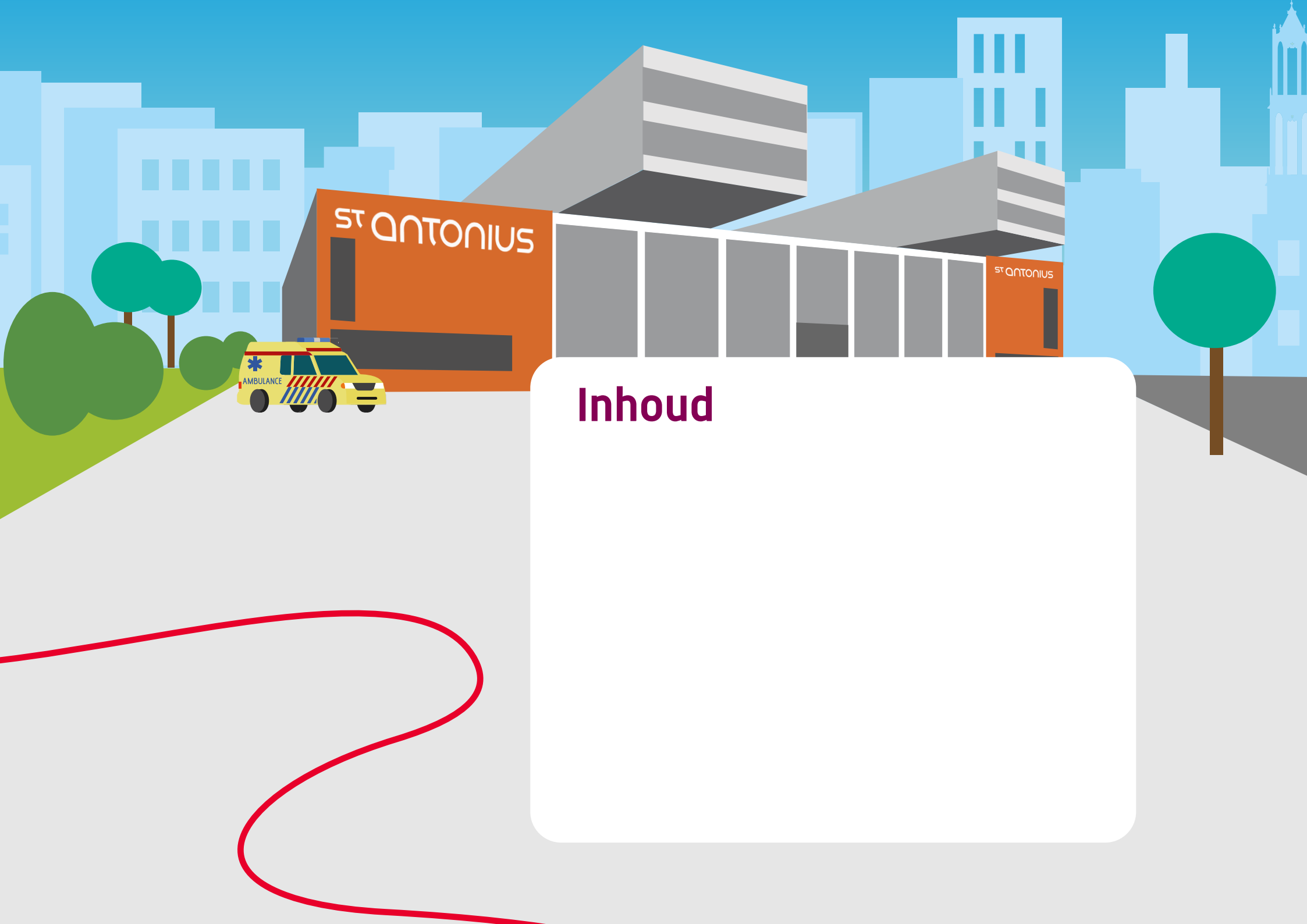




Samen zorgen voor
kwaliteit van leven

Jaarverslag 2023

ST ANTONIUS
een santeon ziekenhuis



Inhoud

Voorwoord

“Vanuit vertrouwen vernieuwen”. Het is de titel van de nieuwe meerjarenstrategie 2024-2028. Deze woorden passen ook bij het afgelopen jaar. We kijken met trots terug op de mooie mijlpalen die we in 2023 hebben bereikt, de plannen die zijn gemaakt en de projecten die zijn opgestart. Ze geven het vertrouwen dat we ons ook de komende periode continu kunnen blijven verbeteren. Maar ook met het vertrouwen dat we daarbij de draagkracht van onze organisatie continu in de gaten houden. Want juist in tijden van verandering is het belangrijk om oog te blijven hebben voor onze mensen en een gezonde bedrijfsvoering.

Tijdens het bezoek van koning Willem-Alexander op 15 december 2023 lieten we opnieuw zien hoe wij als ziekenhuis de toekomst van de zorg mede vormgeven. Bijvoorbeeld op het gebied van digitale thuismonitoring, dat via Zorg Bij Jou steeds breder van de grond komt. Het leiderschap dat onze verpleegkundigen hebben getoond met het project Mission (I)mpossible, door zelf oplossingen te bedenken die nu ook echt in de praktijk worden gebracht. En de vele ideeën voor verdere verduurzaming die zijn opgepakt.

2023 was ook een jaar waarin we nieuwe plannen voor de toekomst hebben gemaakt. Met onze nieuwe meerjarenstrategie hebben we een duidelijke koers neergezet voor de verandering die we de komende jaren willen inzetten. Het regioplan dat samen met partners in onze regio is opgesteld biedt een mooie basis voor het verder uitbouwen van deze samenwerking. En met de start van het programma Het Nieuwe Ziekenhuis bereiden we ons voor op de vernieuwing van de zorg op onze verschillende locaties.

Tegelijkertijd was 2023 ook een jaar waarin we continu oog hebben gehad voor een gezonde organisatie. We zijn ons ervan bewust dat strategische keuzes en transities gevolgen kunnen hebben voor het dagelijks werk van onze medewerkers. ‘Vergroten van werkplezier’ en ‘verlagen van de werkdruk’ houden we daarom steeds voor ogen. We zijn blij dat ook uit de nieuwe cao extra waardering blijkt voor hun werk. Een gezonde organisatie betekent ook een bedrijfsvoering waarin uitgaven en inkomsten duurzaam in balans zijn. Juist in tijden waarin de druk op de zorgkosten toeneemt zal dit ook de komende jaren belangrijk blijven.

Via dit openbare jaarverslag leggen we verantwoording af over het afgelopen jaar. De resultaten die we in 2023 behaalden waren niet mogelijk geweest zonder alle vrijgevestigd medisch specialisten en medewerkers van ons ziekenhuis. Via deze weg willen we dan ook onze medewerkers bedanken voor hun grote inzet en onze patiënten voor het vertrouwen dat zij ons ziekenhuis hebben gegeven.

Raad van Bestuur

Monique Valentijn
Marc Koster
Luc Demoulin



1. Het St. Antonius Ziekenhuis

Algemeen

Het St. Antonius Ziekenhuis is een topklinisch ziekenhuis waarin vrijwel alle medische specialismen zijn vertegenwoordigd. Wij zijn gespecialiseerd in hart- en vaatziekten, longaandoeningen en de behandeling van kanker. Hiervoor verwijzen regionale en landelijke ziekenhuizen patiënten naar ons ziekenhuis.

Ook vormen onderzoek en opleiding belangrijke activiteiten van ons ziekenhuis. Het St. Antonius Ziekenhuis heeft twee klinische ziekenhuislocaties in Nieuwegein en Utrecht Leidsche Rijn. Daarnaast is er een poliklinische locatie in Woerden, waar ook dagbehandeling plaatsvindt, en beschikt het St. Antonius Ziekenhuis over buitenpoliklinieken in de gemeente Houten en de Utrechtse wijk Overvecht. Een deel van onze dialysezorg is in het Ziekenhuis Rivierenland in Tiel gevestigd en voor bloedafname kunnen patiënten terecht in Mijdrecht.



Doel, missie en visie

Het statutaire doel van Stichting Sint Antonius Ziekenhuis is om 'het algemeen belang te dienen door het vanuit een christelijke inspiratie (doen) in stand houden, beheren, exploiteren van (een) instelling(en) voor medisch specialistische zorg met bijbehorende inrichtingen en voorzieningen, in het bijzonder in de regio Woerden, Nieuwegein en Utrecht, die ten doel hebben te voldoen aan de verzoeken van cliënten en zorgverzekeraars tot het verlenen van basis medisch specialistische zorg, dag en nacht, alles in de ruimste zin van het woord'. Om deze doelstelling invulling te geven werkt het St. Antonius Ziekenhuis vanuit de missie 'Samen zorgen voor kwaliteit van leven' en onze vier kernwaarden samen, betrokken, innovatief en continu verbeteren. Onze visie is dat patiënten en hun naasten zich in ons ziekenhuis gehoord en geholpen voelen. Zij ervaren waardevolle zorg, geleverd door gedreven professionals. Zorg verlenen wij met aandacht, liefde en respect. Als één team werken wij vanuit de persoonlijke behoefte van de patiënt. Wij handelen daarbij op basis van recente en innovatieve bevindingen. Door zelf onderzoek te doen, dragen wij hieraan bij. Wij maken kwaliteit van zorg meetbaar en bieden patiënten inzicht in de uitkomsten hiervan. Deze uitkomsten gebruiken we om onze zorg continu te verbeteren. Om dit te bereiken investeren wij in onderwijs, onderzoek en in de ontwikkeling van onze medewerkers. Zo dragen wij bij aan goede gezondheidszorg voor patiënten in onze regio en daarbuiten.

