standpunten.

DIGITALISERING IN DE ZORG

In de zorg is er steeds meer online contact. Bezoeken aan het ziekenhuis worden gecombineerd met afspraken via de telefoon en beeldbellen. Dit noemen we hybride zorg. De cliëntenraad is betrokken bij de inrichting van deze zorg. Wij denken mee over de visie voor digitale zorg binnen ZGT. De uitkomsten van het patiëntenpanel over MijnZGT hebben wij hierbij gebruikt. Wij blijven aandacht vragen voor mensen die moeite hebben met lezen en schrijven en met het gebruik van de computer. Zorg moet voor iedereen toegankelijk blijven.

PATIËNTENPARTICIPATIE

Binnen het netwerk Oncologie hebben we ons ingezet om patiënten in de Patiënten Adviesraad te krijgen. De patiënten spreken uit ervaring. Er is ook veel tijd gestoken in het opstellen van een huishoudelijk reglement voor de Patiënten Adviesraad. Daarnaast zijn wij toegehoord geweest bij spiegelgesprekken. Voormalig patiënten van een bepaalde afdeling worden uitgenodigd om hun ervaringen te bespreken met zorgmedewerkers. Wat ging goed of kan beter? De cliëntenraad was aanwezig bij het symposium van de Zorgadviesraad met het thema 'Patiëntenparticipatie'. We hebben een actieve bijdrage geleverd door het ontvangen van de deelnemers, het verzorgen van de workshop 'Laaggeletterdheid' en het dag voorzitterschap.

ADVIEZEN OP VERZOEK RAAD VAN BESTUUR:

Samenwerking met zelfstandige kliniek voor oogzorg (Spectrum)

Zorg voor duidelijke communicatie naar patiënten over veranderingen en bereikbaarheid. Voorkeur voor werken vanuit 1 elektronisch patiëntendossier in plaats van 2. Maak duidelijk waar men met klachten terecht kan. En is inbreng patiënten geregeld door instelling van een cliëntenraad?

Parkeertarieven

Wij begrijpen dat vanwege de gestegen kosten de tarieven voor parkeren worden verhoogd. Wij zijn blij dat, op verzoek van de cliëntenraad, de tarieven na het 1e uur worden berekend per kwartier in plaats van een vol uur.

Koffie/theevoorzieningen

Wij vinden het jammer dat koffie- en theevoorzieningen in de toekomst niet meer (gratis) voor patiënten beschikbaar is op poliklinieken en onderzoeksafdelingen. We hebben extra aandacht gevraagd voor die groep patiënten die door ziekte of langdurige onderzoeken niet naar het restaurant kan gaan.

Andere adviesaanvragen gingen over

Samenwerking medisch specialisten MST en ZGT op gebied van tumoren blaas, rectum en long. Aangepaste zorgvisie en de herindeling zorgclusters ZGT en de aanstelling geneesheer-directeur psychiatrie.

Overige activiteiten

Overige activiteiten: Gesprekken met (secretaris) Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, bestuur Coöperatie Medisch Specialist. Gesprekken met managers en zorgverleners van verschillende afdelingen over de onderwerpen: communicatie, kwaliteit van zorg en toegankelijke zorg voor iedereen.

Verder betrokken bij: Selectieprocedure Lid Raad van Toezicht 'op voordracht CR'.

Traject Qualicor die de kwaliteit en veiligheid van de zorg beoordeeld. Jaarplan ZGT en bijbehorende voortgangsrapportages. Overzicht en analyse Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg 2023.

Samenstelling CR per 31-12-2024

- Jetty Zuidema (voorzitter)

- Robert Everink (vicevoorzitter)

- Netty Jijings

- Jda Muller

- Thea Loohuis

- Sanna Klussen

- Judith Rensen

- Herman Hodas

- Chris Kuulman (lid per 21-10-2024)

- Riet Siegerink (lid per 21-10-2024)

Beëindiging lidmaatschap

- 1 september: Rianne Eshuis

- 16 december: Louis Lohuis

De cliëntenraad wordt ondersteund vanuit het Bureau Medezeggenschap Ondersteuning door: Een Schuitemaker, notulist en Geke Nijboer, ambtelijk secretaris (tot 01-09-2024) en Christianne Grijsen, ambtelijk secretaris (per 01-09-2024)





5.2.3 Terugblik Zorgadviesraad op 2024

De Zorgadviesraad (ZAR) is het adviesorgaan van zorgprofessionals binnen ZGT dat de Raad van Bestuur en clustermanagers gevraagd én ongevraagd adviseert over vak- en zorginhoudelijke ontwikkelingen. De ZAR adviseert en denkt mee op basis van een nauwe verbinding met zijn achterban.

In 2024 stond voor de ZAR het thema versterken van invloed en zeggenschap voor en door zorgprofessionals centraal. Tijdens een tweedaagse training is hier actief aan gewerkt. Om de zeggenschap verder te versterken is een subsidieaanvraag ingediend voor 'Veerkracht en Zeggenschap'. In maart 2025 wordt bekend of deze subsidie wordt toegekend.

Daarnaast besteedde de ZAR veel aandacht aan de aangepaste zorgvisie over de inzet medewerkers op klinische afdelingen en aan ziekenhuisperspectief Twente. Het jaarlijks symposium, met als thema 'Kan het anders?!' en vier workshops, was een groot succes. De meet & greet bijeenkomsten werden benut om zorgprofessionals verder te betrekken bij ontwikkeling van zeggenschap en veerkracht.

De ZAR is tevens betrokken geweest bij diverse besluitvormingstrajecten en bracht advies uit over onder andere: de oprichting van Spectrum Oogziekenhuis ZGT, samenwerking tussen MST en ZGT in het kader van medisch specialistisch spoor en de samenwerking tussen ZGT en Roessingh.

ZAR JAARVERSLAG 2024



Adviezen

- Joint Venture oogheelkunde
- MSS macroscopische hematurie
- MSS rectumzorg
- Herindeling clusters
- Visie op inzet medewerkers binnen klinische verpleegafdelingen
- Zienswijze en advies longoncologisch centrum
- Samenwerking ZGT-Roessingh



Uitgelichte onderwerpen

- Vergroten zeggenschap en veerkracht – subsidietraject
- Deelname aan Ziekenhuisperspectief Twente
- Symposium: Kan het anders?



Scholing/coaching

- 2-daagse zeggenschap/vergroten van invloed
- Themabijeenkomsten met OR inzake moreel beraad en crucial conversations



Leden

- Niels Adegeest
- Nathalie Bokma
- Renate Broek-Fieten
- Karin Pleijzier
- Wendy ten Cate
- Hilde Monnikhof
- 2 leden vertrokken (Johanneke ten Bolscher en Manon Dik)
- 2 nieuwe leden (Annik Rutterkamp en Annelie Vlakamp)



Meet & Greet

- Loopbaanperspectief
- Onderzoek en wetenschap op de werkvloer
- Ontwikkeling zeggenschap zorgprofessional ZGT

Heb je vragen voor ons, mail naar zar@zgt.nl



Zorgadviesraad
Topzorg voor uw levenskwaliteit



zgt.nl



KAN HET ANDERS?
ZAR symposium 2024
Datum: Dinsdag 14 mei 2024
Tijdstip: Inloop vanaf 9.30 uur
Locatie: Inloop vanaf 10.00 uur start programma tot 16.30 uur
Aanmelden: Erve Asito, zar@zgt.nl
Als zorgprofessional wilt u het beste doen voor onze patiënten. Het liefst in samenwerking met de patiënt. Een vorder daar dat met de beste intentie. Dit symposium geeft je mogelijk andere inzichten en handvatten hiervoor!
Na een gezamenlijke lunch krijgen we ons op voor de volgende workshops:
- Workshop 1: Patiënt participatie
- Workshop 2: Samen beslissen
- Workshop 3: Zorgprofessional
- Workshop 4: Levenskwaliteit
Soms adviseert men op een leuke wijze dat het nog wel kan!
Bij beschikking voor die symposiums ontbreken het gratis je ruikt, afkling en een 2e kass
voor een halve en daarbij wordt gratis.
Maximaal aantal deelnemers is 100 personen.
Dus gaaf je op voor 22 mei 2024!
Het is weliswaar gratis, maar
verhaal deze dan wel.
zgt.nl

Hoofdstuk 6

Financiën

De financiële positie van ZGT is in 2024 verder verbeterd, de solvabiliteit is toegenomen tot bijna 40%. Het resultaat over 2024 bedraagt € 8,5 miljoen en onze liquiditeitspositie is gezond. Het positieve resultaat wordt aangewend voor de nieuwbouwinvesteringen.



6.1 Uitgangspunten en compliance aan financieel beleid

ZGT streeft in haar financieel beleid naar een gezond resultaat, weerstandsvermogen en cashflow om te voldoen aan de verschillende bancaire eisen van onze financiers én om voldoende financiële ruimte te behouden voor het realiseren van onze strategische vastgoed visie.

Hiertoe worden de ontwikkelingen op het gebied van productie-, kosten-, liquiditeits- en investeringsplanningen gemonitord via periodieke rapportages. Deze inzichten, inclusief toekomstgerichte ontwikkelingen, worden besproken met diverse stakeholders, waaronder het bancaire consortium, Waarborgfonds voor de Zorg en de Raad van Toezicht.

ZGT voldoet aan de convenanten vanuit de nieuwe bancaire financieringsovereenkomst d.d. december 2024. In onderstaande tabel zijn de ontwikkelingen van de bankratio's conform de nieuwe financieringsovereenkomst weergegeven.

Ontwikkelingen balansratio's ZGT (geconsolideerd)

	Norm	2024	2023	2022	2021
Bankratio's					
Solvabiliteit	>25% vanaf 2021	39%	35%	32%	31%
EBITDA	>€ 27,5 mln	€ 39,1 mln	€ 38,3 mln	€ 35,8 mln	€ 32,3 mln

Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening is geen sprake van liquiditeitsproblematiek en is er geen aanvullende kredietbehoefte.

6.2 Omzet en resultaatontwikkeling

Analyseresultaat

In 2024 is gestart met de uitvoering van het strategisch vastgoed plan dat onder andere dient te resulteren in volledige nieuwbouw in Almelo in drie fasen. Om dit te kunnen realiseren werkt ZGT aan een verbetering van de EBITDA en de liquiditeitspositie. In 2024 is met het jaarrekeningresultaat van € 8,5 miljoen positief (begroot € 6,1 miljoen) hiertoe een belangrijke stap gezet. Het operationeel resultaat, uitgedrukt in de EBITDA-definitie conform de bankconvenanten, is in 2024 € 39,1 miljoen. Voor de financiering van het strategisch vastgoed plan was in 2024 een EBITDA noodzakelijk van € 31,4 miljoen. Deze doelstelling is behaald.

Het jaar 2024 werd vooral gekenmerkt door de hogere productie dan begroot. Dit leidde tot extra kosten die zijn gecompenseerd door aankoop door zorgverzekeraars. In de bepaling van de omzet speelden de afwijkingen in de productie ten opzichte van de afspraken per verzekeraar een grote rol. Dit leidde tot overschrijding van de contractafspraken bij een groot aantal verzekeraars. Dit is grotendeels gecorrigeerd gedurende het jaar door aanvullende contractering. Het jaarresultaat werd daarnaast positief beïnvloed door zorgverzekeraars oude jaren. De gerealiseerde netto-omzet bedroeg in 2024 €426,5 mln. (begroot €421,2 mln.). Het resultaat 2024 werd negatief beïnvloed door kosten personeelsvoorzieningen oude jaren en eenmalige advieskosten.

Wat betreft de personele inzet zien we in 2024 bij de zorgafdelingen een fte inzet die nagenoeg gelijk is aan de begroting. Hier zijn de onderlinge verschillen per zorgafdeling wel groot. Enkele zorgafdelingen als ook stafafdelingen kennen moeilijk in te vullen vacatures. Voor deze functies is tijdelijk PNIL ingezet wat heeft geleid tot hogere PNIL kosten dan begroot. De fte inzet bij de stafafdelingen lag in 2024 lager dan begroot. Ondanks de moeilijk in te vullen (zorg)vacatures en het hoge ziekteverzuim (5,8% gemiddeld) zijn we in staat gebleken de capaciteit op peil te houden in 2024.

6.3 Kasstroom en financieringsbehoeften

De liquide middelen zijn in 2024 gestegen van € 28,7 miljoen naar € 38,7 miljoen. Deze positieve kasstroom van € 10,0 miljoen (2023 € 10,7 miljoen positief) is het saldo van de kasstroom uit operationele activiteiten (€ 48,5 miljoen), de investeringskasstroom (€ -23,6 miljoen) en de kasstroom uit financiering (€ -14,9 miljoen).

In juni 2024 is de financiering van de investeringen van fase 0 van onze strategische vastgoedvisie overeengekomen met de ABN en ING. In december 2024 is de herfinanciering van de clubdeal met ABN en ING afgerond.

De investeringen in 2024 bedragen in totaal € 23,6 miljoen (in 2023 € 17,7 miljoen) en zijn als volgt te specificeren:

Investerings in vastgoed	€ 10,0 mln.
Medische - en overige inventaris	€ 9,6 mln.
ICT	€ 4,0 mln.
Totaal	€ 23,6 mln.

6.4 Financiële vooruitblik

In 2025 werkt ZGT met een exploitatiebegroting van € 7,3 miljoen positief. Om dit resultaat te realiseren is het een belangrijke voorwaarde dat we onze productieafspraken realiseren. Met verzekeraars hebben we in veel gevallen een kleine groei afgesproken gericht op het terugdringen van de toegangstijden. Qua kostenniveau dienen we ons in te spannen om binnen de gestelde kaders te blijven. Er wordt nog onderhandeld over een nieuwe cao (startdatum 1-2-2025). De uitkomsten hiervan hebben significante invloed op het kostenniveau van ZGT.

De investeringsplanning voor de komende jaren vanuit onze strategische vastgoedvisie is omvangrijk. Om deze investeringen te kunnen dragen is in 2025 een EBITDA nodig van minimaal € 33,4 miljoen. Uitvoering van deze investeringsplanning zal leiden tot een nieuwe financieringsbehoefte voor 2027 en verder. Financiering voor fase 0 is reeds overeengekomen in 2024. Voor fase 1 in 2027 en verder worden gesprekken met diverse financiers gevoerd.

In 2025 wordt daarnaast gestart met de meerjarige trajecten “hybride zorg” en “versneld verbinden” (regionale datahub) die vanuit nog toe te kennen (regionale) transformatiegelden worden gefinancierd. Deze trajecten moeten leiden tot hybride zorg – een mix van digitale zorg en zorg op locaties van ZGT - en efficiëntere zorg. Hiermee wordt capaciteit vrijgespeeld om te voldoen aan (een deel van) de toenemende zorgvraag. Daarnaast dient dit tot een EBITDA-verbetering te leiden om de financiering van onze strategische vastgoedvisie mogelijk te maken.

Ambities voor de toekomst

ZGT staat voor aanzienlijke uitdagingen, zoals vergrijzing, een tekort aan personeel en strengere financiële kaders. Onze meerjarenbeleidsvisie is ons kompas richting 2026 en biedt richting bij de complexe keuzes die we moeten maken. Hieronder lichten we onze ambities voor de toekomst per strategische pijler uit onze meerjarenbeleidsvisie toe.



