Waarborgfonds voor de Zorgsector

Het WfZ waarborgt de zorg van morgen

Strategiedocument 2026 – 2030
Waarborgfonds voor de Zorgsector

Oktober 2025

Waarborgfonds voor de Zorgsector

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
- Vijf pijlers om waarde toe te voegen 3
- Onze strategie is breed gedragen 3
- Resultaten afgelopen jaren 3
- Deskundig, betrouwbaar en betrokken 3

Strategie 2026 – 2030 4
- Onze missie 4
- Onze kernwaarden 4
- Vijf strategische pijlers 4

Onze rol bij financiering van investeringen door zorginstellingen 6
- Investeringen en vastgoed verschuiven 6
- Meer inzet van vrije kasstromen 6

Vertaling ontwikkelingen in de zorgsector 8
- Beweging en technologie 8
- Investeringen onder druk 8
- Pijplijn en onzekerheid 8
- Koers en implicaties 9

Terugblik strategie 2022 – 2025 10
- Bereikte resultaten 10
- Veranderende omstandigheden 10

Verantwoording 11
- Inbreng deelnemers WfZ 11
- Visie stakeholders 11
- Bijdrage medewerkers 11
- Betrokkenheid Raad van Toezicht 11

Voorwoord

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) is al meer dan 25 jaar een vaste waarde in de zorgsector. Met onze borging leggen we een stabiele basis onder de financiering van zorginstellingen. Daardoor kunnen instellingen de financiering van hun investeringen tegen gunstige voorwaarden realiseren.

Vijf pijlers om waarde toe te voegen

De zorg staat voor een grote transitieopgave door vergrijzing, arbeidsmarktkrapte, begrensde budgetten en verduurzaming. Met onze strategie willen wij blijvend waarde toevoegen en bijdragen aan deze transitie. De komende jaren baseren we ons beleid op vijf pijlers:

Verdiepen We benutten onze instrumenten nog beter voor bestaande en nieuwe deelnemers.

Verbinden We delen kennis, verbinden partijen en versterken het publieke debat met kwaliteit en diepgang.

Versterken We gaan door met het professionaliseren van de organisatie en benutten nieuwe technologie, met goed werkgeverschap als basis.

Verduurzamen We dragen bij aan een duurzame en duurzaam houdbare zorgsector.

Verbreden We ondersteunen transities en innovaties, ook buiten de gebaande paden.

Onze strategie is breed gedragen

De strategie is tot stand gekomen met input van deelnemers, medewerkers, de Raad van Toezicht (RvT) en diverse stakeholders. De sector ziet de urgentie en wil de transitie uitvoeren, met technologie als belangrijke aanjager. Dit vraagt om investeringen. Mede door onzekerheden in beleid, bekostiging en capaciteitsbehoeften komen investeringsbeslissingen moeizaam tot stand. Soms werken investeringsbeslissingen bovendien nog decennia door. De borging van het WfZ geeft instellingen net het extra zetje om door te pakken.

Resultaten afgelopen jaren

De strategie van 2022 – 2025 vergrootte onze zichtbaarheid en versterkte onze verbinding met de sector. We verruimden de mogelijkheden om te borgen en waren nauwer betrokken bij deelnemers. Het WfZ blijft een betrouwbare partner maar heeft zijn introverte imago achter zich gelaten.

Deskundig, betrouwbaar en betrokken

De komende jaren blijven we graag een deskundige, betrouwbare en betrokken partner voor zorginstellingen en stakeholders. Zo borgt het WfZ de zorg van morgen. Op het WfZ kun je bouwen!

Frans Schaepkens
Directeur

Strategie 2026 – 2030

Onze missie

Onze borgstellingen geven zorginstellingen toegang tot financiering tegen gunstige voorwaarden. De gerealiseerde besparingen versterken zowel de kwaliteit van zorg als de financiële gezondheid van instellingen.

Onze borgstelling biedt meer dan lagere rente. Ze zorgt ook voor een stabiele, voorspelbare financiering. Lange looptijden zijn mogelijk, zonder herfinancieringsrisico. Vervroegde opeising door de geldgever is vrijwel uitgesloten bij WfZ-geborgde leningen. De aanwezigheid van WfZ-borging verbetert bovendien de toegang tot en de voorwaarden van verdere financiering zonder borg (ongeborgde financiering).

Daarmee dragen wij bij aan een duurzaam houdbare zorg.

Onze kernwaarden

Betrokken
Wij kennen de praktijk van onze deelnemers. We luisteren, denken mee en hebben oog voor hun belangen.

Betrouwbaar
Wij doen wat we beloven en communiceren helder. Onze besluiten zijn zorgvuldig en onderbouwd.

Deskundig
Wij handelen met kennis van zaken en delen onze expertise waar dit waarde toevoegt.

Vijf strategische pijlers

We baseren ons beleid voor 2026 – 2030 op vijf pijlers. Daarmee geven we deelnemers en stakeholders duidelijkheid over wat ze van ons mogen verwachten:

1. **Verdiepen**
   Benutten van onze instrumenten bij bestaande en nieuwe deelnemers.
2. **Verbinden**
   Delen van kennis en activeren van ons netwerk.
3. **Versterken**
   Verder professionaliseren van onze organisatie en processen.
4. **Verduurzamen**
   Ondersteunen van de verduurzaming van zorg en van onze eigen organisatie.
5. **Verbreden**
   Verkennen van nieuwe concepten en domeinen waar financiering knelt.

1 Verdiepen

We vergroten onze impact door ruimer te borgen.
Door herijking van ons risico-management zijn de borgingsmogelijkheden verbreed, inclusief herfinanciering van bestaande leningen zonder borg (ongeborgde leningen). Vaak kan meer dan instellingen denken: naast vastgoed borgen we ook investeringen in verduurzaming, zorgwoningen, medische apparatuur, digitalisering en ICT. We brengen deze mogelijkheden actiever onder de aandacht van zowel huidige als potentiële deelnemers.

We verdiepen de relatie met deelnemers en benaderen nieuwe partijen systematisch en proactief. Zo zijn we vroeg bij investerings-voornemens betrokken en leveren we maximale toegevoegde waarde.

2 Verbinden

We verbinden kennis, mensen en initiatieven voor maximale impact. Met bijna 300 deelnemers vervullen we een sterke netwerkfunctie.
We publiceren over actuele thema's, organiseren bijeenkomsten en stimuleren kennisuitwisseling tussen deelnemers. We dragen bij aan het publieke debat met feiten en onderbouwde standpunten.

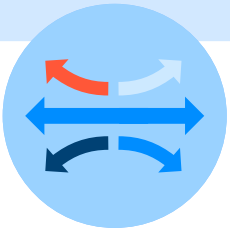
3 Versterken

We bouwen door aan een professionele, wendbare organisatie. Documentatie en reglementen worden actueel gehouden, een compliance officer is aangesteld en ons HR-management is gemoderniseerd. Werk-processen digitaliseren we waar dat waarde toe-voegt. We benutten innovaties, zoals kunstmatige intelligentie (AI), waar dit kwaliteit, snelheid of transparantie vergroot. Onze mensen zijn daarbij de sleutel. We zijn trots op onze medewerkers en zetten in op goed werkgeverschap.

4 Verduurzamen

We dragen actief bij aan een duurzaam houdbare zorgsector.
We verduurzamen onze eigen organisatie en denken, vanuit ons instrumentarium, mee met de verduurzamingsopgave van deelnemers. Doel is het verkleinen van onze eigen voetafdruk en die van deelnemers. Op termijn willen we onze voetafdruk terugbrengen tot nul. Dat doen we betrokken, stimulerend en verbindend.

5 Verbreden



We kijken verder dan het traditionele domein van borgstelling. De zorg verandert, domeinen schuiven en nieuwe samenwerkings-vormen ontstaan. Maatschappelijk gewenste innovaties en transities lopen soms vast op financiering. Wij willen in de voorhoede meedenken en bijdragen aan de financiering van nieuwe zorg- en organisatieconcepten. Daarom onderzoeken we verbreding van borgingsmogelijkheden voor andere organisatievormen en deelsectoren.

Onze rol bij financiering van investeringen door zorginstellingen

Zorginstellingen lenen sinds een piek rond 2014 geleidelijk steeds minder. Daardoor daalt ook het volume aan uitstaande WfZ-borgingen. Ons marktaandeel (geborgde leningen als percentage van alle langlopende leningen) blijft redelijk stabiel, maar het absolute borgingsvolume neemt af.

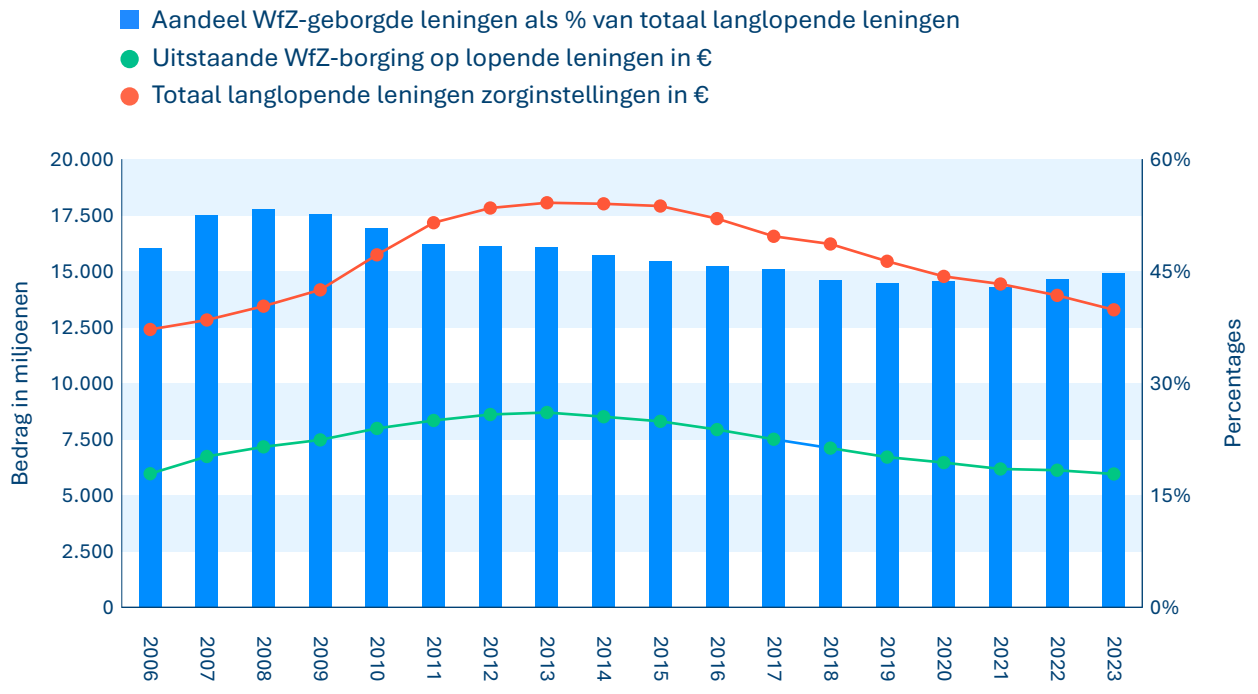
Investeringen en vastgoed verschuiven

Lagere investeringsvolumes verklaren een deel van die daling. Steeds meer zorg wordt buiten de muren van instellingen geleverd. Daardoor investeren organisaties minder in vastgoed. Tegelijk veroudert het bestaande vastgoed en schuiven instellingen renovatie en vervanging vaker vooruit.

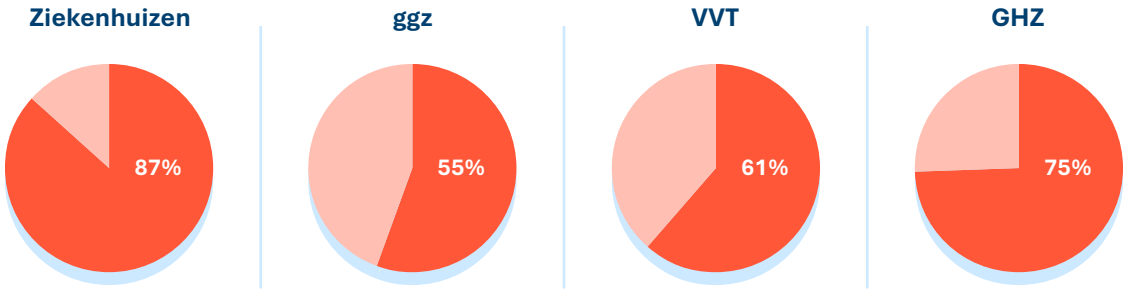
Meer inzet van vrije kasstromen

Waar wél wordt geïnvesteerd, gebeurt dat steeds vaker uit vrije kasstromen. Hierdoor is minder externe financiering nodig. Het volume aan WfZ-geborgde leningen blijft substantieel, maar is de afgelopen jaren gedaald.

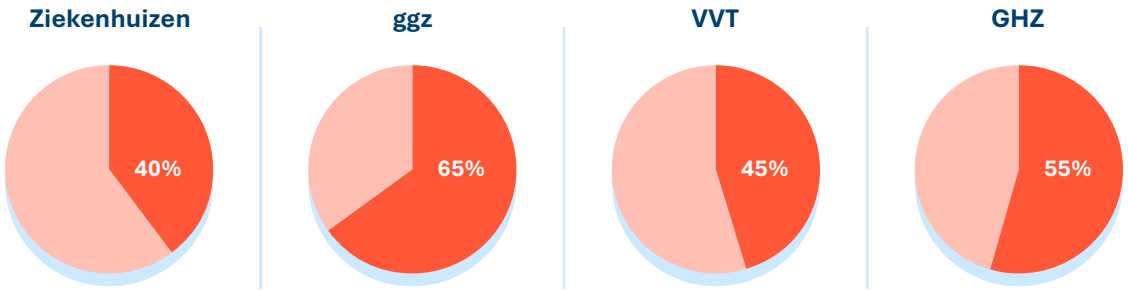
Figuur 1 **Aandeel WfZ borging in het totaal aan langlopende financiering bij zorginstellingen.**



Figuur 2 **Percentage van de zorginstellingen per sector dat gebruikmaakt van WfZ-borgingen (Jaarrekeningen 2023, gewogen op basis van omzet).**



Figuur 3 **Percentage van de langlopende leningen van zorginstellingen dat door het WfZ is geborgd, per ultimo 2023.**



Vertaling ontwikkelingen in de zorgsector

De zorg is in permanente transitie. Maatschappelijke en demografische trends vergroten de zorgvraag, terwijl de arbeidsmarkt krimpt en de complexiteit van de zorgvraag toeneemt. Technologische vooruitgang maakt meer mogelijk en verhoogt verwachtingen van patiënten en professionals. Deze dynamiek biedt kansen voor betere, doelmatigere zorg, maar legt ook druk op de toegankelijkheid en betaalbaarheid. Organisaties moeten hun strategie, besturing en uitvoering hierop aanpassen, met duidelijke keuzes over wat ze wél en niet (meer) doen, waar ze samenwerken en hoe zij hun middelen inzetten.

Beweging en technologie

Beweging is noodzakelijk om balans te houden. De sector verplaatst zorg via concentratie en substitutie, organiseert meer zorg buiten de muren van de zorginstelling en digitaliseert processen en behandelvormen als dit waarde toevoegt. Samenwerking over domeinen heen helpt om de juiste zorg op de juiste plek en het juiste moment te leveren. Tegelijkertijd creëert technologie nieuwe behandelopties en datagedreven sturing. Hierdoor stijgt de zorgvraag verder en wordt wendbaarheid in organisatie en bekostiging nog belangrijker.

Investeringen onder druk

Investeringen blijven achter en vastgoed veroudert. Goed en toekomstbestendig vastgoed is een randvoorwaarde voor doelmatige zorg, veiligheid, duurzaamheid en aantrekkelijk werkgeverschap. Toch schuiven instellingen plannen vooruit door onzekerheden in beleid en bekostiging. Bestuurlijke traagheid en het risico dat plannen bij oplevering al achterhaald zijn, versterken die terughoudendheid. Waar zorginstellingen wel knopen doorhakken, stuiten zij op capaciteitsproblemen bij bouw en installatie, netcongestie en stikstofbeperkingen. Dit remt verduurzaming, digitalisering en het vervangen of renoveren van gebouwen die niet meer passen bij moderne zorgprocessen.

Pijplijn en onzekerheid

Het WfZ ziet dat de pijplijn met borgingen stevig groeit. Dit zijn investeringsplannen waarvoor borging is toegekend, of waarvoor het WfZ tegen nog in te vullen voorwaarden bereid is de gevraagde borging te verstrekken. De pijplijn bereidheidsverklaringen en verder gecommitteerde borgingen is anno 2025 opgelopen tot ruim € 1,5 miljard. Een historisch hoog bedrag. Toch is de verzilvering daarvan onzeker. In voorbereidende fases worden bereidheidsverklaringen en toezeggingen opgebouwd, terwijl finale investeringsbesluiten steeds vaker opschuiven of geheel vervallen.

Dit lijkt een afspiegeling te zijn van de onzekerheden waar zorginstellingen mee te maken hebben. Hierdoor zijn zij terughoudend met het aangaan van langjarige verplichtingen die voortvloeien uit investeringen in vastgoed en andere activa. Terwijl juist schaal, digitalisering en verduurzaming structurele kwaliteit en doelmatigheid opleveren.

Koers en implicaties

WfZ-deelnemers en stakeholders onderschrijven de relevantie van het WfZ. Het lagere investerings- en borgingsvolume doet hier niets aan af. Ze hechten waarde aan een sterk en solide borgingsinstituut met bredere maatschappelijke waarde. In het verlengde van de koers die is ingezet met de strategie 2022 – 2025 kunnen we onze impact vergroten.

Het vergroten van impact doen we natuurlijk door het bieden van toegang tot financiering tegen gunstige condities. Daarnaast zien deelnemers en stakeholders toegevoegde waarde in de kennis en expertise van het WfZ. Deze kennis kunnen we nog beter ontsluiten. Onder andere door met feiten en onderbouwde standpunten bij te dragen aan de kwaliteit en diepgang van het publieke debat.

Daarnaast kunnen we meer rendement halen uit ons netwerk van bijna 300 deelnemende zorginstellingen en tal van stakeholders. Zorginstellingen willen graag van elkaar leren en het WfZ wil zijn netwerk inzetten om zorginstellingen en stakeholders te verbinden.

Terugblik strategie 2022 – 2025

In 2022 presenteerden wij ‘Van grotere betekenis’ als koers voor 2022 – 2025. Doel was de positie van het WfZ in de Nederlandse zorgsector te versterken en onze maatschappelijke waarde zichtbaarder te maken. Deze ambitie vormde het kader voor concrete actiepunten en samenwerking met deelnemers en stakeholders.

Bereikte resultaten

Veel acties zijn succesvol uitgevoerd. De herijking van ons risicomanagement resulteerde in 2025 in een nieuw risicobeleid. Daarmee ontstond, binnen verantwoorde kaders, mogelijkheid voor ruimhariger borging. Ook is onze zichtbaarheid vergroot via nieuwe middelen en kanalen. We hebben onze kennis en expertise actiever gedeeld, zodat deze breder beschikbaar kwam voor de sector.

Veranderende omstandigheden

Verschillende actiepunten zijn niet of in mindere mate gerealiseerd. Veranderende omstandigheden speelden daarbij regelmatig mee. Sommige acties bleken ingehaald door een nieuwe realiteit op het snijvlak van zorg en financiering. Deze dynamiek maakt het noodzakelijk de strategie periodiek te herijken en scherp te houden. Zo blijven we effectief inspelen op wat de sector vraagt.

Over de realisatie van de actiepunten verschijnt een aparte terugblik. Daarin lichten we resultaten, afwijkingen en vervolgstappen toe. Deze verantwoording sluit aan bij onze belofte van transparantie en helpt deelnemers en stakeholders onze keuzes goed te kunnen volgen.

Verantwoording

Inbreng deelnemers WfZ

De strategie is samen met de sector gemaakt. Het WfZ sprak met deelnemers uit alle sectoren. Een oproep aan bestuurders en financials voor deelname aan ronde-tafelbijeenkomsten leverde veel respons op. In totaal droegen 65 instellingen via deze bijeenkomsten bij aan de inhoud van dit document. Het WfZ is verheugd over deze betrokkenheid van de achterban.

Visie stakeholders

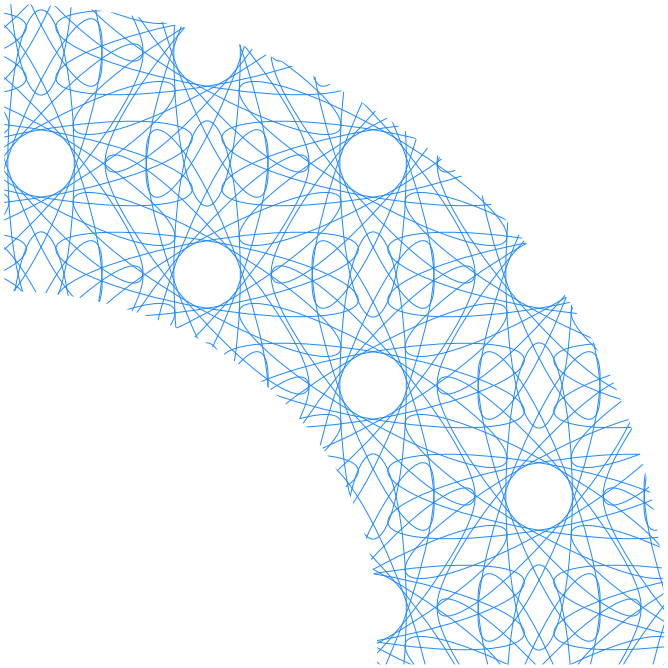
Stakeholders deelden hun visie. Banken, advies-bureaus, een zorgverzekeraar, een kapitaalmarkt-bemiddelaar en het ministerie van VWS gaven hun kijk op sectorontwikkelingen en de vertaling daarvan naar de WfZ-strategie. Deze gesprekken scherpten accenten en prioriteiten.

Bijdrage medewerkers

Medewerkers gaven waardevolle input. In verschillende fasen spraken zij ambities uit. Als professioneel en hecht team zetten zij de ingezette lijn voort, waarbij het WfZ zich doorontwikkelt tot een wendbare en zichtbare organisatie. Een organisatie die kansen actief benut, digitalisering omarmt en haar deskundigheid extern sterker profileert.

Betrokkenheid Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in alle fasen van de strategie-vorming nauw betrokken geweest. De bijeenkomsten met deelnemers en medewerkers hebben voor de leden van de Raad van Toezicht waardevolle gesprekken en inzichten opgeleverd, die tot uitdrukking komen in de geformuleerde strategie.



Waarborgfonds
voor de Zorgsector

Waarborgfonds voor de Zorgsector

wfz.nl

Vragen?

Neem contact met ons op via:

mail@wfz.nl

088 939 33 00

LinkedIn