

zorggroep
elde 
maasduinen

Kwaliteitsbeeld en bestuursverslag 2025

Inhoud

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Voorwoord | 3 |
| 2. | Algemene informatie organisatie | 4 |
| 3. | Schakel 1 We bieden passende zorg..... | 10 |
| 3.1 | Verwelkomen en leren kennen van de nieuwe cliënt..... | 10 |
| 3.2 | Zorgleefplan | 11 |
| 3.3 | Waardering cliënten | 12 |
| 3.4 | Onze expertisecentra | 13 |
| 3.5 | VanThuisUit | 16 |
| 3.6 | Interne audits | 17 |
| 4. | Schakel 2 We nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid | 19 |
| 4.1 | Bedrijfsvoering in 2025 | 19 |
| 4.2 | Financieel beleid in 2025 | 20 |
| 4.3 | Investerings in 2025 | 26 |
| 4.4 | Verwachtingen voor 2026 | 26 |
| 4.5 | Risico's en onzekerheden..... | 28 |
| 4.6 | Duurzaamheid..... | 30 |
| 5. | Schakel 3 We organiseren toekomstgericht..... | 32 |
| 5.1 | Innovatie en implementatie | 32 |
| 5.2 | Informatieveiligheid | 34 |
| 5.3 | Kwaliteitsmanagementsysteem | 34 |
| 5.4 | Ontregelen | 35 |
| 6. | Schakel 4 We hebben oog voor iedere collega | 37 |
| 6.1 | Vertrouwen in vakmanschap | 37 |
| 6.2 | Aantrekkelijk werkgeverschap | 39 |
| 7. | Schakel 5 We werken samen met de omgeving | 41 |
| 7.1 | Samen doen | 41 |
| 7.2 | Samenwerken met vrijwilligers | 42 |
| 7.3 | Samenwerken met professionals | 43 |
| 7.4 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap | 45 |
| 7.4.1 | Ondernemingsraad..... | 47 |
| 7.4.2 | Centrale Cliëntenraad | 48 |
| 7.4.3 | Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad..... | 48 |
| 7.4.4 | Medische en Psychologische Adviesraad | 48 |

1. Voorwoord

Beste lezer,

Namens Zorggroep Elde Maasduinen attendeer ik je hier graag op ons kwaliteitsbeeld en bestuursverslag 2025. Hier vind je waar we voor staan, wat we belangrijk vinden, en praktischer: wat we deden in 2025 en wat we van plan zijn in 2026. Een soort helicopterview, terugblik en vooruitblik.

Natuurlijk belichten we hier ook vooral de mooie dingen waar we mee bezig zijn geweest, wat we hebben verbeterd. Heel eerlijk, als zorgorganisaties maken we allemaal deze fraaie terug- en vooruitblikken. Ik zou graag meer willen kijken en laten zien áchter de feiten en cijfers.

Aandacht voor ongemak

Ik wil hier de aftrap wel doen: Een van de worstelingen waar wij over nadenken heeft te maken met de transformatie die we net als andere ouderenzorgorganisaties doormaken. Waarin onze cliënten meer zelf de regie willen houden over hun leven en we onze zorgprofessionals zoveel mogelijk puur willen inzetten op de zorg die écht nodig is en die echt past bij de behoefte van de cliënt of deelnemer. Daarom willen we ze zoveel mogelijk ontlasten met onder meer inzet van zorgtechnologie, en meer samen doen met vrijwilligers en naasten. Dit sluit aan bij ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Klinkt logisch en ook als steun in de rug voor onze zorgprofessionals, maar zo wordt het in de praktijk zeker niet altijd ervaren. De meeste zorgprofessionals zijn behalve goed in hun vak ook mega zorgzaam en gewend zoveel mogelijk uit handen te nemen, mensen te helpen. Dat niet altijd doen en loslaten is voor menigeen niet zo makkelijk. Ook zaken overlaten aan naasten en vertrouwen op vrijwilligers of niet ingrijpen als een vergeetachtig iemand buiten een wandeling gaat maken; dat is niet altijd makkelijk. Als je je moet inhouden, kan dat leiden tot een wrang gevoel, onzekerheid of frustratie. Daar moeten we oog voor hebben. We bewegen naar een vernieuwde definitie van goede, passende zorg. Zorg die zelfrespect en zelfvertrouwen van cliënten en deelnemers versterkt en zorg die écht nodig is. We moeten goed stilstaan bij hoe we daar onze zorgprofessionals in begeleiden. Zodat ze nu en in de toekomst naar huis gaan met een voldaan gevoel omdat ze op zijn Brabants gezegd 'goeie zorg' hebben geboden.

Voor nu toch weer even terug naar onze feiten en cijfers, terug- en vooruitblik. Die lees je hier. Met onderwerpen die voortdurend onze aandacht hebben, expertise waarmee we kordaat voorop lopen en thema's waar we vooral geleerd hebben van anderen.

Miranda de Vries
Raad van Bestuur Zorggroep Elde Maasduinen

2. Algemene informatie organisatie

Zorg die we bieden

De zorg en liefde voor het welzijn van ouderen. Dat is onze drijfveer: iedere levensfase waardevol. Wij geloven in ontmoeten en verbinden. In het bijdragen aan het levensgeluk van kwetsbare ouderen en werkgeluk voor collega's. In een persoonlijke benadering. Want iedere cliënt, iedere medewerker en iedere vrijwilliger is uniek.

De wereld van de zorg verandert snel. Dat is spannend, maar brengt ook kansen voor mooie veranderingen met zich mee. Iedere levensfase is waardevol, die van nu en die van de toekomst. Daarom maken we nu al keuzes om klaar te zijn voor de zorg van morgen. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van nieuwe technologieën of ouderen helpen zo lang mogelijk zelfredzaam te blijven. We leggen de nadruk op wat cliënten, met hulp van hun omgeving, nog zelf kunnen. Pas daarna komen wij als professionele zorg in beeld. Wat blijft staan, is dat wij er zijn voor de ouderen die écht zorg nodig hebben. Liefdevol, professioneel en betrokken als altijd. Want we zijn en blijven ZGEM.

We zijn actief in een aantal gemeenten in Noordoost- en Midden-Brabant. In onze twaalf verpleeghuizen bieden we psychogeriatrische en somatische zorg en behandeling aan mensen met een complexe zorgvraag. Daarnaast bieden we geriatrische revalidatiezorg, wijkverpleging en palliatieve zorg (hospice) aan. We hebben drie expertisecentra: obesicare, D-ZEP en cultuursensitieve zorg. Hier kunnen cliënten met een specialistische zorgvraag terecht. We delen de specialistische kennis binnen en buiten onze organisatie.

Profiel van de organisatie

Algemene identificatiegegevens

| Verslagleggende rechtspersoon | |
|-------------------------------|--|
| Naam | Stichting Zorggroep Elde Maasduinen |
| Adres | Parkweg 12 |
| Postcode | 5282 SM |
| Plaats | Boxtel |
| Telefoonnummer | 0411 634 000 |
| E-mailadres | info@zgem.nl |
| KvK-nummer | 17145911 |
| Website | www.zgem.nl |

Structuur van het concern

ZGEM is een stichting en had in het verslagjaar een deelneming in de Coöperatie B!nc u.a. Er was geen sprake van verbonden rechtspersonen. ZGEM kent als statutaire organen: een Raad van Toezicht, een Raad van Bestuur, een Ondernemingsraad en een Centrale Cliëntenraad. Daarnaast zijn een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad en

een Medische Psychologische Adviesraad ingesteld. De bevoegdheden van deze voornoemde organen worden bij wet, statuten en diverse samenwerkingsovereenkomsten en reglementen geregeld. ZGEM past geen segmentering toe in de jaarrekening 2025. Met ingang van 1 januari 2022 is de Wtzi-toelating van ZGEM van rechtswege omgezet in een Wtza-vergunning.

Kerngegevens

Zorggroep Elde Maasduinen (ZGEM) is een betrouwbare, veerkrachtige en vooruitstrevende zorgorganisatie voor cliënten met een complexe zorgvraag in Midden- en Noordoost-Brabant. ZGEM vindt iedere levensfase waardevol. Vanuit die gedachte kunnen ouderen die intensieve zorg en ondersteuning nodig hebben, op ons rekenen. We bieden een fijne en beschutte plek om te wonen en leven. Maar ook cliënten die nog thuis wonen met een complexe zorgvraag, of mensen die tijdelijk zorg en ondersteuning nodig hebben, kunnen een beroep doen op onze deskundige medewerkers. Dat doen we niet alleen. Medewerkers en vrijwilligers werken nauw samen met zorgpartners en het sociale netwerk van de cliënten. Denk aan familie, vrienden, kennissen en burens. Samen met die omgeving willen we bijdragen aan een waardevol leven van een cliënt. Medewerkers gaan in gesprek met cliënten en hun omgeving om samen te bekijken wat echt kan bijdragen aan deze fase van iemands leven. Cliënten houden daarbij zoveel mogelijk zelf de regie. Want ook als je kwetsbaar bent, heb je recht op je eigen vrijheden en wensen. Je wilt 'ertoe doen'; dingen zo lang mogelijk zelf kunnen doen.

ZGEM biedt intensieve en complexe verpleeghuiszorg en thuiszorg. Tijdelijke zorg wordt geleverd in de vorm van eerstelijnsverzorging, geriatrische revalidatiezorg en het B&B/Zorghotel Buitenhuis. Daarnaast bieden we specialistische zorg voor mensen met dementie en complex gedrag (D-ZEP) en mensen met ernstig overgewicht (Obesicare). Ook bieden we hospicezorg en we hebben een Wereldhuis. Daar wordt de zorg in grote mate afgestemd op tradities, religies, culturen en de achtergrond van diverse cliëntgroepen. De locaties van ZGEM zijn sterk lokaal verankerd in de dorpen waar ze gelegen zijn.

Werkgebieden

ZGEM is actief in de regio Noordoost-Brabant (gemeenten Boxtel, Sint-Michielsgestel, Vught) en de regio Midden-Brabant (gemeenten Gilze en Rijen, Loon op Zand en Waalwijk). Een overzicht van ons aanbod van diensten in dit werkgebied is te vinden op onze website.

Visie, strategie en (meerjaren)beleid

In het verslagjaar heeft ZGEM een nieuw strategisch beleidsplan vastgesteld. Onder de noemer 'Elke levensfase waardevol' spelen we met onze strategie in op externe en interne ontwikkelingen die invloed hebben op de ouderenzorg en daarmee ook op ZGEM. De komende jaren krijgen we meer en meer te maken met de effecten van de dubbele vergrijzing die leiden tot een toename van de zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt.

Bij ZGEM vinden we iedere levensfase waardevol. Dit zegt iets over hoe we naar ons werk en de zorg en ondersteuning van ouderen kijken. We zijn er vooral voor de ouderen die écht zorg nodig hebben. Dat doen we in de dorpen waar wij (met een zorglocatie) onderdeel zijn van de gemeenschap. Ouderen met een complexe zorgvraag ondersteunen wij in hun (laatste) levensfase. Dit doen we liefdevol, professioneel en betrokken. We richten ons op het zo goed mogelijk helpen van zo veel mogelijk mensen met de medewerkers die we hebben. We kijken naar wat ouderen zelf kunnen en vragen van hen zich goed voor te bereiden op het ouder worden en wat dat betekent ten aanzien van zorgverlening. Met als doel dat ouderen zo lang mogelijk zelfredzaam in hun eigen huis blijven wonen waarbij het sociale netwerk kan (blijven) ondersteunen. Daarnaast zetten we waar dat kan digitale ondersteuning in, onder andere zorgtechnologie, en leveren we alleen bij hoge kwetsbaarheid intramurale zorg.

We hebben onze strategie uitgewerkt in vijf schakels, die de basis vormen van alles wat we doen. We spreken bewust over schakels omdat ze met elkaar samenhangen en ze allemaal even sterk moeten zijn om onze ambitie te realiseren, namelijk om bij te dragen aan een waardevol leven.

We bieden passende zorg

Wij richten ons op zorg die echt door professionals moet worden gegeven. Intramurale zorgverlening blijft het grootste aandeel van onze organisatie. Als experts op het gebied van D-ZEP, Obesicare en Cultuursensitieve zorg delen we onze kennis hierover en vervullen we een belangrijke consultatierol in de regio en binnen ZGEM. Passende zorg is zorgverlening waarbij de focus ligt op wat de cliënt nog wel kan en wij vullen aan waar nodig. We richten ons extramuraal op het uitstellen van complexe zorg onder andere door middel van "Langer Actief Thuis". We gaan de thuiszorg in de dorpen in samenwerking met andere zorgorganisaties herverdelen. We breiden de MPT- en VPT-capaciteit uit. De nieuwe concepten "Community care" en "VanThuisUit" bieden deelnemers passende zorg en kwaliteit van leven, zonder dat uitbreiding van verpleeghuiscapaciteit nodig is.

We nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid

We houden rekening met onze impact op het klimaat. We ontwikkelen duurzaam, we staan voor een solidaire verdeling en behouden financieel beleid. Zodat we ook in de toekomst kwalitatief goede en betaalbare ouderenzorg kunnen bieden.

We organiseren toekomstgericht

We spelen in op de huidige en toekomstige ontwikkelingen door te innoveren en door bestaande al bewezen inzet van zorgtechnologie en nieuwe werkwijzen te implementeren. De verdeling hiertussen is 20% innoveren en 80% implementeren. We organiseren effectief en efficiënt zodat onze interne processen ondersteunen bij de transformatie die we beogen.

We hebben oog voor iedere collega

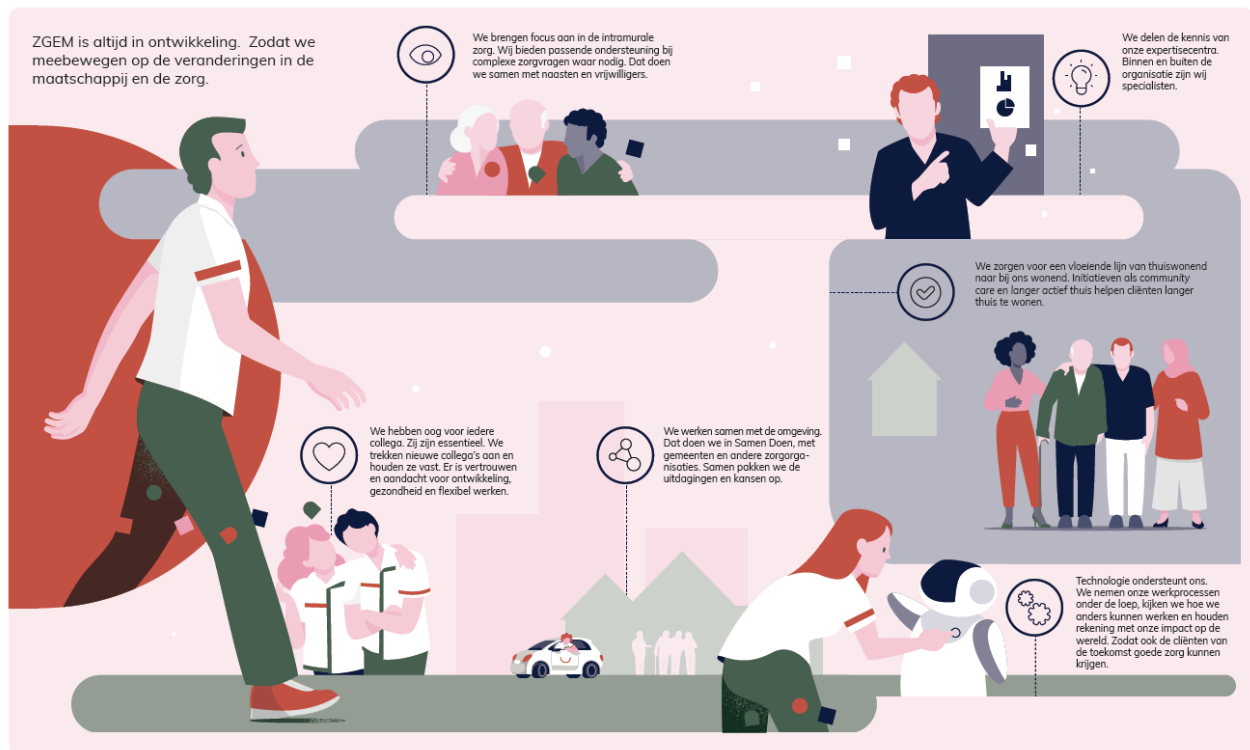
We zijn een aantrekkelijke werkgever. We bieden verschillende mogelijkheden om bij ons te werken, via een vast dienstverband en/of met meer flexibiliteit bij ZGEM/regionaal. We investeren in diverse leermiddelen zodat opleiden en ontwikkelen steeds meer op maat en efficiënter kan. Met 'vertrouwen in vakmanschap' maken we een omslag die aansluit bij werkgeluk, de CAO en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze omslag betekent dat we afstappen van het standaard leren en toetsen van bekwaamheid. Er is diversiteit in de vormen van leren aangebracht zodat medewerkers zelf kunnen bepalen op welke manier zij hun bekwaamheid onderhouden.

We werken samen met de omgeving

We werken zowel binnen als buiten de organisatie samen. Zowel rondom de cliënt met zijn of haar netwerk, als met andere ouderenzorgorganisaties, gemeenten en andere profit- en non-profitorganisaties.

Onze zorg voor kwetsbare ouderen

2025 en verder, iedere levensfase is waardevol. Wij bieden liefdevolle, betrokken en professionele zorg aan kwetsbare ouderen met complexe zorgvragen. Zij voelen zich gezien en kunnen actief deelnemen. ZGEM staat midden in de samenleving. De wereld waarin wij leven verandert. We worden beïnvloed door factoren zoals: krimp van de beroepsbevolking, vergrijzing, energiecrisis en klimaatcrisis.



Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De strategische focus van ZGEM ligt op het bieden van complexe en intensieve intramurale verpleging. Deze focus komt terug in de vernieuwde strategie. We blijven inzetten op het afbouwen van het aantal cliënten met een ZPP-4-indicatie en werken verschillende tussenvormen uit, zoals 'VanThuisUit', om deelnemers langer thuis te laten wonen. Voor

cliënten met een complexe zorgvraag, waaronder onze specials, bieden we zorg met verblijf aan, veelal in combinatie met de functie 'behandeling'. Sinds begin 2025 hebben we de behandeling van onze cliënten in eigen beheer. Met uitzondering van ANW-diensten, krijgen cliënten met een behandelindicatie hun behandeling door artsen, psychologen en therapeuten van ZGEM geleverd. In 2025 hebben we voor deze groep cliënten de overstap gemaakt naar één apotheek. We hebben werkprocessen geharmoniseerd en we stopten met de dubbele controle voor niet-risicovolle medicatie.

Landelijk zien we dat de wachtlijsten voor het verpleeghuis niet meer groeien. We slagen er steeds beter in om zorgbehoevende ouderen langer thuis te laten wonen. Dit sluit aan op de afspraken uit het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) waarin is opgenomen dat ouderen vaker thuis blijven wonen, met zorg die aansluit op hun persoonlijke situatie, ondersteunt met bijvoorbeeld technologie en mantelzorg. Een verhuizing naar het verpleeghuis is alleen nog aan de orde als het echt niet anders kan qua zorgvraag en draagkracht van het netwerk van de cliënt. Bij ZGEM zagen we in 2025 dat de wachtlijsten zich stabiliseerden. Het duurde soms iets langer om een leeg appartement aan een nieuwe bewoner toe te wijzen. Van grootschalige leegstand als gevolg van minder zorgvraag was echter geen sprake. Wel hebben we in het najaar als gevolg van personele krapte enkele plekken in twee van onze locaties even niet opnieuw bezet.

Per 1 januari 2025 zijn we, door aangescherpte wetgeving, gestopt met de inhuur van zzp'ers in onze primaire zorgprocessen. In de eerste paar maanden was dit best een uitdaging, maar het is gelukt. In samenwerking met negen andere zorgorganisaties in Midden- en West-Brabant hebben we de Coöperatie B!nc u.a. opgericht, zodat medewerkers flexibeler bij verschillende organisaties kunnen werken. Ook zien we dat mensen de stap maken van het zelfstandig ondernemerschap naar werken in loondienst.

Op 25 september 2025 bracht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een onaangekondigd bezoek aan de locatie Vlaswiek (Liempde). Dit bezoek vond plaats in het kader van het campagnetoezicht 'open je ogen voor gesloten deuren'. In de periode van augustus tot en met oktober bezocht de IGJ hiervoor ten minste tachtig zorgaanbieders met als doel zicht krijgen op de succesfactoren en knelpunten bij zorgaanbieders om 'de deuren te openen'. Ook wil de IGJ hiermee bewustwording bij zorgaanbieders creëren dat deuren standaard open moeten zijn. De IGJ was positief over de situatie in de Vlaswiek en ons programma 'open setting' dat als doel heeft om alle twaalf ZGEM locaties te ondersteunen bij de transitie naar een open setting, waarbij de cliënten leven in alle vrijheid. In dit programma hebben we aandacht voor de technische kant van de 'open setting', zoals het werken met leefcirkels en ook houding, gedrag en verwachtingen van medewerkers en naasten van cliënten.

Op 9 oktober bracht de IGJ een regulier (kort van tevoren) aangekondigd inspectiebezoek aan Liduina. Specifiek waren de inspecteurs bij de afdelingen D-ZEP en PG+. De IGJ was zeer te spreken over de liefdevolle zorg en de manier waarop wij onze cliënten in eigen regie

laten leven. Het was duidelijk te zien en te voelen dat 'de cliënt centraal staat' en dat medewerkers dat doorleven. Het inspectierapport is inmiddels definitief en gepubliceerd op de website van de IGJ. Uit het rapport van de IGJ komt naar voren dat we op een aantal thema's nog verbeterstappen te maken hebben. We gaan in 2026 aan de slag met volgende onderwerpen: methodisch werken in cliëntendossiers, monitoren en borgen van bevoegd- en bekwaamheden van onze medewerkers, registratie MIM-meldingen en de daarmee samenhangende leer- en verbetercyclus. Deze bevindingen komen weliswaar voort uit het IGJ-bezoek aan één locatie, maar hebben in zekere zin ook betrekking op de rest van de organisatie. Dit maakt dat we bovengenoemde verbeteringen organisatiebreed gaan oppakken en ook afgesproken hebben om de voortgang ervan met een interne audit eind 2026/begin 2027 te meten.

Naar aanleiding van een evaluatie van de organisatiestructuur in de zomer van 2023 is het programma "ZGEM fit voor de toekomst" opgestart. Met 18 projecten is opvolging gegeven aan aanbevelingen uit deze evaluatie. In 2024 zijn 12 van de 18 projecten met succes afgerond. De resterende projecten liepen door in 2025 en werden afgerond, ondergebracht in een vervolgproject of beschouwd als *going concern*. Het stoppen met een programma betekent niet dat we op onze lauweren kunnen gaan rusten. Om de resultaten van de verschillende onderdelen van dit programma te borgen en dus 'fit te blijven in de toekomst', is blijvende aandacht en onderhoud nodig. We zijn ons hiervan bewust en waar nodig leggen we de borgingsactiviteiten vast in het jaarplan. Ook hebben we de toegevoegde waarde van programmatisch en projectmatig werken ervaren en we realiseren ons dat deze manier van werken bij andere thema's, zoals 'open setting' en 'VanThuisUit', een positieve bijdrage kan leveren.

Toekomstverwachtingen

Afgelopen jaren is gewerkt vanuit het WOZO-programma en het Integraal Zorgakkoord (IZA). Er is een duidelijke beleidslijn waarneembaar: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Deze lijn komt ook terug in het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO). Beide akkoorden hebben tot doel om de (ouderen)zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Op het moment van schrijven van deze tekst was het coalitieakkoord nog maar net gepresenteerd. In dit akkoord staat dat men de zorg voor ouderen wil hervormen. Partijen willen hierbij aansluiten bij de afspraken die gemaakt zijn in de zorgakkoorden (HLO en AZWA). Hoe deze voornemens precies worden uitgewerkt is nog niet bekend. De financiële kaders die zijn opgenomen bij het akkoord tonen dat er de aankomende jaren wel degelijk bespaard moet worden op de zorg voor ouderen. Dit moet vooral worden gedaan door de groei de aankomende jaren te beperken. Ook dat is in lijn met de ingezette koers in de akkoorden.

3. Schakel 1 We bieden passende zorg

Met passende zorg richten we ons op eigen regie, zelfredzaamheid en behoud van kwaliteit van leven. Met andere woorden: we stellen intramurale zorg uit.

Voor ons betekent dit dat cliënten langer thuis wonen, thuiszorg krijgen en pas in een later stadium bij ons komen wonen, wanneer ze ons het hardst nodig hebben. De zorg die wij geven wordt steeds complexer. Dat vraagt om passende deskundigheid. Daarom bieden we de medewerkers de ruimte om verder te ontwikkelen.

Daarnaast willen we er ook zijn voor mensen met een specialistische zorgvraag. Met D-ZEP (Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag), Obesicare en cultuursensitieve zorg hebben we hiervoor drie expertisecentra in huis.

Om ouderen langer gelukkig thuis te laten wonen, zetten we in de dorpen waar wij al actief zijn nieuwe initiatieven op. Deze richten zich op hun behoeften en hun omgeving. Zorg en welzijn gaan hand in hand. We kijken wat iemand zelf kan. Wat niet lukt, doen we samen. Hiervoor zullen we nauwer samenwerken met andere zorgorganisaties en versterken we onze wijkverpleging.

In onze verpleeghuizen gaan we slimmer werken. Ook hier richten we ons op zelfredzaamheid, in combinatie met veelbelovende innovaties. We onderzoeken het 'team van de toekomst'. Dat betekent dat we de samenstelling van teams laten afhangen van de behoeften van bewoners. Je vaardigheden zijn daarbij belangrijker dan functie en afgeronde opleidingen.

3.1 Verwelkomen en leren kennen van de nieuwe cliënt

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Wij willen nieuwe cliënten en hun netwerk goed leren kennen en hen een warm welkom geven. Daarom hebben we het 'warm-welkom-proces' ontwikkeld. Zo zorgen we ervoor dat het netwerk betrokken blijft en we een goede basis leggen voor samenwerking.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Omdat kennismaken niet op één moment gebeurt, hebben we het afgelopen jaar het proces als geheel verbeterd. Daarbij telt ieder contactmoment. We hebben deze momenten in beeld gebracht en samen bepaald hoe we daarin informatie delen, ophalen en vastleggen wat we hebben afgesproken. Het digitale dossier helpt hierbij, met documenten zoals 'Dit ben ik' en via Caren houden we elkaar makkelijk op de hoogte.

Alle contactmomenten samen noemen we het warme welkom. Onderdelen daarin zijn onder andere:

De informatie op onze website die we dit jaar vernieuwd hebben en waarbij we voortaan werken met welkomspagina's per locatie met heel gerichte informatie die belangrijk is als je bij ons komt wonen.

Een welkomstbrief die iedere cliënt ontvangt, voorafgaande aan de verhuizing. Daarin verwelkomen we de cliënt, geven we informatie over onder andere de voorwaarden, zorgplan, en inzet van hulpmiddelen en technologie. Ook is er meer gerichte informatie via een link naar de welkomspagina van de betreffende locatie.

Het welkomstgesprek kan al voor de verhuisdatum worden gepland en hierin maakt men met elkaar kennis en wordt alle belangrijke informatie doorgenomen. Verder worden in dit gesprek ook benodigde formulieren ingevuld.

We besteden ook aandacht aan wie de cliënt vertegenwoordigt als hij of zij dat zelf niet (meer) kan. Het is belangrijk om te weten wie dan beslissingen mag nemen over zorg en behandeling. Ook dat leggen we vast in ons dossier.

Na de verhuizing wordt een zogenoemd Samen-doen-gesprek gehouden. Bij dit gesprek worden zoveel mogelijk mensen uit het netwerk van de cliënt betrokken. Er wordt onder andere gesproken over de eerste ervaringen, het leven zoals men gewend was en hoe dat zoveel mogelijk voort te zetten en wie wat bij kan dragen aan de hand van wensen en behoeften.

Klik [hier](#) voor de folder cliëntvertegenwoordiging.

Wat doen we in 2026?

We zien nog een grote diversiteit in hoeverre het warm welkom geïmplementeerd is in de teams. Doel is daarom dat in 2026 het warm welkom in alle teams vanzelfsprekend is. Ook gaan we vanaf januari 2026 werken met een welkomstbrief. Daarin verwelkomen we de cliënt, geven we informatie over voorwaarden, zorgplan, continu verbeteren en inzet van hulpmiddelen en technologie. Ook is er meer gerichte informatie via een link naar de welkomspagina van de betreffende locatie. De wegwijzer 'Warm welkom' is [hier](#) te vinden.

3.2 Zorgleefplan

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Om goede en passende zorg te bieden, vinden wij het cruciaal dat we op tijd samen met de cliënt en de naasten praten over wat belangrijk is. We bespreken wensen, doelen en voorkeuren voor zorg en behandeling en kijken wat past bij iemands waarden en manier van leven. De afspraken die we hierover maken, leggen we vast in het zorgdossier en evalueren we regelmatig.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Juist omdat deze afspraken zo belangrijk zijn voor de kwaliteit en continuïteit van zorg, is het noodzakelijk dat ze op een eenduidige en methodische manier worden vastgelegd. In de praktijk blijkt dit niet altijd goed te gaan. Uit audits en incidentonderzoeken kwam namelijk naar voren dat methodisch werken onvoldoende werd toegepast en dat er verschillende werkwijzen naast elkaar bestaan. Omdat er behoefte is aan duidelijkheid en uniformiteit is afgelopen jaar het project methodisch werken in het elektronisch cliëntendossier gestart. Alle bestaande afspraken over het werken in het elektronisch cliëntendossier zijn verzameld en vormen de basis voor een handboek, waarin we de gewenste werkwijze vastleggen.

Wat doen we in 2026?

In 2026 ronden we het handboek af en voeren we de gewenste werkwijze organisatiebreed in. Ook gaan we in regionale samenwerking verder met het proces Advance Care Planning in Noordoost-Brabant. Advance Care Planning is een proces waarbij de cliënt met zijn behandelend arts zijn wensen, doelen en voorkeuren voor zorg rond het levenseinde bespreekt en vastlegt. Met deze samenwerking willen we ervoor zorgen dat de zorg altijd goed aansluit bij wat de cliënt belangrijk vindt in de laatste levensfase.

3.3 Waardering cliënten

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Wij willen leren van elkaar! Dat helpt ons te blijven ontwikkelen en onze zorg- en dienstverlening te verbeteren. Daarom zijn de meningen van onze cliënten en hun vertegenwoordigers erg belangrijk. Die meningen halen we jaarlijks op aan de hand van de meting cliëntervaringen.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Voorgaande jaren gebruikten we verschillende vragenlijsten: één voor de cliënten met wijkverpleging in de thuiszorg en aparte lijsten voor bewoners en hun vertegenwoordigers (somatiek en psychogeriatric). Met de komst van het generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' is er nu één gezamenlijke nieuwe vragenlijst voor alle drie de groepen. Daarin ook twee vragen voor naasten van cliënten. In oktober 2025 is deze vragenlijst voor de eerste keer afgenomen door onderzoeksbureau Facit. Zie hier de responspercentages van de meting en de NPS-score:

Respons

| Doelgroep | Responspercentage | | |
|-------------------------|-------------------|------|------|
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Bewoners | 36% | 34% | 42% |
| Vertegenwoordigers | 39% | 33% | 34% |
| Thuiszorg | 19% | 24% | 29% |
| Revalidatie en Herstel* | - | - | 57% |

* In 2023 en 2024 is de afdeling Revalidatie en Herstel niet uitgevraagd.

We zien een lichte stijging in de respons. Dit zou verklaard kunnen worden doordat de meting dit jaar in oktober is uitgevoerd en niet in de zomerperiode, zoals voorgaande jaren. Ook hebben we dit jaar via cliëntportaal Caren de meting meermaals onder de aandacht gebracht.

NPS-EU

| Doelgroep | NPS-EU | | |
|-------------------------|--------|------|------|
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Bewoners | 51 | 59 | 59 |
| Vertegenwoordigers | 65 | 68 | 77 |
| Thuiszorg | 97 | 94 | 88 |
| Revalidatie en Herstel* | - | - | 92 |

* In 2023 en 2024 is afdeling Revalidatie en Herstel niet uitgevraagd.

De Net Promoter Score (NPS) laat zien in welke mate cliënten ZGEM zouden aanbevelen. We gebruiken de Europese NPS. Deze wordt berekend door het percentage promotors (score 8, 9 of 10) te verminderen met het percentage criticasters (score 0 t/m 5). De uitkomst is geen percentage, maar een getal tussen -100 en +100.

We zien dat de NPS-EU van bewoners gelijk is gebleven aan vorig jaar. De NPS-EU van vertegenwoordigers is gestegen ten opzichte van vorig jaar en die van de cliënten thuiszorg is gedaald.

Voor een grafische weergave van de uitkomsten van deze meting wordt verwezen naar: <https://info.zgem.nl/kwaliteitsbeeld/waardering-client/>.

Wat doen we in 2026?

De uitkomsten worden weergegeven in één geanonimiseerd rapport. De reviews waarvoor toestemming is voor openbaarmaking worden, bij toestemming van de respondenten, door Facit verstrekt aan ZorgkaartNederland.

De uitkomsten uit het rapport worden nader geanalyseerd en besproken op zowel organisatieniveau als per locatie. Aan de hand van de uitkomsten worden gerichte verbeteringen doorgevoerd. In 2026 gaan we ook bekijken óf en hoe we de ervaringen nog makkelijker kunnen ophalen.

Klik [hier](#) voor de waarderingen op ZorgkaartNederland.

3.4 Onze expertisecentra

Expertisecentrum D-ZEP

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Het doel van expertisecentrum D-ZEP (dementie en zeer ernstig probleemgedrag) is het optimaliseren van de kwaliteit van leven van mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag. Daarbij staat het begrijpen van gedrag centraal in plaats van het beheersen ervan.

Klik [hier](#) voor een interview over de behandeling op D-ZEP.

Wat hebben we gedaan in 2025?

In het afgelopen jaar is geïnvesteerd in kennisdeling en ontmoeting, onder andere via *Kennis & Koffie*, om onze kennis te delen en de bekendheid van het expertisecentrum in de regio te vergroten. Innovaties spelen hierin een belangrijke rol. Daarnaast is het expertisecentrum gevisiteerd en opnieuw erkend als regionaal expertisecentrum. In het najaar is de Inspectie langs geweest en dat bezoek is positief afgerond. Hierbij werd benadrukt dat de manier waarop wij met cliënten omgaan als voorbeeld mag dienen.

Wat doen we in 2026?

In 2026 starten de nieuwbouwplannen van de locatie waar het expertisecentrum gevestigd is. Hierdoor krijgt het een nieuwe en toekomstbestendige plek. Daarnaast starten we met een competentiescan waarmee per medewerker inzichtelijk wordt gemaakt welke kwaliteiten en ontwikkelmogelijkheden er zijn. Ook wordt *Kennis & Koffie* voortgezet. Binnen de D-ZEP Academie blijven trainers actief met scholing en voorlichting. Tot slot blijven we ons als expertisecentrum inzetten binnen het landelijke kennisnetwerk D-ZEP én voor de cliënten.

Expertisecentrum Obesicare

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Wereldwijd, ook in Nederland, neemt het aantal mensen met zeer ernstig overgewicht toe. Voor een kleine groep is sprake van een uitbehandelde situatie, waarbij de focus niet langer ligt op herstel maar op een waardige, comfortabele en mensgerichte laatste levensfase. Expertisecentrum Obesicare is opgericht voor deze doelgroep. Als expertisecentrum bieden wij hoogwaardige, deskundige en oordeelloze zorg aan mensen met zeer ernstig overgewicht. In de samenleving ervaren zij vaak stigma en onbegrip; bij ons staat erkenning, veiligheid en respect centraal. Waar reguliere zorg vaak tekortschiet in kennis en passende hulpmiddelen, biedt ons expertisecentrum zorg die aansluit bij de specifieke behoeften van deze cliënten. Zo dragen wij bij aan rust, vertrouwen en een waardige laatste levensfase.

Klik [hier](#) voor een interview over wonen op de Vlierbes.

Wat hebben we gedaan in 2025?

In het afgelopen jaar hebben we als expertisecentrum onze zorg verder geprofessionaliseerd door het organiseren van gerichte scholing voor medewerkers en de introductie van nieuwe, gespecialiseerde hulpmiddelen die zowel het comfort van cliënten als het werkgemak voor medewerkers vergroten. Ook nemen we deel aan een onderzoek naar de specifieke behoeften van cliënten met morbide obesitas en wat dit vraagt van medewerkers. Als laatste is de afdeling uitgebreid van acht naar elf bedden.

Behalve voor interne ontwikkelingen zetten wij ons ook extern actief in door middel van deelname aan het Nationaal Obesitas Congres, het verzorgen van gastlessen op het Koning Willem I College en structurele gesprekken met het CIZ om passende indicatiestelling voor deze doelgroep te bewerkstelligen. Daarnaast delen we onze kennis met andere organisaties in de vorm van werkbezoeken en het beschikbaar stellen van onze e-learningmodules.

Wat doen we in 2026?

In 2026 richten we ons op verdere ontwikkeling en versteviging van het expertisecentrum. Onze speerpunten zijn onder andere het uitbreiden van de afdeling op basis van vraag en behoefte en mogelijkheden en het doorontwikkelen van onze visie en het borgen van onze zorgstandaard. Daarnaast gaan we de onderzoeksresultaten in de praktijk implementeren en lanceren we een eigen website. Ook oriënteren we ons op het uitbreiden en versterken van de consultatiefunctie, zodat we andere organisaties beter kunnen ondersteunen.

Cultuursensitieve zorg

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Bij onze locatie Wereldhuis staat ruimte voor culturele eigenheid, religie en leefstijl centraal. We bieden zorg die rekening houdt met de diversiteit van de cliënten en creëren daarmee een omgeving die wezenlijk anders is dan die van reguliere verpleeghuizen. Dit komt tot uiting in verschillende aspecten van ons dagelijks handelen:

- Aankleding en inrichting die de culturele achtergrond van de cliënten weerspiegelen.
- Een sfeer die specifiek gericht is op de cultuur van de cliënten.
- Maaltijden en dranken die zowel reguliere als halal opties omvatten.
- Vieringen en religieuze activiteiten die plaatsvinden in zowel de kapel als de moskee.
- Recreatieve activiteiten die aansluiten bij de cultuur en tradities van de cliënten.
- Het vieren van nationale en internationale feestdagen, met speciale aandacht voor religieus belangrijke dagen.
- Betrokkenheid bij diversiteit in netwerken.

Op deze manier streven we naar zorg die niet alleen voldoet aan de zorgbehoeften van de cliënten, maar ook hun culturele en spirituele welzijn ondersteunt.

Klik [hier](#) voor een interview over wonen op Şefkat.

Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 is een start gemaakt met het vergroten van de zichtbaarheid en het bereik onder migrantenouderen en hun mantelzorgers. In samenwerking met Alzheimer Nederland zijn tijdens de ramadan iftars georganiseerd om in gesprek te gaan met deze doelgroep. Daarnaast is samen met onder andere de gemeente Boxtel verkend wat migrantenouderen in de regio nodig hebben. Ook is deels ingezet op netwerkontwikkeling door deelname aan lokale netwerkbijeenkomsten en overleg met betrokken organisaties om kennis en ervaringen uit te wisselen.

Wat doen we in 2026?

In 2026 ligt de focus op verdere verdieping en uitbreiding. PR-activiteiten worden uitgebreid binnen lokale gemeenschappen, zoals moskeeën, buurtkamers, bazaars, symposia en lezingen, onder andere in de regio Den Bosch. Daarnaast starten we met de ontwikkeling van een e-learning module over cultuursensitieve zorg en een pilot voor een buddy-systeem om taal- en cultuurbarrières te verkleinen. Ook wordt de deelname aan netwerken verder geïntensiveerd en gestructureerd, samen met zorg- en welzijnspartners. Tevens wordt geïnvesteerd in kennisontwikkeling van directie en management op het vlak van cultuursensitieve zorg. Tot slot start in 2026 een onderzoek naar zorg en begeleiding voor ouderen die thuis wonen om zorg en ondersteuning beter af te stemmen op de behoeften van migrantenouderen.

3.5 VanThuisUit

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Ouderen willen zo lang mogelijk zelfstandig en thuis blijven wonen, onafhankelijk van aandoeningen of ziektebeelden. We willen ouderen daarom ondersteunen om langer zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen.

Daarom werken we aan vernieuwende oplossingen die verschillende zorg-en leefdomeinen verbinden. We bieden al dagbehandeling, en dat geeft ons de kans om dat verder te ontwikkelen naar het concept VanThuisUit. VanThuisuit is een tussenvorm waarmee we verwachten dat het verhuizen naar een verpleeghuis vertraagd kan worden. Doordat mensen onder meer op maat kunnen werken aan behoud of opnieuw aanleren van vaardigheden en daginvulling die bij hen past.

VanThuisUit is een plek waar ouderen met beginnende dementie of een lichamelijke hulpvraag terecht kunnen voor begeleiding, behandeling en activiteiten, met de focus op eigen regie. Wat was nodig?

1. De huidige dagbehandeling ombouwen naar het Dag- en Doecentrum. Dit centrum wat zeven dagen in de week open is, is erop gericht te werken aan het behoud van vaardigheden en soms opnieuw aan te leren. Daarnaast biedt het dagstructuur en zinvolle daginvulling.
2. Twee logeerappartementen (tijdelijk verblijf) realiseren op de begane grond.

3. Een kiosk plaatsen waar ontmoeten, uitwisseling van kennis en ervaring en uitleen van hulpmiddelen centraal staat.
4. Starten met een Thuis Actief Zelfstandig Team: een thuiszorgteam wat in nauwe verbinding staat met het gedachtegoed van active aging. Deze theorie gaat uit van leven lang leren. Het team biedt concreet de ondersteuning in de thuissituatie.

Klik [hier](#) voor meer informatie over VanThuisUit.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Om VanThuisUit te kunnen realiseren, zijn we in 2025 gestart met een project dat de noodzakelijke randvoorwaarden in kaart heeft gebracht en is begonnen met het inrichten daarvan.

Wat doen we in 2026?

Op de locatie Simeonshof in Boxtel realiseren we dit concept in 2026. In het eerste kwartaal openen we VanThuisUit met de eerste groep deelnemers, waarna we het verder uitbouwen. Vanaf de opening volgen we de ervaringen en resultaten.

3.6 Interne audits

Hoe doen we dit bij ZGEM?

We voeren interne audits uit om zelf te toetsen of de kwaliteit op orde is op onze (zorg)locaties en in de thuiszorg. Dat doen we op specifieke onderwerpen. We hanteren een waarderende manier, waarbij het uitgangspunt is 'wat levert het op voor de cliënten'? De locaties ontvangen ieder hun eigen auditrapportage, zodat zij verbeteracties kunnen uitzetten op de genoemde aandachtspunten. Een samenvattende rapportage gebruiken we om organisatiebreed te leren en verbeteren.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Afgelopen jaar hebben we het onderwerp 'vertrouwen in vakmanschap' geaudit. Hierbij kwamen diverse onderdelen aan bod: de visie op vertrouwen in vakmanschap, inzicht in vereiste bekwaamheden, leeractiviteiten, teamklimaat en zelfverklaring*. Uit de audit kwam naar voren dat zowel medewerkers als teamleiders betrokken zijn en goede intenties hebben, maar ook dat de uitvoering beter en consequenter moet gebeuren. De verbeterpunten richten zich op het scheppen van meer duidelijke kaders, consistente communicatie en gerichte ondersteuning voor zowel teamleiders als medewerkers.

Wat doen we in 2026?

In 2026 gaan we op verzoek van de Centrale Cliëntenraad het onderwerp 'hygiëne en schoonmaak' auditen. Daarnaast gaan we opnieuw een audit uitvoeren op het onderwerp 'vertrouwen in vakmanschap', zodat we de voortgang op de verbeteracties kunnen monitoren.

** Een zelfverklaring is een document waarin een medewerker die voorbehouden en risicovolle handelingen uitvoert voor een specifieke handeling vastlegt dat hij volgens het actuele protocol en de geldende werkwijze bekwaam is, de risico's kan inschatten, de cliëntsituatie kent en kan onderbouwen hoe hij die bekwaamheid heeft aangetoond.*

4. Schakel 2 We nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid

We houden rekening met onze impact op het klimaat. We ontwikkelen duurzaam, we staan voor een solidaire verdeling en behouden financieel beleid. Zodat we ook in de toekomst kwalitatief goede en betaalbare ouderenzorg kunnen bieden.

We willen de beste zorg bieden. Nu, maar ook in de toekomst. Dat zijn we aan de samenleving verplicht.

We moeten dat doen met minder geld en dus moeten we slimme keuzes maken om financieel gezond te blijven.

Tegelijkertijd moeten we investeren in ICT. In nieuwe concepten en in zorgtechnologie, maar ook in andere werkwijzen. Alleen daarmee gaat het ons lukken om met minder mensen dezelfde fijne leefomgeving voor cliënten te creëren. Dat we complexere zorg gaan verlenen, betekent dat we ook onze gebouwen daarop moeten aanpassen.

Natuurlijk betrekken we onze medewerkers uitgebreid bij alle vernieuwingen. En we leren hen werken met de zorgtechnologie die we inzetten en die hun werk ook fijner en lichter maken.

Omdat we verantwoordelijk zijn voor de generatie van nu én van de toekomst, gaan we verduurzamen. De samenleving vraagt dat van ons, wij willen dat zelf ook. Het betekent dat we bij alle keuzes letten op de gevolgen voor onze omgeving. Als we vinden dat elke levensfase waardevol is, geldt dat ook voor die van de toekomst.

4.1 Bedrijfsvoering in 2025

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

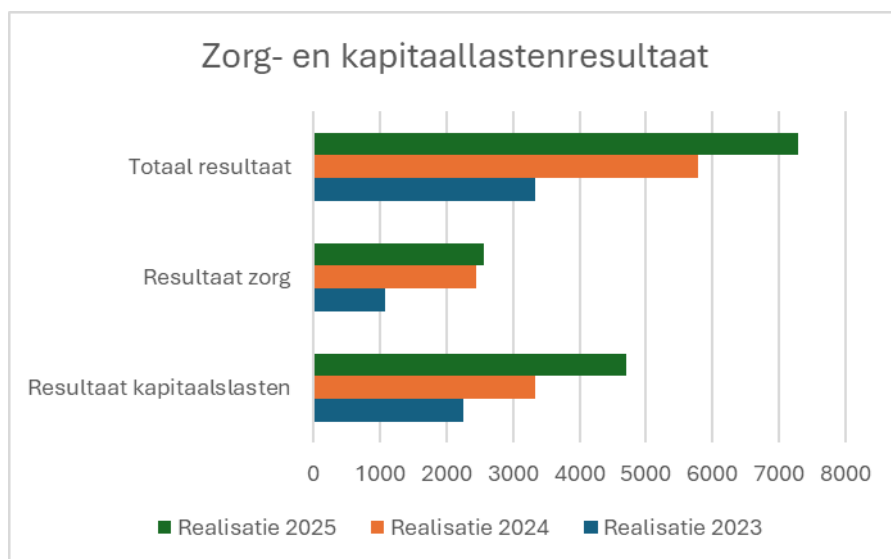
De planning- en controlcyclus is verder aangescherpt, onder meer door structureel gebruik van managementdashboards, risicorapportages en verbeterde datakwaliteit. Dit moet in toenemende mate leiden tot snellere signalering van afwijkingen en betere voorspelbaarheid. Ook is verder geïnvesteerd in digitalisering,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

4.2 Financieel beleid in 2025

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

Resultaatontwikkeling

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



| Bedragen (in € 1.000) | 2025 | 2024 | Mutatie |
|--|----------------|----------------|--------------|
| BATEN | | | |
| Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening | 126.836 | 123.746 | 3.090 |
| Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten | 2.598 | 2.644 | -46 |
| NETTO OMZET | 129.434 | 126.390 | 3.044 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 1.073 | 1.286 | -213 |
| TOTAAL BEDRIJFSOPBRENGSTEN | 130.507 | 127.676 | 2.831 |

| LASTEN | | | |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Personeelslasten | 87.667 | 85.585 | 2.082 |
| Afschrijvingen | 5.996 | 6.198 | -202 |
| Overige bedrijfskosten | 28.862 | 29.660 | -798 |
| TOTAAL BEDRIJFSLASTEN | 122.525 | 121.443 | 1.082 |
| SUBTOTAAL (EBIT) | 7.982 | 6.233 | 1.749 |
| Rentebaten | 695 | 1.071 | -376 |
| Rentelasten | 1.420 | 1.524 | -104 |
| RESULTAAT | 7.257 | 5.780 | 1.477 |

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

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

Toelichting op de belangrijkste mutaties ten opzichte van 2024:

- Wet langdurige zorg (Wlz)

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

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

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

4. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten
De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn gedaald met 35,1% gedaald met name als gevolg van het feit dat niet langer gebruik te maken van ondersteuning door externen waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid. Voor de PNIL-ratio betekent dit dat deze daalt van 6,8% in 2024 naar 4,2% in 2025.
5. Personeelskosten
De personeelskosten stijgen van € 79,9 miljoen naar € 84,0 miljoen(+5,1%). De toename van de lonen en salarissen, sociale- en pensioenlasten wordt voornamelijk veroorzaakt door de loonstijging als gevolg van CAO afspraken: in 2025 een stijging van 2% op jaarbasis.
6. Overige bedrijfskosten
De overige bedrijfskosten laten in 2025 een daling zien, maar deze wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door incidentele posten, zoals de vrijval van de voorziening voor het verlieslatend contract en de dotatie aan de sloopvoorziening. Zonder deze posten laten de materiële lasten een stabiel tot licht stijgend beeld zien. Dit bevestigt dat ZGEM de kostenontwikkeling goed beheerst, maar dat de daling in 2025 niet volledig structureel is.
7. Financiële baten en lasten
Met name door een afname van de rente-inkomsten op liquide middelen vanwege marktontwikkelingen stijgen de financiële baten en lasten per saldo naar -€ 0,7 miljoen. Ondanks deze daling blijft de conclusie dat door de stevige liquiditeitspositie de rentebaten structureel bijdragen aan het resultaat.

Balansontwikkeling

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

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

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

Financiële ratio's

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 Investerings in 2025

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

Een belangrijk deel van de investeringen betrof vastgoedprojecten en verbouwingen op bestaande locaties. Hierbij ging het zowel om vervangingsinvesteringen als om uitbreidings- en optimalisatieprojecten die noodzakelijk zijn om gebouwen te laten aansluiten bij veranderende zorgconcepten en toegenomen zorgzwaarte. Zo zorgen we voor veilige, comfortabele en passende woon- en werkomgevingen voor cliënten en medewerkers. Tegelijkertijd zijn stappen gezet richting verduurzaming en toekomstbestendig vastgoed. Daarnaast is geïnvesteerd in zorgtechnologie en digitalisering. Deze vernieuwingen helpen cliënten zo zelfstandig mogelijk te leven en ondersteunen medewerkers bij hun werk. Technologie maakt het mogelijk om zorg slimmer te organiseren en te blijven leveren met minder handen.

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

4.4 Verwachtingen voor 2026

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

Zorginhoudelijk ligt de focus op Samen Doen, Leven in Vrijheid en Van Thuis Uit, waarmee ZGEM inzet op passende zorg, het versterken van zelfredzaamheid en het voorkomen van onnodige instroom in intramurale zorg. Daarbij worden specialistische functies zoals D-ZEP, Obesicare en cultuursensitieve zorg verder uitgebouwd. Ook samenwerking in de regio wordt geïntensiveerd, onder meer in de wijkverpleging en rondom flexibele inzet van personeel. Op het gebied van personeel blijft de beschikbaarheid van medewerkers een belangrijk risico. In 2026 groeit de formatie met 25,5 FTE en dalen de PNIL-kosten naar € 2,4 miljoen, passend bij de doelstelling om externe inhuur maximaal te beperken. Tegelijkertijd wordt ingezet op leiderschapontwikkeling, het versterken van teams en een verdere verlaging van het ziekteverzuim.

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

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

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

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

4.5 Risico's en onzekerheden

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

Arbeidsmarkt en personele beschikbaarheid

Het grootste structurele risico voor ZGEM blijft de beschikbaarheid van voldoende en gekwalificeerd personeel. De arbeidsmarktkrapte in de VVT-sector is onverminderd groot en zal door de dubbele vergrijzing verder toenemen. In 2025 was het ziekteverzuim met 8,9% hoog en was sprake van een spanningsveld tussen werkdruk, inzetbaarheid en duurzame inzet van medewerkers. Daarnaast is ZGEM per 2025 gestopt met de inzet van zzp'ers in de primaire zorgprocessen om schijnzelfstandigheid te voorkomen, wat de druk op de vast personele formatie vergroot. Dit kan gevolgen hebben voor zowel de kwaliteit van zorg als de aantrekkelijkheid van ZGEM als werkgever.

ZGEM zet zich dan ook actief in om nieuwe medewerkers aan te trekken en bestaande medewerkers te behouden en verder te ontwikkelen. Daarnaast wordt ingezet op het anders organiseren van zorg, onder meer via het principe *Samen Doen*: samen met naasten, vrijwilligers en anders opgeleide professionals kijken wat cliënten zelf kunnen blijven doen. Ook onderzoekt en implementeert ZGEM zorgtechnologie die medewerkers ondersteunt in het dagelijkse werk en helpt de ervaren werkdruk te verminderen. Samenwerking met andere VVT-organisaties en technologische partners in de regio draagt bij aan het delen van kennis en het toepassen van succesvolle innovaties.

Verzuim en duurzame inzetbaarheid

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

Investerings- en kostenontwikkelingen

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

kostenbeheersing en doelmatige inzet van middelen, zodat ook in de komende jaren investeringen mogelijk blijven.

ZGEM richt investeringen nadrukkelijk op:

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

Financiering en renterisico's

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

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

Digitalisering en informatieveiligheid

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

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

Fraude

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

Wet- en regelgeving

Wijzigingen in wet- en regelgeving, zoals de Wet Vbar, aanpassingen binnen de Wlz, nieuwe bekostigingssystematieken en mogelijke inzet van het macrobeheersinstrument, brengen onzekerheden met zich mee. Daarnaast bestaat bij bepaalde zorgvormen, zoals wijkverpleging en GRZ, het risico op nacontroles en correcties door zorgverzekeraars. ZGEM volgt deze ontwikkelingen actief, onderhoudt nauwe relaties met zorgkantoren en verzekeraars en borgt rechtmatige en transparante registratie en verantwoording van zorgprestaties.

Bestuurlijke en reputatierisico's

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

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

4.6 Duurzaamheid

Hoe doen we dit bij ZGEM?

We voelen ons als organisatie niet alleen verantwoordelijk voor de cliënten en medewerkers, maar ook voor onze omgeving en hoe wij de wereld achterlaten voor volgende generaties. In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor 7% van de CO₂-uitstoot, 4% van het afval en 13% van het grondstoffengebruik. Deze impact op het klimaat willen we als organisatie verkleinen.

Binnen de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 werken we aan onderstaande thema's:



Wat hebben we gedaan in 2025?

Een greep uit wat we in 2025 hebben gedaan: Samen met onze voeding-leverancier hebben we ons gericht op bewustwording rondom een plantaardiger voedingsaanbod. Daarnaast is afgelopen jaar een grootschalige gevelrenovatie uitgevoerd bij één van onze locaties, waardoor deze een hogere isolatiewaarde heeft gekregen. Ook is afgelopen jaar een pilot gedaan op het gebied van afvalreductie op één van onze locaties.

Klik [hier](#) voor een kijkje in onze keuken.

Wat doen we in 2026?

We streven in 2026 naar minder voedselverspilling en meer plantaardige eiwitbronnen. Als het gaat om onze gebouwen staat bij twee locaties komend jaar een dakrenovatie op het

programma en het plaatsen van zonnepanelen. Daarnaast gaan we op twee locaties nieuwe warmtepompen plaatsen. In 2025 deden we op één locatie een pilot voor het verminderen van afval; in 2026 gaan we hier op alle locaties op inzetten. Ook zijn in 2025 stappen gezet in het herzien van het mobiliteitsbeleid en gaan we daar in 2026 mee verder. We willen de werkgebonden vervoersbewegingen zo duurzaam mogelijk invullen. Dit betekent bijvoorbeeld dat we willen stimuleren dat medewerkers gebruik maken van de fiets, een elektrische auto of openbaar vervoer. Als laatste wordt de Milieuthermometer Zorg de belangrijkste opgave voor 2026 met als doel brede certificering eind 2027.

5. Schakel 3 We organiseren toekomstgericht

We spelen in op de huidige en toekomstige ontwikkelingen door te innoveren en door bestaande reeds bewezen inzet van zorgtechnologie en nieuwe werkwijzen te implementeren. De verdeling hiertussen is 20% innoveren en 80% implementeren. We organiseren effectief en efficiënt zodat onze interne processen ondersteunen bij de transformatie die we beogen.

Efficiënt en flexibel werken wordt nog belangrijker. De eerste stappen hebben we al gezet met 'ZGEM fit voor de toekomst', hier gaan medewerkers de komende tijd nog meer van merken.

Daarnaast komen steeds meer data beschikbaar die ons helpen om goede keuzes te maken en nieuwe technologie zo goed mogelijk in te zetten. Ze helpen ons om, ondanks alle veranderingen, onze werkplek prettig te houden.

Alle organisaties in de zorg moeten veranderen. Wij willen op tijd klaar zijn voor de nieuwe werkelijkheid. Daarom gaan we er nu mee aan de slag om straks niet te worden verrast. Want waarom zouden we wachten met bewezen innovaties als ze al beschikbaar zijn? Ontwikkelingen gaan snel, zorgtechnologie gaat ons en onze cliënten enorm helpen. Het is goed als wij daarop zijn voorbereid.

Zo verlicht het slim vinden van spullen nu al ons werk. Daarnaast experimenteren we met zorgrobot SARA en slimme sok HUME. In 2025 hebben we al onze bedden voorzien van de bedsensor Momo BedSense. In 2026 focussen we op de adoptie van spraakgestuurd rapporteren. Om de inzet van technologie zo goed mogelijk te laten verlopen, krijgen onze zorgmedewerkers op hun werkplek ondersteuning van innovatie experts.

5.1 Innovatie en implementatie

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Wij zetten technologie in voor merkbaar betere zorg. Cliënten behouden dan zoveel mogelijk regie en zelfstandigheid, met meer rust, veiligheid en kwaliteit van leven. Voor medewerkers maakt technologie het werk overzichtelijker en beter haalbaar, met minder onnodige handelingen en meer tijd en persoonlijke aandacht voor de cliënten. Zo gebruiken we technologie niet om "iets nieuws" te hebben, maar om zorg slimmer te organiseren en aantoonbare verbeteringen te realiseren.

Wil je meer lezen over de ervaringen met één van onze zorgtechnologieën, klik dan [hier](#).

Toekomstbestendig maken ICT infrastructuur en zorgdomotica

We moderniseren onze ICT-infrastructuur, zodat medewerkers overal betrouwbaar kunnen werken en cliënten kunnen rekenen op continuïteit in zorg en ondersteuning. Alle locaties

krijgen een stabiele basis, zoals goede wifi, zodat digitale toepassingen soepel werken. Ook standaardiseren we zorgdomotica, waardoor teams overal op dezelfde manier werken. Dit maakt technologie eenvoudiger en versnelt verbeteringen.

Informatieveiligheid en data

In 2025 is de commissie informatiebeveiliging ingericht om zorgvuldig en veilig met informatie om te gaan. De commissie ziet erop toe dat informatie beschikbaar, betrouwbaar en ongewijzigd blijft. Alleen bevoegde personen krijgen toegang. Zo beschermen we de privacy van cliënten, naasten en medewerkers tegen ongeautoriseerde toegang en misbruik.

Digitaal en AI-vaardig

Technologie in de zorg neemt snel toe, zoals apps, zorgdomotica, software, robotica en AI-toepassingen. Om deze middelen veilig en effectief te benutten, is het noodzakelijk dat alle medewerkers digitaal én AI-vaardig zijn. Sinds meerdere jaren werken we daarom met digicoaches. Zij helpen bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden en het leren werken met systemen. Door de inzet van AI breiden we dit uit met aandacht voor verantwoord gebruik, privacy en het kritisch beoordelen van AI-uitkomsten. We wijzen de medewerkers erop kritisch te blijven op AI-informatie. Zij blijven altijd professioneel eindverantwoordelijk voor keuzes in de zorg.

Innovatie

Onder innovatie verstaan we het ontwikkelen én duurzaam invoeren van nieuwe producten, diensten en werkwijzen die aantoonbaar bijdragen aan de kwaliteit van zorg. Het is geen doel op zich, maar een middel om goede zorg ook in de toekomst mogelijk te maken, ondanks vergrijzing, complexere zorg en arbeidskrapte.

De afgelopen jaren lag, naast sociale en procesinnovatie, de nadruk vooral op de implementatie van technologische hulpmiddelen (zoals medicijn dispensers en bedsensoren). In onze praktijk is circa **80%** van de innovatietijd gericht op implementatie van bewezen toepassingen en **20%** op nieuwe, toekomstgerichte ontwikkelingen (bijvoorbeeld sociale robots).

De komende jaren richten we ons op het versterken van het innovatieve vermogen en de veranderkracht van de organisatie. Innovatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Team Innovatie stimuleert en begeleidt collega's bij sociale en technologische verbeteringen, vernieuwing en innovatie en betreft medewerkers via activiteiten en leerervaringen. Met de rol van 'Verzorgende IG-Expert Innovatie' brengen we daarnaast "ogen, oren en expertise" naar de teams. Experts blijven onderdeel van het zorgteam en besteden structureel tijd aan het introduceren van ideeën en het begeleiden van de benodigde verandering, zodat implementaties beter slagen.

Op de innovatiepagina worden de projecten overzichtelijk gepresenteerd en staat onze visie en werkwijze ten aanzien van innovatie weergegeven.

Klik hieronder voor meer informatie over:

[Momo BedSense](#)

[Micro-Cosmos](#)

[Robots in de zorg](#)

5.2 Informatieveiligheid

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Als zorgorganisatie werken we dagelijks met gevoelige informatie over en voor onze cliënten. Het goed beschermen van deze gegevens is essentieel voor hun vertrouwen en veiligheid. Door te zorgen voor informatieveiligheid voorkomen we dat persoonlijke gegevens in verkeerde handen komen. Dit geeft cliënten zekerheid: hun privacy blijft gewaarborgd, hun medische informatie is veilig en zij kunnen erop vertrouwen dat wij zorgvuldig omgaan met hun gegevens.

Ook voor medewerkers en vrijwilligers is informatieveiligheid belangrijk. Het helpt hen veilig en verantwoord te werken. Bovendien verwerken wij als organisatie ook persoonlijke gegevens van medewerkers en vrijwilligers, zoals contractinformatie. Het beschermen van deze gegevens is net zo belangrijk zodat ook zij erop kunnen vertrouwen dat hun privacy informatieveiligheid gewaarborgd zijn.

Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 hebben we gewerkt aan het verbeteren van de informatieveiligheid. We hebben eerst onderzocht waar we nu staan en welke punten beter kunnen. Op basis daarvan hebben we de basis gelegd voor het werken volgens de NEN 7510. Dit is de Nederlandse norm voor informatiebeveiliging in de zorg. De norm helpt organisaties om vertrouwelijke gegevens goed te beschermen en risico's te beperken.

Wat doen we in 2026?

Ons doel is om deze norm in 2026 verder uit te werken en structureel te verankeren in de organisatie. Daarbij vinden wij het belangrijk dat informatieveiligheid niet alleen een technisch of beleidsmatig onderwerp is, maar dat het door de hele organisatie wordt gedragen. Daarom is onder andere gestart met bewustwording en training van medewerkers. De gekozen aanpak komt voort uit een eigen, interne behoefte en is waar nodig aangevuld met externe expertise.

In 2026 zetten we deze lijn voort door de verbetermaatregelen verder te implementeren en informatieveiligheid duurzaam onderdeel te maken van onze manier van werken.

5.3 Kwaliteitsmanagementsysteem

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Afgelopen jaar zijn we gestart met het doorontwikkelen van een kwaliteitsmanagementsysteem dat ons helpt de kwaliteit van zorg zichtbaar te maken, te meten en te borgen. Het helpt ons bij het bieden van persoonsgerichte en professionele zorg. Het kwaliteitsmanagementsysteem is niet alleen een middel om ons te verantwoorden, maar vooral ook een middel om vanuit de dagelijkse praktijk continu te leren, verbeteren en innoveren.

Met een samenhangend kwaliteitsmanagementsysteem kunnen we op een meer systematische wijze werken aan kwaliteit. Data, ontwikkelmogelijkheden en verbeteracties zijn zo beter inzichtelijk. We werkten al wel volgens de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus. We toetsten kwaliteit met onder andere cliëntervaringsmetingen, interne audits en gegevens over incidenten en klachten, maar we merkten dat de opvolging en samenhang van verbeteracties niet altijd goed zichtbaar waren. Hierdoor werd de PDCA-cyclus niet altijd volledig rondgemaakt. Met dit samenhangend systeem werkt dit beter.



Wat hebben we gedaan in 2025 en wat doen we in 2026?

We hebben afgelopen jaar een inventarisatie gemaakt van kwaliteitsthema's die voor ons van belang zijn. Ook hebben we een ontwerp gemaakt voor een systeem waarin deze thema's bijgehouden, geanalyseerd en opgevolgd worden. In 2026 gaan we het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem implementeren.

5.4 Ontregelen

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Sinds enkele jaren zijn we bezig met ontregelen. Door het creëren van een ontregelbeweging in de hele organisatie ontstaat er meer ruimte voor de bedoeling: tijd voor de client. We verminderen administratieve lasten door processen te schrappen, veranderen, vereenvoudigen of verduidelijken. Om de ontregelbeweging op gang te brengen hebben we enkele ontregelambassadeurs die samen ontregelvragen ophalen. Daarnaast zijn er ontregeladviseurs die ondersteunen bij ontregelvraagstukken en bij het delen van de resultaten in de organisatie.

Samen met Vilans, de landelijke kennisorganisatie voor de langdurige zorg en ondersteuning, hebben we de 'Kraak-de-casus-tool' ontwikkeld. Kraak de Casus is een sessie, waarin je samen met het team en andere betrokkenen uit de organisatie aan de slag gaat om een regel of werkproces te versimpelen. Met praktijkvoorbeelden onderzoek je waarin onnodige regeldruk wordt ervaren. Vervolgens worden oplossingen bedacht voor deze onnodige handelingen.

Klik [hier](#) voor meer informatie over Kraak de Casus.

Wat hebben we gedaan in 2025?

In 2025 hebben we meerdere kleinere en grotere ontregelvraagstukken gekraakt. Hieronder daaruit twee ontregelvraagstukken uitgelicht:

We hebben onderzoek gedaan naar de dubbele controle van risicovolle medicatie. Dit heeft ertoe geleid dat we in 2026 stoppen met de verplichte dubbele controle bij het toedienen van risicovolle medicatie. Er hoeft daardoor niet meer standaard door een collega meegekeken te worden. Daarbij het uitgangspunt dat medewerkers goed blijven opletten en hun eigen professionele oordeel gebruiken. Ook kunnen zij er nog steeds kiezen voor een dubbele controle, wanneer ze dat fijn vinden. Het hoeft alleen niet meer vastgelegd te worden.

Ook heeft een project zich gericht op het screenen, verminderen en optimaliseren van de formulieren die worden gebruikt bij een verhuizing. We informeren onze toekomstige cliënten voortaan met een digitale welkomstbrief met een link naar informatie op onze website. Medewerkers hoeven minder formulieren te printen en te laten ondertekenen en nemen toekomstige cliënten meer stapsgewijs mee in de informatie die bij een verhuizing van belang is. Hiermee wordt het verhuisproces klantvriendelijker, efficiënter en uniformer met aandacht voor duurzaamheid en kwaliteit. Ter illustratie: tot nu toe kostte dit proces zo'n 65 geprinte papieren per cliënt. We hadden zo'n 42 verschillende documenten die daarbij werden gebruikt. Dit is teruggebracht naar acht geprinte papieren per cliënt.

Wat doen we in 2026?

In 2026 gaan we verder met het ontregelen, vereenvoudigen en optimaliseren van processen. Zo wordt er hard gewerkt aan het methodisch werken met het zorgplan. Daarin worden de processen tegen het licht gehouden, verduidelijkt, geüniformeerd en waar kan vereenvoudigd.

6. Schakel 4 We hebben oog voor iedere collega

We zijn een aantrekkelijke werkgever. We bieden verschillende mogelijkheden om bij ons te werken, via een vast dienstverband en/of met meer flexibiliteit bij ZGEM/regionaal. We investeren in diverse leermiddelen zodat opleiden en ontwikkelen steeds meer op maat en efficiënter kan. Met 'vertrouwen in vakmanschap' maken we een omslag die aansluit bij de professionaliteit van onze medewerkers, de CAO en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze omslag betekent dat we afstappen van het standaard leren en toetsen van bekwaamheid. Er is diversiteit in de vormen van leren aangebracht zodat medewerkers zelf kunnen bepalen op welke manier zij hun bekwaamheid onderhouden.

De zorg ontwikkelt zich, medewerkers ontwikkelen zich ook. Daarvoor geven we hen de ruimte. Met leerprogramma's op de werkplek, maar ook door meer keuze te geven in wanneer, waar en hoeveel ze werken.

Samen zoeken we naar een loopbaan die goed past. Dat kan bijvoorbeeld ook door te variëren in werkplekken. Ze zijn dan op verschillende locaties actief en kunnen zelfs bij verschillende organisaties werken.

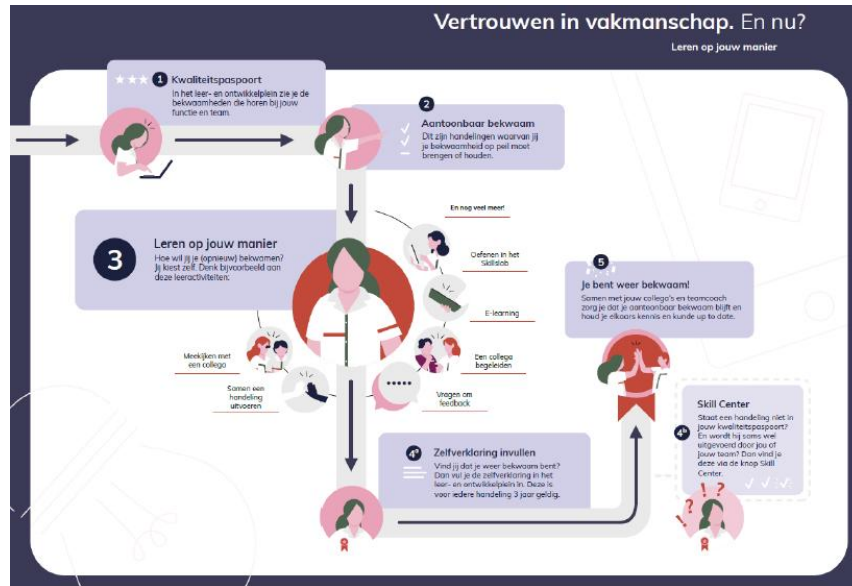
We vinden het belangrijk dat we aandacht hebben voor onze medewerkers en dat zij met plezier naar het werk gaan en met een voldaan gevoel weer naar huis gaan. We breiden de mogelijkheden voor ondersteuning verder uit, we denken bijvoorbeeld aan ondersteuning bij mantelzorg. We willen collega's vitaal en gezond aan het werk houden. Dat is belangrijk voor onze medewerkers én voor onze cliënten.

We gaan nog actiever op zoek naar nieuwe collega's en zorgen ervoor dat we vooral beter zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt. Voor wie interesse heeft, zoeken we een passende plek. Met specifieke eisen voor een functie gaan we soepeler om. Natuurlijk is het belangrijk welke diploma's iemand heeft. Maar we leggen ook nadruk op samenwerking binnen teams en kijken wat iemand kan toevoegen.

6.1 Vertrouwen in vakmanschap

Hoe doen we dit bij ZGEM?

We vinden het belangrijk dat medewerkers met plezier naar het werk komen en met een voldaan gevoel weer naar huis gaan. Daarbij hoort eigen regie en het vertrouwen in vakmanschap, want dat geeft medewerkers onder andere meer regie over hun eigen bekwaamheid en maakt dat het aantonen van bekwaamheid onderdeel wordt van de dagelijkse zorgverlening.



Wat hebben we gedaan in 2025?

Het nieuwe beleid en werken volgens het vertrouwen in vakmanschap is in 2024 geïmplementeerd. Dit betekende een grote verandering in de afspraken en de werkwijze voor zowel zorgmedewerkers als leidinggevenden. Om in beeld te brengen hoe het vertrouwen in vakmanschap wordt ervaren, wat goed gaat en waar nog winst te behalen valt, hebben we afgelopen jaar een interne audit op dit onderwerp uitgevoerd. Het beleid lijkt goed en aan te sluiten bij deze tijd. De uitvoering – bijvoorbeeld het goed bijhouden van het kwaliteitspaspoort – moet alleen beter en consequenter. Uit de audit zijn verschillende aanbevelingen naar voren gekomen die zich onder andere richten op het versterken van de borging van het beleid, het verbeteren van processen rondom bekwaamheden en zelfverklaringen en het bieden van betere ondersteuning aan teams en leidinggevenden.

Afgelopen jaar zijn we aan de slag gegaan met de aanbevelingen. Zo is vertrouwen in vakmanschap opgenomen in het goede gesprek, is er een start gemaakt met het gebruiksvriendelijker maken van het leer- en ontwikkelplein en is het optimaliseren van de zelfverklaringen* getest.

Wat te doen in 2026?

In 2026 gaan we verder met de aanbevelingen. Ook gaan we de interne audit opnieuw uitvoeren halverwege het jaar, zodat we de voortgang op de verbeteracties kunnen monitoren.

* Een zelfverklaring is een document waarin een medewerker die voorbehouden en risicovolle handelingen uitvoert voor een specifieke handeling vastlegt dat hij volgens het actuele protocol en de geldende werkwijze bekwaam is, de risico's kan inschatten, de cliëntsituatie kent en kan onderbouwen hoe hij die bekwaamheid heeft aangetoond.

6.2 Aantrekkelijk werkgeverschap

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers en vrijwilligers met plezier naar hun werk gaan. We willen er nog veel meer voor zorgen dat medewerkers en vrijwilligers kunnen doen waar ze goed in zijn, waar ze talent voor hebben en waar ze plezier in beleven. We vinden het belangrijk dat ze met plezier naar hun werk gaan, maar ook weer met een voldaan gevoel naar huis kunnen.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Afgelopen jaar hebben we ons ingezet voor de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers door maatwerk in leren en ontwikkelen. Aanvullend op het reguliere scholingsaanbod krijgen medewerkers de ruimte om vaardigheden en competenties te ontwikkelen op basis van vaardigheden en competenties. Daarnaast kijken we naar opleiden op maat; bekwaam maakt bevoegd. Ook zijn we leerinterventies compacter aan gaan bieden om beter aan te sluiten bij de werk-privébalans en de dagelijkse praktijk. Hierbij staat zinvol leren centraal. De medewerkers leren zo wat direct toepasbaar is in hun werk.

Eind 2025 is een werkgelukmeting uitgevoerd onder de medewerkers. Deze meting heeft als doel te meten hoe het gesteld is met het werkgeluk binnen onze organisatie, wat voor medewerkers belangrijke factoren zijn die werkgeluk beïnvloeden en hoe we dit samen met de medewerkers kunnen waarborgen en verbeteren.

Regionaal werken we samen binnen b!nc, zodat medewerkers flexibel inzetbaar zijn en behouden blijven voor de zorgsector.

Daarnaast hebben we, net als andere zorgorganisaties, te maken met een hoog ziekteverzuim (8,9% in 2025). Samen met medewerkers zetten wij ons actief in om dit verzuim terug te dringen, met als belangrijkste doel het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zich vitaal, betrokken en ondersteund voelen. We zijn onze verzuimbegeleiding anders vorm gaan geven vanuit de opvatting dat de leidinggevende de medewerker het beste kent én dus ook regie kan nemen over het verzuimproces. Om deze reden zijn we afgelopen zomer gewisseld van arbodienst en hebben er trainingen plaatsgevonden. De implementatie van deze nieuwe manier van werken heeft in 2026 nog verdere aandacht nodig.

Klik [hier](#) voor een interview met onze adviseur vitaliteit en werkgeluk.

Wat te doen in 2026?

Verder gaan we in 2026 inzetten op een helder overzicht van functies, leerinterventies en daarbij behorende loopbaanpaden. Daarnaast gaan we de roostervisie die afgelopen jaar is opgesteld verder uitwerken en implementeren, zodat we meer regie, voorspelbaarheid en helderheid voor medewerkers, planners en leidinggevenden gaan realiseren. Ook volgen we de resultaten vanuit de werkgeluk meting verder op en zetten we verder in op leiderschapsontwikkeling. Tevens is ons doel voor komend jaar het duurzaam verlagen van het ziekteverzuim. We gaan managementinformatie ontwikkelen om beter te sturen op het goede gesprek. We zien namelijk dat het ons nog niet lukt om met alle medewerkers jaarlijks een vastgelegd goede gesprek te voeren (in 2025 was dit 41,6%). Dit ligt ver af van ons streven om met elke medewerker ten minste jaarlijks zo'n gesprek te voeren en vast te leggen.

zorggroep
elde
maasduinen

Cadeautje voor alle medewerkers van ZGEM

Regie over je energie!

In alle hectiek even een momentje voor jezelf! Haal een gezonde smoothie, kom tot rust tijdens een stoelmassage óf één van de andere korte activiteiten. Heb plezier en ervaar meer energie in maximaal 30 minuten.

Kom langs! Dat mag tijdens je werk, ervoor, erna of op je vrije dag! Iedereen is welkom op elke locatie. Bij binnenkomst op de locatie wijst de weg zich vanzelf.

| | | |
|---|---|--|
| Voesenberg, Kaatsheuvel 19 maart - 10.00-17.00 uur | De Beemden, Sint-Michielsgestel 26 maart - 10.00-17.00 uur | Venloens, Loon op Zand 4 april - 9.30-12.00 uur |
| Vita, Rijen 21 maart - 10.00-17.00 uur | Liloune, Boxtel 1 en 2 april - 10.00-17.00 uur | Antoniushof, Waalwijk 4 april - 14.00-17.00 uur |

7. Schakel 5 We werken samen met de omgeving

Bijdragen aan een waardevol leven kunnen we niet alleen. We werken daarvoor samen met het sociale netwerk van ouderen, maar ook met andere zorgorganisaties in de regio. Intern helpen we elkaar door het uitwisselen van kennis en samenwerken tussen locaties.

De zorg hoeft niet alleen van onze zorgmedewerkers te komen. Dat is niet meer haalbaar, ze doen het samen met het sociale netwerk. Dat is fijn, want het draagt bij aan welzijn van cliënten. Het gewone leven gaat zoveel mogelijk door, zelfs als ze op één van onze locaties komen te wonen ervaren zowel medewerkers als cliënten nu al dat Samen Doen mooie dingen oplevert.

Samen met andere organisaties in de regio zijn we verantwoordelijk voor de zorg als geheel. Die willen we goed organiseren. We focussen daarom niet alleen op onszelf, maar proberen van elkaar te leren en helpen elkaar waar dat kan. Samen kunnen we meer betekenen dan ieder voor zich.

7.1 Samen doen

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Samen doen ondersteunt de verandering van 'wij nemen de zorg over' naar 'samen met familie, vrienden, vrijwilligers en medewerkers zorgen we dat de bewoner een betekenisvol leven kan leiden thuis of op een woonzorglocatie'.

Dit doen we door het herontwerpen van diverse werkprocessen in de organisatie, het stimuleren van een cultuurverandering en het faciliteren van medewerkers, naasten en vrijwilligers in deze verandering.

Familie, vrienden en vrijwilligers zijn onmisbaar voor het welbevinden van de bewoner. Met de toenemende tekorten aan zorgmedewerkers en de toenemende zorgvraag is iedereen hard nodig om ervoor te zorgen dat de bewoner een zo goed mogelijk en betekenisvol leven bij ons kan leiden. Bovendien verandert ook de maatschappij. Mensen vinden het steeds belangrijker zelf de regie te houden over hun leven. Dit vraagt een fundamentele omslag in de maatschappij in het denken over zorgen en de rol die verwacht kan worden van zorgorganisaties. Met 'Samen doen' werken we aan deze verandering.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Om de omslag van 'wij nemen de zorg over' naar 'Samen doen' te stimuleren, worden sinds 2024 de welzijnsbegeleiders ondersteund in hun rol van coach Samen doen. In 2025 hebben alle welzijnsbegeleiders dit traject afgerond. Als coaches Samen doen begeleiden ze hun team in het Samen doen-traject. Momenteel lopen er 34 Samen doen-trajecten binnen de organisatie. De voortgang wordt gemonitord via peilingen en reflectiebijeenkomsten, samen met Vilans en Waardigheid en Trots. Zo zien we of de inspanningen bijdragen aan de doelen en leren we wat wel en niet werkt.

Onderdeel van de verandering is ook een ander verhuisproces voor nieuwe bewoners. Voorheen namen we de zorg over en nu komt iemand bij ons wonen, blijven de naasten zoveel mogelijk een rol vervullen en doen we het samen.

Klik hieronder voor meer informatie over:

[Samen Doen-app](#)

[Samen Doen bazaar](#)

[Samen Doen Wereldhuis](#)

Wat doen we in 2026?

De communicatie tussen naasten, vrijwilligers en medewerkers wordt ondersteund met een Samen doen app. Deze app wordt in 2026 in gebruik genomen op alle woonzorglocaties. In 2026 ronden we het programma Samen doen af en borgen we het in de lijnorganisatie. We blijven het Samen doen monitoren en zullen indien nodig bijsturen.

Om te komen van 'zorgen voor' naar 'samen doen' is een cultuurverandering nodig. Ook andere ouderenzorgorganisaties zijn hiermee bezig. Om al lerend te verbeteren doen we samen met het UKON, de Waalboog en Vilans onderzoek naar hoe een cultuurverandering van samen-zorgen-dat gerealiseerd kan worden.

7.2 Samenwerken met vrijwilligers

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Wij werken nauw samen met vrijwilligers. Zij zijn een waardevolle aanvulling op het netwerk van de cliënten en spelen een belangrijke rol in hun welzijn. Samen met onze welzijnsbegeleiders zorgen vrijwilligers voor activiteiten op maat, die aansluiten bij de wensen en behoeften van de cliënt.

Wat hebben we gedaan in 2025?

Binnen het programma Samen Doen investeren we sinds 2025 structureel in een goede samenwerking met vrijwilligers. Dat doen we, omdat we toegevoegde waarde zien in het versterken van de samenwerking tussen formele en informele zorg. Het draagt bij aan kwaliteit van leven van de cliënten en aan kwaliteit van werken voor onze collega's.

Het kader informele zorg geeft richting aan onze visie op vrijwilligerswerk. Daarnaast krijgen teams op al onze locaties via het Samen Doen traject praktische handvatten om vrijwilligers een vaste plek te geven in de dagelijkse organisatie van zorg en welzijn.

Voor een interview over dit onderwerp, klik je [hier](#).

Wat doen we in 2026?

In 2026 introduceren we de functie vrijwilligerscoördinator. Deze functie richt zich op het coördineren, versterken en doorontwikkelen van vrijwilligerswerk en informele zorg binnen de regio. We rollen daarnaast een Samen Doen-app uit die vraag en aanbod koppelt, zodat vrijwilligers die het liefst op incidentele basis ondersteunen makkelijker bereikt kunnen worden.

7.3 Samenwerken met professionals

Hoe doen we dit bij ZGEM?

Een waardevol leven realiseren doen we samen. Daarom werken we intensief samen binnen onze eigen organisatie, maar ook met andere organisaties.

We werken op verschillende manieren samen met de omgeving. Dit doen we vanuit de overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is om een goede bijdrage aan een waardevol leven van onze (toekomstige) cliënten te kunnen geven. Het past ook bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van toekomstbestendige ouderenzorg in ons werkgebied.

ZGEM maakt onderdeel uit van twee zorgkantorregio's: Noordoost- en Midden-Brabant. In beide zorgkantorregio's zijn we actief in regionale samenwerkingsverbanden. De hoofdlijn in de regionale samenwerking is dat wij - zowel in de VVT als in de keten - ons steeds meer samen verantwoordelijk voelen voor het organiseren van de zorg in plaats van als eerste

Nieuw samen doen app

De app voor familie, vrienden, mantelzorgers, vrijwilligers en medewerkers. Deze app houdt u op de hoogte van alles wat er speelt in het leven op locatie. Leuke updates op het prikboard, belangrijk nieuws en interessante weetjes in het nieuws. Op de kalender staan alle gebeurtenissen en activiteiten, meld u aan en ben erbij! En nog veel meer handige functies.

We werken aan de beste manieren om u op de hoogte te houden en elkaar te vinden. Of de samen doen app de oplossing is? Dat gaan we testen! Tijdens de testperiode gebruiken we Familienet niet. Test u mee?

downloaden instructies meer info scan mij

Boordevol handige opties

Blijf op de hoogte

Activiteiten & mededelen

samen doen neem deel aan het gebied

uitgangspunt naar de eigen zorgorganisatie te kijken. We opereren dan als maatschappelijke netwerkpartner, meer dan vanuit het eigen perspectief. De afgelopen jaren is de focus verlegd van kennis delen en van elkaar leren naar samen organiseren van zorg. Hierdoor kan het zijn dat we als organisatie een deel van onze autonomie opgeven. Voorbeelden hiervan zijn de gezamenlijke triage en inzet van geriatrische revalidatiebedden en het centrale aanmeldpunt voor wijkverpleging 'Iedereen zorgt in de wijk' waarmee we de wijkverpleging zo effectief mogelijk willen organiseren en de beschikbaarheid ook in de toekomst willen waarborgen.

Voor meer voorbeelden, klik je [hier](#).

Zie hieronder onze samenwerkingsrelaties:

- **[Iedereenzorgt](#)**: In het netwerk IedereenZorgt pakken twaalf zorgorganisaties in Noordoost-Brabant de uitdagingen in de ouderenzorg samen aan. We leren van elkaar, organiseren zorg anders en vernieuwen met slimme oplossingen en technologie. Samen met ouderen, naasten en professionals werken we aan nieuwe manieren om ouder worden te ondersteunen.
- **[Samen richting geven](#)**: In de zorgkantorregio Midden-Brabant hebben elf ouderenzorgorganisaties zich sinds 2018 met VGZ zorgkantoor verenigd in de transitietafel VVT Midden-Brabant. Samen werken we aan creatieve en duurzame oplossingen voor de uitdagingen waar we voor staan. Zo vormen we de toekomst van samenleven, wonen, welzijn en zorg. Met een helder doel: zorg voor kwetsbare ouderen blijven garanderen.
- **[b!nc](#)**: b!nc is ontstaan uit een samenwerking tussen ouderenzorgorganisaties in Midden- en West-Brabant. Zij hebben de handen ineengeslagen om professionals duurzaam aan de zorgsector te verbinden. De aangesloten organisaties moderniseren het werkgeverschap vanuit de gedeelde overtuiging dat we de zorg alleen toekomstbestendig kunnen houden als we alle zorgprofessionals omarmen. Zodat zij kunnen blijven doen waar ze goed in zijn: de beste en juiste zorg bieden aan wie dat nodig heeft.
- **[Zorgnetwerk Midden-Brabant](#)**: Dit netwerk richt zich op goede afgestemde zorg in Midden-Brabant. Iedereen wil graag gezond zijn en blijven. En eigenaar zijn van het eigen leven. Als er professionele zorg nodig is dan moet deze op het juiste moment, de juiste plaats en door de juiste professional geleverd kunnen worden en daarnaast van hoogstaand niveau en kwaliteit zijn. Binnen deze samenwerking wordt aanbod op elkaar afgestemd, zodat zorgvragers en professionals zo min mogelijk last hebben van de 'schotten' in de zorg.
- **[Het Netwerk Acute Zorg Brabant \(NAZB\)](#)**: Dit netwerk verbindt de schakels in de acute zorgketen om de opvang en behandeling van patiënten met een acute zorgbehoefte te allen tijde te borgen en te verbeteren. Via Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) wordt bijgedragen aan betere en intensievere samenwerking doordat ketenpartners, zoals ziekenhuizen, ambulancediensten, huisartsen en VVT-organisaties, elkaar kennen en weten te vinden.

- **Vooruit, RSO Noord-Brabant:** Digitale oplossingen en slimme data helpen ons de zorg beter en efficiënter te organiseren. We werken samen met ziekenhuizen en huisartsenorganisaties in de regio Noordoost-Brabant aan een gezamenlijke digitale infrastructuur, zodat informatie veilig en eenvoudig gedeeld kan worden tussen cliënten, zorgorganisaties en ketenpartners. Zo leggen we samen de basis voor verbonden en toekomstgerichte zorg.
- **UKON:** Een regionaal netwerk binnen de zorg voor ouderen en mensen met een chronische ziekte dat (wetenschappelijke) kennis ontwikkelt, verspreidt en implementatie stimuleert bij de aangesloten zorginstellingen en het onderwijs. Vanuit ZGEM nemen we actief deel aan het thema 'samen doen, anders samenwerken' waarin we onze kennis en ervaringen delen over het programma 'samen doen' en leren van anderen.

We onderhouden diverse samenwerkingsrelaties met financiers van langdurige zorg. Met het VGZ Zorgkantoor Noordoost-Brabant is een overeenkomst in het kader van de Wet langdurige zorg afgesloten. Met nagenoeg alle zorgverzekeraars zijn overeenkomsten aangegaan voor het leveren van zorg in het kader van de Zorgverzekeringswet, zoals Wijkverpleging en Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen (GZSP). Met gemeenten en woningcorporaties in ons werkgebied wordt regelmatig overleg gevoerd over bijvoorbeeld de toekomstige zorgvraagontwikkeling.

ZGEM werkt samen met Brabantzorg en Vivent om de continuïteit van de niet planbare thuiszorg in de nacht in de regio Noordoost-Brabant te kunnen waarborgen. Dit doen we via een 'whitelabelconstructie'. Deze samenwerking komt de cliënten van deze zorgaanbieders ten goede, omdat de betaalbaarheid en kwaliteit van deze zorgverlening anders onder druk zouden komen te staan. Ook andere zorgaanbieders kunnen gebruik maken van deze dienstverlening. In de regio Midden wordt de niet planbare nachtzorg aan cliënten van ZGEM verzorgd door De Wever.

We beschikken over een stakeholderbeleid waarin de verschillende (externe) belanghebbenden – zoals ook gemeenten en woningcorporaties – van ZGEM zijn gecategoriseerd op basis van relevantie. Deze indeling is bepalend voor het invullen van de relatie met betreffende belanghebbenden. Dit varieert van informeren (lage prioriteit), dialoog aangaan/communiceren (medium prioriteit) tot samenwerken (hoge prioriteit). In de Concerndirectie is afgesproken wie namens ZGEM-aanspreekpunt voor een bepaalde belanghebbende is.

7.4 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

ZGEM heeft de stichting als rechtsvorm (Stichting Zorggroep Elde Maasduinen) en kent als bestuursvorm het raad van bestuur – raad van toezicht model. We hechten veel waarde aan transparantie en integriteit. Daarbij gaat het om transparantie in structuur, besluitvorming en handelen, en om persoonlijke en professionele integriteit. De regels voor goed bestuur en

toezicht van zorgorganisaties zijn vastgelegd in de Governancecode Zorg. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Zorggroep Elde Maasduinen (ZGEM) passen deze code toe en zijn hierop aanspreekbaar. Er zijn afspraken gemaakt over de werkwijze en de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Deze afspraken zijn vastgelegd in de statuten en verschillende reglementen.

ZGEM kende in het verslagjaar een eenhoofdige Raad van Bestuur. ZGEM is ingedeeld in klasse IV van de regeling bezoldigingsmaxima zorg en welzijn van de Wet Normering Topinkomens. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is opgenomen in de jaarrekening van ZGEM en blijft binnen de kaders van voornoemde regeling.

De Raad van Toezicht van ZGEM stelt een eigen jaarverslag op. Dit jaarverslag wordt gepubliceerd op de website van ZGEM. Gegevens omtrent samenstelling, bezoldiging en (neven)functies van toezichthouders zijn deels opgenomen in dit verslag, deels in de jaarrekening 2025 en deels in DigiMV. ZGEM kiest ervoor deze informatie daarom niet ook hier op te nemen.

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht staan open voor in- en meespraak. De Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad, Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad en Medische en Psychologische Adviesraad worden proactief betrokken bij vraagstukken die hen aangaan en adviseren met enige regelmaat ook ongevraagd.

De medezeggenschap van cliënten wordt binnen ZGEM vormgegeven door middel van een Centrale Cliëntenraad (organisatiebrede onderwerpen) en Lokale Cliëntenraden (locatiespecifieke onderwerpen). Medewerkersinspraak is geregeld via een Ondernemingsraad (onderwerpen m.b.t. de relatie tussen werkgever en werknemers) en een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad en Medische en Psychologische Adviesraad (onderwerpen m.b.t. de vakinhoud van zorgmedewerkers). Eén keer per jaar vindt er een bijeenkomst plaats van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, Concerndirectie, Managementteam en de medezeggenschapsorganen.

Met alle gremia zijn afspraken gemaakt over de samenwerking en informatieverstrekking. ZGEM streeft ernaar om de gremia in een zo vroeg mogelijk stadium te informeren over ontwikkelingen die voor hen en hun achterban van belang zijn.

7.4.1 Ondernemingsraad

In 2025 heeft de Ondernemingsraad (OR) advies gegeven over de benoeming van de concerndirecteur Mens- en Organisatieontwikkeling, de benoeming van een concerndirecteur Wonen, Welzijn en Zorg, de benoeming van een lid van de Raad van Toezicht en de profielschets voor het lid Raad van Toezicht met de portefeuille Mens en Maatschappij. Daarnaast heeft de OR ingestemd met het beleid sociale veiligheid op de werkvloer, het beleid salarissen leerlingen, het kwaliteitsbeeld 2024, een aanvullend hoofdstuk behandeling binnen het BPV-beleid, de keuze voor een nieuwe arbodienst, de roostervisie, referral recruitment en het reglement vergoeding leren en ontwikkelen voor de periode 2025–2027. Afgelopen jaar is voortgang gemaakt met het ontwikkeltraject voor de OR. Het leren kennen van elkaar, groei en ontwikkeling vormen hierin de basis. Ook thema's als het kunnen voeren van het goede gesprek met elkaar en met het bestuur en de zichtbaarheid binnen de organisatie zijn hierin aan bod gekomen.



Hier STAAN we voor

De ondernemingsraad van Zorggroep Elde Maasduinen is een gelijkwaardige gesprekspartner van de raad van bestuur en de concerndirectie. Vanuit onze medezeggenschapsrol adviseren we over onderwerpen die ons allemaal aangaan. Hierbij hebben we oog voor zowel de belangen van medewerkers als die van de organisatie. We denken kritisch mee en zien erop toe dat het proces van besluitvorming zorgvuldig verloopt.

Hier GAAN we voor

Binnen ZGEM sluiten we aan bij diverse overlegvormen waarin we onze invloed en zeggenschap uitoefenen. Of het nu gaat om tijdelijke projecten of om de strategische programma's van de organisatie. Binnen alle thema's die we behandelen richten we ons in het bijzonder op binden, boeien en behouden van collega's, communicatie en een goede balans tussen werk en privé.

Binden, boeien en behouden

Het behouden en aantrekken van collega's staat voor ons voorop. Als geen ander weten wij hoe leuk het is om binnen ZGEM en de VVT-sector te werken. We zijn trots op onze organisatie, op onze collega's en op ons vak! We leveren een bijdrage aan het leer- en ontwikkelbeleid door kritisch mee te denken en onze eigen ideeën uit te dragen. We hebben aandacht voor ieders kwaliteiten en talenten en kijken naar wat onze (toekomstige) collega's nodig hebben. Daarbij nemen we het initiatief om signalen vanuit de werkvloer te onderzoeken.

Communicatie

Duidelijke en tijdige communicatie zorgen voor meer begrip. Meer begrip voor een nieuwe ontwikkeling, een verandering of bijvoorbeeld een besluit. Communicatie dient binnen alle lagen van de organisatie eenduidig en behapbaar te zijn. Door het vergroten van onze eigen zichtbaarheid en het inzichtelijk maken van de inspraak en invloed die we als OR hebben willen we hieraan een bijdrage leveren.

Kernwaarden in communicatie zijn voor ons: het goede gesprek, verbinding en waardering.

Balans werk-privé

We hebben in alle levensfasen aandacht voor een goede balans tussen werk en privé. Als OR hebben we inspraak in verzuimbeleid en preventie, hiermee kunnen we de fysieke en mentale vitaliteit van onze collega's monitoren. Uiteraard hanteren we daarin de wet, maar we kijken verder dan dat. Duidelijke richtlijnen bieden houvast, tegelijkertijd is maatwerk dat bij je team of locatie past minstens zo belangrijk voor je werk- en levensgeluk. Hierin is de mix van vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid van belang.

7.4.2 Centrale Cliëntenraad

Afgelopen jaar heeft de Centrale Cliëntenraad (CCR) advies gegeven over de benoeming van een lid van de Raad van Toezicht en de benoeming van een conerndirecteur Wonen, Welzijn en Zorg. Daarnaast is advies uitgebracht over de inzet van Momo BedSense, de tarievenlijst voor 2026, de begroting 2026 en het strategisch vastgoedplan voor de periode 2025–2035. Naast het uitbrengen van adviezen heeft de CCR in 2025 ingestemd met het beleid sociale veiligheid op de werkvloer en met het kwaliteitsbeeld 2024.

De CCR is betrokken bij onder andere de zorginkoop-gesprekken, de meting van cliëntervaringen, de werkgroep ZGEM Rookvrij, de centrale MIC commissie, het project Samen Doen en de strategiebijeenkomsten.

In 2025 zijn de lokale cliëntenraden die nog niet vertegenwoordigd zijn in de CCR door enkele leden van de CCR tijdelijk ondersteund in het voorzitterschap. Op deze manier is de verbinding met alle locaties tot stand gebracht. Ook levert de CCR jaarlijks een onderwerp aan voor een interne audit. Voor 2026 is dit het onderwerp "hygiëne en schoonmaak".

7.4.3 Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad

De Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) heeft in 2025 advies gegeven over de profielschets voor het lid van de Raad van Toezicht met de portefeuille Mens en Maatschappij, over de inzet van Momo BedSense, over de benoeming van een lid van de Raad van Toezicht van ZGEM en over de benoeming van een conerndirecteur Wonen Welzijn en Zorg. Daarnaast heeft de VVAR afgelopen jaar ingestemd met het kwaliteitsbeeld 2024.

Om de achterban actief te betrekken bij diverse vraagstukken heeft de VVAR een werkgroep gevormd met vertegenwoordigers van de beroepsgroep binnen ZGEM: de *Zonnestraaltjes*.

7.4.4 Medische en Psychologische Adviesraad

In 2025 heeft de Medische en Psychologische Adviesraad (MePAR) advies gegeven over het uitvoeren van blaas- en katheterspoelen door helpenden+, de medicatietoediening door cliëntbegeleiders niveau 3 en 4, zicht op slaap en de strategie 2025 en verder. Ook heeft de MePAR advies gegeven over de profielschets van de Raad van Toezicht met de portefeuille Mens en Maatschappij, de benoeming van een lid van de Raad van Toezicht en de benoeming van een conerndirecteur Wonen, Welzijn en Zorg.

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 was de formalisering en de naamswijziging van het voormalige Strategisch Medisch Adviesteam (SMAT) in MePAR.

Voor 2026 richt de MePAR zich op het verder formaliseren en het vergroten van de zichtbaarheid binnen ZGEM, zodat men de MePAR beter weet te vinden en te benutten.