7.1 Onze zorg: samen voor de regio

Binnen ZGT werken we aan goede, toegankelijke en betaalbare zorg. We verstevigen ons topklinisch profiel door het verruimen van het aantal registraties in het STZ-zorgregister en het inbedden van innovatie, wetenschap en opleiding door het hele ziekenhuis. Daarnaast geven we ruimte aan onze speerpunten en intensiveren we interdisciplinaire samenwerking. We zetten in op een sterke acute as binnen ZGT waarin integrale samenwerking en flexibilisering centraal staan. Om laag complexe, hoog volume zorg voor de regio én voor ZGT te behouden, wordt in 2025 het programma 'Focuskliniek' uitgevoerd. Er wordt een focuskliniek ingericht, waarin diverse zorgpaden van electieve laag complexe, hoog volume zorg op efficiënte wijze geleverd worden, waarbij patiëntbeleving centraal staat.

Samenwerking is essentieel om passende medisch specialistische zorg te kunnen blijven bieden. Samen met MST zetten we het traject 'ziekenhuisperspectief Twente' voort in 2025 om de ziekenhuiszorg in Twente toekomstbestendig te maken en zo de uitdagingen het hoofd te bieden. Daarnaast richten we ons op het uitvoeren van het Regioplan Twente: samen met onze partners organiseren we de transformaties die nodig zijn voor het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van goede zorg en ondersteuning in Twente.

7.2 Aandacht voor de mens: innovatief leren en werken

ZGT heeft aandacht voor de mens, zowel voor de (zorg)professional als de patiënt. We stimuleren patiëntparticipatie, eigen regie en samen beslissen, onder andere met het implementeren van uitkomstgericht verbeteren. Daarnaast verschuift onze blik van ziekte naar gezondheid en zetten we ons in voor gezondheidsbevordering.

Onze aandacht voor de mens komt onder meer terug in goed werkgeverschap. ZGT streeft ernaar koploper te zijn in aantrekkelijk werkgeverschap, met focus op duurzame inzetbaarheid in de regio Twente. We willen er de komende jaren alles aan doen om voldoende bekwaam personeel te werven en te behouden. Om gericht te sturen, gaan we meer gebruik maken van strategische en voorspellende gegevensanalyses. Daarnaast verhogen we het werkplezier en creëren we meer tijd voor patiëntenzorg. Dit doen we onder andere door taakdifferentiatie en het verlagen van administratieve lasten en regeldruk. Ten slotte besteden we continu aandacht aan het optimaliseren van opleiding en wetenschap.

7.3 Duurzame zorg voor een gezonde toekomst

ZGT houdt rekening met zijn impact op het klimaat, milieu en de leefomgeving en draagt daarmee bij aan een gezonde toekomst van de patiënt en professional. We hebben ons verbonden aan de doelstellingen uit de Green Deal Duurzame Zorg. In 2025 concretiseren we onze duurzaamheidsambities verder: niet alleen start een programmamanager duurzaamheid voor ZGT die gaat toezien en sturen op de gestelde ambities, maar worden we ook ge-audit voor de milieuthermometer Goud.

Om in de toekomst een modern ziekenhuis te blijven, dat bovendien aan alle duurzaamheidsnormen voldoet, is in de strategische vastgoedvisie gekozen voor gefaseerde nieuwbouw op de huidige locatie in Almelo, het doorontwikkelen van de locatie Hengelo en het op termijn afstoten van de oudbouw in Hengelo (Boerhaavelaan). De vastgoedstrategie kent een doorlooptijd van 2024 tot 2042, waarbij de focus ligt op het realiseren van fase 1 in 2029. Om dit te realiseren wordt in 2025 de ontwerpfasen van de strategische vastgoedvisie uitgevoerd. Bij het ontwerpproces worden naast medewerkers ook de adviesraden, patiënten, de gemeente Almelo en omwonenden betrokken. Eind 2025 is het ontwerp gereed voor aanbesteding en realisatie, waarna in 2027 de bouw start.

7.4 Innovatie, het fundament van onze ambities

Innovatie ondersteunt het leveren van passende zorg, maakt het werk van zorgprofessionals aantrekkelijker en het helpt ons ziekenhuis te verduurzamen. Om innovatie te stimuleren, ontwerpen en implementeren we de ziekenhuisbrede innovatiestrategie en wordt een ZGT breed AI-lab gerealiseerd in 2025. Digitalisering en gegevensuitwisseling zijn belangrijke randvoorwaarden om onze strategische doelen te bereiken. De komende jaren blijven we ons daarom inzetten voor databeschikbaarheid waardoor informatie niet alleen beschikbaar, maar ook bereikbaar en bruikbaar is. In 2025 ontwikkelen we binnen Zorgnetoost een regionale datahub met behulp van de toegekende transformatiemiddelen. Ook starten we het programma Hybride Zorg waarvoor we in afwachting zijn van de toekenning van transformatiemiddelen.

ZGT zet zich hiermee met volle overtuiging in om de noodzakelijke transformatie te realiseren, als 'Ziekenhuis van de toekomst'.

Verslag Raad van Toezicht 2024



De Raad van Toezicht draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van ZGT zoals verwoord in de statuten. De kerntaak van de Raad is het toezicht houden op het beleid en de besturing van ZGT door de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht ziet er onder meer op toe of de doelstellingen van de organisatie worden behaald binnen financiële kaders, wat de activiteiten van de organisatie zijn, welke risico's die activiteiten met zich meebrengen en of wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg worden nageleefd. De positie van de patiënt staat centraal, waarbij alle relevante belangen worden afgewogen. In dit verslag legt de Raad verantwoording af over zijn handelen in 2024.

1.1 Samenstelling Raad van Toezicht in 2024

De Raad van Toezicht heeft zes leden, die voor een periode van vier jaar zijn benoemd. De leden zijn afkomstig uit verschillende maatschappelijke sectoren en hebben in hoofd- of nevenfunctie geen zakelijke binding of belangenverstrengeling met ZGT. Voor één van de leden geldt een bindende voordracht door de Cliëntenraad. Nadat eind 2023 het lid op voordracht van de Cliëntenraad is afgetreden, is in 2024 geworven voor opvolging. Per oktober 2024 is mevrouw Doomernik op voordracht van Cliëntenraad benoemd. De Raad van Toezicht was in 2024 als volgt samengesteld:

Naam	Maand/Jaar benoeming
Dhr. K. Erends (voorzitter)	1 januari 2022
Mw. H. Kemna (vicevoorzitter)	1 juli 2023
Mw. W. Toering - Keen	1 februari 2021
Mw. C.A.H.A. Doomernik (op voordracht cliëntenraad)	1 oktober 2024
Mw. C.G. Faber	1 september 2021
Dhr V.A. van Luling	1 november 2022

In de bijlage is een overzicht opgenomen waarin per lid de specifieke deskundigheden, lidmaatschap van commissies en hoofd- en nevenfuncties zijn weergegeven.

1.2 Belangrijkste thema's en besluiten in 2024

Belangrijke thema's

De Raad van Bestuur heeft de Raad van Toezicht gedurende het jaar over de meest belangrijke onderwerpen geïnformeerd. Belangrijke onderwerpen die in 2024 in de vergaderingen van de Raad aan de orde zijn geweest zijn:

- ontwikkelingen in het zorgaanbod van ZGT, onder andere het topklinisch zorgaanbod;
- regionale samenwerkingsinitiatieven zoals:
 - de samenwerking met MST (Ziekenhuisperspectief Twente),
 - de samenwerking met OCON
 - de uitvoering van het regioplan IZA (Twente Beter);
- strategische vastgoedvisie/ gefaseerde nieuwbouw Almelo;
- gegevensbescherming, informatiebeveiliging en compliance;
- strategisch HR-beleid;
- kwaliteit en veiligheid;
- leiderschapsontwikkeling;
- de ontwikkeling van hybride zorg in ZGT;
- ontwikkelingen betreffende "Versneld verbinden" (regionale datahub).

Met de brede kennis die binnen de Raad van Toezicht aanwezig is, vervult deze een belangrijke klankbord- en adviesfunctie voor de Raad van Bestuur. In 2024 heeft de Raad van Toezicht deze rol op alle genoemde onderwerpen vervuld, zowel in de vergaderingen van de Raad van Toezicht, als in de commissies en de andere bijeenkomsten die plaatsvonden.

Ziekenhuisperspectief Twente

Speciale aandacht is uitgegaan naar de verdergaande samenwerking met MST, onder de titel Ziekenhuisperspectief Twente. Om patiënten in Twente ook in de toekomst te kunnen blijven voorzien van betaalbare, goede zorg dichtbij huis, onderzoeken MST en ZGT, met nauwe betrokkenheid van Menzis, de mogelijkheden naar verdergaande samenwerking. De verdere uitwerking hiervan vindt plaats in 2025. Gezien het strategisch belang en de impact van deze ontwikkeling zijn in 2024 twee gezamenlijke bijeenkomsten met de Raden van Toezicht van ZGT en MST georganiseerd. Tijdens de bijeenkomsten zijn de leden geïnformeerd door de Raden van Bestuur en is met elkaar een open gesprek gevoerd. Om de ontwikkelingen goed te volgen is een gezamenlijke commissie ingericht waarin zowel van MST als ZGT drie leden van de Raad van Toezicht deelnemen. De commissie wordt periodiek geïnformeerd over de ontwikkelingen en dient als klankbord voor de Raden van Bestuur.

Besluiten

Conform de statutaire verantwoordelijkheid heeft de Raad van Toezicht in 2024 goedkeuring aan belangrijke besluiten van de Raad van Bestuur gegeven. Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals het bestuursverslag, de jaarrekening, het jaarplan en de begroting heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan, c.q. een besluit genomen over de volgende onderwerpen:

- het businessplan en ondertekening van een intentieverklaring voor de Joint Venture van ZGT met Spectrum Oogzorg en het addendum op de samenwerkingsovereenkomst op hoofdlijnen ZGT – Spectrum Oogzorg;
- afspraken over de samenwerking en herinrichting van zorgpaden met MST (Medisch Specialistisch Spoor) op het gebied van rectumcarcinoom, macroscopische hematurie en longoncologie;
- het ambitiedocument Ziekenhuisperspectief Twente;
- de benoeming van een nieuwe geneesheer-directeur betreffende de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg;
- de aanschaf van een tweede operatierobot;
- de financieringsaanvraag fase 0 in het kader van de strategische vastgoedvisie;
- de aankoop van een perceel met opstal naast ZGT Almelo;
- het aangaan van een nieuw af te sluiten kredietovereenkomst;
- de omvorming van de Stichting Vrienden van het Twenteborg Ziekenhuis naar de Stichting Vrienden van ZGT;
- regeling declaraties Raad van Bestuur.

1.3 Overleg en contact met de organisatie en stakeholders

De Raad van Toezicht treedt op als opdrachtgever van de externe accountant van ZGT. Vanuit die rol hebben de leden van de auditcommissie financiën en ICT/ innovatie een overleg met de accountant gehad.

Om goed aangesloten te blijven bij de interne organisatie en de ontwikkelingen sprak de Raad van Toezicht in 2024 in aanwezigheid van de Raad van Bestuur met het bestuur CMS, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Zorgadviesraad.

Daarnaast is voor de Raad van Toezicht een keuzemenu met ZGT activiteiten samengesteld. Leden van de Raad kunnen zich opgeven voor deelname aan deze activiteiten, waardoor zij nauwer betrokken worden bij de organisatie. In dit kader hebben in 2024 hebben meerdere leden deelgenomen aan veiligheidslunches. Tijdens veiligheidslunches gaan teams in gesprek met leden van de Raad van Bestuur en bestuur CMS over wat er speelt op het gebied van patiëntenzorg en kwaliteit en veiligheid binnen hun afdeling. Ook hebben meerdere leden van de Raad van Toezicht een dienst meegelopen met het avond-nacht hoofd. Een andere activiteit is het aansluiten als toehoorder bij een overlegvergadering van de Raad van Bestuur met de Ondernemingsraad, Cliëntenraad of de Zorgadviesraad. Verder zijn enkele leden aanwezig geweest bij ZGT evenementen zoals de Innovatie Challenge, de Wetenschapsdag, een werkconferentie van de CR en het symposium van de ZAR.

In het voorjaar van 2024 is een themamiddag voor de Raad van Toezicht georganiseerd met als hoofdthema 'toekomstperspectief ZGT'. Daarbij werd een aantal onderwerpen gepresenteerd door managers van ZGT. Aan de orde kwamen de samenwerking met andere zorgaanbieders in de regio en de ontwikkelingen van hybride/ digitale zorg. Tijdens

deze themamiddag is dieper op deze thema's ingegaan, waarbij een dialoog is gevoerd en de inbreng van de Raad van Toezicht is opgehaald.

In het najaar heeft de Raad van Toezicht een bedrijfsbezoek gebracht aan ZGT-locatie Almelo. Dit bedrijfsbezoek stond in het teken van de robotchirurgie. De bedrijfskundig clustermanager heeft samen met betrokken medewerkers een toelichting gegeven op de robotchirurgie. Ook werd er een bezoek gebracht aan het OK-complex.

1.4 Werkgeversrol

De Raad van Toezicht draagt ervoor zorg dat de Raad van Bestuur als orgaan goed en evenwichtig is samengesteld en geschikt is en blijft voor het besturen van ZGT. In het kader daarvan hebben de voorzitter en vicevoorzitter in het najaar van 2024 een jaargesprek met de leden van de Raad van Bestuur gevoerd. Voorafgaand hieraan hebben zij feedback bij de andere leden van de Raad van Toezicht opgehaald. Na de gesprekken is een terugkoppeling gegeven in de besloten vergadering van de Raad van Toezicht.

1.5 Deskundigheid en scholing

De Raad van Toezicht heeft zes leden die ieder specifieke kennis hebben op het gebied van bestuur, gezondheidszorg, cliënt en maatschappij, kwaliteit en veiligheid, financiën, ICT/ innovatie, HRM, wetenschap en/of bedrijfsleven. Daarmee heeft de Raad brede kennis en ervaring.

Bij het ontstaan van een vacature en bij herbenoeming wordt het profiel Raad van Toezicht en het overzicht met expertise en aandachtgebieden van de leden besproken en zo nodig bijgesteld. Op basis hiervan wordt een profiel voor de vacante positie opgesteld. Wanneer het een vacature voor het lid op voordracht van de CR betreft, gebeurt dit samen met de Cliëntenraad. De werving vindt plaats via een openbare procedure. In geval van herbenoeming wordt een procedure doorlopen waarbij eerst de interesse bij het betreffende lid wordt gepolst, vervolgens wordt beoordeeld of het betreffende lid Raad van Toezicht aan het profiel voldoet en tot slot wordt door de voorzitter Raad van Toezicht aan ieder ander lid en aan de bestuurders de visie op herbenoeming gevraagd. Als er geen bezwaren zijn volgt een formele herbenoeming voor een termijn van vier jaar.

De leden van de Raad van Toezicht volgen ieder individueel jaarlijks educatie gericht op hun toezichthoudende functie. In oktober 2024 heeft de Raad van Toezicht een in-company PE-scholingsdag georganiseerd, waarbij ook de Raad van Bestuur aanwezig was. Tijdens deze dag stonden de onderwerpen: "Digitale transformatie, disruptie en AI vanuit toezichtperspectief" en "Vastgoedsturing in de semi-publieke sector" centraal. De gevolgde educatie per lid wordt op de website van de NVTZ gepubliceerd.

1.6 Vergaderingen en commissies

In 2024 heeft de Raad van Toezicht 6 keer vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De vergaderingen worden steeds voorafgegaan door een korte besloten vergadering van de Raad van toezicht. Uitgangspunt is dat alle leden van de Raad van Toezicht bij de vergaderingen aansluiten. In 2024 is door omstandigheden 3 keer een lid niet aangesloten bij een vergadering.

De specifieke kennis en ervaring van de leden van de Raad van Toezicht is gekoppeld aan het lidmaatschap van de commissies. De commissies wordt goed geïnformeerd over ontwikkelingen op de betreffende thema's en er vinden verdiepende gesprekken plaats. Hierbij sluiten op bepaalde thema's deskundigen vanuit de organisatie aan.

Auditcommissie financiën en ICT/Innovatie (inclusief taken m.b.t. de remuneratie)

De auditcommissie financiën en ICT/Innovatie kwam in 2024 vijf keer bij elkaar. In elke vergadering komt de financiële rapportage aan de orde, met een toelichting op de actuele financiële stand van zaken en de jaarprognose. Daarnaast

zijn aan financiën gerelateerde onderwerpen besproken, zoals begroting, managementletter, treasury, financieringsvraag bouw, fraudebeleid, contractafspraken zorgverzekeraars en declaratiebeleid RvB. Op het gebied van ICT/innovatie is onder andere gesproken over de gevolgen van NIS-2 voor ZGT, de audit NEN 7510, het transitieplan van de afdeling Z&I, de regionale datahub, de ontwikkelingen met betrekking tot kunstmatige intelligentie (AI), de IT-inrichting in relatie tot samenwerkingspartners en de afspraken met samenwerkingspartners. Ook is er aandacht geweest voor de invoering van de CSRD.

Auditcommissie kwaliteit & veiligheid en HRM

De Raad van Toezicht besteedt structureel aandacht aan de kwaliteit en veiligheid van de zorg in ZGT. In de vergaderingen waren kwaliteit en veiligheid en HR vaste agendapunten. De auditcommissie kwaliteit & veiligheid en HRM kwam in 2024 twee keer bij elkaar. In de auditcommissie is besproken hoe wordt gewerkt aan systematische bewaking en verbetering van de kwaliteit en de veiligheid van de zorg en aan het zichtbaar maken van de resultaten daarvan. Er is dieper ingegaan op de diverse onderwerpen, zoals inspectierapporten en -bezoeken, calamiteiten, interne audits, externe Qualicor audit en het veiligheidsklimaat (Safety II). Op het gebied van HR is gesproken over het strategisch HR beleid, de invoering van het nieuwe functiehuis en de overgang naar een nieuw HR systeem.

Selectie- en benoemingscommissie

In 2024 is een selectie- en benoemingscommissie samengesteld in verband met de werving van een nieuw lid op voordracht van de Cliëntenraad.

In november 2024 heeft de Raad van Toezicht onder externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd en is de samenwerking tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur geëvalueerd. De externe begeleider heeft daarvoor alle leden Raad van toezicht/Raad van Bestuur en secretaris Raad van Bestuur/ Raad van Toezicht afzonderlijk gesproken en gevraagd om feedback te geven op de leden Raad van toezicht. De terugkoppeling hiervan vond plaats in een open dialoog, zowel binnen de Raad van Toezicht als in een gesprek tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Geconcludeerd is dat de Raad van Toezicht op een hoog niveau functioneert, er is een open sfeer waarin iedereen zich veilig en gewaardeerd voelt en er is sprake van een goede diversiteit in deskundigheid. Met de Raad van Bestuur is afgesproken om meer tijd te nemen voor het informeel delen wat hen bezighoudt en bestuurlijke dilemma's te bespreken. Hiervoor wordt in de reguliere vergaderingen tijd genomen en in 2025 wordt gekeken naar een manier om hiervoor meer (informeel) tijd met elkaar door te brengen.

In de besloten vergadering van december 2024 heeft de Raad van Toezicht de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht voor 2025 vastgesteld, passend binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (Wnt).

De declaraties van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn besproken in de auditcommissie financiën en ICT/innovatie en, met een positief advies, goedgekeurd in de Raad van Toezicht vergadering. De declaraties van de Raad van Bestuur worden, net als voorgaande jaren, gepubliceerd op de website van ZGT.

De samenstelling van onze Raad van Toezicht was in 2024 als volgt:

Toezichthouder	Jaar van benoeming en termijnen	Specifieke deskundigheid	Raad van Toezicht commissie	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Dhr. drs. K. Erends Voorzitter 01-11-1954	01-01-2022	Bestuurlijk/ gezondheidszorg/ zorginhoudelijk/ kwaliteit en veiligheid/ HRM/wetenschap/	Voorzitter Selectie- en Benoemingscommissie	Geen	Bestuurslid Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ) Lid Raad van Commissarissen Castle Craig Nederland (verslavingszorg) Lid advisory board ARE Achmea Real Estate (ARE) Voorzitter Raad van Toezicht InteraktContour Voorzitter Kenniscentrum ZEVM
Mw. ir. W. Toering – Keen 08-07-1966	01-02-2021	Financiën/ ICT en informatie- beveiliging/ technologische innovatie en digitalisering/ bestuurlijk/ bedrijfsleven	Voorzitter Auditcommissie Financiën en ICT/Innovatie	TVM Verzekeringen, functie CCO, lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Commissarissen Breaman B.V., voorzitter Raad van Advies Heuvel Banden
Mw. prof. dr. C.G. Faber 06-11-1965	01-09-2021	Wetenschap/ kwaliteit en veiligheid/ zorginhoudelijk/ bestuurlijk/ gezondheidszorg/ Cliënt en maatschappij/ technologische innovatie en digitalisering/HRM	Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en HRM	Neuroloog, Hoogleraar neuromusculaire aandoeningen Universiteit Maastricht Neuroloog en Directeur Patiëntenzorg Maastricht UMC+	Lid richtlijnencommissie Peripheral Nerve Society (onbezoldigd) Lid Grant Commissie Peripheral Nerve Society (onbezoldigd) Raad van Toezicht Sevagram; voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid, Raad van Toezicht Stichting KOMPAZ
Dhr. ing. V.A. van Luling 02-12-1973	01-11-2022	Gezondheidszorg/ ICT en informatiebeveiliging/ technologische innovatie en digitalisering/ bedrijfsleven	Lid Auditcommissie Financiën en ICT/ Innovatie	Services Director bij Schuberg Philis	Geen
Mw. drs. J.M.A. Kemna RE, IDP-C Vice-voorzitter 10-09-1960	01-07-2023	Financiën/ICT en informatiebeveiliging/ bestuurlijk/ bedrijfsleven	Lid Auditcommissie Financiën en ICT/ Innovatie	IT auditor, commissaris en bestuurder	Lid IBD van het College van de Algemene Rekenkamer, Lid KiesRaad, vicevoorzitter en voorzitter Remuneratiecommissie Athora, vicevoorzitter en voorzitter auditcommissie VAA groep, Voorzitter StAk Modehuis Blok, lid Audit en Risk Advisory Committee Vereniging Geant, non-executive director ASA International
Mw. C.A.H.A. Doomernik, MBA MMO (lid Raad van Toezicht op voordracht CliëntenRaad) 09-02-1965	01-10-2024	Bestuurlijk/ gezondheidszorg/ cliënt en maatschappij/ technologische innovatie en digitalisering/ HRM/ bedrijfsleven	Lid Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en HRM	Geen	Lid Raad van Commissarissen NV Organon, Vicevoorzitter Raad van Toezicht Diagnostiek voor U, Lid Raad van Commissarissen AAG Beheer NV

Jaarrekening 2024



1.1 Geconsolideerde jaarrekening

Stichting Ziekenhuisgroep Twente
1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2024
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 €	31-dec-23 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		3.496.332	5.924.909
2. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		208.947	71.351
Totaal immateriële vaste activa		3.705.279	5.996.260
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		93.028.450	98.516.170
2. machines en installaties		16.227	19.381
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		37.727.819	34.365.228
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		9.002.145	7.823.532
Totaal materiële vaste activa		139.774.641	140.724.311
III Financiële vaste activa	3		
1. andere deelnemingen		1.932.633	1.909.141
2. overige vorderingen		867.181	262.147
Totaal financiële vaste activa		2.799.814	2.171.288
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
1. gereed product en handelsgoederen		6.393.781	6.052.331
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	7.682.966	7.073.789
III Vorderingen	6		
1. op handelsdebiteuren		19.015.886	20.299.518
2. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		165.507	167.390
3. overige vorderingen		4.329.276	5.316.211
4. overlopende activa		33.981.177	38.642.915
Totaal vorderingen		57.491.846	64.426.034
IV Liquide middelen	7	40.331.607	30.367.771
C Totaal activa		<u>258.179.934</u>	<u>256.811.784</u>

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€	€
PASSIVA			
D Groepsvermogen	8		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		1.407	1.407
II Overige reserves		104.760.996	96.289.467
III Aandeel derden in groepsvermogen		192.971	182.863
Totaal groepsvermogen		104.955.374	96.473.737
E Voorzieningen	9		
1. overige		38.726.251	35.230.512
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
1. schulden aan banken		37.420.192	47.909.406
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
1. schulden aan banken		10.118.514	14.578.423
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		13.951.684	14.643.580
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		11.668.918	10.444.659
4. schulden ter zake van pensioenen		7.499.840	6.743.046
5. overige schulden		33.618.030	30.427.629
6. overige passiva		221.131	360.792
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		77.078.117	77.198.129
H Totaal passiva		<u>258.179.934</u>	<u>256.811.784</u>

Stichting Ziekenhuisgroep Twente

1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING over 2024

	Ref.	2024	2023
		€	€
A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15		
1 Zorgverzekeringswet		373.568.719	351.939.450
2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1. van de Wet langdurige zorg		3.006.494	3.393.243
3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		11.530.535	13.869.939
4 Baten uit onderaanneming		10.739.069	9.525.144
5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		14.399.790	13.076.388
		413.244.607	391.804.164
B Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	16	13.268.209	12.257.499
Netto omzet		426.512.816	404.061.663
Overige bedrijfsopbrengsten	17	14.162.735	13.609.845
		14.162.735	13.609.845
Som der bedrijfsopbrengsten		440.675.551	417.671.508
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	18	(78.022.546)	(73.503.744)
Lonen en salarissen	19	(161.526.323)	(149.105.568)
Sociale lasten	19	(24.800.801)	(22.446.547)
Pensioenlasten	19	(14.778.650)	(13.274.100)
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	(26.663.618)	(25.959.010)
Overige bedrijfskosten	21	(125.835.265)	(125.248.825)
Som der bedrijfslasten		(431.627.203)	(409.537.794)
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	1.028.873	502.010
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	(1.889.452)	(2.314.937)
		(860.579)	(1.812.927)
Resultaat voor belastingen		8.187.769	6.320.787
Belastingen	24	(4.839)	(106.899)
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		298.707	201.743
Waarvan aandeel van derden		(10.108)	(39.866)
Resultaat na belastingen		8.471.529	6.375.765
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2024	2023
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Overige reserves		8.471.529	6.375.765
		8.471.529	6.375.765

1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT over 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat (Bedrijfsopbrengsten -/- Bedrijfslasten)			9.048.348		8.133.714
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	19	26.663.618		25.959.010	
- mutaties voorzieningen	8	3.495.739		6.304.739	
- boekresultaten afstoting vaste activa	1,2	362.117		69.595	
			30.521.474		32.333.344
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	(341.450)		(465.113)	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	(609.177)		(1.238.589)	
- vorderingen	5	6.934.188		7.834.826	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	4.003.030		(6.130.102)	
			9.986.591		1.022
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			49.556.414		40.468.080
Ontvangen interest	21	1.028.873		502.010	
Betaalde interest	22	(2.037.623)		(2.592.782)	
Resultaat deelnemingen	3	(193.443)		(121.132)	
Ontvangen dividenden	3	170.000		186.000	
			(1.032.193)		(2.025.905)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			48.524.220		38.442.176
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringsmateriële vaste activa	2	(22.789.354)		(17.647.154)	
Investeringsimmateriële vaste activa	1	(216.828)		120.862	
Verwervingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	(49)		(183.829)	
Uitgegeven leningen u/g	3	(800.000)		-	
Aflossing leningen u/g	3	194.966		185.477	
			(23.611.265)		(17.524.644)
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			(23.611.265)		(17.524.644)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	9	29.100.000		35.870.008	
Aflossing langlopende schulden	9	(42.549.607)		(40.551.309)	
Kortlopend bankkrediet	10	(1.499.513)		(5.500.000)	
			(14.949.120)		(10.181.301)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			(14.949.120)		(10.181.301)
Mutatie geldmiddelen			9.963.836		10.736.231
Stand geldmiddelen per 1 januari	6	30.367.771		19.631.540	
Stand geldmiddelen per 31 december	6	40.331.607		30.367.771	
Mutatie geldmiddelen		9.963.836		10.736.231	

Toelichting

Dit kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Ziekenhuisgroep Twente en ZGT Holding B.V. behoren tot de Ziekenhuisgroep Twente te Almelo. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Ziekenhuisgroep Twente te Almelo. De jaarrekeningen van bovengenoemde instellingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Ziekenhuisgroep Twente. Stichting Ziekenhuisgroep Twente is gevestigd aan de Zilvermeeuw 1 te Almelo en is geregistreerd onder KvKnummer 08094736.

De belangrijkste activiteit van Stichting Ziekenhuisgroep Twente is het leveren van kwalitatief goede zorg voor patiënten in de regio.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving - de regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) - en bepalingen bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

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.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Financial leasing

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de onderneming eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden.

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent.

Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leasing

Bij de stichting kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen: omzet, o.a. de schadelastprognose en de opbrengstwaarde onderhanden werk.

Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, wordt de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen vermeld bij de betreffende posten.

Schattingen reguliere omzetverantwoording

Ziekenhuizen en umc's maken jaarlijks een schatting om reguliere zorgcontracten met zorgverzekeraars op schadelastjaar te vertalen naar boekjaren. Deze schatting is in belangrijke mate gebaseerd op ervaringscijfers. De vertaling van schadelastjaar naar boekjaar (PoC) is ultimo 2024 en ultimo 2023 op basis van realisatie gedeeld door schadelastprognose per zorgverzekeraar.

Dit als zijnde de beste door ZGT meest passend geachte inschatting van de omzet in de jaarrekening 2024. Op basis van afloop voorgaande jaren wordt geen materiële afwijking verwacht.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de instelling en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de instelling (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de instelling een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of, beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de instelling meer of minder invloed verschaffen.

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Ziekenhuis Groep Twente zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de zorginstelling als de geconsolideerde maatschappijen van de zorginstelling. Stichting Vrienden van Ziekenhuisgroep Twente blijft buiten de consolidatie, omdat deze stichting een beperkte omvang heeft en afwijkende aard van activiteiten. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van zorginstelling Stichting Ziekenhuisgroep Twente.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

Naam	Vestigingsplaats	Belang
Stichting Ziekenhuisgroep Twente	Almelo	n.v.t.
ZGT Holding B.V.	Hengelo	100%
ZGT Vastgoed B.V. *1	Hengelo	100%
Helon Huid- en Laserkliniek Oost Nederland B.V.	Hengelo	100%
Travel Health Clinic Oost B.V.	Hengelo	100%
ZGT Cleancare B.V.	Almelo	51%

*1 Wordt in 2025 geliquideerd, activa en activiteiten zijn per 4 juni 2024 overgedragen aan Stichting Ziekenhuisgroep Twente. De impact van deze transactie op het vermogen is nihil.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Verbonden rechtspersonen

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

De stichting heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn aangezien hier geen sprake is van overheersende zeggenschap:

- ZorgNetOost B.V. (41%)
- Fertilitetskliniek Twente B.V. (25%)
- Nocepta VoF (25% zeggenschap, winstdeling 33,3%)
- VoF Kaakchirurgie Oost-Nederland (33%) Per 1 april 2023 zijn de activiteiten van de V.o.F. Kaakchirurgie Oost-Nederland (KON) ondergebracht als een Resultaat Verantwoordelijke Eenheid binnen MST.
- Coöperatie Centraal Instituut voor Verpleegkundige Vervolgopleidingen (33%)
- Coöperatieve Vereniging ThoeZ Twente (25%)
- Per 1 januari 2025: Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V. (49%)

Van elk van deze stichtingen en vennootschappen is de volgende informatie opgenomen:

- naam en woonplaats;
- rechtsvorm;
- de kernactiviteiten;
- de (mate van) zeggenschap die de instelling kan uitoefenen;
- het bedrag van het eigen vermogen en het resultaat volgens de laatst vastgestelde jaarrekening onder vermelding van het jaar waarop deze betrekking heeft.

Informatie met betrekking tot kernactiviteiten, mate van zeggenschap, eigen vermogen en resultaat van bovengenoemde rechtspersonen is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde balans.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Ziekenhuisgroep Twente.

Immateriële vaste activa

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

De kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom worden geactiveerd indien deze leiden tot toekomstige economische voordelen voor ZGT en de kosten betrouwbaar zijn vast te stellen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor beoogd gebruik.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom : 20%.

Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Op vooruitbetalingen op immateriële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire

methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor beoogd gebruik. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen : 0 tot 20%.
- Machines en installaties : 5 tot 20%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10 tot 20%.

In de investeringen is geen geactiveerde rente opgenomen.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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. De eventueel resterende boekwaarden van vervangen bestanddelen en componenten worden ten laste van de winst-en verliesrekening gebracht.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderinggrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de instelling invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en verliesrekening.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de instelling en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Overige financiële vaste activa

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

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Op balansdatum 31 december 2024 is beoordeeld of er indicaties zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Van dergelijke indicaties is geen sprake.

Vervreemding van vaste activa

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

Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de vvp-methode of lagere opbrengstwaarde. Alle voorraden zijn courant, derhalve is geen voorziening incurante voorraden verantwoord.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde, de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De 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).

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden 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.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Een financieel derivaat is een instrument waarvan de waarde wordt ontleend aan het onderliggende goed of element. Stichting Ziekenhuisgroep Twente maakt gebruik van zogenaamde rente-derivaten. Deze zijn afgesloten ter indekking van het variabele renterisico. Door deze rente-derivaten worden de rentelasten grotendeels gefixeerd.

Eerste waardering financiële instrumenten

De eerste waardering van financiële instrumenten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten) vindt plaats tegen reële waarde. De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de instelling beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de instelling het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

(Waardering van afgeleide financiële instrumenten op kostprijs of lagere marktwaarde)

De afgeleide financiële instrumenten betreffen reguliere interest rate swaps. Daar deze rente-derivaten zijn opgenomen vanwege hedgingsdoeleinden is gekozen om als waarderingsgrondslag de kostprijs te gebruiken en kostprijs-hedgeaccounting toe te passen. Stichting Ziekenhuisgroep Twente dient op elke balansdatum voor haar rente-derivaten te bepalen of er sprake is van ineffectiviteit in de hedgerelatie. Indien de kritische kenmerken van het hedge-instrument en van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn of zijn geweest, is dit een indicatie dat de hedge een ineffectief deel bevat. Indien er ineffectiviteit bestaat in de hedgerelatie dient deze volgens de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving worden verwerkt in de jaarrekening.

Stichting Ziekenhuisgroep Twente documenteert de hedgerelaties in specifieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van effectieve hedges respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges.

Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd. De tot dat moment in het vermogen verantwoorde resultaten blijven in het eigen vermogen uitgesteld tot het moment dat de toekomstige transactie plaatsvindt. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, worden de in het eigen vermogen uitgestelde cumulatieve hedgeresultaten naar de winst- en verliesrekening gebracht.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst-en verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Handels- en huurdebiteuren die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering worden collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de instelling historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen en de stijging van het aantal betalingsachterstanden van meer dan 30 dagen in de portefeuille. De uitkomsten worden bijgesteld als het management van de instelling van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de winst-en verliesrekening verantwoord.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst-en verliesrekening.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Wettelijke reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen is gevormd voor het aandeel in het resultaat en andere vermogensvermeerderingen van deelnemingen die gewaardeerd zijn volgens de vermogensmutatiemethode sinds de eerste waardering.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste inschatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet ligt tussen de 2,18% en 2,53%. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele marktrente weer. Hierin zijn de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden niet betrokken. In het eerste jaar wordt uitgegaan van een te verwachten CAO-stijging á 4% en de daarop volgende jaren een stijging van 3%.

Voorziening persoonlijk levensfasebudget

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, gemiddelde indiensttijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,28%.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkan en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,20%.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Voorziening langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid

Deze voorziening is gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten 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, 70 % gedurende het tweede jaar en de volgende jaren op basis van opgaaf van het UWV. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,18%. Hier tegenover is onder de overige vorderingen een bedrag opgenomen voor te ontvangen vergoedingen wegens verzekering van het risico op arbeidsongeschiktheid van werknemers na afloop van de eerste twee jaren van arbeidsongeschiktheid.

Voorziening medische aansprakelijkheid

De voorziening medische aansprakelijkheid dekt de verwachte kosten inzake medische aansprakelijkheid voor de gemelde claims. De voorziening is gevormd op basis van de contante waarde op basis van de ingeschatte reserveringen plus een inschatting hoe deze claim zich gaat ontwikkelen in de toekomst (IBNER). Claims waarbij aansprakelijkheid is erkend, hebben een looptijd van meer dan een jaar. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,53%.

Voorziening generatiebeleid

Deze voorziening is gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten en pensioenlasten (werkgeversdeel) van de voor medewerkers die naar verwachting deel zullen nemen aan de regeling generatiebeleid (80% werken, 90% salaris, 100% pensioenopbouw). De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,53%.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

1.1.4.3 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 winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, 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.

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

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de zorgverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de zorgverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot zorgverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de zorgverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

In deze rubriek zijn ook subsidies verantwoord. Dit betreft Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1. van de Wet langdurige zorg en Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties. Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Toelichting (landelijke) onzekerheden jaarrekening 2024

Schadelastjaarprognose

ZGT maakt jaarlijks een schatting om reguliere zorgcontracten met zorgverzekeraars op schadelastjaar te vertalen naar boekjaren. Deze schatting is in belangrijke mate gebaseerd op ervaringscijfers.

Per ultimo 2024 en ultimo 2023 is de PoC-bepaling op basis van realisatie gedeeld door schadelastprognose per zorgverzekeraar.

Dit als zijnde de beste door ZGT meest passend geachte inschatting van de omzet in de jaarrekening 2024. Op basis van afloop voorgaande jaren wordt geen materiële afwijking verwacht.

Overige bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

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

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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 ZGT 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. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. 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

Stichting Ziekenhuisgroep Twente 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 ZGT. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. ZGT betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald (welke worden verantwoord als pensioenlasten in de winst- en verlies rekening) 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. De aan het Pensioenfonds Zorg en Welzijn te betalen premie wordt als last in de resultatenrekening verantwoord en, voor

zover de aan het Pensioenfonds Zorg en Welzijn te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen. In januari 2025 bedroeg de dekkingsgraad 111%. De dekkingsgraad is derhalve toereikend. Er zijn naast de betaalde premies geen andere verplichtingen.

ZGT 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. ZGT heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen of te verrekenen belasting over de belastbare winst van het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting. De belasting wordt berekend over het resultaat voor belastingen, waarbij rekening wordt gehouden met fiscaal niet belaste baten en fiscaal niet aftrekbare lasten.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Resultaat deelnemingen

Resultaat deelnemingen betreft het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

1.1.4.5 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.

1.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	5.996.261	8.609.941
Investerings	216.828	(120.862)
Afschrijvingen	(2.477.447)	(2.480.239)
Desinvesteringen	(30.363)	(12.580)
Boekwaarde per 31 december	3.705.279	5.996.260

Toelichting:

De immateriële vaste activa betreffen voornamelijk de kosten van software (kooplicenties) en on-premise oplossingen. Er is geen aanleiding voor impairment. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	140.724.311	146.548.438
Investerings	23.441.035	17.647.154
Afschrijvingen	(24.058.951)	(23.414.266)
Desinvesteringen	(331.754)	(57.015)
Boekwaarde per 31 december	139.774.641	140.724.311

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7.

Alle materiële vaste activa zijn zowel juridisch als economisch eigendom van ZGT met uitzondering van activa voor een bedrag van € 1,6 mln. (2023: € 2,2 mln) waarvan de beschikbaarheid berust op een beperkt genotsrecht (financial lease). De hiermee samenhangende schulden zijn opgenomen onder de langlopende schulden.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in paragraaf 1.1.9.

Uit hoofde van uitbestede werkzaamheden voor bouwprojecten, software en medische instrumentarium bestaat per balansdatum aan investeringsverplichtingen een bedrag van € 5,3 miljoen, waarvan de grootste door de verbouwing van de Interne Geneeskunde.

De kosten van groot onderhoud worden geactiveerd in de balans door deze als component te verwerken in de boekwaarde van het betreffende materieel vaste actief onder toepassing van de componentenbenadering.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	2.171.288	2.237.804
Kapitaalstortingen	49	83.829
Resultaat deelnemingen	193.443	121.132
Ontvangen dividend	(170.000)	(186.000)
Acquisities van deelnemingen	-	100.000
Verstrekke leningen	800.000	-
Aflossing leningen	(194.966)	(185.477)
Boekwaarde per 31 december	2.799.814	2.171.288

Toelichting:

De verstrekke lening € 0,8 mln. betreft een geldlening aan Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.. Als zekerheid is een akte van verpanding overeengekomen op grond waarvan Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V. al zijn vorderingen en roerende zaken verpandtd aan ZGT, met uitzondering van roerende zaken waarop zekerheid is gevestigd ten gunste van leveranciers van Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.. Als rentevergoeding voor deze lening is 7% overeengekomen. De vordering is opgenomen tegen reële waarde opgenomen. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.8.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbe- lang	Eigen vermogen	Resultaat
		€	%	€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ZorgNetOost B.V.	informatie uitwisseling	1.487.071	41%	776.549	40.971
Fertiliteitskliniek Twente B.V.	fertiliteitszorg	4.500	25%	729.162	97.165
Coöperatie Thoez Twente UA	thuiszorg	50.000	25%	180.049	-
Nocepta VOF	pijnbestrijding	70.000	25%	1.271.074	848.528
CIVO Zorgopleiders	scholing	10.000	33%	455.270	115.051
Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.	oogzorg	49	49%	100	-
Belangen in overige rechtspersonen:					
OWM Medirisk B.A. (lid)	verzekeringsmaatschappij	1.026.642			
Dienstapothek Almelo B.V.	apothekersbedrijf	507	1%		

Toelichting:

Van ZorgNetOost B.V., Fertiliteitskliniek Twente B.V., Coöperatie Thoez Twente U.A. en CIVO Zorgopleiders zijn het eigen vermogen en resultaat opgenomen per 31 december 2023, cijfers over 2024 zijn nog niet definitief. Van Nocepta VoF is het geprognoseerde eigen vermogen en resultaat opgenomen per 31 december 2024 respectievelijk over 2024. Deelneming Spectrum Oogziekenhuis B.V. is op 1 mei 2024 opgericht door Spectrum Oogzorg B.V. en Stichting Ziekenhuisgroep Twente. De cijfers over 2024 zijn nog niet definitief.

Voor de bovenstaande rechtspersonen gelden de volgende woonplaatsen (vestigingsplaats):

Enschede: ZorgNetOost B.V.

Hengelo: Fertiliteitskliniek Twente B.V., Nocepta VoF, CIVO Zorgopleiders

Almelo: Coöperatie Thoez Twente U.A., Dienstapothek Almelo B.V., Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.

Utrecht: OWM MediRisk B.A.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Medische middelen	6.083.448	5.750.964
2. Voedingsmiddelen	50.711	44.802
3. Overige voorraden:		
- voorgeschreven kleding	102.129	102.629
- kantoorbenodigdheden en drukwerk	82.316	86.934
- voorraden voor onderhoud	75.177	67.002
Totaal voorraden	6.393.781	6.052.331

Toelichting:

De courantheid van de voorraden is beoordeeld en een voorziening voor incourantheid wordt niet noodzakelijk geacht.

Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.9.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

5. Onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten	42.609.455	20.467.278
Ontvangen voorschotten inzake DBC's	(34.926.489)	(13.393.489)
Totaal onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten	<u>7.682.966</u>	<u>7.073.789</u>

Er worden geen verliezen verwacht op het onderhanden werk.

Voor wat betreft een aantal zorgverzekeraars is in 2023 het ontvangen voorschot groter dan het onderhanden werk. In 2024 is hier geen sprake van. De per saldo resterende schuld is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Onderhanden werk MSZ	42.609.455	41.116.778
Ontvangen voorschotten	(34.926.489)	(34.793.489)
Totaal onderhanden werk	<u>7.682.966</u>	<u>6.323.289</u>
Verantwoord onder Onderhanden werk MSZ	7.682.966	7.073.789
Verantwoord onder Kortlopende schulden	-	(750.500)
	<u>7.682.966</u>	<u>6.323.289</u>

ACTIVA

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
1 vorderingen op handelsdebiteuren	19.015.886	20.299.518
2 vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen:		
- rekening-courant Fertilitetskliniek Twente B.V.	165.507	167.390
3 overige vorderingen:		
- vorderingen uit hoofde van subsidies	1.265.623	2.826.216
- overige vorderingen	3.063.653	2.489.995
4 overlopende activa:		
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	16.757.940	15.513.577
- vergoedingen arbeidsongeschiktheidsverzekering werknemers	5.699.248	4.881.750
- opbrengsten geleverde zorg 't Roessingh	3.320.843	3.155.127
- opbrengsten dienstverlening OCON	4.765.383	2.278.618
- opbrengsten farmaceutische dienstverlening	1.008.093	566.924
- afrekeningen zorgverzekeraars 2022	-	-
- afrekeningen zorgverzekeraars oude jaren	-	10.207.530
- nog te ontvangen winstbelasting	93.551	11.906
- overige overlopende activa	2.336.119	2.027.483
Totaal vorderingen	<u>57.491.846</u>	<u>64.426.034</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,3 mln. (2023: € 0,2 mln).

De stijging van de post nog te factureren vindt plaats bij de MSZ. Deze is € 3,5 mln. hoger dan eind 2023. De stijging hangt samen met prijsindexatie. Bij de PAAZ is deze met € 2,2 mln. gedaald. De daling bij de PAAZ komt doordat deze post eind 2023 eenmalig hoog was vanwege overgang naar de nieuwe bekostiging GGZ.

Onder de post "vergoedingen arbeidsongeschiktheidsverzekering werknemers" is een bedrag van € 5,7 mln. opgenomen m.b.t. te ontvangen vergoedingen wegens verzekering van het risico op arbeidsongeschiktheid van werknemers. Hier tegenover is (deels) onder de voorzieningen de voorziening langdurig zieke werknemers opgenomen.

In de debiteuren en overige vorderingen zijn geen vorderingen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar opgenomen.

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

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Bankrekeningen	40.321.498	30.361.044
2. Kassen	10.109	6.727
Totaal liquide middelen	<u>40.331.607</u>	<u>30.367.771</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

Er is voor een totaalbedrag van € 6.000 garanties gegeven aan derden.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
I Gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	1.407
II Overige reserves	104.760.996	96.289.467
III Aandeel derden in groepsvermogen	192.971	182.863
	<u>104.955.374</u>	<u>96.473.737</u>

8. I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	-	-	1.407
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>1.407</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.407</u>

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	bestemming	mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	-	-	1.407
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>1.407</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.407</u>

8. II Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Overige reserve	96.289.467	8.471.529	-	104.760.996
	<u>96.289.467</u>	<u>8.471.529</u>	<u>-</u>	<u>104.760.996</u>

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Overige reserve	89.913.702	6.375.765	-	96.289.467
	<u>89.913.702</u>	<u>6.375.765</u>	<u>-</u>	<u>96.289.467</u>

8. III Aandeel derden in groepsvermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Aandeel derden in groepsvermogen	182.863	10.108	-	192.971
	<u>182.863</u>	<u>10.108</u>	<u>-</u>	<u>192.971</u>

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Aandeel derden in groepsvermogen	142.996	39.867	-	182.863
	<u>142.996</u>	<u>39.867</u>	<u>-</u>	<u>182.863</u>

	2024	2023
Totaal eigen vermogen in miljoenen euro's	105,0	96,5
EV als percentage van de som van de bedrijfsopbrengsten	23,82%	23,10%
EV als percentage van het totale vermogen	40,65%	37,57%

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	8.471.529	6.375.765
Totaalresultaat van de instelling	<u>8.471.529</u>	<u>6.375.765</u>

9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt te geven:	Saldo per 1-jan-24 €	Dotatie €	Onttrekking €	Vrijval €	Saldo per 31-dec-24 €
1. jubileumverplichtingen	1.736.628	408.079	(241.889)	-	1.902.818
2. langdurig zieken	7.505.074	1.926.460	(533.693)	-	8.897.841
3. overige personele voorzieningen	838	-	-	(838)	-
4. persoonlijk levensfase budget	22.392.905	3.451.271	(1.228.496)	-	24.615.680
5. generatieregeling	1.541.725	-	(239.664)	(360.435)	941.626
6. eigen risico medische aansprakelijkheid	2.053.342	700.251	(385.307)	-	2.368.286
Totaal voorzieningen	<u>35.230.512</u>	<u>6.486.061</u>	<u>(2.629.049)</u>	<u>(361.273)</u>	<u>38.726.251</u>

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

	31-dec-24 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	6.560.685
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	32.165.565
hiervan > 5 jaar	18.062.788

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening jubilea heeft betrekking op de berekening van de toekomstige uitkeringen ter gelegenheid van jubilea van medewerkers. In de berekening is rekening gehouden met het feit dat een aantal medewerkers het ziekenhuis verlaat, voordat zij een jubileumdatum bereiken. Uitbetaalde uitkeringen worden aan de voorziening onttrokken en nieuwe verplichtingen worden gedoteerd aan de voorziening.

De voorziening voor langdurig zieke werknemers betreft de verplichting voor het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Hier tegenover is onder de overige vorderingen een bedrag opgenomen voor te ontvangen vergoedingen wegens verzekering van het risico op arbeidsongeschiktheid van werknemers. Uitkeringen worden ten laste van de voorziening gebracht. Voor nieuwe verplichtingen wordt gedoteerd aan de voorziening en vrijval betreft in voorgaande jaren opgenomen verplichtingen die voor een te hoog bedrag zijn voorzien.

Het door de werknemers opgebouwde persoonlijke levensfase budget is opgenomen onder de voorzieningen, omdat het tijdstip en de hoogte van de uitbetaling onzeker is.

De voorziening generatieregeling heeft betrekking op de berekening van de toekomstige uitkeringen van medewerkers die deelnemen aan de generatieregeling. In de berekening is rekening gehouden met de kans dat een medewerker deel gaat nemen aan de regeling. Uitbetaalde uitkeringen worden aan de voorziening onttrokken en nieuwe verplichtingen worden gedoteerd aan de voorziening.

De voorziening medische aansprakelijkheid wordt gevormd voor toekomstige kosten van lopende claims.

Doordat de voorzieningen jubilea en persoonlijke levensfase budget worden berekend aan de hand van een gemiddelde looptijd, is de oprenting niet materieel en wordt om deze reden niet apart toegelicht.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

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

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	60.987.826	65.669.130
Nieuwe leningen	-	7.000.000
Herfinancieringen	29.100.000	28.870.008
Aflossingen	(42.549.607)	(40.551.309)
Stand per 31 december	47.538.219	60.987.829
Aflossingsverplichting komend boekjaar	(10.118.027)	(13.078.423)
Stand langlopende schulden per 31 december	37.420.192	47.909.406

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	10.118.027	13.078.423
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	37.420.192	47.909.406
hiervan > 5 jaar	14.960.000	3.490.494

Toelichting:

Onder de schulden aan banken is voor € 1,6 miljoen aan financial lease verplichtingen opgenomen (2023: € 2,2 miljoen).

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 1.1.9 overzicht leningen.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Op 1 april 2024 heeft herfinanciering plaatsvinden van de faciliteiten F3 en J. De rente is vastgezet op 3,75% tot einde looptijd en de looptijd van faciliteit F3 is 9 jaar en van faciliteit J is dit 10 jaar.

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij ABN AMRO bank N.V. en ING bank N.V. luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- verpanding van vorderingen van de kredietnemer op alle debiteuren;
- vuistloze verpanding van alle bedrijfsinventaris en voorraden.

De reële waarde van de leningen wijkt licht af van de boekwaarde.

Er zijn met de banken afspraken gemaakt ten aanzien van ratio's eisen voor de solvabiliteit en de EBITDA.

Aan deze afspraken wordt ultimo 2024 voldaan.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-24 €	31-dec-24 €
1. schulden aan banken	487	1.500.000
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten	13.951.684	14.643.580
3. aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	10.118.027	13.078.423
4. belastingen en premies sociale verzekeringen	11.668.918	10.444.659
5. schulden terzake van pensioenen	7.499.840	6.743.046
6. nog te betalen salarissen	979.365	977.111
7. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2024	553.120	-
8. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2023	4.040.562	95.920
9. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars oude jaren	4.891.085	10.210.948
10. bevoorschotting boven bedrag onderhanden werk	-	750.500
11. reservering vakantiegeld	6.536.221	6.073.403
12. reservering vakantiedagen	3.132.433	2.945.679
13. nog te betalen kosten:		
- honorarium	3.391.351	1.395.248
- nog te ontvangen facturen m.b.t. verslagjaar	5.315.688	3.491.522
- overige nog te betalen kosten	4.778.205	4.487.298
14. overige passiva		
- nog te betalen rente	103.807	251.978
- vooruitgefactureerde omzet	117.324	108.814
Totaal overige schulden	<u>77.078.117</u>	<u>77.198.129</u>

Toelichting:

ZGT heeft de volgende kredietfaciliteiten per 31 december 2024:

Financiering werkkapitaal	€ 12,7 mln.
Financiering investeringen	€ 28,5 mln.

ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. verstrekken elk 50% van beide faciliteiten.

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. en luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op registergoederen;
- pandrecht op roerende zaken die de registergoederen duurzaam dienen;
- pandrecht op vorderingen;
- pandrecht op roerende zaken.

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**PASSIVA****12. Financiële instrumenten****Algemeen**

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

Het beleid is: De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Dit beleid is in het boekjaar overeenkomstig uitgevoerd. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen zijn voor circa 68% geconcentreerd bij vier grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 64,6 mln. Wij achten het risico op oninbaarheid en daarmee het kredietrisico gering.

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 aangehouden tot het einde van de looptijd.

De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

De hedgerelaties zijn effectief per balansdatum waarmee kostprijs hedge-accounting toegepast mag worden.

Ultimo boekjaar staan de volgende afgeleide instrumenten uit:

Hoofdsom €	Te betalen rente %	Te ontvangen rente	Startdatum	Einddatum	Marktwaarde €
28.000.000	5,06%	3mEuribor	1-7-2008	1-7-2028	144.965
<u>12.000.000</u>	5,06%	3mEuribor	1-7-2008	1-7-2028	<u>62.319</u>
40.000.000					207.284

Alle derivaten betreffen reguliere interest rate swaps waarbij de instelling een vaste rente betaalt en een variabele rente gebaseerd op Euribor ontvangt. Alle toekomstige kasstromen uit de interest swaps staan tegenover toekomstige kasstromen van variabel rentende leningen. De hedgerelatie is dus effectief op balansdatum.

Reële waarde

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

13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa**Fiscale eenheid**

ZGT maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met ZGT Vastgoed B.V., THC Oost B.V., Helon B.V. en ZGT Holding B.V. en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2024 heeft de fiscale eenheid een schuld van € 0,65 mln.

14. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen**Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen. 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. Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024. ZGT is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende 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.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten:

	Betaalbaar binnen 1 jaar	Betaalbaar 1-5 jaar	Betaalbaar na 5 jaar	Totaal 31-dec-24
	€	€	€	€
All-in contracten	130.136	-	-	130.136
Licenties	5.757.289	3.876.562	-	9.633.851
Onderhoud	2.709.827	11.271.717	2.694.140	16.675.684
Verzekeringen	1.404.683	-	-	1.404.683
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>10.001.935</u>	<u>15.148.279</u>	<u>2.694.140</u>	<u>27.844.354</u>

Investeringsverplichtingen

Uit hoofde van uitbestede werkzaamheden voor bouwprojecten en software bestaat per balansdatum aan investeringsverplichtingen een bedrag van € 5,3 miljoen.

Hypotheek en verpanding roerende zaken

In verband met de kredietverstrekking door ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. is er door de Stichting Ziekenhuisgroep Twente een hypotheekrecht verstrekt op registergoederen van de Stichting Ziekenhuisgroep Twente, een pandrecht op vorderingen en een pandrecht op roerende zaken.

1.1.6 GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2024			
- aanschafwaarde	14.484.486	71.351	14.555.837
- cumulatieve afschrijvingen	(8.559.576)	-	(8.559.576)
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>5.924.910</u>	<u>71.351</u>	<u>5.996.261</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	-	216.828	216.828
- herrubricering naar juiste categorie	79.232	(79.232)	-
- afschrijvingen	(2.477.447)	-	(2.477.447)
- <i>desinvesteringen</i>			
- aanschafwaarde	(41.404)	-	(41.404)
- cumulatieve afschrijvingen	11.041	-	11.041
- per saldo (boekwinst / verlies)	(30.363)	-	(30.363)
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(2.428.578)</u>	<u>137.596</u>	<u>(2.290.982)</u>
Stand per 31 december 2024			
- aanschafwaarde	14.522.314	208.947	14.731.261
- cumulatieve afschrijvingen	(11.025.982)	-	(11.025.982)
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>3.496.332</u>	<u>208.947</u>	<u>3.705.279</u>

1.1.7 GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT MATERIEËLE 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	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	283.663.739	41.071.035	107.651.667	7.823.532	440.209.973
- cumulatieve afschrijvingen	(185.147.569)	(41.051.654)	(73.286.439)	-	(299.485.662)
Boekwaarde per 1 januari 2024	98.516.170	19.381	34.365.228	7.823.532	140.724.311
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	-	-	23.441.035	23.441.035
- overboeking naar andere categorie - afschrijvingen	10.703.504 (16.191.224)	- (3.154)	11.558.918 (7.864.573)	(22.262.422) -	- (24.058.951)
- <i>desinvesteringen</i> aanschafwaarde	-	-	(2.040.939)	-	(2.040.939)
cumulatieve afschrijvingen per saldo	-	-	1.709.185 (331.761)	-	1.709.185 (331.754)
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	(5.487.720)	(3.154)	3.362.584	1.178.613	(949.670)
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	294.367.243	41.071.035	117.169.646	9.002.145	461.610.069
- cumulatieve afschrijvingen	(201.338.793)	(41.054.808)	(79.441.827)	-	(321.835.428)
Boekwaarde per 31 december 2024	93.028.450	16.227	37.727.819	9.002.145	139.774.641

1.1.8 GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	-	1.909.141	262.147	2.171.288
Kapitaalstortingen	-	49	-	49
Resultaat deelnemingen	-	193.443	-	193.443
Ontvangen dividend	-	(170.000)	-	(170.000)
Acquisities van deelnemingen	-	-	-	-
Verstrekte leningen	-	-	800.000	800.000
Aflossing leningen	-	-	(194.966)	(194.966)
Boekwaarde per 31 december 2024	-	1.932.633	867.181	2.799.814

BIJLAGE

1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024 (geconsolideerd)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werk- lijke- rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflos-sings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	1993	3.743.687	33	Lineair	2,37%	340.335	-	113.445	226.890	-	3	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	1993	12.705.846	32	Lineair	2,43%	794.115	-	397.057	397.058	-	2	Vast bedrag	397.058	Rijksgarantie
BNG	1996	6.748.526	29	Lineair	0,95%	465.458	-	465.458	0	-	2	Vast bedrag	232.728	Rijksgarantie
NAT.NED.	1996	3.289.907	29	Lineair	0,90%	226.890	-	113.445	113.445	-	2	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
Amersfoortse	1996	3.403.352	30	Lineair	6,65%	340.335	-	113.445	226.890	-	2	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	1996	5.061.465	29	Lineair	0,68%	349.068	-	174.534	174.534	-	1	Vast bedrag	174.534	Rijksgarantie
BNG	1997	4.934.860	29	Lineair	4,72%	510.502	-	170.167	340.335	-	2	Vast bedrag	170.168	Rijksgarantie
ABN AMRO	1999	3.630.242	25	Lineair	3,40%	290.419	-	145.209	145.210	-	1	Vast bedrag	145.210	Hypotheekrecht
BNG	2005	2.609.236	23	Lineair	2,76%	680.670	-	226.890	453.780	-	5	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	2011	1.928.566	17	Lineair	4,17%	567.226	-	113.445	453.781	-	4	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	2011	2.892.847	17	Lineair	4,12%	850.831	-	170.168	680.663	-	4	Vast bedrag	170.168	Rijksgarantie
BNG	2006	4.764.692	20	Lineair	0,66%	714.697	-	238.235	476.462	-	2	Vast bedrag	238.235	Rijksgarantie
ING	2008	12.000.000	20	Euroflex	6,31%	1.425.004	-	300.000	1.125.004	-	4	Vast bedrag	300.000	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2008	28.000.000	20	Euroflex	6,28%	3.325.000	-	700.000	2.625.000	-	4	Vast bedrag	700.000	Hypotheekrecht
BNG	2011	6.780.000	15	Lineair	3,90%	1.017.000	-	452.000	565.000	-	2	Vast bedrag	452.000	Rijksgarantie
NWB	2011	3.403.352	15	Lineair	4,34%	680.671	-	226.890	453.781	-	2	Vast bedrag	226.890	Rijksgarantie
ABN AMRO	2016	7.500.000	9	Lineair	2,25%	1.875.000	-	833.333	1.041.667	-	2	Vast bedrag	833.332	Hypotheekrecht
ING	2016	7.500.000	9	Lineair	2,25%	1.875.000	-	833.333	1.041.667	-	2	Vast bedrag	833.332	Hypotheekrecht
DLL	2020	74.595	7	annuitair	2,95%	37.473	-	10.832	26.641	-	3	Variabel	11.179	Recht van eigendom
DLL	2020	269.775	7	annuitair	3,15%	132.305	-	39.278	93.027	-	3	Variabel	40.534	Recht van eigendom
DLL	2020	57.123	7	annuitair	2,95%	29.959	-	8.247	21.712	-	3	Variabel	8.493	Recht van eigendom
DLL	2020	57.511	7	annuitair	2,95%	29.480	-	8.323	21.157	-	3	Variabel	8.572	Recht van eigendom
DLL	2020	1.230.560	5	annuitair	2,60%	427.794	-	254.366	173.428	-	1	Variabel	173.428	Geen
ABN AMRO	2021	1.061.170	7	annuitair	1,60%	645.058	-	150.913	494.145	-	2	Variabel	23.739	Recht van eigendom
BNG	2021	907.561	8	Lineair	-0,23%	680.671	-	113.445	567.227	-	4	Variabel	153.348	Recht van eigendom
ABN AMRO	2021	5.000.000	10	Lineair	1,00%	4.125.000	-	500.000	3.625.000	1.125.000	5	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
ING	2021	5.000.000	10	Lineair	1,00%	4.125.000	-	500.000	3.625.000	1.125.000	7	Vast bedrag	500.000	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2022	-	7	annuitair	1,60%	797.443	-	151.790	645.653	-	5	Variabel	500.000	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2023	-	2	Lineair	4,65%	3.325.000	-	3.325.000	-	-	0	Vast bedrag	154.239	Recht van eigendom
ING	2023	-	2	Lineair	4,65%	3.325.000	-	3.325.000	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2023	-	2	Lineair	4,65%	12.337.504	-	12.337.504	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ING	2023	-	2	Lineair	4,65%	12.337.504	-	12.337.504	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2024	3.150.000	10	Lineair	3,75%	-	3.150.000	175.000	2.975.000	1.225.000	9	Vast bedrag	350.000	Hypotheekrecht
ING	2024	3.150.000	10	Lineair	3,75%	-	3.150.000	175.000	2.975.000	1.225.000	9	Vast bedrag	350.000	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2024	11.400.000	11	Lineair	3,75%	-	11.400.000	570.000	10.830.000	5.130.000	10	Vast bedrag	1.140.000	Hypotheekrecht
ING	2024	11.400.000	11	Lineair	3,75%	-	11.400.000	570.000	10.830.000	5.130.000	10	Vast bedrag	1.140.000	Hypotheekrecht
DLL	2021	59.290	7	annuitair	3,70%	36.863	-	9.801	27.062	-	3	Variabel	10.170	Recht van eigendom
ABN AMRO	2020	3.350.000	10	Lineair	2,50%	2.177.500	-	2.177.500	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
						60.987.826	29.100.000	42.549.607	47.538.220	14.960.000			10.118.027	

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

BATEN

15 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

15.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	373.568.719	351.939.450
Totaal	<u>373.568.719</u>	<u>351.939.450</u>

Toelichting:

In deze post is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 1,5 mln. (2023: € 4,1 mln.). De mutatie wordt veroorzaakt door extra productie en indexatie.

15.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1. 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 langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Subsidies Zvw-zorg	3.006.494	3.393.243
Totaal	<u>3.006.494</u>	<u>3.393.243</u>

Toelichting:

Het bedrag opgenomen onder Subsidies Zvw-zorg betreft subsidie in het kader van de subsidieregeling Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg.

15.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten uit beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	10.527.433	9.398.901
Stagefonds en overige opleidingssubsidies	1.003.102	748.809
Opschaling curatieve zorg COVID-19	-	3.722.229
Totaal	<u>11.530.535</u>	<u>13.869.939</u>

Toelichting:

De beschikbaarheidsbijdrage wordt jaarlijks getoetst aan de subsidieregeling beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgopleidingen.

De subsidie inzake de opschaling curatieve zorg COVID-19 is in 2023 vastgesteld en derhalve ook geheel opgenomen als omzet in 2023.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

BATEN

15.4 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
t Roessingh revalidatiecentrum	1.737.131	1.726.106
Overige wederzijdse dienstverlening	669.577	550.642
Vergoeding levering medicijnen aan verpleeghuizen en apotheken	8.332.361	7.248.396
Totaal	10.739.069	9.525.144

15.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Overige zorgprestaties	14.277.083	12.921.779
Jeugdwet	122.707	154.609
Totaal	14.399.790	13.076.388

Toelichting:

Onder de overige zorgprestaties staan ook de opbrengsten van de poliklinische apotheek (€ 6,2 mln.).

16. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2024	2023
	€	€
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13.268.209	12.257.499
Totaal	13.268.209	12.257.499

Toelichting:

Onder de andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zit onder andere de verhuur van onroerende goed (€ 2,2 mln.) en de doorbelasting van personeel (€ 3,9 mln.)

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Overige dienstverlening	14.112.998	13.541.847
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	49.737	67.998
Totaal	14.162.735	13.609.845

Toelichting:

Onder de overige bedrijfsopbrengsten zijn onder andere de vergoedingen voor de dienstverlening aan derden opgenomen (€ 14,1 mln.).

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

LASTEN

18. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	(8.020.470)	(6.618.775)
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	(47.222.045)	(44.812.594)
Overige kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	(22.780.031)	(22.072.375)
Totaal	<u>(78.022.546)</u>	<u>(73.503.744)</u>

Toelichting:

ZGT declareert haar omzet op basis van integrale tarieven. Honorariumafspraken tussen ZGT en de Coöperatie Medisch Specialististen zijn vastgelegd in een convenant. De honorariumkosten vrijgevestigd medisch specialisten 2024 zijn hier weergegeven. De kosten uitbesteding onderaannemers betreffen vooral kosten van extern uitbestede laboratoria klinische chemie, microbiologie en pathologie.

19. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	(161.526.323)	(149.105.568)
Sociale lasten	(24.800.801)	(22.446.547)
Pensioenpremies	(14.778.650)	(13.274.100)
Totaal personeelskosten	<u>(201.105.774)</u>	<u>(184.826.215)</u>

Toelichting:

De stijging van de lonen en salarissen is met name veroorzaakt door een cao loonstijging vanaf 1 juni 2024 ad 5%, en een stijging in fte.

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Patiëntgebonden	1.945	1.873
Management en ondersteuning	658	688
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.603</u>	<u>2.561</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	-	-

Toelichting:

De gepresenteerde FTE betreft de verloonde FTE.

20. Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	(2.507.810)	(2.492.819)
- materiële vaste activa	(24.155.808)	(23.466.191)
Totaal afschrijvingen	<u>(26.663.618)</u>	<u>(25.959.010)</u>

Toelichting:

Het saldo van de afschrijvingen is inclusief het bedrag van boekwinsten of verliezen.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

LASTEN

21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	(7.503.096)	(6.887.679)
Algemene kosten	(28.703.682)	(25.669.711)
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	(74.306.687)	(74.147.301)
Onderhoud en energiekosten	(8.447.408)	(8.924.055)
Huur en leasing	(603.285)	(836.303)
Dotaties en vrijval voorzieningen	(6.271.107)	(8.783.776)
Totaal overige bedrijfskosten	<u>(125.835.265)</u>	<u>(125.248.825)</u>

Toelichting:

De stijging wordt veroorzaakt door onder andere hogere algemene kosten. De hogere reiskostenvergoeding woon-werk conform CAO kent in 2024, en in tegenstelling tot 2023, een full-year effect wat resulteert in €1 mln. hogere kosten. Daarnaast is de voorziening langdurig zieken toegenomen met € 1,4 mln.

22. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.028.873	502.010
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>1.028.873</u>	<u>502.010</u>

23. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentelasten en soortgelijke kosten	(1.889.452)	(2.314.937)
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	<u>(1.889.452)</u>	<u>(2.314.937)</u>

24. Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het fiscale resultaat van ZGT Cleancare (51% deelneming) en de fiscale eenheid met Helon Huid- en laserkliniek, Travel Health Clinic Oost, ZGT Holding en ZGT Vastgoed.

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Vennootschapsbelasting	(4.839)	(106.899)
Totaal	<u>(4.839)</u>	<u>(106.899)</u>

Toelichting:

De vennootschapsbelasting 2024 betreft alleen ZGT Cleancare en hierover is 19% vennootschapsbelasting verschuldigd. De vennootschapsbelasting van 2023 bestaat uit een nagekomen last over boekjaar 2022 bij de fiscale eenheid. Verder is er in 2023 bij de fiscale eenheid sprake van twee vennootschapsbelasting tarieven, namelijk 19% over de eerste €0,2 mln. winst voor belasting en 25,8% voor de winst daarboven en blij ZGT Cleancare is dat alleen 19% vennootschapsbelasting.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

LASTEN

25. Honoraria onafhankelijk accountant

	2024	2023
	€	€
De honoraria van de onafhankelijk accountant over 2024 en 2023 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	219.615	207.273
2 Overige controlewerkzaamheden (o.a. subsidiecontroles)	36.058	34.663
3 Andere niet controlediensten	14.327	18.524
Totaal honoraria accountant	270.000	260.460

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024 (2023) hebben betrekking op de kosten over het boekjaar 2024 (2023). Dit kunnen ook additionele kosten van voorgaande jaren zijn.

26. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

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 27.

27. Verantwoordingsmodel WNT 2024

De WNT is van toepassing op Stichting Ziekenhuisgroep Twente (ZGT). Het voor ZGT toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 15 punten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2024			
	H.M. Dijstelbloem	F.I.G. Janssen	
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€216.661	€216.679	
Beloningen betaalbaar op termijn	€16.205	€16.191	
Subtotaal	€232.866	€232.870	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€233.000	€233.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging	€232.866	€232.870	
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2023			
	H.M. Dijstelbloem	F.I.G. Janssen	
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 t/m 31-12	16-08 t/m 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€207.829	€207.843	
Beloningen betaalbaar op termijn	€15.170	€15.156	
Subtotaal	€222.999	€222.999	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€223.000	€223.000	
Bezoldiging	€222.999	€222.999	

27. Verantwoordingsmodel WNT 2024

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024			
	K. Erends	C.G. Faber	V.A. van Luling
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€33.024	€21.370	€20.970
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€34.950	€23.300	€23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€33.024	€21.370	€20.970
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
	K. Erends	C.G. Faber	V.A. van Luling
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€31.638	€20.554	€20.070
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€33.450	€22.300	€22.300
Gegevens 2024			
	J.M.A. Kemna	W. Toering- Keen	C.A.H.A. Doornik
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-10 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€21.464	€20.973	€5.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€23.300	€23.300	€5.857
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€21.464	€20.973	€5.280
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023			
	J.M.A. Kemna	W. Toering- Keen	C.A.H.A. Doornik
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-07 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	N.v.t.
Bezoldiging			
Bezoldiging	€10.282	€20.070	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€11.242	€22.300	N.v.t.
	B. Fransen	J.F.M. van Rooijen	
Functiegegevens	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 30-06	
Bezoldiging			
Bezoldiging	€20.070	€10.190	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€22.300	€11.058	

1.2 Enkelvoudige jaarrekening

Stichting Ziekenhuisgroep Twente
1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2024
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 €	31-dec-23 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		3.496.332	5.924.910
2. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		208.947	71.351
Totaal immateriële vaste activa		3.705.279	5.996.261
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		93.009.983	94.495.814
2. machines en installaties		16.228	18.031
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		37.451.104	34.106.184
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		9.002.145	7.823.532
Totaal materiële vaste activa		139.479.460	136.443.561
III Financiële vaste activa	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		1.470.667	526.766
2. andere deelnemingen		1.932.633	1.909.141
3. overige vorderingen		867.181	262.147
Totaal financiële vaste activa		4.270.481	2.698.054
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
1. gereed product en handelsgoederen		6.242.751	5.919.332
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	7.682.966	7.073.789
III Vorderingen	6		
1. op handelsdebiteuren		18.949.674	20.146.299
2. op groepsmaatschappijen		133.319	2.468.366
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		165.507	167.390
4. overige vorderingen		4.407.406	5.296.855
5. overlopende activa		33.828.034	38.590.669
Totale vorderingen		57.483.940	66.669.579
IV Liquide middelen	7	38.708.892	28.740.098
C Totaal activa		257.573.769	253.540.674

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€	€
PASSIVA			
D Eigen vermogen	8		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		1.407	1.407
II Wettelijke en statutaire reserve			
1. Wettelijke		662.320	478.936
III Overige reserves		104.098.669	95.810.525
Totaal eigen vermogen		104.762.396	96.290.868
E Voorzieningen	9		
1. overige		38.431.486	34.948.483
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
1. schulden aan banken		37.403.302	47.882.343
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
1. schulden aan banken		10.108.344	12.391.122
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		13.813.961	14.478.302
3. schulden aan groepsmaatschappijen		1.081.378	1.033.613
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		11.526.347	10.184.682
5. schulden ter zake van pensioenen		7.418.619	6.685.803
6. overige schulden		32.924.129	29.419.626
7. overige passiva		103.807	225.832
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		76.976.585	74.418.980
H Totaal passiva		<u>257.573.769</u>	<u>253.540.674</u>

1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST-EN VERLIESREKENING over 2024

	Ref.	2024	2023
		€	€
A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
1 Zorgverzekeringswet		373.568.723	351.939.450
2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1. van de Wet langdurige zorg			
		3.006.494	3.393.243
3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		11.530.535	13.869.939
4 Baten uit onderaanneming		10.739.833	9.526.462
5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		10.923.042	9.902.570
		409.768.627	388.631.664
B Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	13.250.507	12.008.388
Netto omzet		423.019.134	400.640.052
Overige bedrijfsopbrengsten	16	14.162.735	13.608.122
		14.162.735	13.608.122
Som der bedrijfsopbrengsten		437.181.869	414.248.174
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	17	(77.739.472)	(73.144.963)
Lonen en salarissen	18	(157.307.639)	(145.215.698)
Sociale lasten	18	(24.007.999)	(21.715.451)
Pensioenlasten	18	(14.505.306)	(13.039.963)
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	(25.638.131)	(25.496.611)
Overige bedrijfskosten	20	(128.813.215)	(127.948.701)
Som der bedrijfslasten		(428.011.762)	(406.561.387)
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	1.089.062	502.010
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	(1.886.254)	(2.141.234)
		(797.192)	(1.639.224)
Resultaat voor belastingen		8.372.915	6.047.563
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		98.614	328.202
Resultaat na belastingen		8.471.529	6.375.765
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2024	2023
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Overige reserves		8.471.529	6.375.765
		8.471.529	6.375.765

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	5.996.261	8.609.942
Investerings	216.828	(120.862)
Afschrijvingen	(2.477.447)	(2.480.239)
Desinvesteringen	(30.363)	(12.580)
Boekwaarde per 31 december	3.705.279	5.996.261

Toelichting:

De immateriële vaste activa betreffen voornamelijk de kosten van software (kooplicenties) en on-premise oplossingen. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5.

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	136.443.561	141.837.342
Investerings	27.201.903	17.615.407
Afschrijvingen	(23.834.243)	(22.952.173)
Desinvesteringen	(331.761)	(57.015)
Boekwaarde per 31 december	139.479.460	136.443.561

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.6.

Uit hoofde van uitbestede werkzaamheden voor bouwprojecten, software en medische instrumentarium bestaat per balansdatum aan investeringsverplichtingen een bedrag van € 5,3 miljoen, waarvan de grootste door de verbouwing van de Interne Geneeskunde. Er heeft een activa verplaatsing binnen de groep plaatsgevonden i.v.m. opheffen van ZGT Vastgoed B.V. De overheveling heeft tegen boekwaarde plaatsgevonden omdat het resultaat de groep nog niet heeft verlaten. Het verschil met de reële waarde is €0,8 mln.. Deze is toegelicht in de verloopstaat onder 1.2.6.

Alle materiële vaste activa zijn zowel juridisch als economisch eigendom van ZGT met uitzondering van activa voor een bedrag van € 1,6 mln. (2023: € 2,2 mln) waarvan de beschikbaarheid berust op een beperkt genotsrecht (financial lease). De hiermee samenhangende schulden zijn opgenomen onder de langlopende schulden.

De kosten van groot onderhoud worden geactiveerd in de balans door deze als component te verwerken in de boekwaarde van het betreffende materieel vaste actief onder toepassing van de componentenbenadering.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	2.698.054	2.196.418
Kapitaalstortingen	1.144.044	118.557
Resultaat deelnemingen	(6.651)	556.334
Ontvangen dividend	(170.000)	(156.750)
Acquisities van deelnemingen	-	100.000
Verstrekte leningen	800.000	-
Ontvangen dividend / aflossing leningen	(194.966)	(176.449)
Boekwaarde per 31 december	4.270.481	2.638.110

Toelichting:

De kapitaalstortingen in 2024 betreft een agiostorting in ZGT Holding BV a € 1.143.995,- en € 49,- aandelenkapitaal in Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.. Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.. Is op 1 mei 2024 opgericht door Spectrum Oogzorg B.V. en Stichting Ziekenhuisgroep Twente.

De verstrekte lening € 0,8 mln. betreft een geldlening aan Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.. Als zekerheid is een akte van verpanding overeengekomen op grond waarvan Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V. al zijn vorderingen en roerende zaken verpand aan ZGT, met uitzondering van roerende zaken waarop zekerheid is gevestigd ten gunste van leveranciers van Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.. Als rentevergoeding voor deze lening is 7% overeengekomen.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.7.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang	Eigen vermogen	Resultaat
		€	%	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
ZGT Holding B.V.	houdstermaatschappij	18.000	100%	1.269.818	(210.614)
ZGT Cleancare B.V.	schoonmaak	9.180	51%	393.818	20.629
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ZorgNetOost B.V.	informatie uitwisseling	1.487.071	41%	776.549	40.971
Fertiliteitskliniek Twente B.V.	fertiliteitszorg	4.500	25%	729.162	97.165
Coöperatie Thoez Twente UA	thuiszorg	50.000	25%	180.049	-
Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.	oogzorg	49	49%	100	-
Belangen samen met dochtermaatschappijen:					
ZGT Vastgoed B.V.	beheer vastgoed	18.000	100%	-	(493.935)
Helon Huid- en Laserkliniek B.V.	huid- lasertechniek	18.160	100%	87.790	(52.815)
Travel Health Clinic Oost B.V.	reizigersbegeleiding	18.000	100%	876.055	336.138
Volledig aansprakelijk vennoot van VoF of CV:					
Nocepta VoF	pijnbestrijding	70.000	25%	1.271.074	848.528
Civo Zorgopleiders	opleiden	10.000	33%	455.270	115.051
Belangen in overige rechtspersonen					
OWM Medirisk B.A. (lid)	verzekeringsmaatschappij	1.026.642	0%		
Dienstapothek Almelo B.V.	apothekersbedrijf	507	1,3%		

Toelichting:

Van ZorgNetOost B.V., Fertiliteitskliniek Twente B.V., Coöperatie Thoez Twente U.A., OWM Medirisk B.A. en CIVO Zorgopleiders zijn het eigen vermogen en resultaat opgenomen per 31 december 2023, cijfers over 2024 zijn nog niet definitief.

Van Nocepta VoF is het geprognosticeerde eigen vermogen en resultaat opgenomen per 31 december 2024 respectievelijk over 2024. Van ZGT Holding B.V., ZGT Cleancare B.V., ZGT Vastgoed B.V., Helon Huid- en Laserkliniek B.V. en Travel Health Clinic Oost B.V. zijn het eigen vermogen en resultaat opgenomen per 31 december 2024. Deelneming Spectrum Oogziekenhuis B.V. is op 1 mei 2024 opgericht door Spectrum Oogzorg B.V. en Stichting Ziekenhuisgroep Twente. De cijfers over 2024 zijn nog niet definitief.

Voor de bovenstaande rechtspersonen gelden de volgende woonplaatsen (vestigingsplaats):

Enschede: ZorgNetOost B.V.

Hengelo: Fertiliteitskliniek Twente B.V., ZGT Holding B.V., ZGT Vastgoed B.V., Helon B.V., Travel Health Clinic Oost B.V., Nocepta

VoF, CIVO Zorgopleiders

Almelo: Coöperatie Thoez Twente U.A., ZGT Cleancare B.V., Dienstapothek Almelo B.V., Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.

Utrecht: OWM MediRisk B.A.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Medische middelen	5.932.418	5.617.965
2. Voedingsmiddelen	50.711	44.802
3. Overige voorraden:		
- voorgeschreven kleding	102.129	102.629
- kantoorbenodigdheden en drukwerk	82.316	86.934
- voorraden voor onderhoud	75.177	67.002
Totaal voorraden	6.242.751	5.919.332

Toelichting:

De courantheid van de voorraden is beoordeeld en een voorziening voor incourantheid wordt niet noodzakelijk geacht. Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.2.8. Alle voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de vvp-methode.

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten	42.609.455	20.467.278
2. Ontvangen voorschotten inzake DBC's	(34.926.489)	(13.393.489)
Totaal onderhandenwerk DBC's en DBC-zorgproducten	7.682.966	7.073.789

Er worden geen verliezen verwacht op het onderhanden werk.

Voor wat betreft een aantal zorgverzekeraars is in 2023 het ontvangen voorschot groter dan het onderhanden werk. In 2024 is hier geen sprake van. De per saldo resterende schuld is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Onderhanden werk MSZ	42.609.455	41.116.778
Ontvangen voorschotten	(34.926.489)	(34.793.489)
Totaal onderhanden werk	7.682.966	6.323.289
Verantwoord onder Onderhanden werk MSZ	7.682.966	7.073.789
Verantwoord onder Kortlopende schulden	-	(750.500)
	7.682.966	6.323.289

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1 vorderingen op handelsdebiteuren	18.949.674	20.146.299
2 vorderingen op groepsmaatschappijen:		
- rekening-courant ZGT Vastgoed B.V.	0	2.364.437
- rekening-courant Helon Huid- en Laserkliniek B.V.	133.319	103.929
3 vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen:		
- rekening-courant Fertilitetskliniek Twente B.V.	165.507	167.390
4 overige vorderingen		
- vorderingen uit hoofde van subsidies	1.265.623	2.826.216
- overige vorderingen	3.044.384	2.470.639
- Te vorderen vennootschapsbelasting	97.399	-
5 overlopende activa:		
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	16.757.940	15.513.577
- vergoedingen arbeidsongeschiktheidsverzekering werknemers	5.699.248	4.881.750
- opbrengsten geleverde zorg 't Roessingh	3.320.843	3.155.127
- opbrengsten dienstverlening OCON	4.765.383	2.278.618
- opbrengsten farmaceutische dienstverlening	1.008.093	566.924
- afrekeningen zorgverzekeraars 2024	-	-
- afrekeningen zorgverzekeraars 2023	-	-
- afrekeningen zorgverzekeraars oude jaren	-	10.207.530
- overige overlopende activa	2.276.527	1.987.145
	<u>57.483.940</u>	<u>66.669.581</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,3 mln. (2023: € 0,2 mln.)
De daling van rekening-courant vordering ZGT Vastgoed B.V. komt door de verkoop van de activa aan ZGT en een agiostorting.
De stijging van de post nog te factureren vindt plaats bij de MSZ. Deze is € 3,5 mln. hoger dan eind 2023. De stijging hangt samen met prijsindexatie. Bij de PAAZ is deze met € 2,2 mln. gedaald. De daling bij de PAAZ komt doordat deze post eind 2023 eenmalig hoog was vanwege overgang naar de nieuwe bekostiging GGZ.
Onder de post overlopende activa is een bedrag van € 5,7 mln. opgenomen m.b.t. te ontvangen vergoedingen wegens verzekering van het risico op arbeidsongeschiktheid van werknemers. Hier tegenover is (deels) onder de voorzieningen de voorziening langdurig zieke werknemers opgenomen.
In de debiteuren en overige vorderingen zijn geen vorderingen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar opgenomen.
Ten behoeve van kortlopende schulden aan kredietinstellingen en langlopende schulden aan banken zijn de vorderingen op debiteuren verpand.

ACTIVA

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Bankrekeningen	38.703.817	28.736.711
2. Kassen	5.075	3.387
Totaal liquide middelen	<u>38.708.892</u>	<u>28.740.098</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.
Er is voor een totaalbedrag van € 6.000 garanties gegeven aan derden.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
I. Gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	1.407
II. Wettelijke en statutaire reserves	662.320	478.936
III. Overige reserves	104.098.669	95.810.525
Totaal eigen vermogen	104.762.396	96.290.868

8.I. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Kapitaal	1.407	-	-	1.407
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	-	-	1.407

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	-	-	1.407
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	-	-	1.407

8.II. Wettelijke en statutaire reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Wettelijke reserves	478.936	0	183.384	662.320
Totaal wettelijke en statutaire reserves	478.936	-	183.384	662.320

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Wettelijke en statutaire reserves	496.540	-	(17.604)	478.936
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	496.540	-	(17.604)	478.936

Toelichting:

Onder wettelijke en statutaire reserves is een wettelijke reserve deelnemingen opgenomen. Dit betreft het niet-uitgekeerde gedeelte van de reeds verantwoorde resultaten in minderheidsdeelnemingen.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

8.III. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-24 €
Overige reserve	95.810.525	8.471.528	(183.384)	104.098.669
Totaal overige reserves	<u>95.810.525</u>	<u>8.471.528</u>	<u>(183.384)</u>	<u>104.098.669</u>

Het verloop over 2023 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-23 €
Overige reserves	89.417.160	6.375.761	17.604	95.810.525
	<u>89.417.160</u>	<u>6.375.761</u>	<u>17.604</u>	<u>95.810.525</u>

PASSIVA

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:	104.762.396	8.471.529
Aandeel derden in eigen vermogen	192.971	-
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>104.955.367</u>	<u>8.471.529</u>

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
1. jubileumverplichtingen	1.723.635	405.387	(241.889)	-	1.887.133
2. langdurig zieken	7.482.734	1.922.385	(533.693)	-	8.871.426
3. overige personele voorzieningen	838	-	-	(838)	-
4. persoonlijk levensfase budget	22.146.209	3.431.158	(1.214.352)	-	24.363.015
5. generatieregeling	1.541.725	-	(239.664)	(360.435)	941.626
6. eigen risico medische aansprakelijkheid	2.053.342	700.251	(385.307)	-	2.368.286
Totaal voorzieningen	34.948.483	6.459.181	(2.614.905)	(361.273)	38.431.486

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

	31-dec-24 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	6.531.284
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	31.900.202
hiervan > 5 jaar	17.892.499

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening jubilea heeft betrekking op de berekening van de toekomstige uitkeringen ter gelegenheid van jubilea van medewerkers. In de berekening is rekening gehouden met het feit dat een aantal medewerkers het ziekenhuis verlaat voordat zij een jubileumdatum bereiken. Uitbetaalde uitkeringen worden aan de voorziening onttrokken en nieuwe verplichtingen worden gedoteerd aan de voorziening.

De voorziening voor langdurig zieke werknemers betreft de verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Hier tegen over is onder de overige vorderingen een bedrag opgenomen voor te ontvangen vergoedingen wegens verzekering van het risico op arbeidsongeschiktheid van werknemers. Uitkeringen worden ten laste van de voorziening gebracht, voor nieuwe verplichtingen wordt gedoteerd aan de voorziening en vrijval betreft in voorgaande jaren opgenomen verplichtingen die voor een te hoog bedrag zijn voorzien.

Het door de werknemers opgebouwde persoonlijk budget levensfase is opgenomen onder de voorzieningen, omdat het tijdstip en de hoogte van de uitbetaling onzeker is.

De voorziening medische aansprakelijkheid wordt gevormd voor toekomstige kosten van lopende claims.

Doordat de voorzieningen jubilea en persoonlijk budget levensfase worden berekend aan de hand van een gemiddelde looptijd. Is de oprenting niet materieel en wordt om deze reden niet apart toegelicht.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Schulden aan banken	37.403.302	47.882.343
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>37.403.302</u>	<u>47.882.343</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	58.773.463	63.110.320
Nieuwe leningen	-	-
Herfinancieringen	29.100.000	33.525.008
Aflossingen	(40.362.305)	(37.861.862)
Stand per 31 december	<u>47.511.158</u>	<u>58.773.466</u>
Aflossingsverplichting komend boekjaar	(10.107.857)	(10.891.122)
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>37.403.301</u>	<u>47.882.344</u>

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	10.107.857	10.891.122
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	37.403.301	47.882.344
hiervan > 5 jaar	14.960.000	3.490.494

Onder de schulden aan banken is voor € 1,5 miljoen aan financial lease verplichtingen opgenomen (2023: 2,2 miljoen)

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Op 1 april 2024 heeft herfinanciering plaatsvinden van de faciliteiten F3 en J. De rente wordt hierbij vastgezet op 3,75% tot einde looptijd en de looptijd van faciliteit F3 wordt 9 jaar en van faciliteit J wordt dit 10 jaar.

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen bij ABN AMRO bank N.V. en ING bank N.V. luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- verpanding van vorderingen van de kredietnemer op alle debiteuren;
- vuistloze verpanding van alle bedrijfsinventaris en voorraden.

De reële waarde van de leningen wijkt licht af van de boekwaarde.

Er zijn met de banken afspraken gemaakt ten aanzien van ratio's eisen voor de solvabiliteit en de EBITDA.

Aan deze afspraken wordt ultimo 2024 voldaan.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. schulden aan banken	487	1.500.000
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten	13.813.961	14.478.302
3. aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopendel leningen	10.107.857	10.891.122
4. belastingen en premies sociale verzekeringen	11.526.347	10.184.682
5. schulden terzake van pensioenen	7.418.619	6.685.803
6. nog te betalen salarissen	747.476	769.459
7. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2024	553.120	-
8. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2023	4.040.562	95.920
9. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars oude jaren	4.891.085	10.210.948
10. bevoorschotting boven bedrag onderhanden werk	-	750.500
11. schulden aan groepsmaatschappijen:		
- rekening-courant Travel Health Clinic Oost B.V.	327.865	387.668
- rekening-courant ZGT Holding B.V.	305.974	305.974
- rekening-courant ZGT Cleancare B.V.	447.539	339.971
12. reservering vakantiegeld	6.092.182	5.592.774
13. reservering vakantiedagen	3.132.433	2.945.679
14. nog te betalen kosten:		
- honorarium	3.391.351	1.395.248
- nog te ontvangen facturen m.b.t. verslagjaar	5.225.196	3.407.663
- overige nog te betalen kosten	4.850.724	4.251.436
15. overige passiva		
- nog te betalen rente	103.807	225.832
Totaal overige schulden	76.976.585	74.418.981

Toelichting:

ZGT heeft de volgende kredietfaciliteiten per 31 december 2024:

Financiering werkkapitaal	€ 12,7 mln.
Financiering investeringen	€ 28,5 mln.

ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. verstrekken elk 50% van beide faciliteiten.

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. en luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op registergoederen;
- pandrecht op roerende zaken die de registergoederen duurzaam dienen;
- pandrecht op vorderingen;
- pandrecht op roerende zaken

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

ZGT maakt onderdeel uit van de fiscale eenheid omzetbelasting met ZGT Vastgoed BV, THC Oost BV, Helon BV en ZGT Holding BV en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2024 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 0,65 mln.

PASSIVA

13. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen. 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. Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024. ZGT is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende 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.

(Meerjarige) financiële verplichtingen

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten:

	Betaalbaar binnen 1 jaar	Betaalbaar 1-5 jaar	Betaalbaar na 5 jaar	Totaal 31-dec-24
	€	€	€	€
All-in contracten	130.136	-	-	130.136
Licenties	5.757.289	3.876.562	-	9.633.851
Onderhoud	2.709.827	11.271.717	2.694.140	16.675.684
Verzekeringen	1.404.683	-	-	1.404.683
Totaal meerjarige verplichtingen	10.001.935	15.148.279	2.694.140	27.844.354

Investeringsverplichtingen

Uit hoofde van uitbestede werkzaamheden voor bouwprojecten, software en medische instrumentarium bestaat per balansdatum aan investeringsverplichtingen een bedrag van € 5,3 miljoen.

Hypotheek en verpanding roerende zaken

In verband met de kredietverstrekking door ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. is er door de Stichting Ziekenhuisgroep Twente een hypotheekrecht verstrekt op registergoederen van de Stichting Ziekenhuisgroep Twente, een pandrecht op vorderingen en een pandrecht op roerende zaken.

1.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2024			
- aanschafwaarde	14.484.486	71.351	14.555.837
- cumulatieve afschrijvingen	(8.559.576)	-	(8.559.576)
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>5.924.910</u>	<u>71.351</u>	<u>5.996.261</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	-	216.828	216.828
- herrubricering naar juiste categorie	79.232	(79.232)	-
- afschrijvingen	(2.477.447)	-	(2.477.447)
- <i>desinvesteringen</i>			
- aanschafwaarde	(41.404)	-	(41.404)
- cumulatieve afschrijvingen	11.041	-	11.041
- per saldo (boekwinst / verlies)	(30.363)	-	(30.363)
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(2.428.578)</u>	<u>137.596</u>	<u>(2.290.982)</u>
Stand per 31 december 2024			
- aanschafwaarde	14.522.314	208.947	14.731.261
- cumulatieve afschrijvingen	(11.025.982)	-	(11.025.982)
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>3.496.332</u>	<u>208.947</u>	<u>3.705.279</u>

1.2.6 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voorstelbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	273.916.710	40.907.611	107.074.374	7.823.532	429.722.227
- cumulatieve afschrijvingen	(179.420.896)	(40.889.580)	(72.968.190)	-	(293.278.666)
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>94.495.814</u>	<u>18.031</u>	<u>34.106.184</u>	<u>7.823.532</u>	<u>136.443.561</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	-	-	23.377.535	23.377.535
- overboeking naar andere categorie	10.703.504	-	11.495.418	(22.198.922)	-
- afschrijvingen	(16.013.703)	(1.803)	(7.818.737)	-	(23.834.243)
- overheveling aanschafwaarde ZGT Vastgoed B.V.	9.678.972	146.442			9.825.414
- overheveling cum. afschrijvingen ZGT Vastgoed B.V.	(5.854.604)	(146.442)			(6.001.046)
- <i>desinvesteringen</i>					
- aanschafwaarde	-	-	(2.040.946)	-	(2.040.946)
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	1.709.185	-	1.709.185
- per saldo	-	-	(331.761)	-	(331.761)
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(1.485.831)</u>	<u>(1.803)</u>	<u>3.344.920</u>	<u>1.178.613</u>	<u>3.035.899</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	294.299.186	41.054.053	116.528.846	9.002.145	460.884.230
- cumulatieve afschrijvingen	(201.289.203)	(41.037.825)	(79.077.742)	-	(321.404.770)
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>93.009.983</u>	<u>16.228</u>	<u>37.451.104</u>	<u>9.002.145</u>	<u>139.479.460</u>

1.2.7 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappij n	Deelnemingen in overige verbonden maatschappij n	Overige vorderingen	Totaal €
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	526.766	1.909.141	262.147	2.698.054
Kapitaalstortingen	1.143.995	49	-	1.144.044
Resultaat deelnemingen	(200.094)	193.443	-	(6.651)
Ontvangen dividend	-	(170.000)	-	(170.000)
Acquisities van deelnemingen	-	-	-	-
Verstrekte leningen	-	-	800.000	800.000
Aflossing leningen	-	-	(194.966)	(194.966)
Boekwaarde per 31 december 2024	1.470.667	1.932.633	867.181	4.270.481

Stichting Ziekenhuisgroep Twente

BIJLAGE

1.2.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werk- lijke- rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflos-sings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerhed
		€			%	€	€	€	€	€			€	€
BNG	1993	3.743.687	33	Linear	2,37%	340.335	-	113.445	226.890	-	3	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	1993	12.705.846	32	Linear	2,43%	794.115	-	397.057	397.058	-	2	Vast bedrag	397.058	Rijksgarantie
BNG	1996	6.748.526	29	Linear	0,95%	465.458	-	465.458	0	-	2	Vast bedrag	232.728	Rijksgarantie
NAT.NED.	1996	3.289.907	29	Linear	0,90%	226.890	-	113.445	113.445	-	2	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
Amersfoortse	1996	3.403.352	30	Linear	6,65%	340.335	-	113.445	226.890	-	2	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	1996	5.061.465	29	Linear	0,68%	349.068	-	174.534	174.534	-	1	Vast bedrag	174.534	Rijksgarantie
BNG	1997	4.934.860	29	Linear	4,72%	510.502	-	170.167	340.335	-	2	Vast bedrag	170.168	Rijksgarantie
ABN AMRO	1999	3.630.242	25	Linear	3,40%	290.419	-	145.209	145.210	-	1	Vast bedrag	145.210	Hypotheekrecht
BNG	2005	2.609.236	23	Linear	2,76%	680.670	-	226.890	453.780	-	5	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	2011	1.928.566	17	Linear	4,17%	567.226	-	113.445	453.781	-	4	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
BNG	2011	2.892.847	17	Linear	4,12%	850.831	-	170.168	680.663	-	4	Vast bedrag	170.168	Rijksgarantie
BNG	2006	4.764.692	20	Linear	0,66%	714.697	-	238.235	476.462	-	2	Vast bedrag	238.235	Rijksgarantie
ING	2008	12.000.000	20	Euroflex	6,31%	1.425.004	-	300.000	1.125.004	-	4	Vast bedrag	300.000	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2008	28.000.000	20	Euroflex	6,28%	3.325.000	-	700.000	2.625.000	-	4	Vast bedrag	700.000	Hypotheekrecht
BNG	2011	6.780.000	15	Linear	3,90%	1.017.000	-	452.000	565.000	-	2	Vast bedrag	452.000	Rijksgarantie
NWB	2011	3.403.352	15	Linear	4,34%	680.671	-	226.890	453.781	-	2	Vast bedrag	226.890	Rijksgarantie
ABN AMRO	2016	7.500.000	9	Linear	2,25%	1.875.000	-	833.333	1.041.667	-	2	Vast bedrag	833.332	Hypotheekrecht
ING	2016	7.500.000	9	Linear	2,25%	1.875.000	-	833.333	1.041.667	-	2	Vast bedrag	833.332	Hypotheekrecht
DLL	2020	74.595	7	annuitair	2,95%	37.473	-	10.832	26.641	-	3	Variabel	11.179	Recht van eigendor
DLL	2020	269.775	7	annuitair	3,15%	132.305	-	39.278	93.027	-	3	Variabel	40.534	Recht van eigendor
DLL	2020	57.123	7	annuitair	2,95%	29.959	-	8.247	21.712	-	3	Variabel	8.493	Recht van eigendor
DLL	2020	57.511	7	annuitair	2,95%	29.480	-	8.323	21.157	-	3	Variabel	8.572	Recht van eigendor
DLL	2020	1.230.560	5	annuitair	2,60%	427.794	-	254.366	173.428	-	1	Variabel	173.428	Geen
DLL	2020	160.833	7	annuitair	2,46%	90.051	-	23.049	67.002	-	2	Variabel	23.739	Recht van eigendor
ABN AMRO	2021	1.061.170	7	annuitair	1,60%	645.058	-	150.913	494.145	-	4	Variabel	153.348	Recht van eigendor
BNG	2021	907.561	8	Linear	-0,23%	680.671	-	113.445	567.227	-	5	Vast bedrag	113.445	Rijksgarantie
ABN AMRO	2021	5.000.000	10	Linear	1,00%	4.125.000	-	500.000	3.625.000	1.125.000	7	Vast bedrag	500.000	Hypotheekrecht
ING	2021	5.000.000	10	Linear	1,00%	4.125.000	-	500.000	3.625.000	1.125.000	7	Vast bedrag	500.000	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2022	-	7	annuitair	1,60%	797.443	-	151.790	645.653	-	5	Variabel	154.239	Recht van eigendor
ABN AMRO	2023	-	2	Linear	4,65%	3.325.000	-	3.325.000	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ING	2023	-	2	Linear	4,65%	3.325.000	-	3.325.000	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2023	-	2	Linear	4,65%	12.337.504	-	12.337.504	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ING	2023	-	2	Linear	4,65%	12.337.504	-	12.337.504	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2024	3.150.000	10	Linear	3,75%	-	3.150.000	175.000	2.975.000	1.225.000	9	Vast bedrag	350.000	Hypotheekrecht
ING	2024	3.150.000	10	Linear	3,75%	-	3.150.000	175.000	2.975.000	1.225.000	9	Vast bedrag	350.000	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2024	11.400.000	11	Linear	3,75%	-	11.400.000	570.000	10.830.000	5.130.000	10	Vast bedrag	1.140.000	Hypotheekrecht
ING	2024	11.400.000	11	Linear	3,75%	-	11.400.000	570.000	10.830.000	5.130.000	10	Vast bedrag	1.140.000	Hypotheekrecht
						58.773.463	29.100.000	40.362.306	47.511.158	14.960.000				10.107.857

1.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST-EN VERLIESREKENING

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst-en verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst-en verliesrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst-en verliesrekening.

BATEN

14 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

14.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	373.568.723	351.939.450
Totaal	<u>373.568.723</u>	<u>351.939.450</u>

14.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1. 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 langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Subsidies Zvw-zorg	3.006.494	3.393.243
Totaal	<u>3.006.494</u>	<u>3.393.243</u>

14.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	10.527.433	9.398.901
Stagefonds en overige opleidingssubsidies	1.003.102	748.809
Opschaling curatieve zorg COVID-19	-	3.722.229
Totaal	<u>11.530.535</u>	<u>13.869.939</u>

14.4 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
t Roessingh revalidatiecentrum	1.737.131	1.726.106
Overige wederzijdse dienstverlening	669.577	550.642
Vergoeding levering medicijnen aan verpleeghuizen en apotheken	8.333.125	7.249.714
Totaal	<u>10.739.833</u>	<u>9.526.462</u>

BATEN

14.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Overige zorgprestaties	10.800.335	9.747.961
Jeugdwet	122.707	154.609
Totaal	10.923.042	9.902.570

15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2024	2023
	€	€
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13.250.507	12.008.388
Totaal	13.250.507	12.008.388

16. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Overige dienstverlening	14.112.998	13.540.124
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	49.737	67.998
Totaal	14.162.735	13.608.122

LASTEN

17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	(7.766.591)	(6.289.055)
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	(47.222.045)	(44.812.594)
Overige kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	(22.750.836)	(22.043.314)
Totaal	<u>(77.739.472)</u>	<u>(73.144.963)</u>

18. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	(157.307.639)	(145.215.698)
Sociale lasten	(24.007.999)	(21.715.451)
Pensioenpremies	(14.505.306)	(13.039.963)
Totaal personeelskosten	<u>(195.820.944)</u>	<u>(179.971.112)</u>

Toelichting:

De stijging van de lonen en salarissen is met name veroorzaakt door een cao loonstijging vanaf 1 juni 2025 ad 5%, en een stijging in fte.

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

Patiëntgebonden	1.929	1.856
Management en ondersteuning	590	610
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.519</u>	<u>2.466</u>

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is

- -

Toelichting:

De gepresenteerde FTE betreft de verloonde FTE.

19. Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	(2.507.810)	(2.492.819)
- materiële vaste activa	(23.130.321)	(23.003.792)
Totaal afschrijvingen	<u>(25.638.131)</u>	<u>(25.496.611)</u>

Toelichting:

Het saldo van de afschrijvingen is inclusief het bedrag van boekwinsten of verliezen.

LASTEN

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	(12.225.827)	(11.380.228)
Algemene kosten	(28.330.639)	(24.919.625)
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	(73.017.509)	(73.018.528)
Onderhoud en energiekosten	(8.455.305)	(8.940.146)
Huur en leasing	(540.208)	(952.693)
Dotaties en vrijval voorzieningen	(6.243.727)	(8.737.481)
Totaal overige bedrijfskosten	<u>(128.813.215)</u>	<u>(127.948.701)</u>

Toelichting:

De stijging wordt veroorzaakt door onder andere hogere algemene kosten. De hogere reiskostenvergoeding woon-werk conform CAO kent in 2024, en in tegenstelling tot 2023, een full-year effect wat resulteert in €1 mln. hogere kosten. Daarnaast is de voorziening langdurig zieken toegenomen met á 1,4 mln.

21. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten	1.029.029	427.007
Rentebaten groepsmaatschappijen	60.033	75.003
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>1.089.062</u>	<u>502.010</u>

22. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten en soortgelijke kosten	(1.886.254)	(2.141.234)
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	<u>(1.886.254)</u>	<u>(2.141.234)</u>

1.19 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Ziekenhuisgroep Twente heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 12 mei 2025.

De Raad van Toezicht van de Stichting Ziekenhuisgroep Twente heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

H.M. Dijkstra, voorzitter Raad van Bestuur
12 mei 2025

W.G.

F.I.G. Janssen, lid Raad van Bestuur
12 mei 2025

W.G.

K. Erends, voorzitter Raad van Toezicht
20 mei 2025

W.G.

J.M.A. Kemna, vicevoorzitter Raad van Toezicht
20 mei 2025

W.G.

C.G. Faber, lid Raad van Toezicht
20 mei 2025

W.G.

W. Toering-Keen, lid Raad van Toezicht
20 mei 2025

W.G.

V.A. van Luling, lid Raad van Toezicht
20 mei 2025

W.G.

C.A.H.A. Doornik, lid Raad van Toezicht
20 mei 2025

2 Overige gegevens

2 OVERIGE GEGEVENS

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen bepaling omtrent resultaatbestemming opgenomen.

2.2 Nevenvestigingen

Stichting Ziekenhuisgroep Twente heeft ziekenhuislocaties in Almelo en Hengelo.

2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Ziekenhuisgroep Twente

Verklaring over de jaarrekening 2024

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Ziekenhuisgroep Twente ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep (de stichting samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2024 van Stichting Ziekenhuisgroep Twente te Almelo gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Onafhankelijkheid

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen 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, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaardocument opgenomen andere informatie

Het jaardocument omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaardocument anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag, op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag van de interne toezichthouder en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

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 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en 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 stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten 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 stichting haar bedrijfsactiviteiten 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 stichting.

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 doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.



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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Zwolle, 21 mei 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. A.J. Ruiter RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2024 van Stichting Ziekenhuisgroep Twente

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het 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 fouten of fraude, 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. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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.

Contactgegevens ZGT

ZGT locatie Almelo

Zilvermeeuw 1

7609 PP Almelo

Postadres Almelo

Postbus 7600

7600 SZ Almelo

ZGT locatie Hengelo

Geerdinksweg 141

7555 DL Hengelo

Postadres Hengelo

Postbus 546

7550 AM Hengelo

Algemeen e-mailadres

info@zgt.nl

Algemeen telefoonnummer

088 708 78 78

Website

www.zgt.nl