Missie:

**Samen zorgen
voor kwaliteit van
leven**

Kernwaarden:










**Samen
Betrokken
Innovatief
Continu verbeteren**

Kernactiviteiten






Zorg

Het St. Antonius Ziekenhuis biedt een breed scala aan tweedelijns en derdelijns zorg. Vanuit 30 specialismen bieden we zowel acute als planbare zorg, en zowel poliklinische als klinische zorg. Die zorg wordt onder andere geboden via de eigen spoedeisende hulp en het OK/IC-centrum. Centraal in onze zorgactiviteiten staan drie toonaangevende centra:

Het **St. Antonius Hartcentrum** behoort tot de grootste hartcentra van Nederland en past innovaties veelal als (een van de) eerste ziekenhuizen in het land toe.

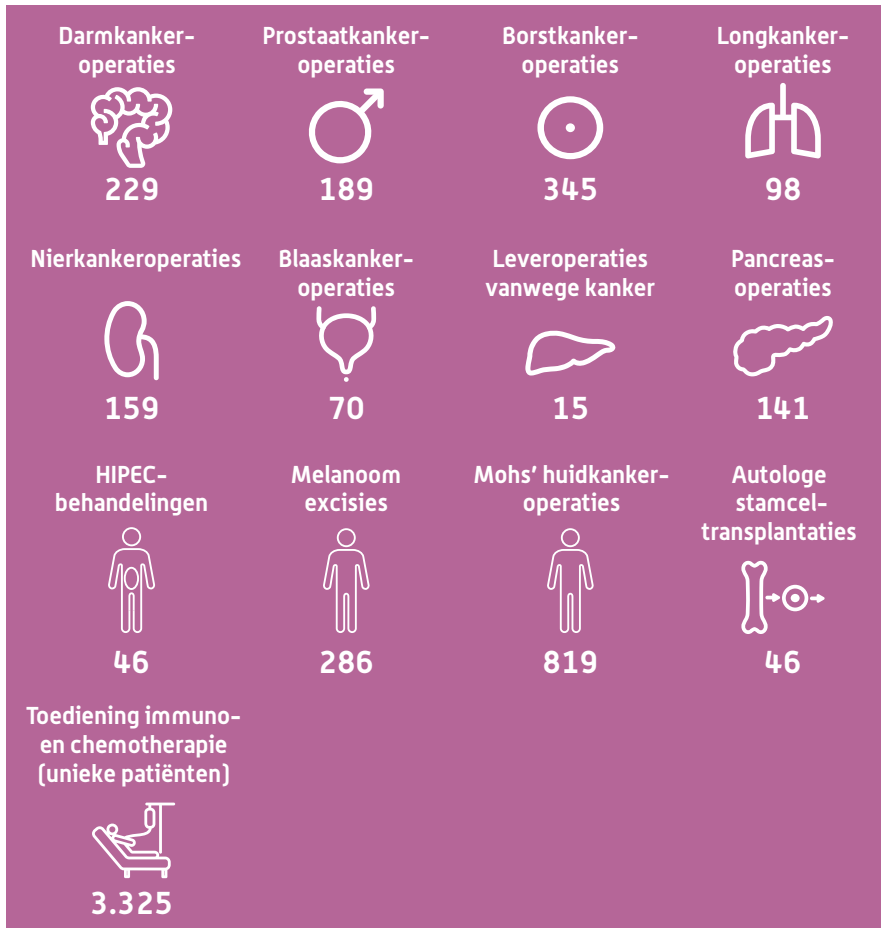
Openhartoperaties  1.395	Hartritmebehandelingen  1.003	Dotterbehandelingen  1.836
Hartkatheterisaties (CAG)  3.101	Tavi's  257	Mitraclips  55
Percutane PFO/ASD-sluitingen  72	Pacemakers  482	ICD's  326

Het **St. Antonius Longcentrum** is een nationaal en internationaal erkend expertisecentrum voor interstitiële longziekten (ILD). Het centrum kent een lange historie in zorg, onderzoek en onderwijs voor deze aandoeningen en herbergt een van de grootste ILD biobanken ter wereld.

Longoperaties  245	Patiënten met vasculaire aandoeningen  858	Patiënten met sarcoïdose  1.749
Patiënten met interstitiële longaandoeningen  1.948	Longtransplantaties ¹  29	

¹ De transplantaties vinden plaats in het UMC Utrecht, waar we als St. Antonius nauw mee samenwerken op het gebied van longtransplantaties.

Het **St. Antonius Kankercentrum** behandelt jaarlijks meer dan 3.000 nieuwe patiënten. Het Kankercentrum is daarmee de grootste behandelaar van kanker in de regio Midden-Nederland.



In totaal beschikt het St. Antonius Ziekenhuis over 44 STZ-erkenningen voor topklinische zorg. Het Longcentrum, het Hartcentrum en de oncologische zorg in RAKU-verband zijn daarnaast erkende expertisecentra voor zeldzame aandoeningen.

Onderzoek, innovatie en opleiding

Wetenschappelijk onderzoek, innovatie en opleiding zijn drijvende krachten voor verbetering van de zorg voor de patiënten van het St. Antonius Ziekenhuis. Onderzoek creëert meerwaarde voor de patiënt door verbetering van zorg en zorguitkomsten. Dat doen we onder andere door veel eigen onderzoek te initiëren en een aantrekkelijke partner te zijn voor onderzoek naar nieuwe interventies en diagnostiek. Innovatie draagt als kernwaarde van het St. Antonius Ziekenhuis bij aan strategie, doelen en missie van het ziekenhuis. Via opleidingen werken we continu aan de kwaliteit en veiligheid van onze medewerkers in een veranderende zorgsector; zo krijgen zij de kans zich (verder) te ontwikkelen en is er aandacht voor werkplezier en vitaliteit.

Bestuur, governance en organisatie

Het St. Antonius Ziekenhuis wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. De **Raad van Bestuur** werd in 2023 gevormd door Luc Demoulin (voorzitter), Monique Valentijn (portefeuille patiëntenzorg, kwaliteit en veiligheid) en Marc Koster (portefeuille financiën, ICT en diagnostiek).¹ De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die in een eigen verslag terugkijkt op 2023. De Raad van Bestuur werkt intensief samen met de medische staf van het ziekenhuis. De Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) zijn als medezeggenschapsorganen ook nauw betrokken bij het beleid en de besturing van het ziekenhuis. Het overleg tussen de Raad van Bestuur en het bestuur van de Vereniging Medische Staf is ingericht in de vorm van een wekelijks overleg waaraan ook de Verpleegkundige Adviesraad deelneemt.

¹ In het Reglement van de Raad van Bestuur zijn de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur uitgewerkt. Daarin is onder andere aandacht voor besluitvorming, regels omtrent nevenfuncties, onderlinge verhoudingen en de relatie tot de Raad van Toezicht. Bijlage 1 biedt een overzicht van nevenfuncties en scholingsactiviteiten. De verhouding man/vrouw in de Raad van Bestuur bedraagt 67 procent/33 procent. Met die verhouding wordt voldaan aan het streefcijfer uit de Wet evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de raad van commissarissen om ernaar te streven ten minste 30 procent van de zetels van de Raad van Bestuur te laten bekleden door vrouwen.

Medische staf



De **Vereniging Medische Staf** (VMS) vertegenwoordigt alle medisch specialisten van het St. Antonius Ziekenhuis. De Vereniging Medische Staf fungeert als forum voor alle medisch specialisten die in het St. Antonius Ziekenhuis werken. Binnen de VMS wordt een bestuur Medische Staf aangewezen dat de medische staf vertegenwoordigt in aangelegenheden als kwaliteit, veiligheid, de strategie van het ziekenhuis en de bedrijfsvoering. De VMS adviseert de Raad van Bestuur onder andere over het strategisch beleid van het ziekenhuis, de ontwikkeling van nieuwe specialismen en werkgebieden, de toelating en aanstelling van nieuwe specialisten in het ziekenhuis, belangrijke bouwkundige voorzieningen of aanschaf van apparatuur in het ziekenhuis en overeenkomsten met andere ziekenhuizen, instellingen of samenwerkingsverbanden.

De vrijgevestigde medisch specialisten zijn verenigd in een **Coöperatief Medisch Specialistisch Bedrijf** (CMSB). Het St. Antonius Ziekenhuis maakt afspraken met het Coöperatief Medisch Specialistisch Bedrijf over de medische diensten die de circa 260 vrijgevestigde medisch specialisten leveren aan het ziekenhuis. In de samenwerkingsovereenkomst tussen het ziekenhuis en het CMSB zijn deze afspraken vastgelegd.

De medisch specialisten in loondienst zijn verenigd in de **Vereniging Medische Specialisten in Dienstverband** (VMSD). De VMSD behartigt de belangen van haar leden bij onder andere de Raad van Bestuur en binnen het bestuur van de Vereniging Medische Staf.

Medezeggenschap



De **Ondernemingsraad** (OR) vertegenwoordigt alle medewerkers van het ziekenhuis en adviseert de Raad van Bestuur onder andere over medewerkersbeleid, strategisch beleid, belangrijke bouwkundige voorzieningen en grote investeringen van het ziekenhuis. Daarbij werkt zij met de commissies Doelmatigheid, Kwaliteit en Patiënt, Markt & Logistiek.

De Ondernemingsraad in 2023

2023 heeft op een aantal punten verandering gegeven. Bijvoorbeeld in de vorm van vier nieuwe leden die via een tussentijdse verkiezing zijn verkozen. Wij hebben ons mede daarom onder andere door trainingen gefocust op teamontwikkeling en onderlinge kennismaking om zo een sterker medezeggenschaporgaan te worden binnen het ziekenhuis.

Daarnaast zijn we betrokken geweest bij het nieuwe meerjarenbeleidsplan dat richting gaat geven waarop het ziekenhuis zich gaat focussen. Wij zijn dan ook erg tevreden dat de medewerker hierin een centrale rol vervult, met aandacht voor werkplezier en ontwikkelmogelijkheden. Denk mee, werk mee aan en groei mee samen met je collega's in een ziekenhuis dat de toekomst sterk en trots tegemoet ziet.

Daarnaast heeft de financiële situatie van het ziekenhuis dezelfde energie nodig, door samen na te denken en uit te voeren hoe we optimaal kunnen presteren met de middelen die we hebben. Naast deze grote ontwikkelingen heeft de OR ook extra aandacht besteed aan belangrijke onderwerpen als de implementatie van de nieuwe CAO; de inbedding van de ILD-zorg in de organisatie en de reorganisatie van de afdeling Facilitair en Vastgoed.



De **Cliëntenraad** behartigt binnen het ziekenhuis de gemeenschappelijke belangen van patiënten, hun naasten en de inwoners van de regio (als potentiële patiënten). Dit doet zij zowel voor het ziekenhuis als voor het CMSB. Inzet bij de werkzaamheden van de Cliëntenraad is dat het patiëntperspectief onderdeel wordt van de haarvaten van de organisatie en zichtbaar terugkomt in de spreekkamer en het beleid en handelen van de organisatie.

De Clientenraad in 2023

Binnen haar vier aandachtsgebieden heeft de Cliëntenraad zich in 2023 onder meer gericht op:

Toegang tot de zorg en digitalisering: de Cliëntenraad is actief betrokken geweest bij diverse projecten die de toegang tot de zorg en digitalisering betreffen, zoals Zorg bij jou, een digitale zorginnovatie die patiënten en zorgverleners dichterbij elkaar brengt. De Cliëntenraad participeert ook in het programma Digitaal Klantcontact Strategie waarbij de zorg toekomstbestendig wordt ingericht.

Kwaliteit van zorg: extra aandacht is uit gegaan naar patiëntparticipatie als kwaliteitsinstrument.

Zorg in de Toekomst: ook in 2023 zijn de toekomstgerichte ontwikkelingen van het ziekenhuis op de voet gevolgd. Zoals regionale samenwerking, de concentratie van zorg, de gebiedsontwikkeling op locatie Woerden, de ontwikkeling van de buitenpoli's Houten en Overvecht en Utrecht als centrale locatie in 2035. Het Integraal Zorgakkoord is door de Cliëntenraad ook verder vervolgd, onder andere door deelname aan door burgerinitiatieven georganiseerde bijeenkomsten. De regioplannen zijn voor onze regio (Utrecht) bekend gemaakt en zullen verder worden gevolgd.

Patiëntparticipatie: in 2023 is de Patiënt Effect Paragraaf (PEP) ingevoerd als vast onderdeel in besluiten, beleidsdocumenten en projectplannen die voor de patiënt relevant zijn. De Cliëntenraad evalueert of de PEP daadwerkelijk gebruikt wordt. De Cliëntenraad heeft via onderzoeken die de afdeling Marketing en Communicatie aan het St. Antonius Patiëntenpanel voorlegt inzicht gekregen in wat er bij haar achterban speelt op het gebied van onder andere zorgverlening, duurzaamheid, arts-patiënt relatie en communicatie.



De **Verpleegkundige Adviesraad (VAR)** is actief betrokken bij thema's die het verpleegkundige domein raken. De VAR staat aan het roer van een **integrale benadering** van acties en investeringen die nodig zijn om voor **verpleegkundigen** merkbare verandering tot stand te brengen in het realiseren van een **excellente werkomgeving**. Daarbij richt zij zich op vijf pijlers: verpleegkundig leiderschap, inspraak en zeggenschap, onderzoekend vermogen, loopbaanontwikkeling en innovaties.

De VAR in 2023

In 2023 hebben we verdere stappen gezet in de ontwikkeling, positionering en professionalisering van onze beroepsgroep. Vanaf 2023 sluit de voorzitter van de VAR aan bij de wekelijkse bestuurstafel waaraan ook artsen deelnemen, heeft de VAR verschillende adviezen uitgebracht aan de Raad van Bestuur en is naast de bestaande Klankbordgroep ook een nieuwe Ambassadeursgroep van verpleegkundigen ingericht. Ook was de VAR actief betrokken bij:

Risicogestuurd screenen op verpleegsensitieve indicatoren. De VAR is projectleider van het project risicogestuurd screenen. Voor mensen van onder de 70 jaar is het niet meer verplicht een vragenlijst te gebruiken en kan de verpleegkundige met zijn/haar klinische blik inschatten of een patiënt een verhoogd risico heeft. Voor mensen boven de 70 jaar is de vragenlijst verkort van 23 vragen naar 5 verplichte vragen. De pilot is op drie verpleegafdelingen positief geëvalueerd en zal ziekenhuisbreed worden geïmplementeerd.

Mission (Im)possible. In 2023 is de pilot gestart op de verpleegafdelingen 5B in Utrecht en F2 in Nieuwegein onder leiding van twee verpleegkundigen die in de projectgroep hebben gezeten. Naar verwachting zal dit project, waarvan de VAR samen met het Zorgmanagement opdrachtgever is, in 2024 worden opgeschaald.

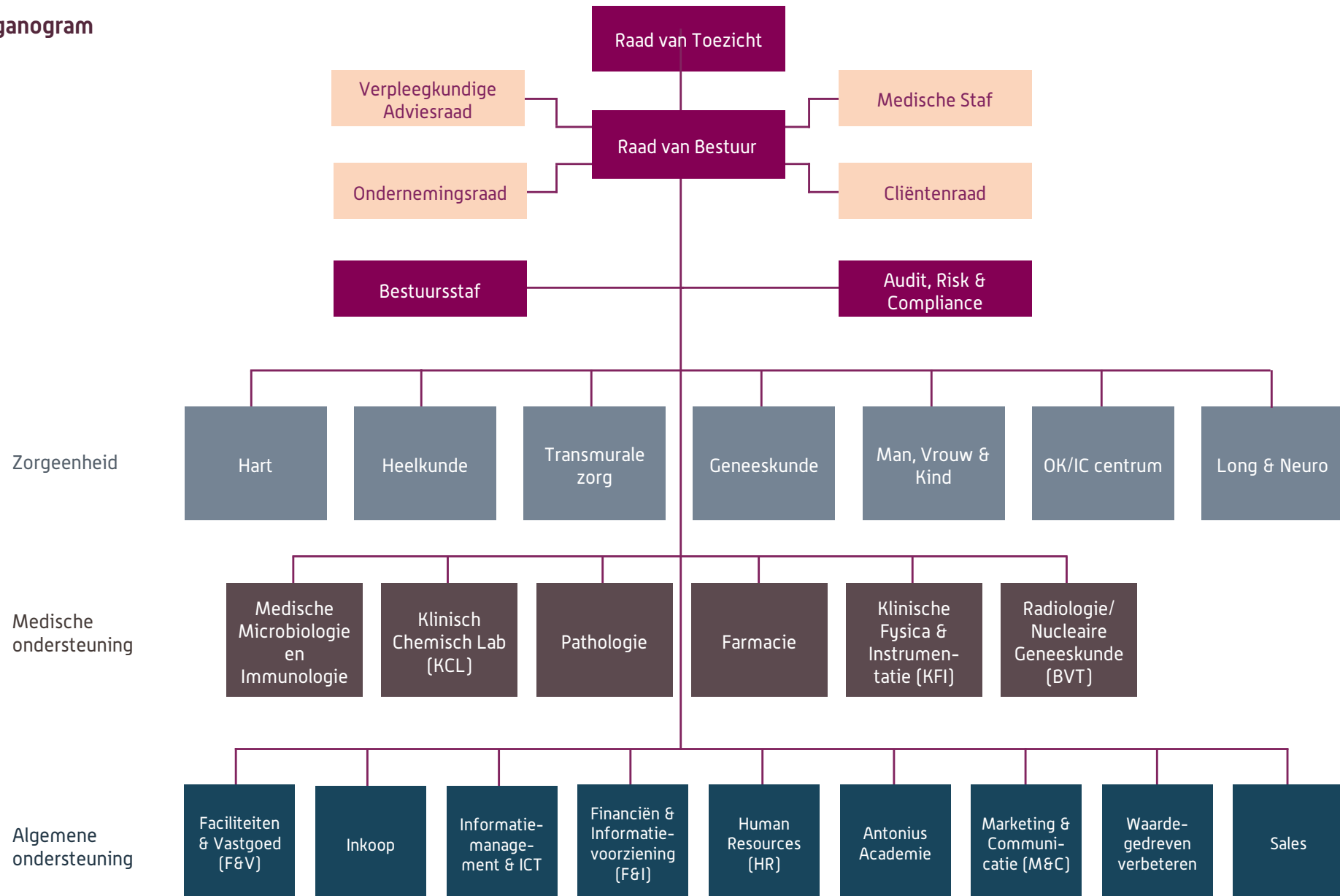
Dag van de Verpleging. De Week van de Verpleging was een groot succes. Tijdens een feestelijke afsluiting van de dag werd Judith Hofte verkozen tot Verpleegkundige van het jaar 2022.

Symposium Educate, Innovate en Celebrate. In december 2023 organiseerde de VAR een symposium om de stem van verpleegkundigen te vergroten in het St. Antonius Ziekenhuis. Ook nam Eline Pieters hier het stokje over van Annette Duijn als voorzitter van de VAR.

Juridische structuur

Het St. Antonius Ziekenhuis is een stichting zonder winstoogmerk die statutair is gevestigd in Nieuwegein. In de geconsolideerde jaarrekening is de Stichting Antonius Zorgservices (uitvoeren van medische dienstverlening) opgenomen, omdat het bestuur van Stichting St. Antonius Ziekenhuis hier 100 procent zeggenschap over heeft. Onder deze Stichting valt Antonius Zorgservices B.V. (100 procent; beheer van partijen waarin deelgenomen wordt), die een belang heeft in St. Antonius Parkeer Exploitatie B.V. (100 procent; exploitatie van parkeergarage) en Transmurale Apotheek St. Antonius B.V. (100 procent; poliklinische apotheek).

Organogram



Organisatie

De organisatie van het St. Antonius Ziekenhuis is opgebouwd uit zeven zorgeenheden, zes medisch ondersteunende eenheden en negen algemeen ondersteunende eenheden. De zorgeenheden en medisch ondersteunende eenheden kennen een duaal management, met zowel een manager zorg & bedrijfsvoering als een medisch manager. Binnen de grotere eenheden wordt daarnaast gewerkt met afdelingshoofden en teamhoofden. Zorginhoudelijk is de zorg onderverdeeld in 30 maatschappen en vakgroepen. De zorgeenheden vormen samen het Management Overleg (MO). De medisch ondersteunende en algemeen ondersteunende eenheden vormen samen het Managers overleg Algemeen en Medisch Ondersteunende eenheden (MAMO). De verschillende managers sturen via vijf 'kwadranten' op portefeuilles die de organisatie doorkruisen: Medewerkers, Infrastructuur, Financiën, Kwaliteit en Patiënt, Markt & Logistiek (PML). Als stafeenheden zijn de Bestuursstaf en de afdeling Audit, Risk & Compliance direct gepositioneerd onder de Raad van Bestuur. Samen zijn zij verantwoordelijk voor compliance – de afdeling ARC vanuit haar interne audit functie, de Bestuursstaf vanuit haar rol als compliance officer (jaarlijkse toets of we compliant zijn aan wet- en regelgeving). Sturing op specifieke veranderopgaven vindt plaats via het inrichten van programma's en stuurgroepen. Vanaf 2024 zal het nieuwe Strategiebureau mede uitvoering geven aan de nieuwe meerjarenstrategie. Zorgketens spelen daarnaast een belangrijke rol binnen het aandoeningsgericht organiseren van onze zorg.

In totaal werken er ruim 6.200 medewerkers in ons ziekenhuis, waaronder 1.956 verpleegkundigen, 119 medisch specialisten in loondienst, maar ook bijvoorbeeld paramedici, verzorgenden, medewerkers schoonmaak, beveiligers en medisch ondersteunend personeel. Daarnaast werken in ons ziekenhuis 262 vrijgevestigde medisch specialisten en 494 vrijwilligers.

Medewerkers



119

Medisch specialisten

1.956

Verpleegkundigen



4.125

Overige medewerkers



262

Vrijgevestigde
medisch specialisten



494

Vrijwilligers

Samenwerkingsverbanden

Het St. Antonius Ziekenhuis is lid van Santeon. In dit verband werken wij met zes andere topklinische ziekenhuizen samen vanuit het doel om de medische zorg continu te verbeteren. Ook is het afgelopen jaar hard verder gewerkt aan de ontwikkeling van Zorg bij Jou op het gebied van thuismonitoring. Daarnaast werkt het St. Antonius Ziekenhuis actief samen in verschillende (boven)regionale netwerken, bijvoorbeeld rond de oncologische zorg (Oncomid), acute zorg (Netwerk Acute Zorg Midden Nederland), digitalisering (Trijn), arbeidsmarkt (Utrechtzorg) en gezondheidsbevordering (Health Hub Utrecht). De regionale samenwerking tussen de vier ziekenhuizen in de provincie Utrecht en regionale ketenpartners in eerste lijn, verpleging en verzorging is in 2023 verder versterkt via het gezamenlijk opstellen van een regioplan. Dit legt de basis voor verdere regionale samenwerking in de komende jaren. Ook is Ziekenhuis Rivierenland Tiel blijvend een belangrijke samenwerkingspartner. St. Antonius Ziekenhuis is

lid van de Vereniging Samenwerkende Topklinische opleidingsziekenhuizen (STZ) en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ).

Toepassing gedragscodes

Het bestuur en interne toezicht van het St. Antonius Ziekenhuis zijn gebaseerd op de Governancecode Zorg. Ook voldoen wij aan de Wet normering topinkomens (WNT) ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden en beloningen voor onze bestuurders en interne toezichthouders. Daarnaast volgt het St. Antonius Ziekenhuis verschillende specifieke gedragscodes, waaronder de Gedragscode Elektronische Gegevensuitwisseling in de Zorg (EGiZ), de Gedragscode Openheid Medische Incidenten: betere afwikkeling Medische Aansprakelijkheid (GOMA), de Gedragscode Medische Hulpmiddelen (GMH), de Meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld en de Code Geneesmiddelen Reclame (CGR).



Mede om verder invulling te geven aan deze landelijke codes hebben wij verschillende eigen gedragscodes opgesteld. Zo is in 2023 de interne transparantieregeling geactualiseerd ter voorkoming van ongewenste beïnvloeding en transparantie van financiële relaties met fabrikanten en leveranciers van medische hulpmiddelen en geneesmiddelen. Vanaf 2024 is deze van kracht en wordt hier actief invulling aan gegeven, onder andere via een intern transparantieregister en gedragsregels over het melden en vragen van goedkeuring voor financiële relaties en nevenactiviteiten. Ook kent St. Antonius Ziekenhuis een gedragscode voor het gebruik van ICT en communicatiefaciliteiten en een algemene gedragscode die beschrijft hoe wij in ons ziekenhuis (samen) willen werken. Voor medewerkers bestaan er klachtenregelingen voor werkgerelateerde klachten en ongewenste omgangsvormen. Voor klachten en claims van patiënten hebben wij een klachtenregeling op basis van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz).



Maatschappelijke betrokkenheid

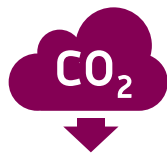
Het St. Antonius Ziekenhuis geeft op verschillende manieren invulling aan de statutaire doelstelling om het maatschappelijk belang te dienen.

Als stichting zonder winstoogmerk werken we actief aan het **opvangen van de stijgende zorgvraag** en het in de hand houden van de stijgende zorgkosten. Dat doen we zelf, bijvoorbeeld via afspraken met verzekeraars en programma's als *Juiste Zorg*, *Juiste Plaats*, *Juiste Kosten* en de ambities in onze nieuwe meer-jarenstrategie. Dat doen we ook met partners in de regio, bijvoorbeeld door afspraken met ketenpartners in de eerste lijn en de verpleging en verzorging om doorstroming te bevorderen, gezondheid te bevorderen of zorg passender in te richten. Ons eigen beleid stellen we op in **samenspraak met onze belangrijkste stakeholders**, waaronder zorgverzekeraars en andere zorgaanbieders, maar ook gemeenten en inwoners van onze regio. Intern hebben we de inbreng van patiënten en professionals in onze medezeggenschapsorganen geborgd. Met aandacht voor samen beslissen en patiëntparticipatie versterken we ook de stem van patiënten en hun naasten in het zorgproces zelf. Via verschillende kanalen houden we onze patiënten, medewerkers en stakeholders actief op de hoogte van de ontwikkelingen in ons ziekenhuis.

Ook als werkgever hebben we in deze tijden van stijgende prijzen en veranderingen in de sector continu oog voor onze medewerkers en onze medemens. Dat doen we door ruimte te bieden voor vakmanschap op de werkvloer en de werkdruk waar mogelijk te verlagen. Ook kent het St. Antonius Ziekenhuis een Sociaal Fonds, dat via zowel leningen, giften en coaching een rol heeft kunnen spelen om medewerkers te helpen uit financiële problemen te komen of waardoor voorkomen kon worden dat zij daar in terecht kwamen.



Ook op het thema **milieu en klimaat** nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Vanuit het programma **Duurzaam Antonius** ondersteunen we zorgprofessionals die vanuit diverse 'green teams' zelf actief aan de slag zijn met het verduurzamen van onze zorg. Daarbij ligt de focus op vijf centrale thema's: CO₂-uitstoot verminderen, circulair werken, medicijnresten in oppervlaktewater en grondwater verminderen, gezonde leefomgeving voor patiënten, personeel en bezoekers en bewustwording, kennisdeling & monitoring.



2. Terugblik op 2023

In 2023 is hard gewerkt aan het vernieuwen van ons zorgaanbod. Tegelijkertijd was de druk op de organisatie hoog, en vroegen het op peil houden van onze productie en terugdringen van kosten ook steeds nadrukkelijker om aandacht. Gelukkig was er ook tijd voor het maken van plannen voor de toekomst.

Werkplezier

Gericht op het verhogen van werkplezier lag de focus op meer inspraak en een goede werk-privébalans. Het **project Mission (Im)possible** heeft laten zien hoe waardevol het kan zijn om professionals zelf oplossingen te laten bedenken voor de zorgproblemen van nu. In de zomer was er veel media-aandacht voor het project, met name het onderdeel 'familie- en patiëntparticipatie'. In 2023 zijn we gestart met gericht beleid rondom **psychologische veiligheid** en het ontwikkelen van instrumenten voor het

tijdig en veilig melden én bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag. Ook is gestart met een project over **diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid**, om te zorgen dat ons ziekenhuis de komende jaren diverser en inclusiever wordt. Na een lange periode van voorbereiding is in oktober een **proeftuin** gestart op locatie Utrecht waarin ca. 150 medewerkers van verschillende ondersteunende afdelingen en teams ervaring opdoen met nieuwe manieren van (hybride) werken, thuis en op locatie.



In de **nieuwe cao 2023-2025** zijn afspraken gemaakt over onder andere een passende loonsverhoging en bereikbaarheids- en consignatiediensten. Ook zijn afspraken gemaakt over bijvoorbeeld een generatieregeling en de wijze van roosteren. Herkenbare thema's die we als werkgever ondersteunen. De activiteiten waarin teams experimenteren met het zelf roosteren van hun diensten dragen hieraan bij. Er is afgelopen jaar hard

gewerkt om de gewijzigde regelingen uit de cao correct te verwerken in alle systemen met een zo soepel mogelijke workflow.

Vanuit het programma **Duurzame Zorg** werden in 2023 16 'green teams' ondersteund. Daarin zijn zorgprofessionals zelf aan de slag met het verduurzamen van onze zorg. Dat heeft onder andere geleid tot het reduceren, hergebruiken en recyclen van materialen op operatiekamers en een besparing van 400 kilo afval per week.

Continu verbeteren en vernieuwen

Onze inzet op het gebied van **digitalisering** van zorg betaalde zich in 2023 uit in enkele mooie mijlpalen. Zo maken inmiddels 250.000 patiënten gebruik van de Mijn Antonius app en heeft thuismonitoring een verdere vlucht genomen onder de vlag van Zorg bij Jou in Santeonverband. De oprichting van nieuwe zorgketens en de benoeming van prof. dr. Paul van der Nat als hoogleraar **Waardegedreven zorg** laten daarnaast zien hoe ook dit gedachtegoed zich nog steeds verder ontwikkelt in ons ziekenhuis.

Vernieuwing van zorg stond ook centraal in de aandacht die uitging naar vernieuwende ideeën die in ons ziekenhuis zijn ontstaan rond de hulp aan kwetsbare ouderen met een gebroken heup of het Buddyhuis voor steun en contact tussen patiënten met de diagnose kanker. Het voor de 5^e keer op rij behalen van de Qualicor **accreditatie** bevestigt dat het continu verbeteren van onze zorg zich ook vertaalt in goede kwaliteit en veiligheid voor onze patiënten. Ook door het invoeren van een vernieuwend voedingsconcept werkten we aan betere service en een gezondere omgeving voor onze patiënten.

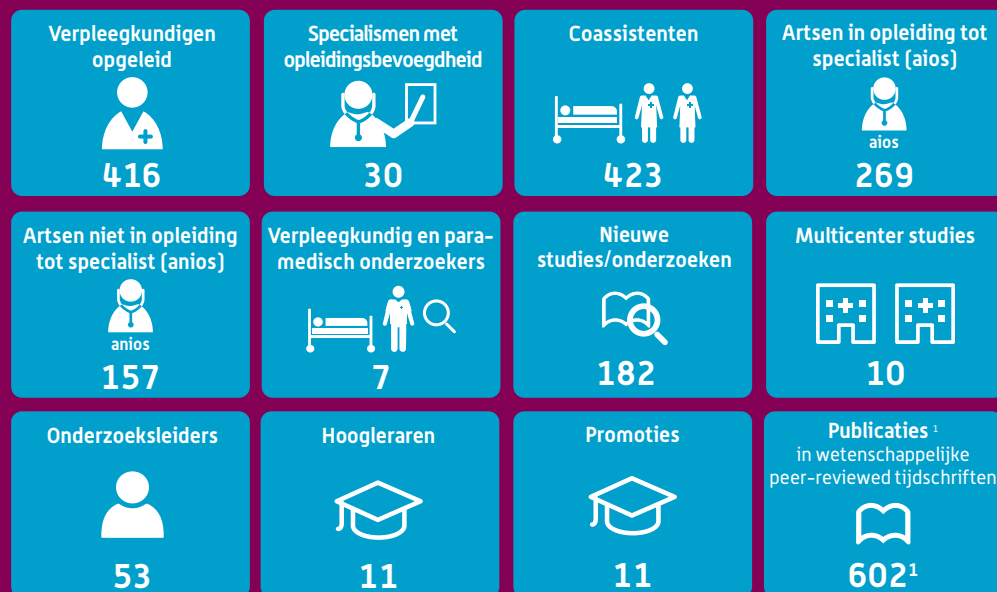


Ook is er in 2023 actief gewerkt aan **de vernieuwing van onze ziekenhuislocaties**. Bijvoorbeeld via de verbouwingen van ons geboortecentrum en kinderspoedeisende hulp op locatie Utrecht, de verbouwing van het OK/IC complex en het hartinterventiecentrum op locatie Nieuwegein, en de start die is gemaakt met de herontwikkeling van locatie Woerden. We zijn er trots op dat met het ondertekenen van de Green Deal 3.0 en het opnieuw behalen van het Zilveren Certificaat duurzaamheid voortdurend hoog op de agenda staat. Het afgelopen jaar bleek dat bijvoorbeeld uit het stoppen met het gebruik van narcosegassen bij operaties en het besparen van 400 kilo afval per week.

Onderzoek en innovatie

Onze onderzoekers initiëren toepassingsgericht klinisch **onderzoek** binnen eigen onderzoekslijnen. Bijvoorbeeld in 2023 gesteund door diverse, externe onderzoeksbeurzen, waaronder een ZonMw subsidie voor onderzoek om de behandeling van patiënten met een nieuwe aortaklep te verbeteren en subsidie vanuit het landelijke programma (Ont)regel de Zorg om de administratieve belasting te verminderen door patiënten zelf afspraken te laten plannen. Op basis van een evaluatie bleek de nieuwe functie van verpleegkundig onderzoeker te zorgen voor bewezen effectieve zorg, werkplezier en een betere onderzoekscultuur. En een nieuw opgesteld dashboard biedt meer inzicht in de wetenschappelijke output van onze medewerkers.

Om **innovatie** in het St. Antonius Ziekenhuis verder te verankeren en te faciliteren is in 2023 gestart met de uitvoering van het beleidsplan 'zorginhoudelijke innovatie', gericht op innovaties met directe impact op het leven van de patiënt (vooral diagnostiek en behandeling). Bijvoorbeeld via uitbreiding van de ondersteuning en verruiming en professionalisering van het innovatiefonds en het delen van successen en geleerde lessen, bijvoorbeeld via een eerste Innovatie-event in november 2023. Ook is in 2023 gestart met advies en ondersteuning bij het aanvragen van externe subsidies.



¹ Waarvan 227 publicaties met een Antoniaan als eerste, tweede of laatste auteur

In 2023 is ook verder gewerkt aan het professionaliseren van onze **opleidingen**. Zo zijn de **verpleegkundige opleidingen** tot longverpleegkundige, vervolgoopleidingen binnen het cluster langdurige zorg en de versnelde BBL-opleiding tot verpleegkundige volledig vernieuwd. Ook zijn drie EPA overstijgende leerlijnen ontwikkeld voor een 'leven lang leren'. Binnen de **medische opleidingen** is er in 2023 specifiek aandacht geweest voor het verbeteren van het leerklimaat voor artsen (niet) in opleiding tot specialist. Daarbij wordt interprofessioneel leren en opleiden steeds meer ingebed in deze opleidingen, bijvoorbeeld via het FMS experiment 'Van huis naar thuis: interprofessioneel samenwerken en leren door AIOS in de prehabilitatiezorg'.

Ook in **opleidingen gericht op onze eigen medewerkers** versterken we hun bevoegdheid en bekwaamheid als professionals. In 2023 is bijvoorbeeld via een nieuw traineeprogramma voor verpleegkundigen met weinig tot geen ziekenhuiservaring gestart, waarin zij zich in zestien maanden tijd op twee verschillende afdelingen ontwikkelen tot bekwame junior-verpleegkundigen. Daarnaast zijn medewerkers extra begeleid in hoe om te gaan met ongewenst gedrag door patiënten en bezoekers. Met een herijkte visie op leiderschap en bijbehorende gedragsprofielen is ook gestart met het vernieuwen van trainingen voor leidinggevenden, en voor al onze medewerkers blijven we werken aan het versterken van hun digitale vaardigheden. Innovatieve, digitale leeroplossingen voor werkplekleren spelen in al onze opleidingen een steeds belangrijke rol.

De basis voor een nieuwe meerjarenstrategie

In 2023 hebben wij ook een belangrijke basis gelegd voor de vernieuwing van ons ziekenhuis in de komende jaren. Met onze nieuwe **meerjarenstrategie Vanuit vertrouwen vernieuwen** hebben we – vanuit het uitgangspunt van toewerken naar meer werkplezier en minder werkdruk – onze richting bepaald via zes concrete ambities voor de periode 2024–2028:

- **Ruimte om (mee) te ontwikkelen** voor onze medewerkers
- **Heldere positionering en identiteit** voor het ziekenhuis dat we willen zijn en de zorg die we bieden
- **Waarde vergroten in de regio** in nauwe samenwerking met onze regionale partners
- **Samen beslissen tot passende zorg** met een stevige rol voor de patiënt
- **Duurzame inzet van medewerkers en materiaal** door processen te vereenvoudigen en reduceren van de impact op milieu en klimaat

Die ambities hebben in 2023 ook hun weerslag gekregen in het **regioplan voor Midden-Nederland**, waaraan St. Antonius Ziekenhuis actief heeft bijgedragen. Samen met ketenpartners en zorgverzekeraars gaan we de komende tijd aan de slag om de hierin gemaakt afspraken uit te werken en uit te voeren. Bijvoorbeeld om nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen voor onderwerpen waar de zorgvraag het hardst stijgt. En door afspraken te maken om de kwaliteit en toegankelijkheid van de ziekenhuiszorg in onze regio te waarborgen.



Financieel gezonde organisatie

Net als veel andere organisaties en huishoudens heeft ons ziekenhuis te maken met stijgende kosten. Ook leggen in de hele zorgsector een krappere arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim steeds meer druk op onze bedrijfsvoering, financiële resultaten en de ruimte voor noodzakelijke investeringen. Dat heeft ook voor het St. Antonius Ziekenhuis voor financiële uitdagingen gezorgd. In 2023 zijn we daarom continu aan de slag geweest om als organisatie financieel gezonder te worden. Om meer ruimte te kunnen maken voor innovatie en ons voor te bereiden voor de ambities voor de vernieuwing van de zorg op onze verschillende locaties. We hebben daarbij vooral ingezet op het op peil houden van de zorg die we konden leveren, kosten besparen, tegengaan van verspilling en de beschikbare capaciteit beter benutten. Samen draagt dit bij aan een betere balans tussen inkomsten en uitgaven van ons ziekenhuis. En kunnen we ook de zorg blijven bieden die de komende jaren nodig is. Hoofdstuk 3 geeft een uitgebreidere financiële terugblik op 2023.

Basis op orde

Ook in 2023 hebben we gewerkt aan belangrijke elementen van 'de basis op orde'. Onderstaand een korte toelichting op twee van de elementen: basis op orde ICT (inclusief gegevensbescherming en informatiebeveiliging) en Horizontaal Toezicht.

Vanuit de eenheid I&I (ICT en Informatievoorziening) liepen er in 2023 verschillende initiatieven die bijdragen aan het hebben van de basis op orde. Zo is er gekeken naar het in balans krijgen van de werkdruk en werklust tussen de verschillende teams en medewerkers. Daarnaast heeft er een aanscherping plaatsgevonden van de IT- en IV(informatievoorziening)-governance. Ook is een start gemaakt met de aanscherping van onze IT-strategie op basis van de meerjarenstrategie 2024 – 2028. Onze strategie op het gebied van EPD, cloud en digitale security vormt hier onderdeel van. Hieraan gerelateerd is gegevensbescherming en informatiebeveiliging, waarin stappen zijn gezet om dit meer van de medewerkers zelf te maken (door bijvoorbeeld een e-learning). Ook is een ISO (information security officer) aangesteld.

Sinds 2022 is het St. Antonius Ziekenhuis over gegaan op Horizontaal Toezicht. Er is daarvoor een control framework en een controleplan opgesteld die jaarlijks worden bijgewerkt. Het control framework bevat alle risico's op het gebied van registratie en declaratie met daarbij een risico-inschatting en ingerichte beheersmaatregelen. Het controleplan bevat alle werkzaamheden in het kader van Horizontaal Toezicht. Beide worden besproken met de eerste en tweede verzekeraar Zilveren Kruis en CZ en zijn voor 2023 goedgekeurd. In maart 2024 wordt de jaarrapportage opgeleverd aan de zorgverzekeraars met de uitkomsten van de werkzaamheden zoals deze in het controleplan beschreven staan. De werkzaamheden in 2023 zijn uitgevoerd conform controleplan. De macro impact van de uitgevoerde deelwaarnemingen is opgenomen in de jaarrekening. De daadwerkelijke financiële impact – waarbij het acceptabel restrisico is verwerkt – is in mei 2024 bekend. De accountant krijgt bij de interimcontrole het control framework en het controleplan, inclusief de verantwoordingsbrief van het voorgaande jaar. Eventueel is ook de jaarrapportage beschikbaar voor de accountant.

Risico's 2023

In 2022 hebben we een inventarisatie gedaan van de strategische risico's. Destijds werd voor 2023 een aantal belangrijke risico's geïdentificeerd (binnen de domeinen medewerkers, kwaliteit, financiën, strategie en ICT), waarvan er drie gelabeld waren als 'voornaam risico':

- Medewerkers - Overbelasting van personeel; onvoldoende ruimte voor ontwikkeling medewerkers naast kerntaak
- Financiën - Beperkte mogelijkheid om bij te sturen op productie door beperkte wendbaarheid organisatie c.q. capaciteit
- Strategie - Realisatie van strategie wordt bemoeilijkt door de grote hoeveelheid aan doelstellingen en daarmee onvoldoende focus

Onderstaande tabel geeft een toelichting op de mitigerende maatregelen die zijn getroffen en de mate waarin een risico zich heeft voorgedaan.

Strategisch risico	Mitigerende maatregelen	Mate waarin risico zich heeft voorgedaan aan de hand van een aantal indicatoren	Financiële impact
Overbelasting van personeel; onvoldoende ruimte voor ontwikkeling medewerkers naast kerntaak	<ul style="list-style-type: none"> - Prioritering van alle ziekenhuisbrede projecten om zo de druk op de organisatie te verlichten - Programma's meer vanuit een gezamenlijke doelstelling laten werken om de organisatie zo effectief mogelijk te betrekken bij lopende initiatieven - Prioriteit toegekend aan project rondom uniforme formatiebepaling om zo ook afspraken te maken over tijd 'non-bedside' 	<ul style="list-style-type: none"> - De prioritering en afstemming van diverse (innovatieve) projecten op Santeon-, regio-/IZA- en lokaal niveau is nog steeds een aandachtspunt - Verzuim is t.o.v. 2022 gedaald - Ervaren werkplezier en werkdruk lijken beter te scoren t.o.v. 2022 (eerste indicatie) 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële impact is beperkt gebleven. Echter is wel de verwachting dat de hoge werkdruk ten koste kan gaan van opleiden wat mogelijk gevolgen zal hebben voor het behalen van onze lange termijn strategische doelstellingen
Beperkte mogelijkheid om bij te sturen op productie door beperkte wendbaarheid organisatie c.q. capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuering van het Integraal capaciteitsorgaan (ICO), verantwoordelijk voor het effectief samenbrengen van vraag en aanbod – vanuit strategische koers van het ziekenhuis - Investerings die nodig zijn voor de bedrijfs-continuïteit van het ziekenhuis zijn geborgd via de jaarlaag systematiek (vooruitkijken) en de periodieke afstemming met en advisering door investeringscommissies 	<ul style="list-style-type: none"> - Er is in aantal gevallen nog sprake van te late vrijgave van OK-capaciteit door zorgeenheden waardoor optimale benutting van beschikbare capaciteit uitblijft 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële impact is aanwezig. De beperkte mogelijkheid om tijdig bij te kunnen sturen op productie heeft er mede toe geleid dat het EBITDA convenant in 2023 niet is behaald. De verwachting is dat dit onder controle is op middellange termijn. Daarin is de afgegeven Waiver helpend.
Realisatie van strategie wordt bemoeilijkt door de grote hoeveelheid aan doelstellingen en daarmee onvoldoende focus	<ul style="list-style-type: none"> - Met een jaar vervroegen van het meerjarenbeleid, mede vanwege de veranderende context (digitale mogelijkheden, arbeidsmarkt-vraagstukken) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal doelstellingen meerjarenstrategie 2020 – 2024 dat is opgestart ligt fors hoger dan het aantal behaalde doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële impact niet kwantificeerbaar

2023 in cijfers



¹ Dit is circa 3,5 procent onder de begroting.

² Fte per maand aan personeel niet in loondienst (PNIL)

³ De instroom van leerlingen en medewerkers met een vaste aanstelling (voor bepaalde of onbepaalde tijd) was 565 fte. Dit is circa 11 procent meer dan in 2022. De uitstroom van leerlingen en medewerkers met een vaste aanstelling (voor bepaalde of onbepaalde tijd) was 458 fte. Dit is circa 8 procent meer dan in 2022.

⁴ Ten opzichte van 7,4 procent in 2022. Het lag hiermee zo goed als gelijk aan het gemiddelde verzuim van alle ziekenhuizen. De meldingsfrequentie was 1,4, tegenover 1,7 in 2022 en lag hiermee nagenoeg gelijk aan dat van de branche. Het percentage medewerkers dat zich niet ziek heeft gemeld is 33,2 procent en ligt hiermee hoger dan in 2022 (26,2 procent), maar iets lager dan dat van de branche. In 2023 was gemiddeld 289 fte per dag niet inzetbaar als gevolg van verzuim.

⁵ In de Ziekenhuis Patiëntervaringsmonitor (PEM), uitgevoerd in samenwerking met de NVZ, is de tevredenheid van zowel onze poliklinische als klinische patiënten een 8,4 op 10. Voor de polikliniek is dit gelijk aan de cijfers voor 2022. Voor de kliniek was dit cijfer in 2022 8,5

⁶ Directe CO₂-emissie van het St. Antonius Ziekenhuis, op basis van de energiegegevens van onze locaties in combinatie met CO₂ emissiefactoren. Dit is een reductie van 8 procent ten opzichte van de eerste metingen in 2006 (sinds wanneer de emissiegegevens van onze drie belangrijkste locaties beschikbaar zijn), richting een reductie van 15 procent in 2025. Ten opzichte van 2022 is dit een lichte stijging. Dit komt onder andere door uitbreiding van installaties en medische apparatuur, extra stroomverbruik door verbouwingen en weeromstandigheden die vregen om meer verwarming en stoombevochtiging.

3. Financiële terugblik

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de financiële resultaten van het verslagjaar. Daarbij gaat het om de behaalde resultaten en omzet (paragraaf 3.1), de financiële positie (paragraaf 3.2) en kasstromen en financieringsbehoefte (paragraaf 3.3).

Behaalde omzet en resultaten van de entiteit in het verslagjaar

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat van € 1,5 miljoen. In 2022 was dit resultaat € 10,7 miljoen. Het geconsolideerd resultaat in 2023 is € 1,5 miljoen. Dat komt overeen met 0,2 procent van de geconsolideerde omzet van € 783 miljoen. In 2022 was het geconsolideerd resultaat € 11,0 miljoen en daarmee 1,5 procent van de omzet van € 740 miljoen in 2022. Daarmee toont het resultaat een daling ten opzichte van vorig jaar. Dit komt doordat de kosten harder zijn gestegen ten opzichte van de opbrengsten in 2023. De stijging van de personeelskosten komt door het afsluiten van de nieuwe cao in 2023 en een toename van de inzet van extern personeel. Stijging van de bedrijfskosten heeft voornamelijk te maken met de inflatiecomponent en is voor de algemene kosten terug te zien in hard- en software plus audiovisuele middelen en voor de patiëntgebonden kosten terug te zien bij de materialen/devices.

De omzet bestaat voor € 700 miljoen, dat is 89,3 procent, uit opbrengsten vanuit de Zorgverzekeringswet (2022: € 662 miljoen, dat is 89,5 procent). Verder bestaat de omzet uit beschikbaarheidsbijdragen, baten uit onderaanneming en overige beroeps- of bedrijfsmatige (zorgverlenings-)activiteiten.

De totale omzet medisch specialistische zorg (msz) ligt in lijn met de begroting. De overige bedrijfsopbrengsten bedragen € 89 miljoen (2022: € 84 miljoen). Dat is hoger dan begroot door [1] hogere opbrengsten vanuit onderlinge dienstverlening, [2] een toename van de overige opbrengsten door o.a. hogere opbrengsten vanuit jeugdzorg, patiënten die noodgedwongen in het ziekenhuis wachtten op een plek in een verpleeghuis en opbrengsten van trials en [3] lagere opbrengsten vanuit de beschikbaarheidsbijdrage opleidingen door minder aiossen in 2023.

De bedrijfslasten bestaan voor € 351 miljoen, dat is 45,1 procent, uit personele kosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten). In 2022 bedroegen deze kosten € 331 miljoen, 45,7 procent van het totaal. Voor € 143 miljoen, dat is 18,3 procent, gaat het om kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten (in 2022 was dit € 131 miljoen of 18,1 procent). De honorariumkosten vrijgevestigd medisch specialisten zijn hier voor € 106 miljoen (2022: 100 miljoen) in opgenomen. Verder bestaan de kosten uit afschrijvingen en overige bedrijfskosten. De bedrijfslasten zijn met € 54,6 miljoen (7,5 procent) gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. Die stijging wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de personeelslasten met € 19,8 miljoen zijn gestegen, met name als gevolg van een stijging van de cao-lonen. Daarnaast zijn de kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten met € 11,3 miljoen gestegen en zijn de overige bedrijfskosten met € 22,7 miljoen gestegen, veroorzaakt door algehele prijsstijgingen bij leveranciers die aan ons werden doorberekend.

Financiële positie

De activazijde van de balans bestaat voor ruim 60 procent uit vaste activa, voornamelijk de bedrijfsgebouwen- en terreinen. De toename van de materiële vaste activa (MVA) wordt veroorzaakt door een toename van de investeringen in MVA vanuit projecten. Voornaamste projecten zijn de bouw van het Cathlab, het Moeder Kind Centrum in Utrecht en de verbouw van het OK-complex in Nieuwegein. De investeringen zijn gefinancierd vanuit de reguliere kasstroom.

Locatie Woerden wordt beschouwd als een aparte kasstroom generende eenheid en is in de jaarrekening 2023 (net als in 2022) verantwoord als 'niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa'. De activa van locatie Woerden is in de periode tot ultimo 2023 tot nihil afgeschreven, met uitzondering van de grondwaarde en recente verbouwingen om de levensduur met enkele jaren te verlengen.

De financiële positie op balansdatum is weer te geven met de volgende (geconsolideerde) ratio's, waarbij de normen zijn overgenomen uit de afspraken met de financiers:

	2023		2022	
	Realisatie	Norm	Realisatie	Norm
Solvabiliteit	40,7%	> 20%	40,6%	> 20%
Debt Service Cover Ratio	2,27	> 1,40	2,21	> 1,40
Ebitda	€ 49.066	€ 58.500	€ 59.721	€ 58.500

Het EBITDA covenant is in 2023 niet behaald als gevolg van de eerder genoemde ontwikkelingen. Alle overige ratio's voldoen ruimschoots aan de norm die met de financiers is overeengekomen. Met de financiers is een zogenaamde waiver overeengekomen voor het EBITDA covenant. Voorwaarde daarbij is dat er voor 2024 afdoende maatregelen zijn genomen om weer binnen de afspraak te blijven.

Kasstromen en financieringsbehoeften

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een negatieve kasstroom van € 26,6 miljoen. Het jaar kenmerkte zich door een aantal grote investeringsprojecten. Daarmee komt de kasstroom uit investeringsactiviteiten voor 2023 uit op € 77,0 miljoen. Vanuit financieringsactiviteiten (aflossing langlopende schulden en interest kosten) is de negatieve kasstroom € 12,7 miljoen.

Deze totale financieringsbehoefte (investerings, aflossing, rente) kon niet geheel vanuit het operationele resultaat gefinancierd worden en is dan ook vanuit eigen liquiditeit gefinancierd. De beschikbare kredietfaciliteit van € 60,0 miljoen is hiervoor niet aangesproken. De stand van de liquide middelen per 31 december 2023 was € 21,4 miljoen.

4. Vooruitblik op 2024

De ontwikkelingen op het geopolitieke speelveld hebben invloed op de hele maatschappij en raken daarmee ook het St. Antonius Ziekenhuis. Er is meer onzekerheid in de omgeving waarin wij onze activiteiten op het gebied van zorg, onderwijs en onderzoek uitvoeren en dat levert verschillende (financiële) risico's op. Dit komt onder andere tot uiting in de hoge inflatie, beperkingen in de beschikbaarheid van (medische) hulpmiddelen en de hoge energieprijzen. Daarnaast hebben we als ziekenhuis te maken met schaarste aan personeel en een stijgende zorgvraag. En zijn de consequenties van de inzet op meer regionale samenwerking vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) op veel punten nog lastig te overzien. Ook zorgt de cao ziekenhuizen voor extra druk op het halen van het beoogde resultaat zoals dat in de begroting voor 2024 is bepaald. Daarbij kunnen ook nieuwe technologische ontwikkelingen als artificiële intelligentie de zorgsector de komende ingrijpend veranderen.

Specifiek geeft dit hoofdstuk inzicht in vier punten met betrekking tot de nabije toekomst, namelijk de verwachte investeringen (paragraaf 4.1), de financieringsverwachtingen (paragraaf 4.2), de verwachte personeelsbezetting (paragraaf 4.3) en de verwachte ontwikkeling van omzet en rentabiliteit (paragraaf 4.4).

Verwachte investeringen

In de periode 2020-2024 is een aantal grote investeringsprojecten uitgevoerd en grotendeels afgerond. Voor de komende jaren zijn geen grote bouwprojecten nodig en zullen de investeringen in Nieuwegein worden beperkt tot de meest noodzakelijke. Dit houdt in dat de voornaamste kostenpost voor investeringen zal zitten in de (medische) inventaris en ICT. Vanuit het Duurzaam Meerjaren Onderhouds Plan wordt zorg gedragen dat de drie locaties kwalitatief goede zorg kunnen blijven verlenen.

Financieringsverwachtingen

Vanuit het meerjarenbeleidsplan wordt de financieringsverwachting voor de komende vijf jaar bepaald. Daarbij is voor de komende vijf jaar de verwachting dat alle investeringen en verplichtingen (d.w.z. aflossings- en rentekosten) kunnen worden betaald uit de bestaande liquide middelen, waarbij de kredietfaciliteit niet zal worden aangesproken. De verwachting is dat, kijkend naar de huidige omstandigheden en mogelijke ontwikkelingen in 2024, geen vreemd vermogen hoeft te worden aangetrokken. Om het risico op renteschommelingen af te dekken wordt gebruikt gemaakt van interest rate swaps (IRS) op de langlopende roll-over leningen (lening met een variabele rente). Op de agenda staat om de komende jaren een lange termijn financieringsstrategie voor het centraliseren van onze zorg op één locatie (Utrecht) op te stellen.

Verwachte personeelsbezetting

De druk op het tekort aan zorgpersoneel zal naar verwachting aanhouden. Vacatures zullen daardoor de komende jaren lastiger zijn in te vullen. Ondanks een daling in het verzuim in 2023 is deze nog altijd relatief hoog. Rekening houdend met het gebruikelijke verloop zal het ervaren tekort aan medewerkers in de dagelijkse bezetting de komende jaren realiteit blijven. Hoewel begin 2024 extern anesthesiepersoneel INCA Medical de overstap naar een dienstverband binnen ons ziekenhuis heeft gemaakt, blijft bijvoorbeeld ook het landelijke tekort aan anesthesiepersoneel in ons ziekenhuis voelbaar. We zetten ons er in 2024 blijvend voor in om medewerkers

aan te trekken en te behouden. Het verlagen van werkdruk en het verhogen van werkplezier heeft in onze nieuwe strategie dan ook een prominente plek. Ook werken we actief met regionale partners aan o.a. het werven van nieuwe medewerkers en kijken we waar we mensen voor de zorg kunnen behouden door loopbaanmogelijkheden te vergroten. Via diverse zorgvernieuwingen, zoals thuismonitoring, werken we er ook aan om uiteindelijk de zorg zo te gaan organiseren dat deze structureel met minder mensen geleverd kan worden.

Verwachte ontwikkeling van omzet en rentabiliteit

De afgelopen boekjaren (tot en met 2022) heeft COVID-19 een behoorlijke invloed gehad op de ziekenhuisorganisatie. Daar waar COVID-19 in de voorgaande jaren (tot en met 2022) zorgde voor verhoging van de acute zorgvraag op de IC waardoor veel electieve en minder acute zorg moest worden uitgesteld, stond het resultaat in 2023 onder druk van a) een lager dan begrote productie en b) hoger dan begrote kosten. Om te voorkomen dat deze trend zich door zou zetten in 2024, heeft de Raad van Bestuur in de “Financiële kaders 2024” een nadere uitwerking gegeven aan de te nemen maatregelen en de te realiseren besparingsopdracht voor de komende jaren. Hoofdonderwerpen in dit document zijn:

- evenwichtige begroting;
- positief operationeel resultaat (streven naar een nettoresultaat van minimaal € 15,0 miljoen en een EBITDA van € 62,8 miljoen vanaf 2025);
- adequate reserves;
- voldoende liquide middelen;
- strategische financiële planning.

Daarbij wordt aangetekend dat - net als de afgelopen jaren het geval was - met alle zorgverzekeraars passende financiële afspraken voor het jaar 2024 zijn gemaakt. Als basis gelden de bilaterale afspraken tussen alle zorgverzekeraars en St. Antonius Ziekenhuis die de belangrijkste financiële risico's als gevolg van een lagere zorgproductie op dit moment vooralsnog mitigeren.

Er is becijferd dat er in het kader van bovenstaande een bespaaropdracht ligt ter hoogte van € 22,1 mln. waar via een groeimodel (effectuering deels in 2024 en volledig in 2025) uitvoering aan gegeven zal moeten worden. Per te onderscheiden (organisatorische) eenheid van St. Antonius Ziekenhuis zijn de consequenties van de bespaaropdracht uitgewerkt voor het boekjaar 2024 en hierover vindt rapportering plaats.

De Raad van Bestuur constateert dat de organisatie de implementatie van deze set maatregelen serieus ter hand neemt en dat dit tot het gewenste positieve resultaat zal leiden.

Wanneer we kijken naar de huidige status van de financieringsovereenkomsten met de banken, dan geldt dat de EBITDA-norm in het boekjaar 2023 (€ 58,5 miljoen) niet is behaald. De overige convenanten worden niet gebroken; sterker nog, deze staan duidelijk hoger dan het minimaal gewenste niveau (solvabiliteit minimaal 24% en DCSR minimaal 1,4). Alhoewel geen eis van de banken: het resultaat van de winst- en verliesrekening blijft in 2023 positief.

Met de banken zijn passende afspraken gemaakt over het niet behalen van de vereiste EBITDA in 2023, resulterend in een zgn. waiver voor het boekjaar 2023. Deze waiver over 2023 is schriftelijk bevestigd.

De EBITDA-norm voor 2024 is verlaagd van € 58,5 miljoen naar € 56 miljoen rekening houdend met het inverdieneffect van de financiële maatregelen. Voor 2025 wordt de EBITDA-norm verhoogd naar € 62,5 miljoen en voor 2026 naar € 65 miljoen. Begin 2026 zullen de banken in overleg treden en bezien op welke hoogte de cumulatieve EBITDA voor 2027 kan worden vastgesteld.

Voor een volledig beeld van de (financiële) context geldt tot slot dat de liquiditeitspositie van het St. Antonius Ziekenhuis nog steeds als voldoende te classificeren is. Daarnaast kan verwacht worden dat op basis van de meerjarendoorkijk, de begroting 2024, de actuele inzichten uit de rolling forecast en de liquiditeitsprognose tot en met medio 2025 het St. Antonius Ziekenhuis in principe aan alle andere reguliere financiële verplichtingen kan voldoen.

De Raad van Bestuur schat tegelijkertijd in dat het niet realiseren van de EBIDTA norm ultimo 2024 een mogelijk scenario is en onderkent dat er formeel dan een opeisingsgrond is, wat een onzekerheid geeft. Vanuit de Rolling Forecast 2024 – Q1, die alleen naar het operationeel resultaat kijkt, is de conclusie dat er besturing nodig is om de doelstellingen te behalen en te voorkomen dat er een 'breach' zal zijn. De besparingsuitdaging die er ligt in verhouding tot de totale opbrengsten is aanzienlijk doch ook realistisch om in de periode 2024-2025 te realiseren.

Het behalen van de (voor 2024 verlaagde, voor 2025 verhoogde) convenanten betekent dat de organisatie, tegen de achtergrond van de terugval in resultaat 2023, een forse besparing moet realiseren over 2024 en 2025. De Raad van Bestuur acht deze besparingen en de noodzakelijke tijdigheid van realisatie ervan als realistisch. De jaarrekening 2023 is daarom opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Tegelijkertijd kunnen er ook tegenvallers zijn in de toekomst en is er onzekerheid over de termijn waarbinnen initiatieven tot resultaat leiden. De organisatie betracht enige voorzichtigheid omdat men in 2023 werd verrast door eerder vernoemde onvoorziene marktomstandigheden.

Op 26 mei 2024 is een deel van de parkeergarage bij ziekenhuis Nieuwegein ingestort. De parkeergarage is geen eigendom van Stichting St. Antonius Ziekenhuis of een aan Stichting St. Antonius Ziekenhuis gelieerde entiteit. Vanaf 28 mei 2024 is het ziekenhuis Nieuwegein weer open, alternatieve parkeerplaatsen inclusief pendel bussen zijn geregeld. Over de hoogte van de (bedrijfs)schade en de afwikkeling daarvan kunnen op dit moment nog geen nauwkeurige uitspraken worden gedaan.

In geval van het niet halen van de convenanten verwacht de Raad van Bestuur opnieuw een waiver te kunnen verkrijgen, maar daar is nu geen formele toezegging voor. Deze situatie betekent dat de Raad van Bestuur van mening is dat er sprake is van een materiële onzekerheid.

Risico's voor 2024

Het St. Antonius Ziekenhuis houdt grip op haar risico's met behulp van een integrale risicomanagement aanpak (IRM).

Het huidige proces is ingericht langs de volgende lijnen:

- Ons nieuwe meerjarenbeleidsplan (2024-2028) bevat een risicoparagraaf. Deze risicoparagraaf bevat alle strategische risico's die een mogelijke bedreiging vormen voor het behalen van de strategische doelstellingen, inclusief hoe we om willen gaan met deze risico's.
- Vanuit de P&C-cyclus wordt sinds 2022 via jaarplannen jaarlijks een uitvraag gedaan naar de mate waarin strategische risico's zich voordoen, hoe deze gemitigeerd worden en of er sprake is van grote, operationele risico's;
- Risico's worden sinds 2022 jaarlijks integraal besproken door de domeinhouders¹. Daarbij continueren we de huidige indeling naar domeinen, te weten: Medewerkers, Strategie, Patiënt, ICT, Financiën, Gebouwen, Medische apparatuur;
- Toetsing op risico's vindt doorlopend plaats (bij besluiten, investeringen en projecten);

¹ Betrokken managers, gekoppeld aan domeinen die we hanteren op zicht en grip te krijgen en houden op risico's.

- Minimaal jaarlijks worden de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht geïnformeerd over de mate waarin strategische risico's zich voordoen, hoe deze gemitigeerd worden en of er sprake is van grote, structurele operationele risico's. De Raad van Bestuur (en waar van toepassing de Raad van Toezicht) worden tussentijds betrokken wanneer risico's zich daadwerkelijk voordoen of zich dreigen voor te doen.
- Wat betreft fraude risicobeheersing wordt enerzijds de lerende cultuur verder verstevigd. Daarin zijn voorbeeldgedrag en een veilig werkklimaat (waaronder 'fouten maken mag') belangrijke pijlers. Anderzijds wordt de interne auditfunctie gecontinueerd. Daarin wordt getoetst of de interne beheersing van risico's binnen de eerste en tweede lijn van het ziekenhuis goed werkt. Een interne audit resulteert in een rapport met verbetermaatregelen, welke vervolgens worden geprioriteerd, toegewezen en opgepakt, en opgevolgd. In aanvulling hierop is in 2023 de interne transparantieregeling geactualiseerd.

Aan de hand van de vastgestelde nieuwe meerjarenstrategie (2024-2028) van het ziekenhuis heeft in 2023 een strategische risico-inventarisatie plaatsgevonden. Deze inventarisatie kan gezien worden als een risicoparagraaf bij het meerjarenbeleid en bevat de strategische risico's die een mogelijke bedreiging vormen voor het behalen van de strategische doelstellingen, inclusief hoe we om willen gaan met deze risico's. De risico's voor 2024 liggen in lijn met de eerder geconstateerde risico's, maar kennen soms nieuwe accenten.

In verschillende interactieve bijeenkomsten is verder stil gestaan bij de wijze waarop we als organisatie de strategische risicobeheersing gaan organiseren. Hierin komen de volgende drie basisprincipes nadrukkelijk terug:

1. *Risicodialoog*: Het is van belang om risicomanagement naar het 'collectieve niveau' te tillen van de gehele organisatie. Waarbij risicomanagement met name ook gericht dient te zijn op de volwaardige 'risicodialoog'. Het interactieve gesprek, de bewustwording en de doorvertaling naar de rest van de organisatie zijn hierin belangrijke aspecten. Een dergelijke behandeling van risicomanagement draagt in belangrijke mate bij aan de gewenste ontwikkeling.
2. *Anticiperend vermogen*: Risicomanagement draait in belangrijke mate om de vraag wat je nog niet weet als organisatie. Anders spreken we over een issue of een probleem, dat opgelost dient te worden. Het richten op de vraag wat – bijvoorbeeld als gevolg van een veranderende context om ons heen – nu nog onbekende risico's zijn, vraagt een ander gesprek en ander gedrag. Het gaat daarbij om het creëren van anticiperend vermogen. Dit vraagt een andere toon van risicobesprekingen, meer inventariserend dan verantwoordend.
3. *Contextanalyse*: We zijn ons bewust van de ontwikkelingen om ons heen. Ten aanzien van de macro-economisch ontwikkelingen en de ontwikkelingen op geopolitiek niveau kunnen we concluderen dat de komende periode zich laat kenmerken door instabiliteit. Het belang van een goede contextanalyse is met het oog op risicomanagement van belang. Daarnaast gaat het hierbij ook om acceptatie van onzekerheid en het leren omgaan met schaarste.

Effectief integraal risicomanagement vraagt dat vanuit een goede context- en omgevingsanalyse een risicodialoog gevoerd wordt over de nu nog onbekende risico's (niet zijnde problemen), waarna vanuit anticiperend vermogen de bijbehorende beheersingsmaatregelen worden geïnventariseerd. De focus hierbij ziet op het organisatiebreed voeren van de juiste dialoog, waarbij we ons er tegelijkertijd van bewust zijn dat er een rapportagenoodzaak met dit onderwerp gepaard blijft gaan.

De belangrijkste strategische risico's worden in onderstaande tabel weergegeven (komen overeen met risicoparagraaf meerjarenstrategie). De risico's zijn gekoppeld aan de verschillende risicodomeinen en gerelateerd aan de tien doelstellingen die zijn vastgesteld voor de periode 2024-2025.

Strategische risico's 2024	Domein waar risico binnen valt	Risicobereidheid domein ¹	Mitigerende maatregelen
Gebrek aan digitale veiligheid door toekomstige ontwikkelingen op het gebied van cybersecurity in combinatie met ontwikkelingen op het gebied van Artificial Intelligence (AI)	ICT	Laag – