



Jaardocument

2025

Topzorg voor uw levenskwaliteit

Mei 2026



Inhoudsopgave

Jaardocument 2025

› Voorwoord	3
› Hoofdstuk 1 Wij zijn ZGT	4
› Hoofdstuk 2 Onze zorg	7
› Hoofdstuk 3 Onze mensen	13
› Hoofdstuk 4 Onze organisatie	21
› Hoofdstuk 5 Bestuur en medezeggenschap	33
› Hoofdstuk 6 Financiën	37
› Hoofdstuk 7 Ambities voor de toekomst	40
› Verlag Raad van Toezicht 2025	43
› Jaarrekening 2025	50
› 1.1 Geconsolideerde jaarrekening	52
› 1.2 Enkelvoudige jaarrekening	93
› 2. Overige gegevens	115



Van links naar rechts: Hilde Dijstelbloem, Eric Kroon, Danielle van Bommel, Andries Slootweg

Voorwoord

Een jaar met mooie resultaten en vertrouwen voor de toekomst

2025 was een jaar om met trots op terug te kijken. We zijn trots op wat we samen hebben bereikt en op de gedrevenheid, deskundigheid en betrokkenheid van onze medewerkers. Hun inzet vormt iedere dag opnieuw het fundament onder onze zorg.

Het afgelopen jaar bereikten we diverse mooie mijlpalen. Zo ontvingen we officieel de diamanten Qualicor-status. Dit laat zien dat we kwaliteit, veiligheid en continu verbeteren hoog in het vaandel hebben staan. Daarnaast ronden we de vervanging van het oproep- en alarmeringssysteem op zodanige wijze succesvol af dat ziekenhuizen uit het hele land interesse toonden voor onze aanpak. En we openden ZGT Next, een plek waar de kracht van innovatie samenkomt en zichtbaar wordt voor medewerker en patiënt.

Daarnaast hebben we waardevolle samenwerkingen met onze partners verder verkend en versterkt. Goede zorg lever je immers nooit alleen. Samen met MST en onze medewerkers, inwoners van Twente en externe partners hebben we de contouren van de Twentse ziekenhuiszorg geschetst. De waardevolle inzichten uit deze brede dialoog vormen een stevige basis om met vertrouwen op door te bouwen, zodat we ook in de toekomst de medisch specialistische zorg kunnen blijven bieden aan onze patiënten in de regio.

Ook financieel sluiten we 2025 positief af met een resultaat van €9,7 miljoen. In een snel veranderende zorgomgeving, waarin uitdagingen blijvend zijn, is het ons gelukt om financieel gezond te blijven. Door kritisch te kijken naar onze uitgaven en weloverwogen keuzes te maken, zijn we in staat om noodzakelijke investeringen te blijven doen. Dit positieve financiële resultaat stelt ons daarnaast in staat om gericht te investeren in onze vernieuwingsplannen, waarbij we flexibel kunnen inspelen op veranderingen in het zorglandschap en onze strategische vastgoedinvesteringen duurzaam vormgeven.

Om deze koers voort te zetten hebben we elkaar nodig. Met zorg en aandacht voor elkaar; voor patiënt en medewerker. De positieve waardering die wij ook afgelopen jaar van onze patiënten mochten ontvangen, sterkt ons in deze richting.

Dit jaarverslag biedt een inzicht in ons jaar 2025. We zijn trots op onze collega's die iedere dag met energie en betrokkenheid de best mogelijke zorg leveren voor onze patiënten. Met vertrouwen en enthousiasme kijken we vooruit naar 2026 en verder. We blijven werken aan toekomstbestendige zorg, waarin aandacht voor de mens altijd onze leidraad blijft.

Hilde Dijstelbloem

voorzitter Raad van Bestuur

Eric Kroon

lid Raad van Bestuur

Danielle van Bommel

voorzitter CMS

Andries Slootweg

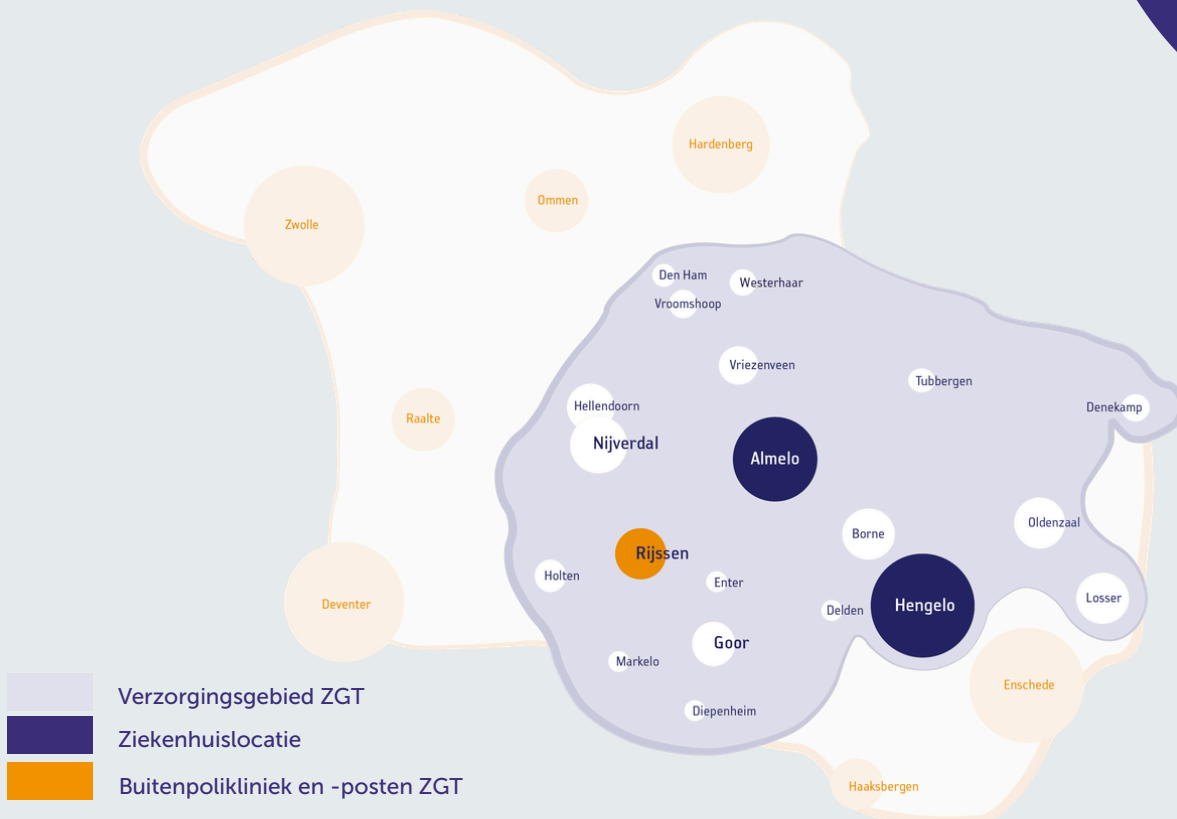
secretaris/penningmeester CMS



Hoofdstuk 1: Wij zijn ZGT

ZGT (Ziekenhuisgroep Twente) is een topklinisch opleidingsziekenhuis met twee locaties in Almelo en Hengelo en een buitenpolikliniek in Rijssen. Met 3281 medewerkers en medisch specialisten en 200 vrijwilligers leveren wij iedere dag hoogwaardige zorg aan de circa 640.000 inwoners van Twente. Hierbij vindt acute en hoog-complexe zorg plaats op onze locatie in Almelo, terwijl de planbare zorg meer geconcentreerd is in Hengelo.





Figuur 1. Primair verzorgingsgebied

1.1 Missie, visie en strategie

Onze meerjarenbeleidsvisie 2023-2026: 'ZGT, ziekenhuis van de toekomst' is ons kompas en geeft richting aan de complexe keuzes die we moeten maken. Onze missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers zijn weergegeven in figuur 2 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, en 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 patiënt als de (zorg)professional. 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 bij aan een gezonde toekomst door rekening te houden met impact op het klimaat, milieu en de leefomgeving. We hebben ons verbonden aan de Green Deal Duurzame Zorg. Concrete activiteiten op het gebied van duurzaamheid zijn 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. Het maakt het werk van (zorg)professionals aantrekkelijker en het helpt ons ziekenhuis te verduurzamen. Ontwikkelingen op het gebied van innovatie staan onder meer beschreven in paragraaf 3.2.

1.2 Strategie

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 deze activiteiten verder uit.

ZGT, ZIEKENHUIS VAN DE TOEKOMST

Visie 2023 - 2026



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



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



AANDACHT VOOR DE MENS



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



DUURZAME ZORG



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

INNOVATIE het fundament van onze ambities



PASSENDE ZORG MET EEN BREDE BLIK OP GEZONDHEID



Figuur 2. Onze missie, visie, kernwaarden en strategische pijlers



Hoofdstuk 2: Onze zorg

ZGT is een topklinisch opleidingsziekenhuis 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.



Figuur 3. Onze zorg in cijfers

2.1 Topklinische zorg

ZGT biedt een breed palet aan medisch specialistische (basis)zorg voor de Twentse patiënt en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de beschikbaarheid en het behoud van deze zorg in de regio. Daarnaast hebben we specifieke 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 koploperspositie in. Wij blijven extra investeren in deze speerpunten om ons daarmee in kwalitatieve zin te onderscheiden. De drie speerpunten zijn:

- 1. Oncologische zorg:** ZGT richt zich op slokdarm-/maagkanker, borstkanker, prostaatkanker en huidkanker (Mohs-chirurgie).
- 2. Metabool syndroom:** ZGT richt zich op de behandeling van complexe diabetes en morbide obesitas.
- 3. Kwetsbare ouderen:** ZGT richt zich op de multidisciplinaire benadering van geriatrische traumatologie. In 2025 heeft het Centrum voor Geriatrische Traumatologie als eerste topklinisch expertisecentrum van ZGT de hererkenning verworven.

2.1.2 Topklinische STZ-zorgproducten

ZGT heeft in 2025 zeven STZ-plaquettes in ontvangst genomen. Deze plaquettes maken onze erkende Topklinische Expertisecentra (TEC's) zichtbaar binnen het netwerk van Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ).

Onze erkende topklinische zorgproducten zijn:

- Centrum voor Geriatrische Traumatologie;
- Slokdarm-maagkliniek;
- Diabetische voetzorg;
- Diabetes Innovatiecentrum;
- Reuscelarteriitis (ARTeriitis EXpertisecentre Twente (ARTEXT));
- Borstkliniek Oost Nederland (BON);
- Bekkenbodembodem Expertise Centrum ZGT.

AI-geletterdheid

ZGT neemt deel in een werkgroep van adviseurs van vijf STZ-ziekenhuizen die een effectief en vernieuwend leerprogramma ontwikkelen waarmee (1) onze professionals in staat worden gesteld AI verantwoord, kritisch en adaptief toe te passen in hun specifieke werkcontext en (2) ZGT als organisatie voldoet aan de AI Act.

2.2 Laagcomplexe medisch specialistische zorg - focuskliniek ZGT

In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor het opstarten van een focuskliniek. Het doel van de focuskliniek is om laagcomplexe medisch specialistische zorg binnen de muren van het ziekenhuis kwalitatief, doelmatig en toegankelijk te organiseren en daarmee te behouden. Gestreefd wordt naar een eigen identiteit voor verwijzers en patiënten; snel, gestroomlijnd en klantgericht. In 2025 is de impact van de oprichting van een focuskliniek op de organisatie in kaart gebracht. Daarnaast zijn beoogde zorgpaden ingericht en geoptimaliseerd door inzet van Hybride Zorg, patientjourney en Lean Six Sigma-principes. Dit heeft al geleid tot verdere standaardisatie, verbeterde voorspelbaarheid in planning en efficiëntere inzet van capaciteit. In 2026 krijgt de ontwikkeling van de focuskliniek vervolg, waarin we ook een gezamenlijke focuskliniek met MST onderzoeken.

2.3 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.

2.3.1 Programma Hybride zorg

Om de toenemende zorgvraag en het tekort aan zorgprofessionals het hoofd te bieden, is ZGT in 2025 het programma Hybride Zorg gestart. Dit programma richt zich op de invoering van hybride zorgpaden: een combinatie van digitale technologieën, zoals teleconsultaties, digitale communicatie en thuismonitoring in combinatie met fysieke zorg waar nodig. Het uitgangspunt hierbij is: zelf, thuis en digitaal als het kan, en fysiek als het moet. Naast technologische innovaties wordt ook gewerkt aan de organisatorische herinrichting van zorgpaden om ruimte te creëren voor de groeiende zorgvraag en ambities.

Voor het uitvoeren van het programma is een transformatieplan opgesteld. Het plan werd in 2025 goedgekeurd door Menzis en VGZ. Echter door het uitputten van de landelijke transformatiegelden ontving ZGT geen financiële bijdrage uit deze middelen. Ondanks het uitblijven van deze financiering is in 2025 gestart met de implementatie binnen de specialismen maag-, darm- en leverziekten (MDL) en chirurgie. De eerste resultaten zijn inmiddels zichtbaar: patiënten maken gebruik van de app BeterDichtbij en ontvangen patiëntinformatie via animaties en digitale teksten in plaats van papieren folders.

2.3.2 Passende zorg samen met de patiënt

Onze zorg organiseren we samen met en rondom de patiënt. In 2025 heeft ZGT de implementatie van Samen Beslissen en Uitkomstgerichte Zorg verder versterkt. Voor Uitkomstgerichte Zorg maken we gebruik van patiëntevaluaties via de Patiëntervaringsmonitor (PEM) en Patient Reported Outcome Measures (PROM). Deze informatie wordt in de spreekkamer gebruikt om de best passende behandeling te kiezen. Sinds april 2025 neemt ZGT deel aan de landelijke PEM-uitvraag. De resultaten hiervan zijn openbaar beschikbaar op de website ziekenhuischeck. Om Samen Beslissen te bevorderen, is het gebruik van de '3 goede vragen', keuzehulp en consultkaarten actief gestimuleerd.

2.3.3 Passende zorg is de juiste zorg op de juiste plek

Het programma Zorg voor Morgen, gestart in 2019, is in 2025 voortgezet. ZGT werkt hierin samen met huisartsen, drie VVT-instellingen en Menzis aan lijnloze, patiëntgerichte zorg. In 2025 is vervolg gegeven aan ECMS ter voorbereiding op het landelijke meedenkadvis en aan het project Lijnloze COPD waarbij de voorbereidingen zijn gestart om dit project op termijn over te dragen aan de usecase Gekoppelde Thuismonitoring van Versneld Verbinden. De proeftuin Kortdurend Eerstelijnsverblijf is afgerond en een vervolg is opgenomen in het transformatieplan Ouder worden doen we Samen. Ook is gestart met het project GEM (Geriatric Emergency Medicine), waarbij een geriatrisch team kwetsbare ouderen op de SEH vroegtijdig beoordeelt om passende zorg sneller in te zetten. Met de komst van nieuwe regionale transformatieplannen (zie hiervoor 2.4 Samenwerking in de regio) is de meerwaarde van Zorg voor Morgen afgenomen. Daarom zijn voorbereidingen getroffen voor een zorgvuldige afronding van het programma in 2026.

2.3.4 Passende zorg gaat over gezondheid

Binnen onze brede blik op gezondheid heeft Positieve Gezondheid een belangrijke plaats. Hieraan geven we vorm via co-creatie, met betrokkenheid van medewerkers uit de hele organisatie. Het team Creating Culture loopt hierin voorop. Dit team maakt onder meer deel uit van het expertteam dat zich richt op de ruimtelijke vertaling van Positieve Gezondheid binnen de vernieuwbouw. De in 2025 uitgevoerde patiëntjourney van de Spoedpost is hieruit voortgekomen. Daarnaast heeft het team bijgedragen aan de opzet van de Focuskliniek.

Regionaal participeerde ZGT in 2025 in Health Tech in Society en het Impuls Positieve Gezondheid programma van Twentse Koers. Samen met MST en Saxion is een samenwerking gestart op het gebied van trainen en opleiden in Positieve Gezondheid. Hiermee geven we invulling aan het gedachtegoed van Positieve Gezondheid over de volle breedte: van het opleiden van zorgprofessionals tot de toepassing in de dagelijkse praktijk en weer terug.

2.4 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 intensief met verschillende partners samen, zoals (academische) ziekenhuizen, OCON, revalidatiecentra, huisartsen, VVT-instellingen, GGZ-instellingen, apotheken, andere zorgaanbieders, de Universiteit Twente, Hogeschool Saxion en ROC van Twente. De samenwerking met OCON is in 2025 volledig hernieuwd en ondertekend.

2.4.1 Samenwerking ZGT & MST

Om zorg dichtbij de inwoners van Twente te behouden en tegelijkertijd de kwaliteit en doelmatigheid van deze zorg te verbeteren, werken MST en ZGT intensief samen. Sinds 2021 gebeurde dit binnen het programma Medisch Specialistisch Spoor. In 2025 zijn binnen dit programma de gezamenlijke fasttracks verhoogd PSA en macroscopische hematurie gerealiseerd, alsmede de concentratie van rectumchirurgie en het samenwerkingsplan Longoncologie centrum. Het programma heeft de onderlinge samenwerking verdiept en een fundament gelegd voor verdere samenwerking.

Gaandeweg ontstond de behoefte om de samenwerking vanuit een breder perspectief voort te zetten. Daarom is het programma Medisch Specialistisch Spoor beëindigd en de samenwerking voortgezet binnen het programma Ziekenhuisperspectief Twente. Naast MST en ZGT neemt ook Menzis, als grootste zorgverzekeraar in Twente, hier aan deel.

In de eerste helft van 2025 hebben MST en ZGT in samenspraak met inwoners, zorg- en netwerkpartners en gemeenten de contouren van de Twentse ziekenhuiszorg van de toekomst uitgewerkt in een contourendocument. De toekomstvisie van ZGT en MST is:

1. zorg en expertise samenbrengen om schaarse professionals goed in te zetten en goede zorg te blijven bieden;
2. onze samenwerking stroomlijnen om zorg soepel te laten verlopen voor onze patiënten, collega's en zorgpartners;
3. samen vernieuwing versnellen en een sterke focus op opleiding om (top)zorg in de regio te behouden en een aantrekkelijke werkplek te zijn.

In de tweede helft van 2025 zijn werkgroepen met in totaal meer dan honderd collega's vanuit beide ziekenhuizen aan de slag gegaan om het toekomstbeeld samen te concretiseren. Zij onderzochten onder meer de duurzame inrichting van spoedzorg en geboortezorg, de mogelijkheid van een gezamenlijke focuskliniek, intensievere samenwerking op digitalisering en innovatie en verdere concentratie van zorg.

Dit resulteerde eind 2025 in goed onderbouwde adviezen. Het kernteam, met vertegenwoordigers van beide ziekenhuizen en Menzis, heeft op basis van alle verzamelde informatie begin 2026 een koers bepaald die beschreven is in een koersdocument. Deze koers is een tussenstap richting een samenwerkingsplan en benoemt zowel richtinggevende keuzes als onderwerpen voor nader onderzoek.

2.4.2 Regionaal oncologienetwerk (ONZ-netwerk)

Om hoogwaardige oncologische zorg in de regio te behouden en verbeteren, werkt ZGT met MST, Saxenburgh en Streekziekenhuis Koningin Beatrix intensief samen in het regionale oncologienetwerk ONZ. Zo bundelen we kennis en expertise, zijn we in staat om te blijven voldoen aan volumennormen en bepalen we per tumorsoort de beste zorglocatie: dichtbij waar mogelijk, verder weg indien nodig.

In 2025 is door zorgverzekeraars besloten dat vanaf 1 januari 2027 maag-slokdarmchirurgie voor Oncologienetwerk Veluwe IJssel en ONZ netwerk geconcentreerd wordt in ZGT. De verwachting is dat we daarmee ruimschoots aan de landelijke norm blijven voldoen. Hiermee is deze oplossing toekomstbestendig en blijft de zorg voor deze oncologienetwerken behouden.

Ten slotte zijn in 2025 belangrijke stappen gezet in de doorontwikkeling van tumorwerkgroepen lokaal en regionaal naar tumortypenetwerken, waarbij zorgpaden worden gestandaardiseerd en een gezamenlijke visie op organisatie en zorguitkomsten wordt geformuleerd.

2.4.3 Zorgnetoost – Versneld Verbinden

ZGT is medeaandeelhouder van Zorgnetoost en werkt, binnen het transformatieplan Versneld Verbinden, samen met regionale partners aan de ontwikkeling van een regionaal platform voor gegevensuitwisseling om de zorg in de regio te transformeren. De beoogde digitale infrastructuur vergroot de toegankelijkheid van zorg en draagt bij aan de juiste zorg op het juiste moment door de juiste zorgverlener. In 2025 zijn transformatiemiddelen toegekend en is gestart met het programma. In november 2025 is een belangrijke mijlpaal bereikt met de technische livegang, weliswaar nog in een beperkte omgeving en patiëntengroep, van het 360-gradenbeeld. Het 360-gradenbeeld geeft zorgprofessionals uiteindelijk in één oogopslag een actueel, compleet en betrouwbaar overzicht van de patiënt.

2.4.4 Twente Beter

Twente Beter is een netwerk van zorgorganisaties, gemeenten, Menzis Zorgkantoor en vertegenwoordiging van inwoners dat de ambitie heeft om kwaliteit van leven voor én door de Twentenaar te vergroten door intensieve samenwerking en actief inzetten op de transformatie van zorg en welzijn in de regio. In 2025 is de samenwerkingsovereenkomst Twente Beter ondertekend waarmee de nieuwe samenwerkingsstructuur officieel is bekrachtigd. Daarnaast zijn in 2025 twee transformatieplannen gehonoreerd en gestart, één op het gebied van mentale gezondheid en één op het gebied van zorg voor ouderen. "Ouder worden doen we samen" heeft als doel dat mensen langer zelfstandig en met steun van hun eigen omgeving thuis kunnen blijven wonen. Professionele zorg is er als het echt nodig is. De zorg wordt beter afgestemd op de behoeften van de inwoner, dicht bij huis. Dit gebeurt via proactieve zorgplanning, herstelgerichte zorg, 24/7 ondersteuning en betere palliatieve zorg.

2.4.5 Spectrum Oogziekenhuis ZGT

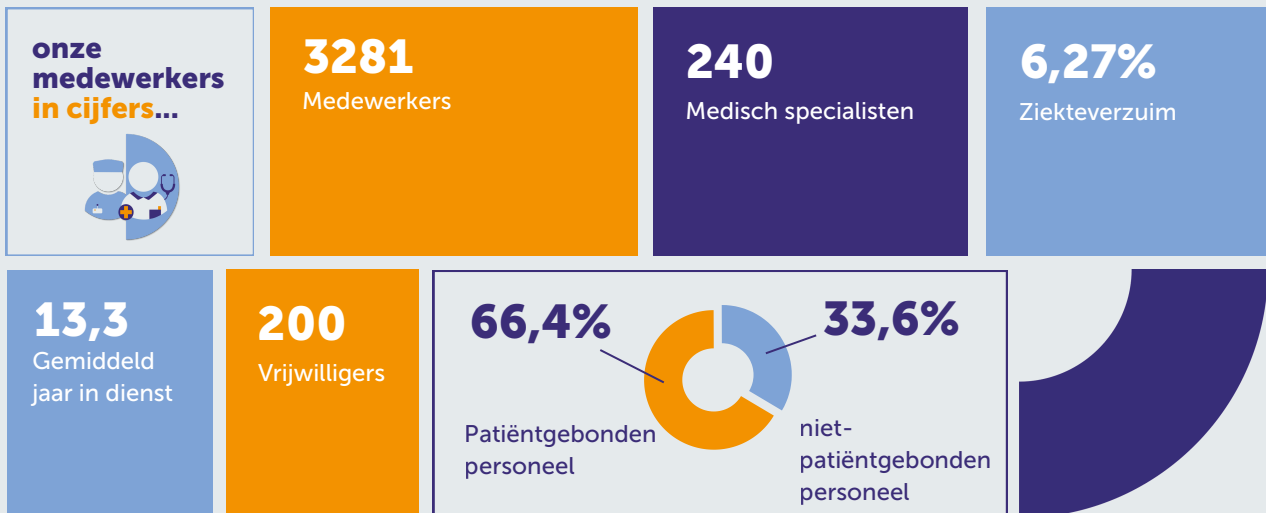
ZGT en Spectrum Oogzorg hebben in 2025 hun krachten gebundeld in Spectrum Oogziekenhuis ZGT, een nieuwe organisatie die specialistische oogheeskundige zorg biedt in de volle breedte. Deze samenwerking combineert de doelmatigheid van een zelfstandig behandelcentrum met de expertise in complexe oog en spoedzorg van een ziekenhuis. Het oogziekenhuis streeft naar betere toegankelijkheid en kortere wachtlijsten voor de oogzorg in Twente. De hoofdlocatie is geopend in het centrum van Almelo. De spoedzorg in ZGT, locatie Almelo en de oogheeskundige polikliniek in ZGT, locatie Hengelo blijft behouden.



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.





Figuur 4. Onze medewerkers in cijfers

3.1 Medewerkers en medisch specialisten

Binnen ZGT zetten meer dan 3.000 betrokken medewerkers en medisch specialisten zich dagelijks in voor toegankelijke en hoogwaardige zorg. Hun betrokkenheid en professionaliteit vormen de kern van onze organisatie

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 behouden en aantrekken van voldoende en de juiste professionals, die bij ZGT de kans krijgen om te blijven leren en ontwikkelen. We investeren in werkplezier, inzetbaarheid en vitaliteit van onze professionals.

Met de cao Ziekenhuizen 2025-2027 krijgen medewerkers in totaal een structurele loonsverhoging van 8% in 2 jaar. Naast de salarisstijging zijn er afspraken gemaakt over verdere verbetering van diverse regelingen en vergoedingen, zoals de reiskostenvergoeding, de onregelmatigheidstoeslag voor zaterdagochtend, een omkleedvergoeding en stagevergoedingen. Ook zijn afspraken gemaakt over balansverlof, duurzame inzetbaarheid, veilig werkklimaat en zeggenschap. Daarnaast introduceerde ZGT in 2025 meer keuze in secundaire arbeidsvoorwaarden via het meerkeuzepakket binnen de werkkostenregeling met een fietsplan en de mogelijkheid fiscaal voordelig een cadeaukaart aan te schaffen.

Medewerkersbelevingsonderzoek

Bij ZGT wordt ingezet op een fijne en veilige werkomgeving. In 2025 hebben collega's hun ervaringen gedeeld via het medewerkersbelevingsonderzoek. Met 1.211 ingevulde vragenlijsten (37% respons) zijn waardevolle inzichten verkregen in werkbeleving, betrokkenheid en bevlogenheid. Medewerkers waarderen ZGT gemiddeld met een 7,1, en hun betrokkenheid ligt boven het landelijk gemiddelde voor ziekenhuizen, wat laat zien dat ZGT een organisatie is waar medewerkers zich verbonden en betrokken voelen.

ZGT is trots op het werkplezier, de samenwerking binnen teams en de aandacht voor diversiteit, gelijkheid en inclusie. Tegelijkertijd zijn er verbeterpunten op het gebied van arbeidsomstandigheden, waardering, invloed op het eigen werk, ontwikkelmogelijkheden, werk-privébalans en duurzame inzetbaarheid. In 2026 wordt hier opvolging aan gegeven.

JongZGT

JongZGT is een actief netwerk waar jonge (zorg)professionals bijdragen aan een toekomstbestendig ZGT en regionale samenwerking in Twente. In 2025 werd de vernieuwde missie en visie geïntroduceerd, waarin niet leeftijd maar nieuwsgierigheid en betrokkenheid centraal staan.

Samen met Jong MST leverde JongZGT input voor het traject Ziekenhuisperspectief Twente. Dit resulteerde in een gedeeld jongerenperspectief rond vier thema's: sociale verbinding, een goede start in het werk, doorgroeimogelijkheden en invloed op de manier van werken. Daarnaast organiseerde JongZGT workshop over generaties in de zorg tijdens het ZAR-symposium en een interactieve sessie over zorgbekostiging en onderhandelingen met zorgverzekeraars. De samenwerking met JongMST en YoungMenzis werd verder versterkt. Met deelname aan het ZGT Werkt Event en sportieve activiteiten, zoals de Enschede Marathon, werd ingezet op zichtbaarheid, ontmoeting en vitaliteit.

Vrijwilligers

Onze vrijwilligers ondersteunen patiënten en bezoekers op uiteenlopende manieren, van gastenbegeleiding tot pendeldiensten en inzet op de afdelingen. Daarmee versterken zij de kwaliteit van onze zorg en geven zij dagelijks invulling aan onze kernwaarde oprechte aandacht: iedere patiënt voelt zich gezien, gehoord en gesteund. In 2025 is de werving en selectie van vrijwilligers verder geprofessionaliseerd en aangesloten op de bestaande HR-processen en -systemen. Daarmee is hun inzet duurzaam verankerd in de organisatie en worden zij zorgvuldig begeleid en ondersteund in hun waardevolle bijdrage aan onze zorg.

3.1.2 SamenVitaal

ZGT stimuleert een vitale werkcultuur waarin medewerkers fysiek, mentaal en sociaal-emotioneel in balans zijn. Via SamenVitaal werken we vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid aan bewustwording, duurzame inzetbaarheid en werkplezier. In 2025 is deze visie verder verankerd met de ontwikkeling en introductie van het jaargesprek volgens Positieve Gezondheid, inclusief een bijbehorende e-learning. Er zijn interne trainers opgeleid en leidinggevenden getraind om het gedachtegoed bij zowel de patiënt als medewerkers onder de aandacht te brengen.

3.1.3 Regionale profilering en employer branding

In 2025 heeft ZGT een belangrijke stap gezet in het versterken van het werkgeversmerk. Er is gewerkt aan een nieuwe positionering met een helder werkgeversverhaal en een vernieuwde richtlijn voor arbeidsmarktcommunicatie. Deze vormt de basis voor alle (doelgroepgerichte) wervingscampagnes en voor de nieuwe 'Werken bij ZGT'-website, die in 2026 live is gegaan.

Daarnaast heeft ZGT actief geïnvesteerd in het bereiken van toekomstig talent. Zo organiseerden we ons jaarlijkse event voor toekomstige verpleegkundigen en laboranten medische beeldvorming, ontvingen we middelbare scholieren op beide locaties tijdens scholierenmiddagen en waren we zichtbaar op beurzen zoals de Onderwijsbeurs Noord-Oost en Talententuin Twente. Ook werkten we actief samen met MST om de bekendheid van onze regio landelijk te vergroten, onder andere door deelname aan de KNMG Carrièrebeurs.

3.1.4 Veilig werken, cultuur en gedrag

ZGT verkleint veiligheids- en gezondheidsrisico's voor medewerkers en bevordert hun integriteit en weerbaarheid onder meer via trainingen Ongewenst Gedrag en Crucial Conversations. We stimuleren een open cultuur waarin ongewenst gedrag, (dreigende) misstanden en onregelmatigheden (integriteitskwesies) bespreekbaar zijn. Medewerkers kunnen hiervoor terecht bij de direct betrokkene(n) of een interne of externe vertrouwenspersoon. Richtlijnen hiervoor staan in het integriteitsbeleid, ethisch kader, het agressieprotocol en de procedure ongewenst gedrag. Misstanden kan men melden via de Klokkeluidersregeling.



Ook in ZGT zien we een toename van maatschappelijke verruwing en complexe problematiek, zoals verwarde personen en verslavingen. Dit uit zich in meer en ernstigere incidenten. In 2025 registreerden beveiligers 209 incidentrapporten, waarvan twee derde over ongewenst gedrag door patiënten en/of bezoekers. Via Veilig Incident Melden (VIM) werden in 2025 184 meldingen van ongewenst gedrag gedaan, dit is bijna een verdubbeling in vijf jaar tijd. Ongewenst gedrag is benoemd als één van de toprisico's in 2025. Meer hierover is weergegeven in paragraaf 4.8 Integraal risicomanagement.

3.1.5 Toepassing en naleving van gedragsregels

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

Ter bescherming van persoonsgegevens gelden 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 daarbij gepast.

3.2 Opleiding, innovatie en wetenschap

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

3.2.1 Opleiding



Figuur 5. Onze opleidingen in cijfers

ZGT Academie

De ZGT Academie staat centraal in de borging van de topklinische status. 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.

Leerwerkafdelingen

Opleiden staat centraal binnen ZGT. Met onze leerwerkafdelingen leiden we studenten direct op in de praktijk en bouwen we aan toekomstbestendige zorg. Wat begon als project binnen drie afdelingen om beter voorbereid te zijn op de krapte op de arbeidsmarkt, is uitgegroeid tot een succesvolle aanpak. Er is veel animo voor de leerwerkplekken en de studenten blijven vaak na hun opleiding werken bij ZGT. In 2025 is de leerwerkafdeling officieel een structureel onderdeel van ZGT geworden.

Binnen de leerwerkafdelingen werken studenten in groepen samen aan de zorg voor een deel van de afdeling, onder coachende begeleiding van een verpleegkundige. Mbo- en hbo-studenten versterken elkaar. Door samen te werken leren ze sneller en beter. Inmiddels is dit concept verder uitgerold naar 11 afdelingen. Hiermee voldoet ZGT ruimschoots aan de landelijke NVZ-norm van 10% opleidingsplaatsen.

3.2.2 Innovatie

Innovatie is een krachtig middel voor goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Innovatie ondersteunt het leveren van passende zorg, maakt het werk van zorgprofessionals aantrekkelijker en het helpt ons ziekenhuis te verduurzamen.

ZGT Next

Met de in 2025 vastgestelde innovatiestrategie 'ZGT Next: innovatie voor morgen' concretiseren we het begrip 'innovatie' binnen ZGT, bieden we richting en focus voor innovatie en zetten we in op het realiseren van innovatie binnen onze zorgorganisatie. In deze strategie benadrukken we dat innovatie van ons allemaal is en dat iedereen op zijn of haar eigen manier hieraan bijdraagt. Innovatie is een dynamisch proces dat zich beweegt tussen verbeteren, vernieuwen en transformeren. Onze innovaties sluiten altijd aan bij de praktijk en spelen in op regionale kansen. Zo waarborgen we toekomstbestendige ziekenhuiszorg. Met de opening van ZGT Next in 2025 ontstond een inspirerende ruimte waar collega's en ideeën elkaar ontmoeten en nieuwe initiatieven tot leven komen.

Team innovatie

Het team innovatie draagt bij aan een toekomstgericht en innovatief ZGT. Het team maakt innovatie zichtbaar en toegankelijk binnen én buiten ZGT en stimuleert een sterk innovatief klimaat, vermogen en leiderschap. In 2025 werd de ZGT Innotheek doorontwikkeld, samen met de TZA Twente. Hierdoor bestaat de Innotheek nu uit een collectie laagdrempelig inzetbare niet-medische hulpmiddelen voor patiënten en zorgprofessionals. Daarnaast is het team actief binnen regionale samenwerkingsinitiatieven, zoals het Zorg Innovatie Plein. Dit is een samenwerking met regionale partners om de zorg voor mensen met chronische aandoeningen in Twente toegankelijk te houden.

Prijswinnende innovaties

In 2025 bundelden we de Kwaliteitsprijs en de Innovatie Challenge tot één gezamenlijke challenge: een zoektocht naar de beste ideeën en meest succesvolle initiatieven binnen ZGT. De winnaar in de categorie beste (nieuwe) idee was de Zelfmeetkiosk. Een innovatie waarmee patiënten zelfstandig hun vitale waarden kunnen meten. In de categorie beste bestaande initiatief won Visite 2.0. waarbij een patiënt een gesprek heeft met de arts in een spreekkamer, in plaats van aan bed. Komend jaar onderzoekt het innovatieteam samen met de winnaars hoe het idee kan worden gerealiseerd en het initiatief kan worden opgeschaald.

3.2.3 Wetenschap

Wetenschappelijk onderzoek in ZGT draagt bij aan betere zorg en versterkt de kennis, expertise en aantrekkelijkheid van het werk voor onze (zorg)professionals. ZGT stimuleert en faciliteert wetenschappelijk onderzoek centraal, met decentrale uitvoering. Met een centraal Wetenschapsbureau, lokale toetsing, datamanagement en scholing ondersteunen we zorgprofessionals bij (toegepast) onderzoek. Zo vertalen we praktijkvragen snel naar innovaties op de werkvloer. Daarnaast investeren we in wetenschap via het PIHC-innovatiefonds, het Ziekenhuis Wetenschapsfonds en de jaarlijkse Wetenschapsdag.

Binnen de zorgclusters zijn in 2025 diverse innovaties geïnitieerd door verpleegkundigen en paramedici, waaronder een ViQtor-pilot (24-uurs multisensormonitoring), perifeer infuusrikken onder echobegeleiding en een verkenning van de inzet van Bio-impedantie Vector Analyse. Daarnaast neemt ZGT sinds november 2025 deel aan het Europese Erasmus+ project. In dit internationale project werken organisaties samen aan het versterken van onderzoeks- en innovatievaardigheden van zorgprofessionals.

Nieuwe decaan Wetenschap

ZGT combineert onderzoek en praktijk: onderzoek dat direct aansluit bij de zorg en het gebruik van wetenschappelijke kennis om die zorg continu te verbeteren. In 2025 is Prof. Dr. Ir. Monique Tabak de nieuwe decaan wetenschap. Zij is tevens verbonden aan de Universiteit van Twente. Als decaan wetenschap zal Monique wetenschap in ZGT als gemeenschappelijke basis onder zorg, beleid, innovatie en verbetering verder helpen versterken.



Figuur 6. Onze wetenschap in cijfers



3.2.4 Reggeborgh Research Fellowship

Het Reggeborgh Research Fellowship is een unieke samenwerking tussen MST en ZGT en Reggeborgh Foundation, waardoor de Research Fellows leren van het bedrijfsleven. Daarmee willen we nieuwe inzichten opdoen die helpen de implementatie en borging van innovaties een boost te geven.

Voorbeelden van deze onderzoeken zijn:

- onderzoek naar sensoren die gebruikt kunnen worden voor gepersonaliseerde revalidatietrajecten van ouderen na een heupfractuur (onderzoek in ZGT);
- onderzoek naar verzakkingen bij vrouwen door gebruik te maken van een staande MRI en haar onderzoek naar de werking van bekkenbodemspieren met behulp van echografie (onderzoek in ZGT);
- onderzoek waarin het Twents Voetmodel verder doorontwikkeld zodat voeten met een afwijkende stand door een operatie naar de best mogelijke stand worden hersteld (onderzoek in ZGT en MST);
- onderzoek naar het behandelen van chronische huidaandoeningen op afstand (onderzoek in ZGT en MST).

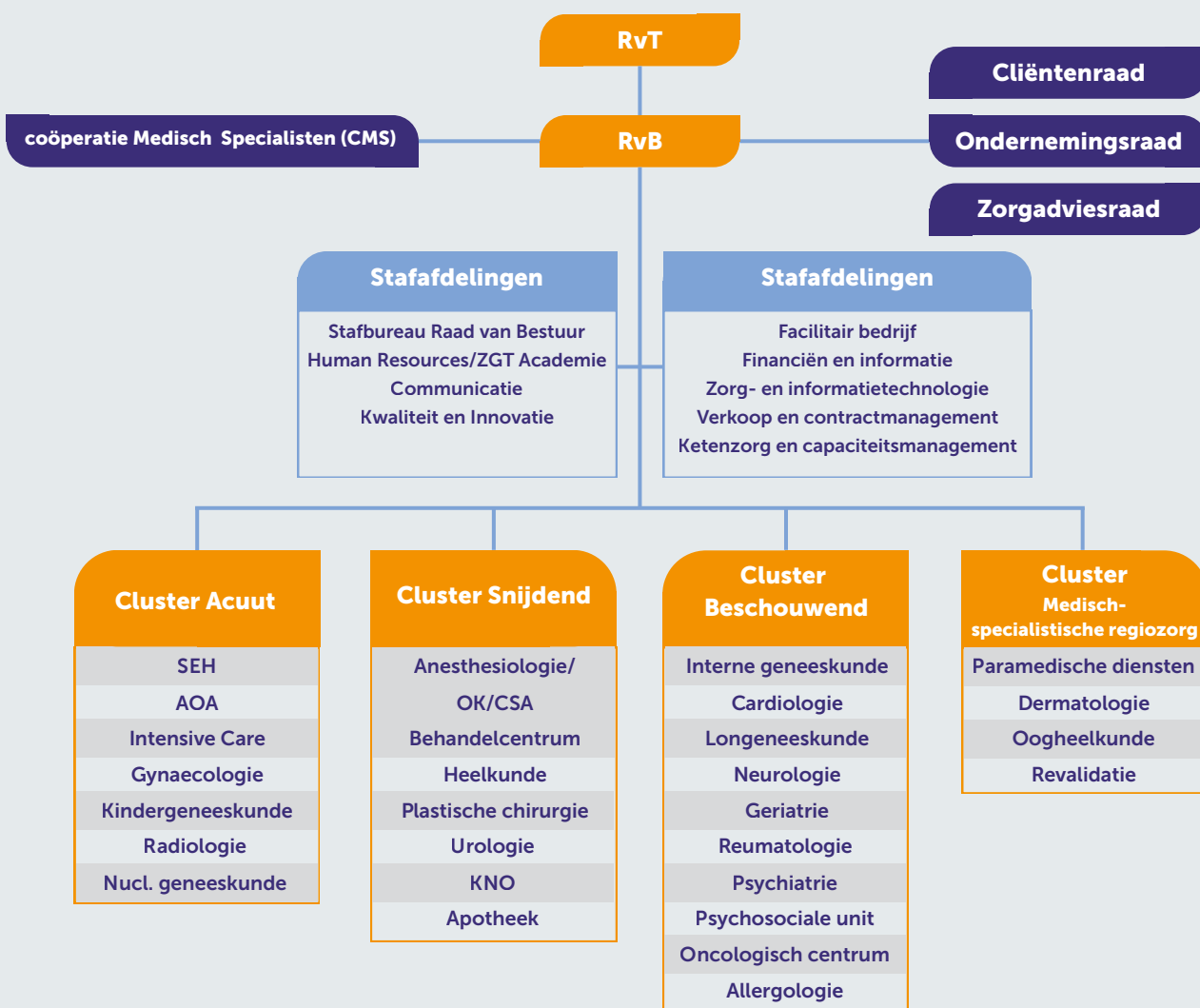


Hoofdstuk 4: **Onze organisatie**



4.1 Organisatiestructuur

Onze organisatiestructuur 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. Elk zorgcluster wordt dual aangestuurd door een bedrijfskundig clustermanager en medisch clustermanager. Deze managers dragen zorg voor bedrijfsvoering, beleidsvoorbereiding en de tactische en operationele kwesties binnen hun cluster. De (medisch) clustermanagers en de managers van de stafafdelingen vormen samen het managementteam. Het managementteam komt periodiek bij elkaar om onderling af te stemmen. In 2025 vonden er geen wijzigingen plaats in onze organisatiestructuur. Figuur 7 toont het organogram van ZGT.

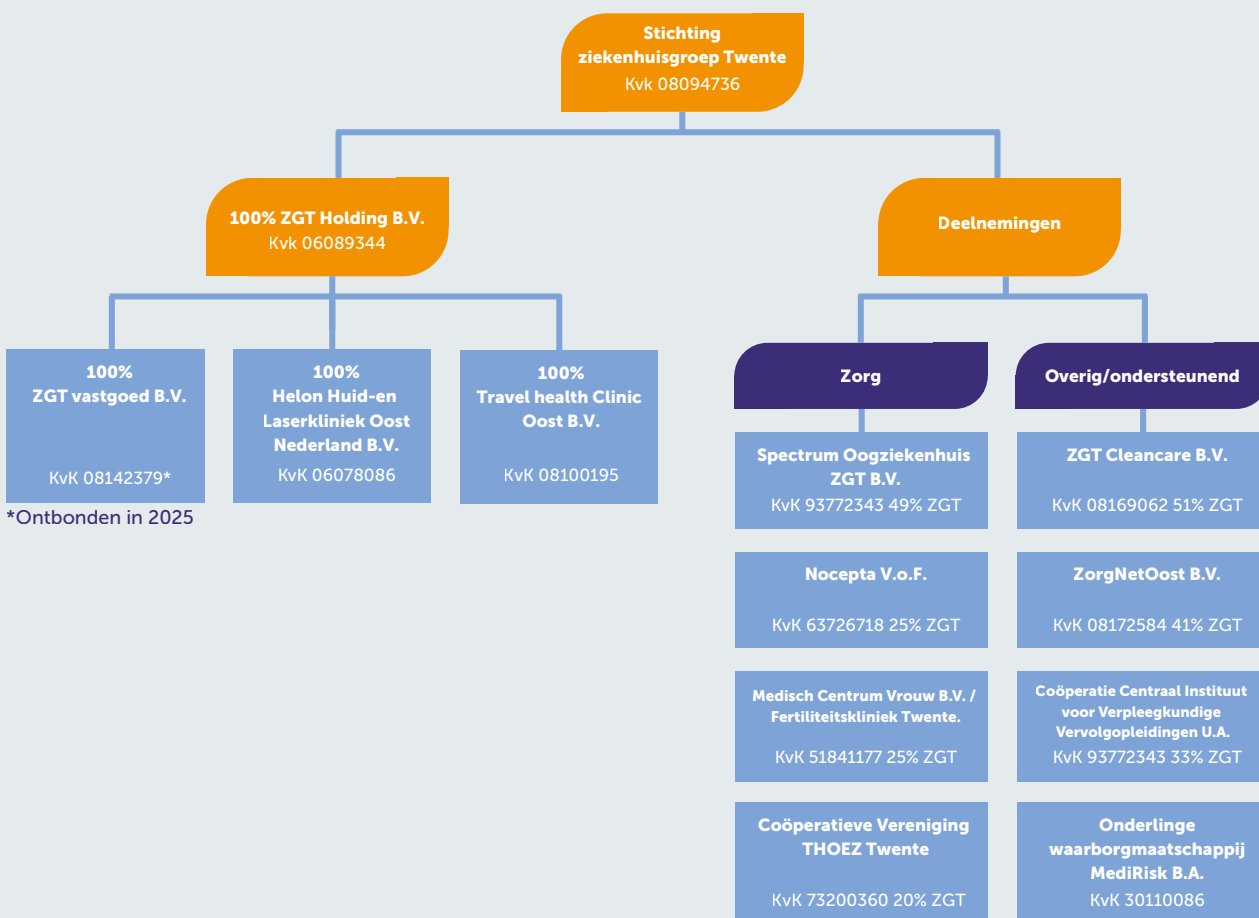


Figuur 7. Organisatiestructuur ZGT

4.2 Juridische structuur

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% dochterdeelnemingen. 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 8. In het kader van vereenvoudiging van de concernstructuur is ZGT Vastgoed B.V. in 2025 ontbonden. Daarnaast is Stichting Medisch Centrum Vrouw in 2025 gefuseerd met Fertiliteitskliniek Twente B.V. Ten slotte is Zorggroep Sint Maarten toegetroten tot de Coöperatieve Vereniging Thoez Twente, als gevolg hiervan is het belang van Stichting ZGT gewijzigd van 25% naar 20%.



Figuur 8. Concernorganogram ZGT

4.3 Planning-en-controlcyclus

ZGT werkt met een jaarlijkse planning- en controlcyclus om de (financiële) koers van de organisatie systematisch 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, belangrijke strategische risico's, het productiekader en het financiële kader, waaronder een kaderbegroting voor het komende jaar.



De kaderbrief en kaderbegroting vormen het uitgangspunt voor de jaarplannen en de productie- en exploitatiebegrotingen van de zorgclusters en stafafdelingen. Deze plannen worden onderling afgestemd. Zo is duidelijk welke bijdrage de stafafdelingen leveren aan het realiseren van de jaarplannen van de zorgclusters. Op basis van de decentrale jaarplannen en de bottom-upbegrotingen, de afspraken met zorgverzekeraars en de investeringsbegroting worden vervolgens het ZGT-jaarplan en de ZGT productie- en exploitatiebegroting opgesteld.

Tijdens het planjaar wordt de voortgang van het jaarplan en de financiële resultaten gemonitord via managementrapportages, tertiaalgesprekken met het management en het productiesturingsoverleg. De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht, onder meer via managementrapportages en voortgangsrapportages over het ZGT-jaarplan.

4.4 Aandacht voor kwaliteit en veiligheid

Binnen ZGT staat hoogwaardige en gastvrije zorg centraal. Kwaliteit en veiligheid vormen de basis van ons werk en zijn vast onderdeel van alle processen binnen het ziekenhuis.

4.4.1 Veiligheidsmanagementsysteem

ZGT beschikt over een internationaal geaccrediteerd veiligheidsmanagementsysteem (VMS) om de kwaliteit van zorg te bewaken, te beheersen en te verbeteren. Het VMS ondersteunt het werken volgens geldende normenkaders en instellingsrichtlijnen. Werkafspraken zijn vastgelegd in protocollen.

4.4.2 Qualicor Europe accreditatie

ZGT is het eerste ziekenhuis in de Benelux dat het Continu Verbeterprogramma van Qualicor op het hoogste niveau (diamant) heeft behaald. Hiermee laat ZGT zien dat kwaliteit en veiligheid ziekenhuisbreed zijn geborgd, met aandacht voor de patiënt. De diamanten status is uitgereikt op 10 januari 2025 en is geldig tot en met december 2029.

4.4.3 Verbeterdoelen IGJ

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) vraagt ziekenhuizen om verbeterdoelen als aanvulling op uitkomstindicatoren. In 2025 werkte ZGT onder andere aan verbeterdoelen op het gebied van decubitus en ondervoeding.

4.4.4 Aandacht voor verbeteren

ZGT stimuleert een cultuur die gericht is op continue verbetering van kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid. In 2025 trinden we vanuit 'Aandacht voor verbeteren' 17 verbeterteams in kortcyclisch verbeteren en ontregelen. Hierdoor heeft ZGT nu totaal 48 getrainde verbeterteams. De gehaalde verbeteringen worden in een portfolio bijgehouden, zodat andere teams hiervan kunnen leren.

Een digitale community op intranet verbindt verbeterteams, data-analisten en Lean Six Sigma-experts, wat bijdraagt aan een bredere verbetercultuur. De community bestaat inmiddels uit 94 leden. Daarnaast werd in 2025 een Lean Six Sigma-programma uitgevoerd, waarin zorgprocessen en zorg ondersteunende processen werden geoptimaliseerd. Daarnaast werd een maatwerk programma ondersteund ten behoeve van de opstart van de focuskliniek binnen ZGT.

Tijdens de Lean Six Sigma-week werkten collega's onder leiding van experts aan twee projecten, enerzijds de optimalisatie van het zorgproces rondom capaciteit, logistiek en personele bezetting voor de gehele keten van het electieve operatieproces van patiënten jonger dan 18 jaar, en anderzijds het zorgondersteunende proces van onboarding van personeel.

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 (Boerhaavelaan).

In 2025 is nadere invulling gegeven aan de strategische vastgoedvisie die in 2023 is vastgesteld. De belangrijkste ontwikkelingen in 2025 worden hieronder beschreven. Hierin is rekening gehouden met de flexibiliteit in het licht van Ziekenhuis Perspectief Twente. We zijn daardoor wendbaar voor een toekomst die we nog niet kennen.

Fase 0 - Psychiatrie

De afdeling Psychiatrie wordt de komende jaren (fase 0) verplaatst naar nieuwbouw naast het huidige gebouw. Hiermee ontstaat ruimte voor de realisatie van fase 1 en later fase 2. In 2025 is samen met de gebruikersgroep, experts en ontwerpende partijen op basis van het programma van eisen het voorlopig ontwerp uitgewerkt en vastgesteld. Vervolgens is het definitief ontwerp opgesteld, waarna de aanbesteding, selectie en contractering heeft plaatsgevonden.

Fase 1 – Acute as

Eind 2024 is de voorlopig-ontwerpfase voor fase 1 (acute as) gestart via de Samen Ontwerp Weken. Dit traject is voor de zomer van 2025 afgerond, waarbij intensief is samengewerkt tussen de gebruikersorganisatie, experts en ontwerpende partijen. Dit heeft geleid tot een integraal voorlopig ontwerp voor fase 1. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor de definitief-ontwerpfase in 2026.

Gemeentelijk traject

In juli 2025 hebben gemeente Almelo en ZGT een intentieovereenkomst gesloten voor het opstellen van een masterplan voor de ontwikkeling van ziekenhuislocatie Almelo. Deze overeenkomst vormt de basis voor een gezamenlijke nota van uitgangspunten. Hierin staan gedetailleerde uitgangspunten voor fase 1 en hoofdlijnen voor het gehele terrein.

In dit kader zijn meerdere werkateliers georganiseerd met deelnemers vanuit de gemeente Almelo, ZGT en ontwerpende partijen. Na verkenning van verschillende varianten is een principebesluit genomen waarbij het ontwerp van fase 0 en fase 1 grotendeels ongewijzigd blijft, maar de ruimtelijke structuur wordt aangepast om meer ruimte richting de omliggende buurt te creëren. In januari 2025 is een buurtcommissie opgericht als klankbord voor de ontwikkeling. In het vierde kwartaal hebben meerdere overleggen met deze commissie plaatsgevonden over de plannen voor fase 0 en fase 1.

4.6 Digitalisering en gegevensuitwisseling

Om onze ambities te realiseren zet ZGT in op de transformatie naar passende zorg. Naast het continu verbeteren van kwaliteit en uitvoerbaarheid richten wij ons op een doelmatige organisatie van zorg, ondersteund door technologische ontwikkelingen. In 2025 zijn een nieuwe digitale strategie en een AI-lab ontwikkeld, passend bij de toekomstvisie en strategische agenda van ZGT. Hiermee groeien we toe naar een digitaal medisch-specialistisch zorgbedrijf waarin technologie en innovatie bijdragen aan betere zorg en samenwerking. Databeschikbaarheid en elektronische gegevensuitwisseling zijn belangrijke randvoorwaarden voor samenwerking met onze zorgpartners. Daarbij staat het waarborgen van privacy, gegevensbescherming en informatiebeveiliging centraal.

4.6.1 Databeschikbaarheid en gegevensuitwisseling

Na eerdere deelname aan landelijke VIPP-programma's (Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional), gericht op het verbeteren van digitale gegevensuitwisseling en inzage in medische gegevens door patiënten, bouwen we sinds 2025 binnen het regionale transformatieprogramma 'Versneld Verbinden' samen met 25 zorginstellingen aan een digitaal zorgnetwerk.

Zorgverleners kunnen – met toestemming van de patiënt – op het juiste moment beschikken over relevante informatie. Dit voorkomt dubbel werk, versnelt zorgverlening en versterkt de regie van patiënten. Binnen het Verloskundig Samenwerkingsverband Twente nemen wij deel aan VIPP Babyconnect. In 2025 is gestart met actieve gegevensuitwisseling binnen de geboortezorg. Patiënten kunnen hun medische gegevens inzien via hun persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO).

4.6.2 Elektronisch patiëntendossier

Het Elektronisch Patiëntendossier (EPD) is voor ZGT de belangrijkste applicatie voor het primaire 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. Samen met MST is de HiX Patiënt-app geïntroduceerd. Patiënten krijgen hiermee veilig en gebruiksvriendelijk toegang tot het portaal. Medisch specialisten en verpleegkundigen gebruiken Hix Mobile om patiëntgegevens te raadplegen en aan te vullen. Dit verhoogt de doelmatigheid en vermindert administratieve lasten.

4.6.3 Artificial Intelligence (AI)

Artificial Intelligence (AI) oftewel kunstmatige intelligentie speelt een steeds belangrijker rol in de zorg. In 2025 is het AI-lab opgericht. Hierin worden slimme technologie en zorg bij elkaar gebracht. Binnen het lab worden AI-toepassingen ontwikkeld, getest en gebruikt die zorg beter, doelmatiger en toekomstgericht maken. In 2025 zijn onder meer voorspelmodellen ontwikkeld voor opnames via de spoedeisende hulp. Daarnaast werken we samen met andere ziekenhuizen in het project AI for Imaging, gericht op AI-ondersteuning bij het signaleren van botbreuken, het identificeren van incidentele longembolieën en het beoordelen van skeletleeftijden.

4.6.4 Informatiebeveiliging en gegevensbescherming

In de huidige digitale zorgomgeving is het essentieel dat informatie veilig wordt verwerkt en beschermd. ZGT heeft in 2025 met succes de tweede controleaudit binnen de NEN 7510-certificeringscyclus doorlopen en voldoet daarmee aantoonbaar aan de norm voor informatiebeveiliging in de zorg.

Op het gebied van gegevensbescherming zijn in 2025 procedures herijkt en verder gestroomlijnd, waaronder het beleid rond rechtmatige dossierinzage en de uitvoering van (pré-)Data Protection Impact Assessments. Via periodieke rapportages van de Functionaris Gegevensbescherming wordt de Raad van Bestuur geïnformeerd over aandachtspunten en verbetermogelijkheden, die vervolgens in de lijn worden opgepakt.

Daarnaast werkt ZGT intensief samen met externe partijen, zoals laboratoria. De uitwisseling van patiëntgegevens met deze partijen en de borging van de beveiliging daarvan kregen in 2025 nadrukkelijk aandacht. In 2025 heeft ZGT zelf onderzocht welke gegevensuitwisselingen met zorgpartners plaatsvinden en welke afspraken hierover gelden. In 2026 wordt vervolg gegeven aan de geïdentificeerde verbetermogelijkheden.

4.6.5 Implementatie verpleegkundig oproep- en alarmeringssysteem

Het nieuwe oproep- en alarmeringssysteem VOS-MOS-MAS is de afgelopen jaren succesvol geïmplementeerd op onze 47 zorgafdelingen, voor ruim 2000 medewerkers. Dit project werd in 2025 afgerond. Landelijk was er veel aandacht voor de doelmatige aanpak en sterke samenwerking tussen afdelingen en betrokken bedrijven. Ter afsluiting werd op 30 oktober 2025 het VOS-MOS-MAS-symposium georganiseerd waar zorgprofessionals, projectleden en partners hun aanpak en inzichten deelden. Het symposium bood inspiratie aan andere zorginstellingen die met vergelijkbare uitdagingen te maken hebben. De innovatieve test- en trainingsruimte waarin een nagebootste patiëntenkamer was ingericht, was een belangrijke succesfactor. Zorgprofessionals konden hier het systeem veilig en praktijkgericht leren gebruiken. Ook samenwerking bleek een belangrijke sleutel tot succes. Een multidisciplinaire projectgroep zorgde voor snelle besluitvorming en behield kennis binnen de organisatie. Met deze implementatie is niet alleen de zorg verbeterd, maar ook een stevig fundament gelegd voor verdere optimalisatie en innovatie.

4.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ZGT staat als grote werkgever en opleider midden in de Twentse samenleving. We vinden het 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 zijn vastgelegd. In 2025 geldt een nieuwe cao Ziekenhuizen. Daarnaast heeft ZGT in overleg met de bonden een sociaal plan vastgesteld 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 zijn binnen ZGT vanzelfsprekend. Patiënten, bezoekers en collega's met verschillende culturele achtergronden, religies en zorgbehoeften worden met respect en oprechte aandacht benaderd. Onze kernwaarden – vooruitstrevend, verbindend en met oprechte aandacht – vormen hierbij het uitgangspunt.

Het gedachtegoed van Positieve Gezondheid versterkt deze benadering door niet alleen te kijken naar ziekte, maar ook naar het verhaal achter de patiënt: wat drijft iemand, welke uitdagingen ervaart hij of zij, en hoe kunnen we samen tot passende zorg komen? Zo wordt inclusiviteit een natuurlijke manier van werken, zichtbaar in alle interacties en in bestaande initiatieven op het gebied van ethiek, gastvrijheid en bijvoorbeeld ook de onboarding van nieuwe collega's. De ZGT-gedragscode vertaalt deze kernwaarden naar concrete gedragsregels voor iedereen.

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-trainen-oefenen kalender op die we communiceren met de Veiligheidsregio Twente. In 2025 voerden we diverse oefeningen met partners in de regio uit op het gebied van acute zorg bij rampen, cybercrises, gevaarlijke stoffen en langdurige stroomuitval.

Binnen ZGT zijn er 252 bedrijfshulpverleners, die de jaarlijkse BHV-training volgden en zijn op 33 afdelingen ontruimingsoefeningen georganiseerd, waarbij in totaal ruim 600 medewerkers getraind zijn.

De medewerkers van transport zijn in april 2025 opnieuw getraind in de wettelijk verplichte ADR-voorschriften (transport en opslag van gevaarlijke stoffen). De jaarlijkse audit gevaarlijke stoffen vond plaats in oktober 2025; gesignaleerde verbeterpunten zijn opgepakt en teruggekoppeld. Daarnaast zijn op alle patiëntgebonden afdelingen veiligheidsrondes uitgevoerd, waarbij verbeterpunten zijn teruggekoppeld naar de leidinggevende.

ZGT Overzee

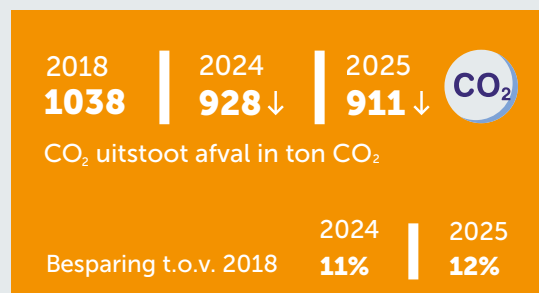
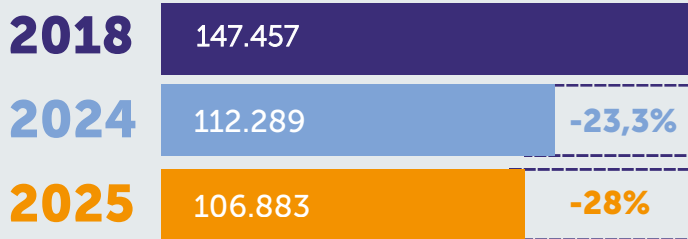
ZGT is op diverse manieren maatschappelijk betrokken. Via ZGT Overzee draagt ZGT bij aan het verbeteren van de gezondheidszorg in andere landen. In 2025 heeft ZGT Overzee zich onder andere ingezet middels medische missies, donaties van (medische) apparatuur en opleiden in Tanzania, Sierra Leone, Egypte en Oekraïne.

4.7.2 Duurzaamheid

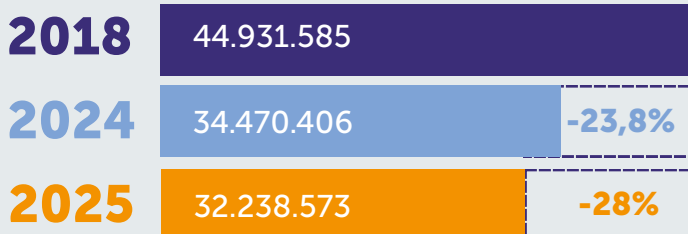
Duurzaamheid is een strategische pijler binnen onze meerjarenbeleidsvisie. ZGT streeft ernaar het milieu en de natuur zo min mogelijk te belasten. Sinds 2017 maken we deel uit van de Green Deal Duurzame Zorg.

Duurzaamheid

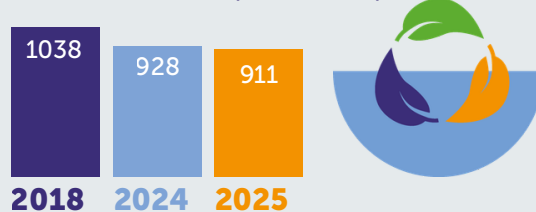
Gebouwsgebonden energieverbruik in GJ



Gebouwsgebonden energieverbruik in kWh



CO₂ uitstoot afval (in ton CO₂)



Mobiliteit (woonwerkverkeer) in km



	2018	2024	2025
PD in kg	601	19.731	13.091
Swill in kg	32.182	53.378	51.446
Non Woven in kg	0	4.490	5.045



Figuur 9. Duurzaamheid in cijfers

Duurzaamheidsinitiatieven

In 2025 werd een programmamanager Duurzaamheid aangesteld om de verduurzaming te coördineren, beleid op te stellen en samenhang en afstemming te verzorgen. Samen met het programmateam DuurzaamZGT en 24 Green Teams zet de programmamanager zich in om duurzame initiatieven binnen ZGT te realiseren. De Green Teams, bestaande uit zorgprofessionals, richten zich op het verduurzamen van hun eigen afdeling en worden daarin ondersteund door de programmamanager en het programmateam.

Eind 2025 vond een audit voor de milieuthermometer niveau goud plaats, om onze voortgang te evalueren en verbeterpunten vast te stellen die handvatten geven om verbeteringen aan te brengen. Daarnaast sloot ZGT zich aan bij het programma 'Samen de Zorg Vergroenen' van Erasmus MC waarbinnen, samen met verpleegkundigen, duurzame initiatieven, zoals het verminderen van het gebruik van wegwerp medische hulpmiddelen, worden geïmplementeerd.

Toekomstdoelen en duurzaamheidsambities

ZGT streeft naar circulair werken en haar reductie van CO₂-uitstoot te realiseren door vermindering van energieverbruik, gebruik van duurzame energie, duurzame vormen van vervoer stimuleren, minder verbruik van grondstoffen, minder medicijnverspilling en duurzamer inkopen. In 2030 willen we de CO₂-uitstoot ten opzichte van 2018 met 55% verlagen en in 2050 met 100%. Ook streven we naar 75% minder restafval in 2020 ten opzichte van 2016, door betere afvalscheiding en de overstap naar herbruikbare medische hulpmiddelen.

4.8 Integraal risicomanagement

4.8.1 Risicomanagement systeem

ZGT investeert in het beheersen van de voornaamste risico's die een negatief effect kunnen hebben op het realiseren van bedrijfsdoelstellingen door middel van integraal risicomanagement (IRM). Risico's worden in kaart gebracht binnen acht risicodomeinen: Patiënt, Arbeid, Middelen, Gebouw, ICT, Imago, Governance en Financiën.

4.8.2 Verankering risicomanagement

IRM is ingebed in de bestaande organisatiestructuur en gekoppeld aan de planning-en-controlcyclus. Jaarlijks worden vijf toprisico's met bijbehorende beheersmaatregelen in kaart gebracht. Deze risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen zijn opgenomen in de decentrale jaarplannen. Drie keer per jaar wordt de stand van zaken rondom de toprisico's 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 wanneer 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 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 2025 vastgesteld.

De belangrijkste risico's voor ZGT in 2025 zijn personeelstekorten, werkplezier, ongewenst gedrag, tekort aan geneesmiddelen en financiële druk. Het tekort aan medewerkers zorgde op sommige afdelingen voor meer werkdruk en langere wachttijden voor patiënten.



Ook nam het ziekteverzuim toe, waardoor het werkplezier onder druk stond en het werk soms werd verstoord. Medewerkers kregen daarnaast te maken met ongewenst gedrag van patiënten en bezoekers, wat extra belasting gaf. Tekorten aan geneesmiddelen kwamen voor, maar hadden weinig gevolgen voor patiënten, en financieel bleef de organisatie stabiel door extra inkomsten.

4.8.5 Leveranciers

Het top risico tekort aan (genees)middelen onderstreept de afhankelijkheid van ZGT van specifieke categorieën leveranciers. Met name leveranciers van geneesmiddelen, medische verbruiksartikelen, medische apparatuur en laboratoriumdiensten zijn direct van invloed op de continuïteit, kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg. Daarnaast is ZGT afhankelijk van leveranciers van ICT- en digitale diensten, die essentieel zijn voor de ondersteuning van zorgprocessen en de continuïteit van de bedrijfsvoering. Ook leveranciers van technische en facilitaire dienstverlening zijn van belang voor het ononderbroken functioneren van de zorgorganisatie. ZGT monitort deze afhankelijkheden actief en treft waar nodig beheersmaatregelen om risico's tijdig te signaleren en de impact op de organisatie te beperken.

4.8.6 Frauderisico's


Fraude is een maatschappelijk probleem dat een groot effect kan hebben op organisaties. ZGT hanteert daarom een fraudebeleid waarbij de inventarisatie van frauderisico's iedere twee jaar wordt herijkt. Voor 2025 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 het management. De grootste frauderisico's liggen op het gebied van informatiebeveiliging en belangenverstrengeling. In 2025 is er specifiek aandacht besteed aan het beheersen en verlagen van deze risico's. Daarnaast heeft in 2025 de herijking van frauderisico's en de hierbij behorende beheersmaatregelen plaatsgevonden. Zo zijn onder andere frauderisico's vanuit de ver(nieuw)bouwplannen toegevoegd.

4.8.7 Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving

ZGT opereert binnen een complex kader van wet- en regelgeving dat van invloed is op de zorgverlening en bedrijfsvoering. Onze juristen volgen juridische ontwikkelingen en (voorgenomen) wetswijzigingen, zodat tijdig kan worden ingespeeld op verplichtingen. Leidinggevend en zorgprofessionals blijven via scholing en vakliteratuur hiervan op de hoogte. Daarnaast biedt de NVZ-databank LORENZ een actueel overzicht van externe eisen. Binnen ZGT inventariseert de Commissie Documentbeheer maandelijks wijzigingen in wet- en regelgeving. Documentgebiedsbeheerders, medisch managers en leidinggevend beoordelen de impact en passen waar nodig interne protocollen en werkwijzen aan.

De in 2024 door de Europese Unie goedgekeurde AI ACT biedt ZGT de kans om AI-systemen op een veilige manier te ontwikkelen en te implementeren. Het binnen ZGT opgerichte AI-lab zal hierin een coördinerende rol vervullen. Daarnaast is in 2025 binnen de Europese Unie de European Health Data Space (EHDS) in werking getreden. Deze verordening gaat gefaseerd verplichtingen opleggen aan zorgaanbieders. 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.

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 (FG) en het Informatie Beveiligings Management Forum (IBMF) toezicht op de naleving en implementatie van deze wettelijke eisen en normen.



Hoewel de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) al van kracht was, handhaaft de Belastingdienst per 1 januari 2025 actief om schijnzelfstandigheid tegen te gaan en duidelijkheid te scheppen over arbeidsrelaties tussen zzp'ers en opdrachtgevers. ZGT toetst daarom opdrachten aan zzp'ers kritisch om verkapte dienstverbanden en mogelijke naheffingen en werkgeverslasten te voorkomen. Daarnaast verlangt de Wet toekomst pensioenen dat het pensioenstelsel gefaseerd gaat voldoen aan het nieuwe pensioenstelsel, waarin een persoonlijk pensioenstelsel centraal zal staan.

Tot slot blijven zelfreguleringscodes, zoals de Gedragscode Medische Hulpmiddelen (GMH) en de Code Geneesmiddelenreclame (CGR), van belang. Deze codes waarborgen transparantie en integriteit in de samenwerking tussen zorginstellingen en de farmaceutische en medische hulpmiddelensector.

4.8.8 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 vastgesteld. 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 zorgverzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt €64,6 mln. Wij achten het risico op oninbaarheid en daarmee het kredietrisico gering. De zorgverzekeraars staan onder toezicht van De Nederlandse Bank (DNB) en staan als uitstekend solvabel bekend. Het risico wordt gemitigeerd door verstrekte voorschotten en de bestaande financieringsoverschotten over de afgelopen jaren.

Renterisico

Ons beleid is om financieringen voor 100% aan te trekken met vastrentende leningen. ZGT loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. De huidige langlopende leningen hebben een vaste rente tot einde looptijd. In het treasurystatuut is opgenomen dat maximaal 20% van de lening portefeuille aan herfinancieringsrisico blootgesteld mag worden.

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 2026-2029 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 vernieuwingsplannen. 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. Dit verslechtert de haalbaarheid en de financierbaarheid van de strategische vastgoedvisie. ZGT mitigeert dit risico door periodiek de financiële cijfers te analyseren en hierop bij te sturen.

4.8.9 Verbeteringen risicomanagement systeem

ZGT heeft in 2025 het risicomanagementsysteem kritisch tegen het licht gehouden en beoordeeld of verdere verbeteringen nodig waren. Dit heeft niet geleid tot grote wijzigingen, omdat het huidige systeem als toereikend wordt beschouwd.



Hoofdstuk 5: Bestuur en medezeggenschap

5.1 Bestuur

5.1.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de realisatie van de missie en doelstellingen van ZGT. Daarbij zijn de leden verantwoordelijk voor hun eigen portefeuilles. In 2025 bestond de Raad van Bestuur uit dr. Hilde Dijstelbloem (voorzitter) en drs. Frank Janssen (tot 1 juni 2025). De heer Janssen werd per 1 oktober 2025 opgevolgd door de heer Eric Kroon MBA. In de periode 1 juni 2025 tot 1 oktober 2025 is er sprake geweest van een éénhoofdig Raad van Bestuur.

Naam bestuurder	Functie vervuld	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Dr. H.M. (Hilde) Dijstelbloem	Sinds 07-07-2019	Voorzitter Raad van Bestuur	2018 – juni 2025 bestuursadviescommissie Arbeidsmarkt NVZ, van 2022 – juni 2025 voorzitter 2019 – september 2025 bestuur Stichting BOLS namens de NVZ, 2021 – 2022 voorzitter 2020 - heden verbindingsgroep Twente Beter, sinds 2022 voorzitter 2021 - 2025 bestuur Stichting Special Sport Events Twente 2023 - heden Raad van Commissarissen MediRisk, lid commissie kwaliteit, veiligheid en preventie Tot 01-06-2025 Raad van Commissarissen ZNO
Drs. F.I.G. (Frank) Janssen	16-08-2022 tot 1-6-2025	Lid Raad van Bestuur	2022 – 01-06-2025 Raad van Commissarissen ZNO 2024 Raad van Toezicht CBR
F.H. (Eric) Kroon MBA	Sinds 01-10-2025	Lid Raad van Bestuur	NVZ bestuurslid / penningmeester Voorzitter vereniging IZON

5.1.2 Governancecode Zorg

ZGT hanteert de Governancecode Zorg 2022 om besturing en toezicht in te richten, wat bijdraagt aan veilige zorg, maatschappelijke opdracht en maatschappelijk vertrouwen. De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur gebruiken de zeven principes uit deze code als leidraad voor goed bestuur en verantwoord toezicht. Samen bespreken ze in hoeverre aan deze principes wordt voldaan. Via de openbare jaarverantwoording legt ZGT op transparante wijze verantwoording af over de organisatie van de zorg en bedrijfsvoering en over de besteding van publieke middelen. De naleving van de zorgbrede Governancecode is opgenomen op de ZGT-website en in de statuten van Stichting Ziekenhuisgroep Twente.

Hoewel ZGT geen formeel vastgestelde doelstellingen heeft voor een evenwichtige man-vrouwverdeling binnen het bestuur, de Raad van Toezicht en leidinggevende functies, is de verhouding binnen de huidige samenstelling evenwichtig.

5.1.3 Coöperatie Medisch Specialisten

De vrijgevestigde medisch specialisten, de specialisten in loondienst en de gelijkgestelden hebben zich verenigd in de Coöperatie Medisch Specialisten ZGT U.A. (CMS). ZGT heeft een samenwerkingsovereenkomst met de CMS voor het leveren van medisch specialistische zorg. In de overeenkomst zijn afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over kwaliteit en veiligheid van zorg. De coöperatie heeft een bestuur met twee leden en deze bestond in 2025 uit: mevrouw D.S.J. (Danielle) van Bommel-Slee (voorzitter) en de heer A.P. (Andries) Sloomweg (penningmeester). Het Bestuur CMS is een strategisch partner voor de Raad van Bestuur. Door deelname aan het Bestuurlijk overleg ZGT is het Bestuur CMS intensief betrokken bij de beleids- en besluitvorming van ZGT.

5.2 Medezeggenschap

Medezeggenschap geeft patiënten, medewerkers en zorgprofessionals een stem en invloed op beleids- en besluitvorming. Binnen ons ziekenhuis behartigen de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Zorgadviesraad gemeenschappelijke belangen, denken mee over beleidsvoorstellen en geven advies. Dankzij hun verbinding met hun achterban dragen ze bij aan het bewaken van de koers van ons ziekenhuis. De medezeggenschapsraden van ZGT hebben onderling regelmatig contact om hun samenwerking en kennis te versterken.

5.2.1 Terugblik Ondernemingsraad op 2025

De Ondernemingsraad (OR) behartigt, conform de Wet op de Ondernemingsraden, de belangen van het personeel binnen ZGT. In 2025 lag de focus op thema's zoals arbeidsvoorwaarden (waaronder beloningsbeleid, flexibele arbeidsvoorwaarden en roostering), vernieuwbouw en samenwerking in de regio (waaronder de samenwerking tussen ZGT en MST binnen Ziekenhuisperspectief Twente).

Naast formele inspraakonderdelen in deze ontwikkelingen is de OR betrokken geweest bij diverse belangrijke advies- en instemmingstrajecten waaronder: oprichting van een Regionaal Vaatchirurgisch Netwerk, regionale pool SEH-verpleegkundigen, ziekteverzuimbeleid, profielschets en benoeming van een lid Raad van Bestuur, visie op gezonde voeding, structurele inzet periodiek medisch onderzoek (PMO), 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 2025

De Cliëntenraad (CR) van ZGT behartigt patiëntenbelangen conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De CR telt tien leden die niet bij ZGT werkzaam zijn. Deze groep bespreekt hun verwachtingen van ZGT en adviseert de Raad van Bestuur zowel gevraagd als ongevraagd. Door nauw contact met de Raad van Bestuur, het management en medewerkers is de CR goed geïnformeerd over ontwikkelingen binnen ZGT. Standpunten worden mede gebaseerd op input uit het digitale patiëntenpanel; in 2025 ging het hierin over digitale zorg en omgang met gezondheidsinformatie.

In 2025 lag de nadruk voor de CR op toegankelijke zorg voor iedereen. De CR vraagt aandacht voor de groep mensen met beperkte gezondheidsvaardigheden in brede zin. Ook is er aandacht voor communicatie, samenwerking in de regio, instellen CR Spectrum Oogziekenhuis ZGT en het blijven verbeteren als CR zelf. Daarnaast heeft de CR in 2025 advies uitgebracht over: klachtenregeling, huisregels, profielschets en benoeming lid Raad van Bestuur, pilot regionale capaciteitsdeling en oprichting van een Regionaal Vaatchirurgisch Netwerk.

Verder is de CR betrokken geweest bij: herziening van de werving- en selectieprocedure lid Raad van Toezicht, (ver)nieuwbouwplannen van ZGT, visie op digitale en hybride zorg, innovatiechallenge, jaarplan van ZGT en de voortgangsrapportages en het overzicht en analyse van de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg 2024.



5.2.3 Terugblik Zorgadviesraad op 2025

De Zorgadviesraad (ZAR) is het adviesorgaan van zorgprofessionals binnen ZGT en adviseert de Raad van Bestuur en clustermanagers gevraagd en ongevraagd over vak- en zorginhoudelijke ontwikkelingen. De ZAR doet dit op basis van nauwe verbinding met hun achterban.

De ZAR heeft zich in 2025 gefocust op het versterken van invloed en zeggenschap voor en door zorgprofessionals. In maart 2025 werd de subsidie 'Veerkracht en Zeggenschap' verleend voor het vergroten van zeggenschap op organisatieniveau. Daarmee is een platform voor medewerkers opgezet (ZeG'T), waarvan de leden in januari 2026 zijn geïnstalleerd. Tevens is onder zorgprofessionals een enquête uitgezet over zeggenschap in de zorg.

Het jaarlijkse ZAR symposium had in 2025 het thema 'Nieuwsgierig'. Deelnemers volgden workshops en konden kennis en informatie opdoen tijdens de inspiratielunch. Ook nam de ZAR deel aan de verkenning van de inzet van regieverpleegkundigen en had de ZAR zitting in de regiegroep en het kernteam van Ziekenhuisperspectief Twente.

De ZAR is betrokken geweest bij diverse besluitvormingstrajecten en bracht advies uit over onder andere over de oprichting van een Regionaal Vaatchirurgisch Netwerk en regionale pool voor SEH-verpleegkundigen.



Hoofdstuk 6: **Financiën**



6.1 Analyse resultaat

De financiële positie van ZGT is in 2025 verder verbeterd. Het resultaat over 2025 bedraagt €9,7 miljoen en onze liquiditeit en solvabiliteit zijn gezond. Het positieve resultaat past in de ontwikkeling van onze financiële positie die we voor ogen hebben voor de financiering van onze strategische vastgoedinvesteringen. In 2026 zal in dat kader gestart worden met de vernieuwbouw in Almelo.

Het positieve resultaat is mede beïnvloed door incidentele baten en lasten. Onder de incidentele baten vallen vooral nog enkele nagekomen opbrengsten uit de omzetafwikkeling van de voorgaande jaren. De incidentele lasten worden voornamelijk veroorzaakt door inhaaldotaties aan (personele) voorzieningen en eenmalige transformatiekosten.

De gerealiseerde EBITDA 2025, na normalisaties, ligt in lijn met de genormaliseerde EBITDA in 2024. De EBITDA verbetering heeft onder druk gestaan door kostenontwikkelingen als gevolg van de cao-afspraken die financieel grote impact hebben op de hoogte van de personele voorzieningen. Daarnaast staat de EBITDA onder druk door dure inhuur van personeel als gevolg van moeilijk in te vullen vacatures, ziekteverzuim en inflatie. Voor de financiering van het strategisch vastgoed plan was in 2025 een EBITDA noodzakelijk van €34,9 miljoen. Deze doelstelling is behaald.

ZGT voldoet in 2025 aan de convenanten vanuit de bancaire financieringsovereenkomst d.d. december 2024. Het operationeel resultaat, uitgedrukt in de EBITDA-definitie^[1] conform de bankconvenanten, is in 2025 €39,4 miljoen.

In onderstaande tabel zijn de ontwikkelingen van de bankratio's conform de bancaire financieringsovereenkomst weergegeven.

Ontwikkeling bankratio's ZGT (geconsolideerd)	Norm 2025	2025	2024	2023	2022	2021
Bankratio's Solvabiliteit	>25%	42%	39%	35%	32%	31%
EBITDA	>€30 mln.	€39,4 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 Kasstroom en financieringsbehoeften

De liquide middelen zijn in 2025 gedaald van € 40,3 miljoen naar € 36,1 miljoen. Deze negatieve kasstroom van € 4,2 miljoen (2024 € 10,0 miljoen positief) is het saldo van de kasstroom uit operationele activiteiten (€ 26,4 miljoen), de investeringskasstroom (€ 20,7 miljoen) en de kasstroom uit financiering (€ 9,9 miljoen).

In 2025 is geen gebruik gemaakt van de beschikbare investeringsfaciliteit van € 28,5 miljoen. De investeringen zijn met eigen middelen gefinancierd. Dit was mogelijk omdat de investeringen achterbleven bij de begroting, onder andere doordat de vernieuwbouw niet eind 2025, maar pas begin 2026 is gestart. In 2025 is voor een gering bedrag (€0,01 miljoen) bij een deelneming van ZGT een financial leaseovereenkomst afgesloten.

[1] De som van de nettowinst plus winstbelasting plus betaalde rente minus ontvangen rente, plus buitengewone lasten, minus buitengewone baten, plus afschrijvingen, plus toevoeging aan voorzieningen, minus vrijval voorzieningen, plus afwaardering van activa exclusief het resultaat op deelnemingen.



In 2025 is voor een bedrag van €10,0 miljoen. afgelost op de leningenportefeuille. Verder zijn geen mutaties geweest in de leningenportefeuille.

De investeringen in 2025 bedragen in totaal € 20,0 miljoen (in 2024 €23,6 miljoen) en zijn als volgt te specificeren:

Investeringen in vastgoed	€13,5 miljoen
Medische - en overige inventaris	€4,6 miljoen
ICT	€1,9 miljoen
Totaal	€20,0 miljoen

6.3 Financiële vooruitblik

De investeringsplanning voor de komende jaren vanuit onze strategische vastgoedvisie is omvangrijk. Om deze investeringen te kunnen dragen, is in 2026 een EBITDA nodig van minimaal €36,0 miljoen. Om deze EBITDA te realiseren is een taakstelling in de begroting van 2026 opgenomen. Daarnaast is begin 2026 een programma genaamd “ZGT Blijvend financieel gezond” gestart om EBITDA-verbeteringen vanuit diverse invalshoeken te realiseren. We begroten in 2026 een financieel resultaat rond de 2% van de omzet van het ziekenhuis. Ten aanzien van de strategische vastgoedvisie en ons treasury beleid zal in de loop van 2026 de financieringsaanvraag voor fase 1 van de vernieuwbouw worden opgepakt.

Om de zorg ook in de toekomst toegankelijk, betaalbaar en van hoge kwaliteit te houden, intensiveren wij onze inspanningen op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. De toenemende zorgvraag door een vergrijzende bevolking, in combinatie met een blijvend tekort aan personeel, vraagt om een fundamenteel andere benadering van zorg. De regionale transformatieplannen, die bijdragen aan het in de toekomst toegankelijk en betaalbaar houden van zorg, “versneld verbinden” en “ouder worden doen we samen” lopen door in 2026. Het transformatieplan Hybride Zorg ZGT is in 2025 niet gehonoreerd omdat geen transformatiegelden meer beschikbaar waren. Besloten is om vooralsnog zonder transformatiemiddelen dit programma in aangepaste vorm in 2026, 2027 en 2028 voort te zetten.

Voor 2026 zijn met alle zorgverzekeraars overeenkomsten gesloten voor het leveren van medisch specialistische zorg. Hierbij is het uitgangspunt dat alle geleverde zorg betaald wordt. Daarbij staat de toegankelijkheid van zorg centraal. Door deze afspraken en het gevoerde beleid op EBITDA-verbetering wordt de financiële continuïteit gewaarborgd en gaan wij met veel vertrouwen de toekomst in. Er hebben in 2026 geen gebeurtenissen plaatsgevonden die van materieel belang zijn op de toekomstverwachtingen.



SIEMENS
Healthineers

Hoofdstuk 7: 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

We gaan een periode van intensieve ontwikkelingen tegemoet. Hierbij houden we altijd onze focus op goede, toegankelijke en betaalbare zorg voor onze patiënten. Door de toenemende zorgvraag, het tekort aan zorgprofessionals en krimpende financiële kaders, is regionale samenwerking een voorwaarde.

Met MST bouwen we onze samenwerking verder uit binnen het traject Ziekenhuisperspectief Twente. Begin 2026 is het Koersdocument 'Onze koers vanuit trots en urgentie' vastgesteld. Dit document benoemt zowel een aantal richtinggevende keuzes waar we in 2026 mee aan de slag gaan als onderwerpen die nog om nader onderzoek vragen. In 2026 starten we met de realisatie van een gezamenlijke focuskliniek zodat patiënten met een minder complexe zorgvraag snel bij ons terecht kunnen. Daarnaast zijn het realiseren van één digitaal ziekenhuis en één academie belangrijke gezamenlijke ambities die in 2026 verder uitgewerkt worden.

Om onze zorg ook in de toekomst toegankelijk en van hoge kwaliteit te houden, geven we de komende jaren uitvoering aan het programma Hybride Zorg. Ook met zorgpartners in de regio blijven we werken aan het leveren van passende zorg, onder meer binnen de regionale transformatieprogramma's 'Versneld verbinden' en 'Ouder worden doen we samen'. Bovendien volgt in 2026 een hervisiting van onze STZ-status. Hier kijken we met vertrouwen naar uit.

7.2 Aandacht voor de mens

ZGT heeft aandacht voor de mens, zowel voor (zorg)professionals als de patiënt. We stimuleren patiëntparticipatie, eigen regie en gezondheidsbevordering. Onze kernwaarde 'met oprechte aandacht' vormt hierbij het uitgangspunt.

Verder richten we ons op goed werkgeverschap. We vergroten de medewerkersbetrokkenheid en zetten in op hun werkgeluk en vitaliteit om talent te behouden. Door taakdifferentiatie en het verlagen van administratieve druk, kunnen zij de zorgprofessional zijn die ze willen zijn. Daarnaast bieden we ruimte voor interne doorstroom en talentontwikkeling, om zo onze professionals te binden en te boeien. Voor (potentiële) nieuwe collega's richten we ons op het versterken van onze arbeidsmarktcommunicatie en het profileren van ZGT als aantrekkelijke werkgever in de regio. We investeren gericht in onze positionering, zichtbaarheid en het uitdragen van onze cultuur en kernwaarden.

7.3 Duurzame zorg voor een gezonde toekomst

De zorg heeft een grote impact op het klimaat, milieu en de leefomgeving. Met de komst van de programmamanager duurzaamheid en bijna 30 Green Teams, bouwen we voortdurend verder aan onze duurzaamheidsambities. Dit doen we met de Green Deal Duurzame Zorg in de hand.

Duurzaamheid komt ook terug in onze strategische vastgoedvisie. In Hengelo ligt de focus op het door-ontwikkelen van de locatie en het op termijn afstoten van oudbouw (Boerhaavelaan). In Almelo gaat fase 0 van de vernieuwbouw in 2026 van start en wordt het ontwerp voor fase 1 definitief gemaakt.



7.4 **Innovatie, het fundament van onze ambities**

Innovatie helpt ons om goede en passende zorg te leveren, het werk van zorgprofessionals aantrekkelijker te maken en ons ziekenhuis te verduurzamen. Daarom dient innovatie als fundament voor onze werkzaamheden en denkprocessen. Initiatieven zoals het AI Lab, ZGT Next en het Zorg Innovatie Plein geven ons de mogelijkheid om deze werkwijze verder te versterken en ons te inspireren. De inzet van AI helpt onze medewerkers in hun werk en helpt ons om altijd de beste zorg te blijven leveren. Door de komende jaren innovaties zichtbaar te maken en goede voorbeelden te delen, versterken we betrokkenheid en bouwen we samen aan een toekomstbestendig ZGT.

Tot slot

Alle ontwikkelingen in het zorglandschap vragen om een organisatie die in staat is om te veranderen en een organisatie die wendbaar is als haar eigen ambities of de omgeving daar om vragen. Alleen op deze manier zijn we in staat om goede, toegankelijke en betaalbare zorg voor onze patiënten te blijven leveren. Hier zetten we ons met volle overtuiging voor in, met onze mensen en samen in de regio, nu en in de toekomst.



Verlag Raad van Toezicht 2025

De Raad van Toezicht draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van ZGT zoals verwoord in de statuten. De kerntaak is daarbij 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 2025.

1.1 Samenstelling Raad van Toezicht in 2025

De Raad van Toezicht heeft zes leden, die voor een periode van vier jaar worden benoemd. Daarna geldt dat de leden nog één keer herbenoemd kunnen worden voor een periode van vier jaar. De leden zijn afkomstig uit verschillende maatschappelijke sectoren en hebben in hoofd- of nevenfunctie geen zakelijke binding of belangenverstremgeling met ZGT. Voor één van de leden geldt een bindende voordracht door de Cliëntenraad (CR).

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. Ook in geval van herbenoeming wordt een procedure doorlopen om te bepalen of herbenoeming passend is in relatie tot het actuele profiel. In 2025 is voor twee leden Raad van Toezicht en de voorzitter Raad van Toezicht deze procedure doorlopen, alle drie zijn herbenoemd.

De Raad van Toezicht was in 2025 als volgt samengesteld:

Naam	Maand/Jaar benoeming
Dhr. K. Erends (voorzitter)	1 januari 2022, herbenoeming per 1 januari 2026
Mw. H. Kemna (vicevoorzitter)	1 juli 2023
Mw. W. Toering - Keen	1 februari 2021, herbenoeming per 1 februari 2025
Mw. C.A.H.A. Doomernik	1 oktober 2024 (op voordracht cliëntenraad)
Mw. C.G. Faber	1 september 2021, herbenoeming per 1 september 2025
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.

Toezichtvisie

De Raad van Toezicht van ZGT heeft een toezichtvisie. Deze is in 2025 beoordeeld in het kader van de bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht dan alleen die voor ZGT. Op basis hiervan is de visie op onderdelen aangepast, zodat deze beter aansluit bij de samenwerking in de regio (Twente Beter). De aangepaste toezichtvisie is gepubliceerd op de website van ZGT en de website van de NVTZ.

1.2 Belangrijkste thema's en besluiten in 2025

Belangrijke thema's

De Raad van Toezicht is gedurende het jaar over de meest belangrijke onderwerpen goed geïnformeerd door de Raad van Bestuur. De belangrijke onderwerpen die in 2025 aan de orde zijn geweest in de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn:

- ontwikkelingen in het zorgaanbod van ZGT, onder andere het topklinisch zorgaanbod en ontwikkelingen op het gebied van concentratie en spreiding van zorg (IZA/AZWA) en focuszorg;
- regionale samenwerkingsinitiatieven zoals:
 - de samenwerking met MST (Ziekenhuisperspectief Twente),
 - de samenwerking in de regio met ketenpartners en gemeenten (Twente Beter, Versneld Verbinden);
 - de samenwerking met OCON;
 - de ontwikkelingen binnen Spectrum Oogziekenhuis ZGT.
- strategische vastgoedvisie/gefaseerde nieuwbouw Almelo (ZGT vernieuwt);
- financiële situatie/afspraken zorgverzekeraars;
- gegevensbescherming, informatiebeveiliging en compliance;
- strategisch HR-beleid;
- kwaliteit en veiligheid;
- de ontwikkeling van hybride zorg in ZGT;
- stand van zaken van de deelnemingen van ZGT;
- Integraal Risicomanagement en frauderisicomanagement.

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 2025 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. In 2025 zijn vervolgstappen gezet in de samenwerking. Hierbij is in juli een gezamenlijk contourendocument vastgesteld waarin de visie voor de toekomst van de Twentse ziekenhuiszorg en de vervolgstappen om te concretiseren zijn beschreven. Daaropvolgend zijn in werkgroepen, met een vertegenwoordiging vanuit beide ziekenhuizen, verschillende opdrachten uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in een concept koersdocument (januari 2026) waarin de koers is weergegeven hoe ZGT en MST urgente knelpunten willen oplossen én op de langere termijn gezamenlijke ambities willen realiseren. Gezien het strategisch belang en de impact van Ziekenhuisperspectief Twente is in 2025 een gezamenlijke bijeenkomst van de Raden van Toezicht van ZGT en MST georganiseerd. Tijdens de bijeenkomst 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. Op deze manier is de Raad van Toezicht in 2025 steeds goed betrokken geweest bij het proces en de inhoud van de samenwerking met MST.

Besluiten


Conform de statutaire verantwoordelijkheid heeft de Raad van Toezicht in 2025 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 onder andere goedkeuring gegeven aan, c.q. een besluit genomen over de volgende onderwerpen:

- vernieuwbouw 'ZGT vernieuwt' fase 0;
- de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht voor 2026, passend binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (Wnt);
- benoeming dhr. F.H. Kroon als lid Raad van Bestuur per 1 oktober 2025
- de declaraties van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. De declaraties van de Raad van Bestuur worden gepubliceerd op de website van ZGT.

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 en de diensten van de accountant (PWC) geëvalueerd. De auditcommissie heeft positief geoordeeld over de diensten van PWC en de samenwerking met ZGT en heeft geadviseerd de samenwerking te continueren voor het controlejaar 2025. De Raad van Toezicht heeft hiermee ingestemd.

Om goed aangesloten te blijven bij de interne organisatie en de ontwikkelingen sprak de Raad van Toezicht in 2025 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 2025 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 is een dienst meegelopen met het avond-nacht hoofd en is de voorzitter Raad van Toezicht als toehoorder aanwezig geweest bij een spiegelgesprek.



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 Wetenschapsdag en het symposium van de ZAR.

In het najaar heeft de Raad van Toezicht een bedrijfsbezoek gebracht aan ZGT-locatie Almelo. Allereerst is door de gebouwbeheerder en een technicus een presentatie gegeven, waarna een 'Tour de technique' is gelopen door de techniekruimtes. Daarna is er een bezoek gebracht aan ZGT Next, hier is een presentatie gegeven over AI, het AI lab, innovaties binnen ZGT en de rol van ZGT Next. Vervolgens is de RvT door de adviseur crisisbeheersing ZGT meegenomen hoe ZGT werkt bij opschaling bij een crisis. Daarnaast heeft zij de RvT verteld over de grote regionale oefening die gepland staat in januari 2026, waar ZGT ook aan deelneemt. Tot slot hebben de Reggeborgh Research Fellows de Raad van Toezichtleden middels posterpresentaties geïnformeerd over hun project.

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 maart 2025 heeft het lid Raad van Bestuur, Frank Janssen, aangekondigd dat hij per 1 juni 2025 afscheid zou nemen van ZGT in verband met het aanvaarden van een andere functie. De Raad van Toezicht heeft daarop de werving voor het aanstellen van een nieuw lid Raad van Bestuur opgepakt en hiervoor een selectie- en benoemingscommissie ingericht, waarin naast leden van de Raad van Toezicht ook de voorzitter Raad van Bestuur en voorzitter van de Coöperatie Medisch Specialisten ZGT zitting hadden. De werving is geslaagd met de aanstelling van Eric Kroon als lid Raad van Bestuur per 1 oktober 2025. In de periode van 1 juni tot 1 oktober 2025 heeft ZGT een eenhoofdige Raad van Bestuur gehad. In deze periode is ten behoeve van de voorzitter Raad van Bestuur ondersteuning vanuit het management georganiseerd en heeft er nauwer en frequenter contact tussen de voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Raad van Bestuur plaatsgevonden.

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.

De leden van de Raad van Toezicht volgen ieder individueel jaarlijks educatie gericht op hun toezichthoudende functie. In het kader van het programma Goed Toezicht, onderdeel Goed beslagen ten ijs, wordt het overzicht van de gevolgde educatie jaarlijks gepubliceerd op de website van de NVTZ.

1.6 Vergaderingen en commissies

In 2025 heeft de Raad van Toezicht 5 reguliere vergaderingen in aanwezigheid van de Raad van Bestuur gehad. De vergaderingen werden voorafgegaan door een korte besloten vergadering van de Raad van Toezicht. Daarnaast zijn twee extra (digitale) vergaderingen gepland waarin met de Raad van Bestuur is gesproken over Ziekenhuisperspectief Twente. Tot slot is er jaarlijks een besloten vergadering Raad van Toezicht zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Uitgangspunt is dat alle leden van de Raad van Toezicht bij de vergaderingen aansluiten. In 2025 is door omstandigheden 2 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 worden goed geïnformeerd over ontwikkelingen op de betreffende thema's en er vinden verdiepende gesprekken plaats. Hierbij sluiten per thema 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 2025 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, meerjareninvesteringsplan (ook in relatie tot de vernieuwbouw) en contractafspraken zorgverzekeraars. Op het gebied van ICT/Innovatie is onder andere gesproken over cyberrisico's c.q. verzekering, digitale strategie, ontwikkelingen met betrekking tot kunstmatige intelligentie (AI) binnen ZGT, regionale samenwerking in Versneld Verbinden en 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 2025 drie keer bij elkaar, waarvan 1 keer informeel. 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, kwaliteitsindicatoren en verbeterdoelen, wetswijziging Wkkgz met betrekking tot de kwaliteitsregistraties en de Qualicor audit 2026. Op het gebied van HR is gesproken over de nieuwe visie op leren en ontwikkelen, activiteiten op het gebied van aantrekkelijk werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid, het medewerkersbelevingsonderzoek, ziekteverzuim, ZZP-beleid en het project om te komen tot een toekomstbestendig digitaal rooster/planningsproces.

Zelfevaluatie

In november 2025 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd en is de samenwerking tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur geëvalueerd. Dit keer is hiervoor geen externe begeleiding ingezet, maar is door de secretaris Raad van Toezicht/Raad van Bestuur een vragenlijst onder de leden Raad van Toezicht uitgezet. De resultaten daarvan zijn transparant en in een open dialoog besproken, 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 goed functioneert, er een open sfeer is waarin iedereen zich veilig en gewaardeerd voelt en er is sprake van goede diversiteit in deskundigheid. Een aandachtspunt is de diversiteit in leeftijd en culturele achtergrond van de leden van de Raad van Toezicht. Afgesproken is om hier in de toekomst specifiek aandacht voor te hebben bij het ontstaan van een vacature in de Raad van Toezicht.

1.7 Samenstelling

De samenstelling van onze Raad van Toezicht was in 2025 als volgt:

Toezichthouder	Jaar van benoeming en termijnen	Specifieke deskundigheid	Raad van toezicht commissie	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Drs. K. Erends Voorzitter	01-01-2022 Herbenoeming per 01-01- 2026	Bestuurlijk/ Maatschappe- lijk	Voorzitter Selectie- en benoemings- commissie	Geen	Bestuurslid Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ) Lid RvC Castle Craig Nederland (verslavingszorg) Lid advisory board ARE (Achmea Real Estate) Voorzitter RvT InteraktContour Voorzitter Kenniscentrum ZEVMB
Mw. ir. W. Toering - Keen	01-02-2021 Herbenoeming per 01-02- 2025	Financiën/ bestuurlijk / bedrijfsleven	Voorzitter Auditcommis- sie Financiën en ICT/Innovatie	TVM Verzekeringen, functie CCO, lid raad van bestuur Per 01-10-2025 CEO Heuver Group	Lid RvC Breman bv

Mw. prof. dr. C.G. Faber	01-09-2021 Herbenoeming per 01-09-2025	Wetenschap/ Kwaliteit en Veiligheid/ Zorginhoude- lijk	Voorzitter Auditcommis- sie 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 Voorzitter Raad van Toezicht Stichting KOMPAZ
Mw. C.A.H.A. Doomernik*	01-10-2024	Cliënt en maatschappij/ HRM / bestuurlijk / bedrijfsleven	Lid Auditcommis- sie Kwaliteit & Veiligheid en HRM	Commissaris en toezichthouder	Bestuurslid Health- Holland (Life Sciences Healt-TKI) Vicevoorzitter Raad van Toezicht Nivel Lid Raad van Commissarissen NV Organon Vicevoorzitter Raad van Toezicht Diagnostiek voor U Lid Raad van Commissarissen AAG Beheer NV
Dhr. ing. V.A. van Luling**	01-11-2022	Techno- logische innovatie/ICT	Lid Audit- commissie Financiën en ICT/Innovatie	Director Services bij Schubert Philis Juni 2025 CIO bij Haaglanden Medisch Centrum	Geen
Mw. drs. J.M.A. Kemna RE, CISA, IDP-C Vice-voorzitter	01-07-2023	Financiën, HR, Bedrijfsleven	Lid Audit- commissie Financiën en ICT/Innovatie	IT auditor, commissaris en bestuurder	lid IBD van het College van de Algemene Rekenkamer, member Court of Audit European Peace Facility vicevoorzitter RvC Athora NL, vicevoorzitter RvC VVAA Groep, extern lid Auditcommissie Vereniging Geant, non-executive director ASA International plc lid Kiesraad extern lid Auditcommissie ABP Voorzitter RvC Translink BV

* Dit lid Raad van Toezicht is op voordracht van de Cliëntenraad benoemd

** Dit lid Raad van Toezicht is op 1 april 2026 afgetreden



Stichting ziekenhuisgroep Twente
Jaarrekening 2025



Jaarrekening 2025

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1.1	Geconsolideerde jaarrekening	52
1.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	52
1.1.2	Geconsolideerde winst-en verliesrekening over 2025	54
1.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	55
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	56
1.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	71
1.1.6	Geconsolideerd mutatieoverzicht immateriële vaste activa	81
1.1.7	Geconsolideerd mutatieoverzicht materiële vaste activa	82
1.1.8	Geconsolideerd mutatieoverzicht financiële vaste activa	83
1.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (geconsolideerd)	84
1.1.10	Toelichting op de geconsolideerde winst-en verliesrekening	85
1.2	Enkelvoudige jaarrekening	93
1.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	93
1.2.2	Enkelvoudige winst-en verliesrekening over 2025	95
1.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	96
1.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans	96
1.2.5	Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	106
1.2.6	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	107
1.2.7	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	108
1.2.8	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)	109
1.2.9	Toelichting op de enkelvoudige winst-en verliesrekening	110
1.2.10	Vaststelling en goedkeuring	114
2	Overige gegevens	115
2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	116
2.2	Nevenvestigingen	116
2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	117

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		1.589.736	3.496.332
2. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		253.264	208.947
Totaal immateriële vaste activa		<u>1.843.000</u>	<u>3.705.279</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		87.075.488	93.028.450
2. machines en installaties		33.687	16.227
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		35.199.406	37.727.819
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		11.879.580	9.002.145
Totaal materiële vaste activa		<u>134.188.161</u>	<u>139.774.641</u>
III Financiële vaste activa	3		
1. andere deelnemingen		1.842.379	1.932.633
2. overige vorderingen		4.000.000	867.181
Totaal financiële vaste activa		<u>5.842.379</u>	<u>2.799.814</u>
B Vlottende activa en overlopende activa			
I Voorraden	4		
1. gereed product en handelsgoederen		6.795.802	6.393.781
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	7.511.798	7.682.966
III Vorderingen	6		
1. vorderingen op handelsdebiteuren		26.900.441	19.015.886
2. vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		167.110	165.507
3. overige vorderingen		7.443.143	4.329.276
4. overlopende activa		37.959.477	33.981.177
Totaal vorderingen		<u>72.470.171</u>	<u>57.491.846</u>
IV Liquide middelen	7	36.157.694	40.331.607
Totaal activa		<u><u>264.809.005</u></u>	<u><u>258.179.934</u></u>

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
PASSIVA			
C Groepsvermogen	8		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		1.407	1.407
II Overige reserves		114.487.278	104.760.996
III Aandeel derden in groepsvermogen		158.909	192.971
Totaal groepsvermogen		<u>114.647.594</u>	<u>104.955.374</u>
D Voorzieningen	9		
1. overige		44.380.462	38.726.251
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
1. schulden aan banken		30.520.827	37.420.192
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva	11		
1. schulden aan banken		7.101.882	10.118.514
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		17.992.284	13.951.684
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		12.394.031	11.668.918
4. schulden ter zake van pensioenen		5.407.248	7.499.840
5. overige schulden		32.035.327	33.618.030
6. overige passiva		329.350	221.131
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva		<u>75.260.122</u>	<u>77.078.117</u>
Totaal passiva		<u><u>264.809.005</u></u>	<u><u>258.179.934</u></u>

1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15		
Zorgverzekeringswet		401.699.321	373.568.719
Subsidie voor zorgverlening		3.129.941	3.006.494
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		12.909.724	11.530.535
Baten uit onderaanneming		10.859.894	10.739.069
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>16.367.816</u>	<u>14.399.790</u>
		444.966.696	413.244.607
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	16	<u>12.975.861</u>	<u>13.268.209</u>
Netto omzet		457.942.557	426.512.816
Overige bedrijfsopbrengsten	17	<u>16.554.813</u>	<u>14.162.735</u>
		16.554.813	14.162.735
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>474.497.370</u>	<u>440.675.551</u>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18	(89.400.604)	(78.022.546)
Lonen en salarissen	19	(171.615.249)	(161.526.323)
Sociale lasten	19	(26.737.133)	(24.800.801)
Pensioenlasten	19	(15.681.473)	(14.778.650)
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	20	(26.536.843)	(26.663.618)
Overige bedrijfskosten	21	<u>(134.376.494)</u>	<u>(125.835.265)</u>
Som der bedrijfslasten		(464.347.796)	(431.627.203)
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	898.145	1.028.873
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	<u>(1.531.551)</u>	<u>(1.889.452)</u>
		(633.406)	(860.579)
Resultaat voor belastingen		<u>9.516.168</u>	<u>8.187.769</u>
Belastingen	24	16.306	(4.839)
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		159.746	298.707
Waarvan aandeel van derden		34.062	(10.108)
Resultaat na belastingen		<u>9.726.282</u>	<u>8.471.529</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Overige reserves		9.726.282	8.471.529
		<u>9.726.282</u>	<u>8.471.529</u>

1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT over 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat (Bedrijfsopbrengsten -/- Bedrijfslasten)			10.149.574		9.048.348
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	19	26.536.843		26.663.618	
- mutaties voorzieningen	8	5.654.211		3.495.739	
- boekresultaten afstoting vaste activa	1,2	-		362.117	
			32.191.054		30.521.474
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	(402.021)		(341.450)	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	171.168		(609.177)	
- vorderingen	5	(14.978.325)		6.934.188	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	(273.781)		4.003.030	
			(15.482.959)		9.986.591
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			26.857.669		49.556.413
Ontvangen interest	21	898.145		1.028.873	
Betaalde interest	22	(1.421.534)		(2.037.623)	
Resultaat deelnemingen	3	(159.746)		(193.443)	
Ontvangen dividenden	3	250.000		170.000	
			(433.135)		(1.032.193)
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			26.424.534		48.524.220
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	2	(18.468.775)		(22.789.354)	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	1.151.005		-	
Investeringen immateriële vaste activa	1	(231.860)		(216.828)	
Verwervingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	-		(49)	
Uitgegeven leningen u/g	3	(3.200.000)		(800.000)	
Aflossing leningen u/g	3	67.181		194.966	
			(20.682.449)		(23.611.265)
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			(20.682.449)		(23.611.265)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	9	66.550		29.100.000	
Aflossing langlopende schulden	9	(9.982.061)		(42.549.607)	
Kortlopend bankkrediet	10	(487)		(1.499.513)	
			(9.915.998)		(14.949.120)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			(9.915.998)		(14.949.120)
Mutatie geldmiddelen					
			(4.173.913)		9.963.836
Stand geldmiddelen per 1 januari	6		40.331.607		30.367.771
Stand geldmiddelen per 31 december	6		36.157.694		40.331.607
Mutatie geldmiddelen			(4.173.913)		9.963.836

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 2025, dat is geëindigd op 31 december 2025.

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 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 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. In 2025 betreft dit voor ZGT met name inschattingen van risico's met betrekking tot contractnuancering en inkoopafrekeningen DGM. De vertaling van schadelastjaar naar boekjaar (PoC) is ultimo 2025 en ultimo 2024 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 2025. 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 Is op 30 september 2025 ontbonden, 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 (25%) (Stichting Medisch Centrum is in 2025 gefuseerd met Fertilitetskliniek Twente B.V..Fertilitetskliniek en Medisch Centrum Vrouw B.V. zijn handelsnamen voor de gefuseerde BV's.)
- Nocepta VoF (25% zeggenschap, winstdeling 33,3%)
- Coöperatie Centraal Instituut voor Verpleegkundige Vervolgopleidingen (33%)
- Coöperatieve Vereniging ThoeZ Twente (20%)
- 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 waarderingsgrondslagen 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 2025 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.

Vorraden

Vorraden 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 kostprijshedgeaccounting 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.

In boekjaar 2025 heeft geen ineffectiviteit in de hedgerelatie tussen de rente-derivaten en de afgedekte positie plaatsgevonden. Daarnaast hebben zich geen veranderingen ten aanzien van de rente-derivaten of andere omstandigheden voorgedaan welke zouden kunnen leiden tot staking van de kostprijshedge-accounting. Waardering wordt gedaan tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst- en verliesrekening verwerkt. Een verlies voor het percentage groter dan de omvang van het afgeleide instrument ten opzichte van de afgedekte positie wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst- en verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winsten-verliesrekening.



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 waardeverminderingverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst-en verliesrekening.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte 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 2,02% en 2,55%. 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 2,55%.

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, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25%.

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 2025 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. Vanaf 1 juli 2026 vervalt voor ZGT de compensatie van het UWV voor de transitievergoeding bij ontslag wegens langdurige ziekte (na 2 jaar). ZGT draagt dan de kosten zelf. Dit geldt voor werknemers die ziek zijn gemeld na 1 juli 2024 en op of na 1 juli 2026 nog in dienst zijn.

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 2,44%.

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 2,47%.

Overige personele voorzieningen

De overige personele voorzieningen betreft de voorziening balansverlof. Dit betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting. Werknemers kunnen overuren, vakantiegeld of eindejaarsuitkering sparen als vrije tijd om de werk-privébalans te verbeteren, tot een maximum van 100 keer de wekelijkse arbeidsduur.

De berekening is gebaseerd op de CAO bepaling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,55%.

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

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

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 Subsidie voor zorgverlening 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 2025

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 2025 en ultimo 2024 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 2025. 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 ("PFZW"). 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 december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 126%. De dekkingsgraad is derhalve toereikend. Er zijn naast de betaalde premies geen andere verplichtingen.

PFZW is op 1 januari 2026 overgestapt op een nieuw pensioenstelsel, waarbij de focus verschuift van een collectieve garantie naar een persoonlijk pensioenvermogen dat meebeweegt met de economie. Met de overstap naar het nieuwe stelsel vervalt de strikte dekkingsgraad-eisen (minimaal ~105-110%). In het oude stelsel bepaalden dekkingsgraden de indexatie, terwijl nu beleggingsrendementen en rente leidend zijn.

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:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	3.705.279	5.996.261
Investerings	231.860	216.828
Correctie classificatie MVA naar IMVA	129.021	-
Afschrijvingen	(2.223.160)	(2.477.447)
Desinvesteringen	-	(30.363)
Boekwaarde per 31 december	1.843.000	3.705.279

Toelichting:

De immateriële vaste activa betreffen voornamelijk de kosten van software (kooplicenties) en on-premise oplossingen. Er is geen aanleiding voor impairment. In 2025 is geconstateerd dat software geclassificeerd moest worden als IMVA ter hoogte van 13,6 miljoen totale aanschafwaarde. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

2. Materiële vaste activa

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

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	139.774.641	140.724.311
Investerings	19.799.120	23.441.035
Correctie classificatie MVA naar IMVA	(129.021)	-
Afschrijvingen	(24.105.570)	(24.058.951)
Desinvesteringen	(1.151.008)	(331.754)
Boekwaarde per 31 december	134.188.162	139.774.641

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 mln. (2024: € 1,6 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 € 12,8 miljoen, waarvan € 6,2 miljoen bestaat uit het zonnepark in Almelo en de nieuwbouw.

In 2025 is geconstateerd dat software geclassificeerd moest worden als IMVA ter hoogte van 13,6 miljoen totale aanschafwaarde.

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:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	2.799.814	2.171.288
Kapitaalstortingen	-	49
Resultaat deelnemingen	159.746	193.443
Ontvangen dividend	(250.000)	(170.000)
Acquisities van deelnemingen	-	-
Verstrekte leningen	3.200.000	800.000
Aflossing leningen	(67.181)	(194.966)
Boekwaarde per 31 december	5.842.379	2.799.814

Toelichting:

De verstrekte lening € 3,2 mln. (en € 0,8 mln. in 2024) 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 over € 3,3 miljoen 7% overeengekomen en over € 0,7 mln. de 3-maands EURIBOR. De vordering is 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	Kapitaalbelang	Eigen vermogen	Resultaat
		€	%	€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ZorgNetOost B.V.	informatie uitwisseling	1.487.071	41%	628.928	(147.621)
Medisch Centrum Vrouw B.V.	fertiliteitszorg	4.500	25%	1.146.197	417.035
Coöperatie Thoez Twente UA	thuiszorg	50.000	20%	230.049	-
Nocepta VoF	pijnbestrijding	70.000	25%	1.271.074	848.528
CIVO Zorgopleiders	scholing	10.000	33%	404.830	(50.440)
Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.	oogzorg	49	49%	(849.210)	(849.310)
Belangen in overige rechtspersonen:					
OWM Medirisk B.A. (lid)	verzekeringsmaatschappij	1.026.642			
Dienstapotheek Almelo B.V.	apothekersbedrijf	507	1%		

Toelichting:

Van ZorgNetOost B.V., Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V., Medisch Centrum Vrouw B.V., Coöperatie Thoez Twente U.A. Nocepta VoF en CIVO Zorgopleiders zijn het eigen vermogen en resultaat opgenomen per 31 december 2024, cijfers over 2025 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., Dienstapotheek Almelo B.V., Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.

Utrecht: OWM MediRisk B.A.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. Medische middelen	6.562.456	6.083.448
2. Voedingsmiddelen	38.938	50.711
3. Overige voorraden:		
- voorgeschreven kleding	64.424	102.129
- kantoorbenodigdheden en drukwerk	70.929	82.316
- voorraden voor onderhoud	59.055	75.177
Totaal voorraden	6.795.802	6.393.781

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-25	31-dec-24
	€	€
Onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten	15.395.287	42.609.455
Ontvangen voorschotten inzake DBC's	(7.883.489)	(34.926.489)
Totaal onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten	7.511.798	7.682.966

Er worden geen verliezen verwacht op het onderhanden werk.

Voor wat betreft een aantal zorgverzekeraars is in 2025 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	46.426.691	42.609.455
Ontvangen voorschotten	(39.814.489)	(34.926.489)
Totaal onderhanden werk	6.612.202	7.682.966
Verantwoord onder Onderhanden werk MSZ	7.511.798	7.682.966
Verantwoord onder Kortlopende schulden	(899.596)	-
	6.612.202	7.682.966

ACTIVA

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1 vorderingen op handelsdebiteuren	26.900.441	19.015.886
2 vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen:		
- rekening-courant Fertilitetskliniek Twente B.V.	167.110	165.507
3 overige vorderingen:		
- vorderingen uit hoofde van subsidies	4.093.504	1.265.623
- overige vorderingen	3.349.639	3.063.653
4 overlopende activa:		
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	21.993.277	16.757.940
- vergoedingen arbeidsongeschiktheidsverzekering werknemers	8.757.686	5.699.248
- opbrengsten geleverde zorg 't Roessingh	1.995.971	3.320.843
- opbrengsten dienstverlening OCON	(42.462)	4.765.383
- opbrengsten farmaceutische dienstverlening	680.153	1.008.093
- nog te ontvangen winstbelasting	31.238	93.551
- overige overlopende activa	4.543.614	2.336.119
Totaal vorderingen	72.470.171	57.491.846

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,2 mln. (2024: € 0,3 mln).

De stijging van de post nog te factureren vindt plaats bij de MSZ. Deze is € 5,5 mln. hoger dan eind 2024 en is inclusief de nog te factureren (DGM) omzet van Spectrum Oogziekenhuis ZGT. De stijging hangt samen met prijsindexatie. Bij de PAAZ is deze met € 2,2 mln. gedaald. De post nog te factureren bij de Medisch Psychiatrische Unit is gelijk aan 2024 en bedraagt circa € 2 mln.

Onder de post "vergoedingen arbeidsongeschiktheidsverzekering werknemers" is een bedrag van € 8,7 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:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. Bankrekeningen	21.139.814	40.321.498
2. Kassen	17.880	10.109
3. Deposito's	15.000.000	-
Totaal liquide middelen	<u>36.157.694</u>	<u>40.331.607</u>

Toelichting:

De bankrekeningen en kassen zijn vrij beschikbaar. De deposito's kennen een looptijd tot en met respectievelijk 2 februari 2026 (€ 10 mln.) en 23 februari 2026 (€ 5 mln.).

Er is voor een totaalbedrag van € 6.368,- garanties gegeven aan derden.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
I Gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	1.407
II Overige reserves	114.487.278	104.760.996
III Aandeel derden in groepsvermogen	158.909	192.971
	<u>114.647.594</u>	<u>104.955.374</u>

8. I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
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 2024 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-24</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-24</u>
	€	€	€	€
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:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Overige reserve	104.760.996	9.726.282	-	114.487.278
	<u>104.760.996</u>	<u>9.726.282</u>	<u>-</u>	<u>114.487.278</u>

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

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

8. III Aandeel derden in groepsvermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Aandeel derden in groepsvermogen	192.971	(34.062)	-	158.909
	<u>192.971</u>	<u>(34.062)</u>	<u>-</u>	<u>158.909</u>

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Totaal eigen vermogen in miljoenen euro's	114,6	105,0
EV als percentage van de som van de bedrijfsopbrengsten	24,16%	23,82%
EV als percentage van het totale vermogen	43,29%	40,65%

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	9.726.282	8.471.529
Totaalresultaat van de instelling	<u>9.726.282</u>	<u>8.471.529</u>

9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>Saldo per</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-25</u>				<u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€	€
1. jubileumverplichtingen	1.902.818	320.743	(225.244)	-	1.998.317
2. langdurig zieken	8.897.841	3.294.367	(629.747)	-	11.562.461
3. overige personele voorzieningen	-	84.717	-	-	84.717
4. persoonlijk levensfase budget	24.615.680	4.495.390	(1.836.203)	-	27.274.867
5. generatierегeling	941.626	423.574	(251.629)	-	1.113.571
6. eigen risico medische aansprakelijkheid	2.368.286	397.164	(418.921)	-	2.346.529
Totaal voorzieningen	<u>38.726.251</u>	<u>9.015.955</u>	<u>(3.361.744)</u>	<u>-</u>	<u>44.380.462</u>

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

	<u>31-dec-25</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	6.646.285
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	37.734.177
hiervan > 5 jaar	22.122.887

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 generatierегeling heeft betrekking op de berekening van de toekomstige uitkeringen van medewerkers die deelnemen aan de generatierегeling. 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:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	47.538.220	60.987.826
Nieuwe leningen	66.550	-
Herfinancieringen	-	29.100.000
Aflossingen	(9.982.061)	(42.549.607)
Stand per 31 december	37.622.709	47.538.219
Aflossingsverplichting komend boekjaar	(7.101.882)	(10.118.027)
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>30.520.827</u>	<u>37.420.192</u>
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	(7.101.882)	10.118.027
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	30.520.827	37.420.192
hiervan > 5 jaar	10.989.794	14.960.000

Toelichting:

Onder de schulden aan banken is voor € 1 miljoen aan financial lease verplichtingen opgenomen (2024: € 1,6 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.

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 2025 voldaan.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. schulden aan banken	-	487
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten	17.992.284	13.951.684
3. aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	7.101.882	10.118.027
4. belastingen en premies sociale verzekeringen	12.394.031	11.668.918
5. schulden terzake van pensioenen	5.407.248	7.499.840
6. nog te betalen salarissen	967.466	979.365
7. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2025	-	-
8. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2024	4.664.165	553.120
9. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars oude jaren	3.735.683	8.931.647
10. bevoorschotting boven bedrag onderhanden werk	899.596	-
11. reservering vakantiegeld	6.946.041	6.536.221
12. reservering vakantiedagen	3.064.103	3.132.433
13. nog te betalen kosten:		
- honorarium	2.244.784	3.391.351
- nog te ontvangen facturen m.b.t. verslagjaar	6.468.350	5.315.688
- overige nog te betalen kosten	3.045.139	4.778.205
14. overige passiva		
- nog te betalen rente	213.824	103.807
- vooruitgefactureerde omzet	115.526	117.324
Totaal overige schulden	75.260.122	77.078.117

Toelichting:

ZGT heeft de volgende kredietfaciliteiten per 31 december 2025:

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.

Liquiditeitsrisico en renterisico

In 2025 bedroeg de werkkapitaalfaciliteit van ZGT € 12,7 miljoen. Gedurende het verslagjaar is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

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 effectieve rentevoet van de leningen is nagenoeg gelijk aan de nominale rentevoet.

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.

	Hoofdsom €	Te betalen rente %	Te ontvangen rente	Startdatum	Einddatum	Marktwaarde €
	28.000.000	5,06%	3mEuribor	1-7-2008	1-7-2028	(85.611)
	<u>12.000.000</u>	5,06%	3mEuribor	1-7-2008	1-7-2028	<u>(36.653)</u>
	40.000.000					(122.264)

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- en langlopende 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 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 2025 heeft de fiscale eenheid een schuld van € 0,37 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 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. ZGT is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

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-25
	€	€	€	€
All-in contracten	255.398	629.291	-	884.689
Licenties	5.469.737	6.024.159	-	11.493.896
Onderhoud	3.200.067	12.161.574	-	15.361.641
Verzekeringen	2.386.448	-	-	2.386.448
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>11.311.650</u>	<u>18.815.024</u>	<u>-</u>	<u>30.126.674</u>

Investeringsverplichtingen

Uit hoofde van uitbestede werkzaamheden voor bouwprojecten en software bestaat per balansdatum aan investeringsverplichtingen een bedrag van € 12,8 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.

Borgtochten en garanties

De Stichting Ziekenhuisgroep Twente heeft zich borg gesteld voor de bankverplichtingen van de dochteronderneming Medisch Centrum Vrouw B.V. Per 31 december 2025 bedroeg de totale omvang van deze borgstelling € 0,1 miljoen (vorig jaar: € 0,2 miljoen). Het bestuur acht de kans dat deze borgstelling zal worden aangesproken klein, gezien de financiële positie van de hoofdschuldenaar.

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 2025			
- aanschafwaarde	14.522.314	208.947	14.731.261
- cumulatieve afschrijvingen	(11.025.982)	-	(11.025.982)
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>3.496.332</u>	<u>208.947</u>	<u>3.705.279</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	-	231.860	231.860
- overboeking naar andere categorie	187.543	(187.543)	-
- afschrijvingen	(2.223.160)	-	(2.223.160)
- Correctie aanschafwaarde software	13.664.366	-	13.664.366
- Correctie cum. afschrijving software	(13.535.345)	-	(13.535.345)
- <i>desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-
per saldo	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(1.906.596)</u>	<u>44.317</u>	<u>(1.862.279)</u>
Stand per 31 december 2025			
- aanschafwaarde	28.374.223	253.264	28.627.487
- cumulatieve afschrijvingen	(26.784.487)	-	(26.784.487)
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>1.589.736</u>	<u>253.264</u>	<u>1.843.000</u>

1.1.7 GECONSOLIDEERD 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 vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- 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 1 januari 2025	<u>93.028.450</u>	<u>16.227</u>	<u>37.727.819</u>	<u>9.002.145</u>	<u>139.774.641</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	-	-	19.799.120	19.799.120
- overboeking naar andere categorie	10.546.021	24.079	6.351.585	(16.921.685)	-
- afschrijvingen	(16.432.426)	(6.619)	(7.666.525)	-	(24.105.570)
- Correctie aanschafwaarde software			(13.664.366)		(13.664.366)
- Correctie cum. afschrijving software			13.535.345		13.535.345
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	(4.890.092)	-	(4.469.807)	-	(9.359.899)
cumulatieve afschrijvingen	4.823.536	-	3.385.355	-	8.208.891
per saldo	<u>(66.556)</u>	<u>-</u>	<u>(1.084.452)</u>	<u>-</u>	<u>(1.151.008)</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(5.952.961)</u>	<u>17.460</u>	<u>(2.528.413)</u>	<u>2.877.435</u>	<u>(5.586.479)</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	300.039.954	41.095.114	105.387.058	11.879.580	458.401.706
- cumulatieve afschrijvingen	(212.964.466)	(41.061.427)	(70.187.652)	-	(324.213.545)
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>87.075.488</u>	<u>33.687</u>	<u>35.199.406</u>	<u>11.879.580</u>	<u>134.188.162</u>

1.1.8 GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	<u>Deelnemingen in groeps- maatschappijen</u>	<u>Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen</u>	<u>Overige vorderingen</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	-	1.932.633	867.181	2.799.814
Kapitaalstortingen	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-	159.746	-	159.746
Ontvangen dividend	-	(250.000)	-	(250.000)
Acquisities van deelnemingen	-	-	-	-
Verstekte leningen	-	-	3.200.000	3.200.000
Aflossing leningen	-	-	(67.181)	(67.181)
Boekwaarde per 31 december 2025	-	1.842.379	4.000.000	5.842.379

BIJLAGE

1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (geconsolideerd)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werk- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos-sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
ABN AMRO	1999	3.630.242	25	Lineair	3,40%	145.210	-	(145.210)	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2008	28.000.000	20	Euroflex	6,28%	2.625.000	-	(700.000)	1.925.000	-	3	Vast bedrag	(700.000)	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2016	7.500.000	9	Lineair	2,25%	1.041.667	-	(1.041.667)	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2021	1.061.170	7	annuïtair	1,60%	494.145	-	(153.348)	340.797	-	3	Variabel	(155.823)	Recht van eigendom
ABN AMRO	2021	5.000.000	10	Lineair	1,00%	3.625.000	-	(500.000)	3.125.000	625.000	6	Vast bedrag	(500.000)	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2022	-	7	annuïtair	1,60%	645.653	-	(154.239)	491.414	-	4	Variabel	(156.728)	Recht van eigendom
ABN AMRO	2024	3.150.000	10	Lineair	3,75%	2.975.000	-	(350.000)	2.625.000	875.000	8	Vast bedrag	(350.000)	Hypotheekrecht
ABN AMRO	2024	11.400.000	11	Lineair	3,75%	10.830.000	-	(1.140.000)	9.690.000	3.990.000	9	Vast bedrag	(1.140.000)	Hypotheekrecht
Amersfoortse	1996	3.403.352	30	Lineair	6,65%	226.890	-	(113.445)	113.445	-	1	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	1993	12.705.846	32	Lineair	2,43%	397.058	-	(397.058)	-	-	0	Vast bedrag	-	Rijksgarantie
BNG	1996	5.061.465	29	Lineair	0,68%	174.534	-	(174.534)	-	-	0	Vast bedrag	-	Rijksgarantie
BNG	2005	2.609.236	23	Lineair	2,76%	453.780	-	-	453.780	-	4	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	2011	1.928.566	17	Lineair	4,17%	453.781	-	(113.445)	340.336	-	3	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	2011	2.892.847	17	Lineair	4,12%	680.663	-	(170.168)	510.495	-	3	Vast bedrag	(170.168)	Rijksgarantie
BNG	2006	4.764.692	20	Lineair	0,66%	476.462	-	(238.235)	238.227	-	1	Vast bedrag	(238.227)	Rijksgarantie
BNG	2011	6.780.000	15	Lineair	3,90%	565.000	-	(452.000)	113.000	-	1	Vast bedrag	(113.000)	Rijksgarantie
BNG	2021	907.561	8	Lineair	-0,23%	567.227	-	(113.445)	453.782	-	4	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	1993	3.743.687	33	Lineair	2,37%	226.890	-	(113.445)	113.445	-	1	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	1997	4.934.860	29	Lineair	4,72%	340.335	-	(170.168)	170.168	-	1	Vast bedrag	(170.168)	Rijksgarantie
DLL	2020	74.595	7	annuïtair	2,95%	26.641	-	(11.179)	15.462	-	2	Variabel	(11.536)	Recht van eigendom
DLL	2020	269.775	7	annuïtair	3,15%	93.027	-	(40.534)	52.493	-	2	Variabel	(41.829)	Recht van eigendom
DLL	2020	57.123	7	annuïtair	2,95%	21.712	-	(8.493)	13.219	-	2	Variabel	(8.747)	Recht van eigendom
DLL	2020	57.511	7	annuïtair	2,95%	21.157	-	(8.572)	12.585	-	2	Variabel	(8.829)	Recht van eigendom
DLL	2020	1.230.560	5	annuïtair	2,60%	173.428	-	(173.428)	-	-	0	Variabel	-	Geen
DLL	2020	160.833	7	annuïtair	2,46%	67.002	-	(23.739)	43.263	-	1	Variabel	(24.448)	Recht van eigendom
ING	2008	12.000.000	20	Euroflex	6,31%	1.125.004	-	(300.000)	825.004	-	3	Vast bedrag	(300.000)	Hypotheekrecht
ING	2021	5.000.000	10	Lineair	1,00%	3.625.000	-	(500.000)	3.125.000	625.000	6	Vast bedrag	(500.000)	Hypotheekrecht
ING	2024	3.150.000	10	Lineair	3,75%	2.975.000	-	(350.000)	2.625.000	875.000	8	Vast bedrag	(350.000)	Hypotheekrecht
ING	2024	11.400.000	11	Lineair	3,75%	10.830.000	-	(1.140.000)	9.690.000	3.990.000	9	Vast bedrag	(1.140.000)	Hypotheekrecht
ING	2016	7.500.000	9	Lineair	2,25%	1.041.667	-	(833.333)	208.333	-	1	Vast bedrag	(208.333)	Hypotheekrecht
NAT.NED.	1996	3.289.907	29	Lineair	0,90%	113.445	-	(113.445)	-	-	0	Vast bedrag	-	Rijksgarantie
NWB	2011	3.403.352	15	Lineair	4,34%	453.781	-	(226.890)	226.891	-	1	Vast bedrag	(226.891)	Rijksgarantie
DLL	2021	59.290	7	annuïtair	3,70%	27.062	-	(10.170)	16.892	-	0	Variabel	(10.553)	Recht van eigendom
DLL	2025	66.550	6	annuïtair	6,79%	-	66.550	(1.872)	64.678	9.794	6	Variabel	(9.377)	Recht van eigendom
						<u>47.538.220</u>	<u>66.550</u>	<u>(9.982.061)</u>	<u>37.622.709</u>	<u>10.989.794</u>			<u>(7.101.882)</u>	

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:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1. Gefactureerde (DBC) zorgproducten	395.643.899	371.203.572
2. Onderhanden werk en nog te factureren zorgproducten	6.055.422	2.365.147
Totaal	<u>401.699.321</u>	<u>373.568.719</u>

Toelichting:

In de post onderhanden werk en nog te factureren zorgproducten is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 3,1 mln. (2024: € 1,5 mln.). De mutatie wordt veroorzaakt door extra zorgproductie, meer verstrekkingen dure geneesmiddelen en indexatie.

15.2 Subsidie voor zorgverlening

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:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Subsidies Zvw-zorg	3.129.941	3.006.494
Totaal	<u>3.129.941</u>	<u>3.006.494</u>

Toelichting:

Het bedrag opgenomen onder Subsidies Zvw-zorg betreft subsidie in het kader van de subsidieregeling Strategisch Opleiden Medisch Specialistische Zorg (SO-MSZ). Tot en met 2024 heette dit Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg (KIPZ).

15.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten uit beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	12.106.803	10.527.433
Stagefonds en overige opleidingssubsidies	802.921	1.003.102
Totaal	<u>12.909.724</u>	<u>11.530.535</u>

Toelichting:

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

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

BATEN

15.4 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
t Roessingh revalidatiecentrum	2.085.660	1.737.131
Overige wederzijdse dienstverlening	525.790	669.577
Vergoeding levering medicijnen aan verpleeghuizen en apotheken	8.248.444	8.332.361
Totaal	<u>10.859.894</u>	<u>10.739.069</u>

15.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2025	2024
	€	€
Overige zorgprestaties	16.180.934	14.277.083
Jeugdwet	186.882	122.707
Totaal	<u>16.367.816</u>	<u>14.399.790</u>

Toelichting:

Onder de overige zorgprestaties staan ook de opbrengsten van de poliklinische apotheek a € 7,1 mln. (2024 € 6,2 mln.).

16. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12.975.861	13.268.209
Totaal	<u>12.975.861</u>	<u>13.268.209</u>

Toelichting:

Onder de andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zit onder andere de verhuur van onroerende goed (€ 2,6 mln.) en de doorbelasting van personeel (€ 3,4 mln.)

17. Overige bedrijfsopbrengsten

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

	2025	2024
	€	€
Overige dienstverlening	15.806.724	14.112.998
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	748.089	49.737
Totaal	<u>16.554.813</u>	<u>14.162.735</u>

Toelichting:

Onder de overige bedrijfsopbrengsten zijn onder andere de vergoedingen voor de dienstverlening aan derden opgenomen (€ 14,8 mln.).

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

LASTEN

18. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	(8.178.821)	(8.020.470)
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	(48.698.827)	(47.222.045)
Overige kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	(32.522.956)	(22.780.031)
Totaal	<u>(89.400.604)</u>	<u>(78.022.546)</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 2025 zijn hier weergegeven. De kosten uitbesteding onderaannemers betreffen vooral kosten van extern uitbestede laboratoria klinische chemie, microbiologie en pathologie, pijnbestrijding (Nocepta) en sinds 2025 oogzorg (Spectrum Oogziekenhuis ZGT).

19. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	(171.615.249)	(161.526.323)
Sociale lasten	(26.737.133)	(24.800.801)
Pensioenpremies	(15.681.473)	(14.778.650)
Totaal personeelskosten	<u>(214.033.855)</u>	<u>(201.105.774)</u>

Toelichting:

De stijging van de lonen en salarissen is met name veroorzaakt door een cao loonstijging per 1 februari 2025 ad 2% en per 1 augustus 2025 ad 2%,

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

Patiëntgebonden	1.998	1.945
Management en ondersteuning	630	658
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.628</u>	<u>2.603</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>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	(2.187.235)	(2.507.810)
- materiële vaste activa	(24.349.608)	(24.155.808)
Totaal afschrijvingen	<u>(26.536.843)</u>	<u>(26.663.618)</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:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	(7.566.535)	(7.503.096)
Algemene kosten	(30.021.522)	(28.703.682)
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	(78.974.192)	(74.306.687)
Onderhoud en energiekosten	(8.172.428)	(8.447.408)
Huur en leasing	(659.785)	(603.285)
Dotaties en vrijval voorzieningen	(8.982.032)	(6.271.107)
Totaal overige bedrijfskosten	<u>(134.376.494)</u>	<u>(125.835.265)</u>

Toelichting:

De stijging wordt veroorzaakt door onder andere hogere kosten dure geneesmiddelen á € 3,6 mln. waar ook hogere opbrengsten tegenover staan. Daarnaast is de voorziening langdurig zieken toegenomen met € 1,3 mln. en is de dotatie PLB € 1,0 mln. hoger.

22. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	898.145	1.028.873
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>898.145</u>	<u>1.028.873</u>

23. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten en soortgelijke kosten	(1.531.551)	(1.889.452)
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	<u>(1.531.551)</u>	<u>(1.889.452)</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 en ZGT Holding.

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Vennootschapsbelasting	16.306	(4.839)
Totaal	<u>16.306</u>	<u>(4.839)</u>

Toelichting:

De vennootschapsbelasting betreft zowel 2024 als 2025 alleen ZGT Cleancare en hierover is 19% vennootschapsbelasting verschuldigd.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN VERLIESREKENING

LASTEN

25. Honoraria onafhankelijk accountant

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De honoraria van de onafhankelijk accountant over 2025 en 2024 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	230.989	219.615
2 Overige controlewerkzaamheden (o.a. subsidiecontroles)	15.488	36.058
3 Kosten inzake belastingadvies	-	-
4 Andere niet controlediensten	22.034	14.327
Totaal honoraria accountant	<u>268.511</u>	<u>270.000</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de kosten over het boekjaar 2025 (2024). 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 2025

De WNT is van toepassing op Stichting Ziekenhuisgroep Twente (ZGT). Het voor ZGT toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor de Regeling Zorg en Jeugdhulp klasse V met een totaalscore van 15 punten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025			
	H.M. Dijstelbloem	F.I.G. Janssen	F.H. Kroon
Funcatiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-5	01-10 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€229.893	€95.057	€57.972
Beloningen betaalbaar op termijn	€16.107	€6.713	€4.033
<i>Subtotaal</i>	€246.000	€101.770	€62.005
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€246.000	€101.770	€62.005
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€246.000	€101.770	€62.005
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 2024			
	H.M. Dijstelbloem	F.I.G. Janssen	
Funcatiegegevens	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)	1,000	1,000	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€216.661	€216.679	
Beloningen betaalbaar op termijn	€16.205	€16.191	
<i>Subtotaal</i>	€232.866	€232.870	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€233.000	€233.000	
Bezoldiging	€232.866	€232.870	

27. Verantwoordingsmodel WNT 2024

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
	K. Erends - ter Laak	C.G. Faber	V.A. van Luling
Funcctiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€33.740	€22.576	€22.472
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€36.900	€24.600	€24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€33.740	€22.576	€22.472
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 2024			
	K. Erends - ter Laak	C.G. Faber	V.A. van Luling
Funcctiegegevens	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

Gegevens 2025			
	J.M.A. Kemna	W. Toering- Keen	C.A.H.A. Doomernik
Funcctiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€22.383	€22.140	€22.259
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€24.600	€24.600	€24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€22.383	€22.140	€22.259
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 2024

	J.M.A. Kemna	W. Toering- Keen	C.A.H.A. Doomernik
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

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		1.589.736	3.496.332
2. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		253.264	208.947
Totaal immateriële vaste activa		1.843.000	3.705.279
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		87.063.354	93.009.983
2. machines en installaties		33.687	16.228
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		34.889.437	37.451.104
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		11.879.580	9.002.145
Totaal materiële vaste activa		133.866.058	139.479.460
III Financiële vaste activa	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		1.766.939	1.470.667
2. andere deelnemingen		1.842.379	1.932.633
3. overige vorderingen		4.000.000	867.181
Totaal financiële vaste activa		7.609.318	4.270.481
B Vlottende activa en overlopende activa			
I Voorraden	4		
1. gereed product en handelsgoederen		6.610.515	6.242.751
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	7.511.798	7.682.966
III Vorderingen	6		
1. op handelsdebiteuren		26.645.694	18.949.674
2. op groepsmaatschappijen		197.078	133.319
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		167.110	165.507
4. overige vorderingen		7.398.077	4.407.406
5. overlopende activa		37.860.802	33.828.035
Totale vorderingen		72.268.761	57.483.941
IV Liquide middelen	7	34.636.233	38.708.892
Totaal activa		264.345.683	257.573.769

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
C Eigen vermogen	8		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		1.407	1.407
II Wettelijke en statutaire reserve			
1. Wettelijke		669.328	662.320
III Overige reserves		113.817.944	104.098.669
Totaal eigen vermogen		<u>114.488.679</u>	<u>104.762.396</u>
D Voorzieningen	9		
1. overige		44.035.364	38.431.486
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
1. schulden aan banken		30.459.187	37.403.302
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva	11		
1. schulden aan banken		7.081.952	10.108.344
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		17.792.130	13.813.961
3. schulden aan groepsmaatschappijen		1.310.939	1.081.378
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		12.241.435	11.526.347
5. schulden ter zake van pensioenen		5.392.972	7.418.619
6. overige schulden		31.329.201	32.924.129
7. overige passiva		213.824	103.807
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva		<u>75.362.453</u>	<u>76.976.585</u>
Totaal passiva		<u><u>264.345.683</u></u>	<u><u>257.573.769</u></u>

1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST-EN VERLIESREKENING over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		401.699.328	373.568.723
Subsidie voor zorgverlening		3.129.941	3.006.494
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		12.909.724	11.530.535
Baten uit onderaanneming		10.861.630	10.739.833
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		12.559.777	10.923.042
		441.160.400	409.768.627
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	13.227.586	13.250.507
Netto omzet		454.387.986	423.019.134
Overige bedrijfsopbrengsten	16	16.554.813	14.162.735
		16.554.813	14.162.735
Som der bedrijfsopbrengsten		470.942.799	437.181.869
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	17	(89.187.563)	(77.739.472)
Lonen en salarissen	18	(167.082.644)	(157.307.639)
Sociale lasten	18	(25.828.607)	(24.007.999)
Pensioenlasten	18	(15.385.033)	(14.505.306)
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	19	(26.483.120)	(25.638.131)
Overige bedrijfskosten	20	(137.060.642)	(128.813.215)
Som der bedrijfslasten		(461.027.609)	(428.011.762)
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	898.143	1.089.062
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	(1.543.069)	(1.886.254)
		(644.926)	(797.192)
Resultaat voor belastingen		9.270.264	8.372.915
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		456.018	98.614
Resultaat na belastingen		9.726.282	8.471.529
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Overige reserves		9.726.282	8.471.529
		9.726.282	8.471.529

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:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	3.705.279	5.996.261
Investerings	231.860	216.828
Correctie classificatie MVA -> IMVA	129.021	-
Afschrijvingen	(2.223.160)	(2.477.447)
Desinvesterings	-	(30.363)
Boekwaarde per 31 december	1.843.000	3.705.279

Toelichting:

De immateriële vaste activa betreffen voornamelijk de kosten van software (kooplicenties) en on-premise oplossingen. In 2025 is geconstateerd dat software geïnclassificeerd moest worden als IMVA ter hoogte van 13,6 miljoen totale aanschafwaarde. 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:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	139.479.457	136.443.561
Investerings	19.706.038	27.201.903
Correctie classificatie MVA -> IMVA	(129.021)	-
Afschrijvingen	(24.039.408)	(23.834.243)
Desinvesterings	(1.151.008)	(331.761)
Boekwaarde per 31 december	133.866.058	139.479.460

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 € 12,8 miljoen, waarvan € 6,2 miljoen bestaat uit het zonnepark in Almelo en de nieuwbouw.

Alle materiële vaste activa zijn zowel juridisch als economisch eigendom van ZGT met uitzondering van activa voor een bedrag van € 1 mln. (2024: € 1,6 mln) waarvan de beschikbaarheid berust op een beperkt genotsrecht (financial lease). De hiermee samenhangende schulden zijn opgenomen onder de langlopende schulden.

In 2025 is geconstateerd dat software geïnclassificeerd moest worden als IMVA ter hoogte van 13,6 miljoen totale aanschafwaarde.

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:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	4.270.481	2.698.054
Kapitaalstortingen	-	1.144.044
Resultaat deelnemingen	456.018	(6.651)
Ontvangen dividend	(250.000)	(170.000)
Acquisities van deelnemingen	-	-
Verstreckte leningen	3.200.000	800.000
Ontvangen dividend / aflossing leningen	(67.181)	(194.966)
Boekwaarde per 31 december	7.609.318	4.270.481

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 verstreckte lening € 3,2 mln. (en € 0,8 mln. in 2024) 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 over € 3,3 miljoen 7% overeengekomen en over € 0,7 mln. de 3-maands EURIBOR.

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 €	Kapitaalbe- lang %	Eigen vermogen €	Resultaat €
Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
ZGT Holding B.V.	houdstermaatschappij	18.000	100%	1.601.543	331.725
ZGT Cleancare B.V.	schoonmaak	9.180	51%	324.303	(69.515)
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ZorgNetOost B.V.	informatie uitwisseling	1.487.071	41%	628.928	(147.621)
Medisch Centrum Vrouw B.V.	fertiliteitszorg	4.500	25%	1.146.197	417.035
Coöperatie Thoez Twente UA	thuiszorg	50.000	20%	230.049	-
Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.	oogzorg	49	49%	(849.210)	(849.310)
Belangen samen met dochtermaatschappijen:					
Helon Huid- en Laserkliniek B.V.	huid- lasertechniek	18.160	100%	2.882	(84.908)
Travel Health Clinic Oost B.V.	reizigersbegeleiding	18.000	100%	1.292.688	416.633
Volledig aansprakelijk vennoot van VoF of CV:					
Nocepta VoF	pijnbestrijding	70.000	25%	1.271.074	848.528
Civo Zorgopleiders	opleiden	10.000	33%	404.830	(50.440)
Belangen in overige rechtspersonen					
OWM Medirisk B.A. (lid)	verzekeringsmaatschappij	1.026.642	0%		
Dienstapotheek Almelo B.V.	apothekersbedrijf	507	1,3%		

Toelichting:

Van ZorgNetOost B.V., Spectrum Oogziekenhuis B.V., Medisch Centrum Vrouw B.V., Coöperatie Thoez Twente U.A., Nocepta VoF, OWM Medirisk B.A. en CIVO Zorgopleiders zijn het eigen vermogen en resultaat opgenomen per 31 december 2024, cijfers over 2025 zijn nog niet definitief.

Van ZGT Holding B.V., ZGT Cleancare 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 2025.

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

Enschede: ZorgNetOost B.V.

Hengelo: Fertiliteitskliniek Twente B.V., ZGT Holding 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., Dienstapotheek 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-25	31-dec-24
	€	€
1. Medische middelen	6.377.169	5.932.418
2. Voedingsmiddelen	38.938	50.711
3. Overige voorraden:		
- voorgeschreven kleding	64.424	102.129
- kantoorbenodigdheden en drukwerk	70.929	82.316
- voorraden voor onderhoud	59.055	75.177
Totaal voorraden	6.610.515	6.242.751

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-25	31-dec-24
	€	€
1. Onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten	15.395.287	42.609.455
2. Ontvangen voorschotten inzake DBC's	(7.883.489)	(34.926.489)
Totaal onderhandenwerk DBC's en DBC-zorgproducten	7.511.798	7.682.966

Er worden geen verliezen verwacht op het onderhanden werk.

Voor wat betreft een aantal zorgverzekeraars is in 2025 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	46.426.691	42.609.455
Ontvangen voorschotten	(39.814.489)	(34.926.489)
Totaal onderhanden werk	6.612.202	7.682.966
Verantwoord onder Onderhanden werk MSZ	7.511.798	7.682.966
Verantwoord onder Kortlopende schulden	(899.596)	-
	6.612.202	7.682.966

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1 vorderingen op handelsdebiteuren	26.645.694	18.949.674
2 vorderingen op groepsmaatschappijen:		
- rekening-courant Helon Huid- en Laserkliniek B.V.	197.078	133.319
3 vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen:		
- rekening-courant Fertilitetskliniek Twente B.V.	167.110	165.507
4 overige vorderingen		
- vorderingen uit hoofde van subsidies	4.093.504	1.265.623
- overige vorderingen	3.304.573	3.044.384
- Te vorderen vennootschapsbelasting	-	97.399
5 overlopende activa:		
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	21.993.277	16.757.940
- vergoedingen arbeidsongeschiktheidsverzekering werknemers	8.757.686	5.699.248
- opbrengsten geleverde zorg 't Roessingh	1.995.971	3.320.843
- opbrengsten dienstverlening OCON	(42.462)	4.765.383
- opbrengsten farmaceutische dienstverlening	680.153	1.008.093
- overige overlopende activa	4.476.177	2.276.528
	<u>72.268.761</u>	<u>57.483.941</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,2 mln. (2024: € 0,3 mln.)

De stijging van de post nog te factureren vindt plaats bij de MSZ. Deze is € 5,5 mln. hoger dan eind 2024 en is inclusief de nog te factureren (DGM) omzet van Spectrum Oogziekenhuis ZGT. De stijging hangt samen met prijsindexatie. Bij de PAAZ is deze met € 2,2 mln. gedaald. De post nog te factureren bij de Medisch Psychiatrische Unit is gelijk aan 2024 en bedraagt circa € 2 mln.

Onder de post overlopende activa is een bedrag van € 8,7 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-25	31-dec-24
	€	€
1. Bankrekeningen	19.630.139	38.703.817
2. Kassen	6.094	5.075
3. Deposito's	15.000.000	-
Totaal liquide middelen	<u>34.636.233</u>	<u>38.708.892</u>

Toelichting:

De bankrekeningen en kassen zijn vrij beschikbaar. De deposito's kennen een looptijd tot en met respectievelijk 2 februari 2026 (€ 10 mln.) en 23 februari 2026 (€ 5 mln.).

Er is voor een totaalbedrag van € 6.368,- garanties gegeven aan derden.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
I. Gestort en opgevraagd kapitaal	1.407	1.407
II. Wettelijke en statutaire reserves	669.328	662.320
III. Overige reserves	113.817.944	104.098.669
Totaal eigen vermogen	<u>114.488.679</u>	<u>104.762.396</u>

8.I. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
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 2024 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-24</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-24</u>
	€	€	€	€
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. Wettelijke en statutaire reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Wettelijke reserves	662.320	-	7.008	669.328
Totaal wettelijke en statutaire reserves	<u>662.320</u>	<u>-</u>	<u>7.008</u>	<u>669.328</u>

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-24</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-24</u>
	€	€	€	€
Wettelijke en statutaire reserves	478.936	-	183.384	662.320
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>478.936</u>	<u>-</u>	<u>183.384</u>	<u>662.320</u>

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-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Overige reserve	104.098.669	9.726.282	(7.008)	113.817.943
Totaal overige reserves	<u>104.098.669</u>	<u>9.726.282</u>	<u>(7.008)</u>	<u>113.817.943</u>

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

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

PASSIVA

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2025 en resultaat over 2025

De specificatie is als volgt :

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	114.488.679	9.726.282
Aandeel derden in eigen vermogen	158.909	-
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>114.647.588</u>	<u>9.726.282</u>

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
1. jubileumverplichtingen	1.887.133	317.718	(218.113)		1.986.738
2. langdurig zieken	8.871.426	3.232.741	(629.747)		11.474.420
3. Balansverlof	-	84.717			84.717
4. persoonlijk levensfase budget	24.363.015	4.412.621	(1.746.247)		27.029.389
5. generatieregeling	941.626	423.574	(251.629)		1.113.571
6. eigen risico medische aansprakelijkheid	2.368.286	397.164	(418.921)		2.346.529
Totaal voorzieningen	38.431.486	8.868.535	(3.264.657)	-	44.035.364

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

	31-dec-25 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	6.612.544
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	37.422.819
hiervan > 5 jaar	21.926.703

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:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan banken	30.459.187	37.403.302
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>30.459.187</u>	<u>37.403.302</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari 2025	47.511.158	58.773.463
Nieuwe leningen	-	-
Herfinancieringen	-	29.100.000
Aflossingen	(9.970.019)	(40.362.305)
Stand per 31 december 2025	<u>37.541.139</u>	<u>47.511.158</u>
Aflossingsverplichting komend boekjaar	(7.081.952)	(10.107.857)
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>30.459.187</u>	<u>37.403.301</u>

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	(7.081.952)	10.107.857
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	30.459.187	37.403.301
hiervan > 5 jaar	10.980.000	14.960.000

Onder de schulden aan banken is voor € 1 miljoen aan financial lease verplichtingen opgenomen (2024: 1,5 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.

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 2025 voldaan.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. schulden aan banken	-	487
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten	17.792.130	13.813.961
3. aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopendel leningen	7.081.952	10.107.857
4. belastingen en premies sociale verzekeringen	12.241.435	11.526.347
5. schulden terzake van pensioenen	5.392.972	7.418.619
6. nog te betalen salarissen	730.507	747.476
7. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2025	-	-
8. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars 2024	4.664.165	553.120
9. terugbetalingsverplichting zorgverzekeraars oude jaren	3.735.683	8.931.647
10. bevoorschotting boven bedrag onderhanden werk	899.596	-
11. schulden aan groepsmaatschappijen:		
- rekening-courant Travel Health Clinic Oost B.V.	335.818	327.865
- rekening-courant ZGT Holding B.V.	305.974	305.974
- rekening-courant ZGT Cleancare B.V.	669.147	447.539
12. reservering vakantiegeld	6.457.757	6.092.182
13. reservering vakantiedagen	3.064.103	3.132.433
14. nog te betalen kosten:		
- honorarium	2.244.784	3.391.351
- nog te ontvangen facturen m.b.t. verslagjaar	6.432.678	5.225.196
- overige nog te betalen kosten	3.099.928	4.850.724
15. overige passiva		
- nog te betalen rente	213.824	103.807
Totaal overige schulden	<u>75.362.453</u>	<u>76.976.585</u>

Toelichting:

ZGT heeft de volgende kredietfaciliteiten per 31 december 2025:

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 2025 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 0,37 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 makro kader 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 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. 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 2025.

(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-25
	€	€	€	€
All-in contracten	255.398	629.291	-	884.689
Licenties	5.469.737	6.024.159	-	11.493.896
Onderhoud	3.200.067	12.161.574	-	15.361.641
Verzekeringen	2.386.448	-	-	2.386.448
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>11.311.650</u>	<u>18.815.024</u>	<u>-</u>	<u>30.126.674</u>

Investeringsverplichtingen

Uit hoofde van uitbestede werkzaamheden voor bouwprojecten, software en medische instrumentarium bestaat per balansdatum aan investeringsverplichtingen een bedrag van € 12,8 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.

Borgtochten en garanties

De Stichting Ziekenhuisgroep Twente heeft zich borg gesteld voor de bankverplichtingen van de dochteronderneming Medisch Centrum Vrouw B.V. Per 31 december 2025 bedroeg de totale omvang van deze borgstelling € 0,1 miljoen (vorig jaar: € 0,2 miljoen). Het bestuur acht de kans dat deze borgstelling zal worden aangesproken klein, gezien de financiële positie van de hoofdschuldenaar.

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 2025			
- aanschafwaarde	14.522.314	208.947	14.731.261
- cumulatieve afschrijvingen	(11.025.982)	-	(11.025.982)
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>3.496.332</u>	<u>208.947</u>	<u>3.705.279</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	-	231.860	231.860
- overboeking naar andere categorie	187.543	(187.543)	-
- afschrijvingen	(2.223.160)	-	(2.223.160)
- Correctie aanschafwaarde software	13.664.366	-	13.664.366
- Correctie cum. afschrijving software	(13.535.345)	-	(13.535.345)
<i>- desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-
per saldo	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(1.906.596)</u>	<u>44.317</u>	<u>(1.862.279)</u>
Stand per 31 december 2025			
- aanschafwaarde	28.374.223	253.264	28.627.487
- cumulatieve afschrijvingen	(26.784.487)	-	(26.784.487)
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>1.589.736</u>	<u>253.264</u>	<u>1.843.000</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 vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	294.299.186	41.054.053	116.528.846	9.002.144	460.884.229
- cumulatieve afschrijvingen	(201.289.204)	(41.037.826)	(79.077.742)	-	(321.404.772)
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>93.009.982</u>	<u>16.227</u>	<u>37.451.104</u>	<u>9.002.144</u>	<u>139.479.457</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	-	-	-	19.706.038	19.706.038
- overboeking naar andere categorie	10.546.021	24.079	6.258.502	(16.828.602)	-
- afschrijvingen	(16.426.093)	(6.619)	(7.606.696)	-	(24.039.408)
- Correctie aanschafwaarde software			(13.664.366)	-	(13.664.366)
- Correctie cum. afschrijving software			13.535.345	-	13.535.345
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	(4.890.092)	-	(4.469.807)	-	(9.359.899)
cumulatieve afschrijvingen	4.823.536	-	3.385.355	-	8.208.891
per saldo	<u>(66.556)</u>	<u>-</u>	<u>(1.084.452)</u>	<u>-</u>	<u>(1.151.008)</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>(5.946.628)</u>	<u>17.460</u>	<u>(2.561.667)</u>	<u>2.877.436</u>	<u>(5.613.399)</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	299.955.115	41.078.132	104.653.175	11.879.580	457.566.002
- cumulatieve afschrijvingen	(212.891.761)	(41.044.445)	(69.763.738)	-	(323.699.944)
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>87.063.354</u>	<u>33.687</u>	<u>34.889.437</u>	<u>11.879.580</u>	<u>133.866.058</u>

Per 1 januari 2025 is de activa van oogheelkunde overgenomen tegen boekwaarde door Spectrum Oogziekenhuis ZGT B.V.

1.2.7 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	<u>Deelnemingen in groeps- maatschappij n</u>	<u>Deelnemingen in overige verbonden maatschappij n</u>	<u>Overige vorderingen</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	1.470.667	1.932.633	867.181	4.270.481
Kapitaalstortingen	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	296.272	159.746	-	456.018
Ontvangen dividend	-	(250.000)	-	(250.000)
Acquisities van deelnemingen	-	-	-	-
Verstekte leningen	-	-	3.200.000	3.200.000
Aflossing leningen	-	-	(67.181)	(67.181)
(Terugname) waardeverminderingen	-	-	-	-
Amortisatie (dis)agio	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>1.766.939</u>	<u>1.842.379</u>	<u>4.000.000</u>	<u>7.609.318</u>

BIJLAGE

1.2.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossingen in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos-sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
ABN AMRO	1999	3.630.242	25	Lineair	3,40%	145.210	-	(145.210)	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypothekrecht
ABN AMRO	2008	28.000.000	20	Euroflex	6,28%	2.625.000	-	(700.000)	1.925.000	-	3	Vast bedrag	(700.000)	Hypothekrecht
ABN AMRO	2016	7.500.000	9	Lineair	2,25%	1.041.667	-	(1.041.667)	-	-	0	Vast bedrag	-	Hypothekrecht
ABN AMRO	2021	1.061.170	7	annuïtair	1,60%	494.145	-	(153.348)	340.797	-	3	Variabel	(155.823)	Recht van eigendom
ABN AMRO	2021	5.000.000	10	Lineair	1,00%	3.625.000	-	(500.000)	3.125.000	625.000	6	Vast bedrag	(500.000)	Hypothekrecht
ABN AMRO	2022	-	7	annuïtair	1,60%	645.653	-	(154.239)	491.414	-	4	Variabel	(156.728)	Recht van eigendom
ABN AMRO	2024	3.150.000	10	Lineair	3,75%	2.975.000	-	(350.000)	2.625.000	875.000	8	Vast bedrag	(350.000)	Hypothekrecht
ABN AMRO	2024	11.400.000	11	Lineair	3,75%	10.830.000	-	(1.140.000)	9.690.000	3.990.000	9	Vast bedrag	(1.140.000)	Hypothekrecht
Amersfoortse	1996	3.403.352	30	Lineair	6,65%	226.890	-	(113.445)	113.445	-	1	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	1993	12.705.846	32	Lineair	2,43%	397.058	-	(397.058)	-	-	0	Vast bedrag	-	Rijksgarantie
BNG	1996	5.061.465	29	Lineair	0,68%	174.534	-	(174.534)	-	-	0	Vast bedrag	-	Rijksgarantie
BNG	2005	2.609.236	23	Lineair	2,76%	453.780	-	-	453.780	-	4	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	2011	1.928.566	17	Lineair	4,17%	453.781	-	(113.445)	340.336	-	3	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	2011	2.892.847	17	Lineair	4,12%	680.663	-	(170.168)	510.495	-	3	Vast bedrag	(170.168)	Rijksgarantie
BNG	2006	4.764.692	20	Lineair	0,66%	476.462	-	(238.235)	238.227	-	1	Vast bedrag	(238.227)	Rijksgarantie
BNG	2011	6.780.000	15	Lineair	3,90%	565.000	-	(452.000)	113.000	-	1	Vast bedrag	(113.000)	Rijksgarantie
BNG	2021	907.561	8	Lineair	-0,23%	567.227	-	(113.445)	453.782	-	4	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	1993	3.743.687	33	Lineair	2,37%	226.890	-	(113.445)	113.445	-	1	Vast bedrag	(113.445)	Rijksgarantie
BNG	1997	4.934.860	29	Lineair	4,72%	340.335	-	(170.168)	170.168	-	1	Vast bedrag	(170.168)	Rijksgarantie
DLL	2020	74.595	7	annuïtair	2,95%	26.641	-	(11.179)	15.462	-	2	Variabel	(11.536)	Recht van eigendom
DLL	2020	269.775	7	annuïtair	3,15%	93.027	-	(40.534)	52.493	-	2	Variabel	(41.829)	Recht van eigendom
DLL	2020	57.123	7	annuïtair	2,95%	21.712	-	(8.493)	13.219	-	2	Variabel	(8.747)	Recht van eigendom
DLL	2020	57.511	7	annuïtair	2,95%	21.157	-	(8.572)	12.585	-	2	Variabel	(8.829)	Recht van eigendom
DLL	2020	1.230.560	5	annuïtair	2,60%	173.428	-	(173.428)	-	-	0	Variabel	-	Geen
DLL	2020	160.833	7	annuïtair	2,46%	67.002	-	(23.739)	43.263	-	1	Variabel	(24.448)	Recht van eigendom
ING	2008	12.000.000	20	Euroflex	6,31%	1.125.004	-	(300.000)	825.004	-	3	Vast bedrag	(300.000)	Hypothekrecht
ING	2021	5.000.000	10	Lineair	1,00%	3.625.000	-	(500.000)	3.125.000	625.000	6	Vast bedrag	(500.000)	Hypothekrecht
ING	2024	3.150.000	10	Lineair	3,75%	2.975.000	-	(350.000)	2.625.000	875.000	8	Vast bedrag	(350.000)	Hypothekrecht
ING	2024	11.400.000	11	Lineair	3,75%	10.830.000	-	(1.140.000)	9.690.000	3.990.000	9	Vast bedrag	(1.140.000)	Hypothekrecht
ING	2016	7.500.000	9	Lineair	2,25%	1.041.667	-	(833.333)	208.333	-	1	Vast bedrag	(208.333)	Hypothekrecht
NAT.NED.	1996	3.289.907	29	Lineair	0,90%	113.445	-	(113.445)	-	-	0	Vast bedrag	-	Rijksgarantie
NWB	2011	3.403.352	15	Lineair	4,34%	453.781	-	(226.890)	226.891	-	1	Vast bedrag	(226.891)	Rijksgarantie
						<u>47.511.158</u>	-	<u>(9.970.019)</u>	<u>37.541.139</u>	<u>10.980.000</u>			<u>(7.081.952)</u>	

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:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1. Gefactureerde (DBC) zorgproducten	395.643.906	371.203.576
2. Onderhanden werk en nog te factureren zorgproducten	6.055.422	2.365.147
Totaal	<u>401.699.328</u>	<u>373.568.723</u>

14.2 Subsidie voor zorgverlening

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:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Subsidies Zvw-zorg	3.129.941	3.006.494
Totaal	<u>3.129.941</u>	<u>3.006.494</u>

14.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	12.106.803	10.527.433
Stagefonds en overige opleidingssubsidies	802.921	1.003.102
Opschaling curatieve zorg COVID-19	-	-
Totaal	<u>12.909.724</u>	<u>11.530.535</u>

14.4 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
t Roessingh revalidatiecentrum	2.085.660	1.737.131
Overige wederzijdse dienstverlening	525.790	669.577
Vergoeding levering medicijnen aan verpleeghuizen en apotheken	8.250.180	8.333.125
Totaal	<u>10.861.630</u>	<u>10.739.833</u>

BATEN

14.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige zorgprestaties	12.372.895	10.800.335
Jeugdwet	186.882	122.707
Totaal	<u>12.559.777</u>	<u>10.923.042</u>

15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13.227.586	13.250.507
Totaal	<u>13.227.586</u>	<u>13.250.507</u>

16. Overige bedrijfsopbrengsten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige dienstverlening	15.806.724	14.112.998
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	748.089	49.737
Totaal	<u>16.554.813</u>	<u>14.162.735</u>

LASTEN

17. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	(7.999.142)	(7.766.591)
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	(48.698.827)	(47.222.045)
Overige kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	(32.489.594)	(22.750.836)
Totaal	<u>(89.187.563)</u>	<u>(77.739.472)</u>

18. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	(167.082.644)	(157.307.639)
Sociale lasten	(25.828.607)	(24.007.999)
Pensioenpremies	(15.385.033)	(14.505.306)
Totaal personeelskosten	<u>(208.296.284)</u>	<u>(195.820.944)</u>

Toelichting:

De stijging van de lonen en salarissen is met name veroorzaakt door een cao loonstijging per 1 februari 2025 ad 2% en per 1 augustus 2025 ad 2%.

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

Patiëntgebonden	1.922	1.929
Management en ondersteuning	613	590
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.535</u>	<u>2.519</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:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	(2.187.235)	(2.507.810)
- materiële vaste activa	(24.295.885)	(23.130.321)
Totaal afschrijvingen	<u>(26.483.120)</u>	<u>(25.638.131)</u>

Toelichting:

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

LASTEN

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	(12.573.018)	(12.225.827)
Algemene kosten	(29.349.251)	(28.330.639)
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	(77.549.226)	(73.017.509)
Onderhoud en energiekosten	(8.166.725)	(8.455.305)
Huur en leasing	(589.242)	(540.208)
Dotaties en vrijval voorzieningen	(8.833.180)	(6.243.727)
Totaal overige bedrijfskosten	<u>(137.060.642)</u>	<u>(128.813.215)</u>

Toelichting:

De stijging wordt veroorzaakt door onder andere hogere kosten dure geneesmiddelen á € 3,6 mln. waar ook hogere opbrengsten tegenover staan. Daarnaast is de voorziening langdurig zieken toegenomen met á 1,3 mln. en is dotatie PLB bijna € 1 mln. hoger.

21. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	898.143	1.029.029
Rentebaten groepsmaatschappijen	-	60.033
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>898.143</u>	<u>1.089.062</u>

22. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten en soortgelijke kosten	(1.543.069)	(1.886.254)
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	<u>(1.543.069)</u>	<u>(1.886.254)</u>

1.2.10 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Ziekenhuisgroep Twente heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 18 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Ziekenhuisgroep Twente heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 19 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

H.M. Dijkstra, voorzitter Raad van Bestuur
18 mei 2026

W.G.

F.H. Kroon, lid Raad van Bestuur
18 mei 2026

W.G.

K. Erends, voorzitter Raad van Toezicht
19 mei 2026

W.G.

J.M.A. Kemna, vicevoorzitter Raad van Toezicht
19 mei 2026

W.G.

C.G. Faber, lid Raad van Toezicht
19 mei 2026

W.G.

W. Toering-Keen, lid Raad van Toezicht
19 mei 2026

W.G.

C.A.H.A. Doornik, lid Raad van Toezicht
19 mei 2026

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.

Contactgegevens ZGT

ZGT locatie Almelo

Zilvermeeuw 1
7609 PP Almelo

Postadres Almelo
Postbus 7600
7600 SZ Almelo

Algemeen e-mailadres

info@zgt.nl

Website

www.zgt.nl

ZGT locatie Hengelo

Geerdinksweg 141
7555 DL Hengelo

Postadres Hengelo
Postbus 546
7550 AM Hengelo

Algemeen telefoonnummer

088 708 78 78

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2025

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 2025 en van het resultaat over 2025 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 2025 opgenomen jaarrekening 2025 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 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025; 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.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Burgemeester Roelenweg 13G, 8021 EV Zwolle, Postbus 513, 8000 AM Zwolle, T: 088 792 00 38, www.pwc.nl

*PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 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 2025 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 2025 opgenomen andere informatie

Het jaardocument 2025 omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaardocument 2025 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 Raad van Toezicht 2025 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 Raad van Toezicht 2025.

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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, 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 gereede 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.

Zwolle, 20 mei 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. A.J. Ruiter RA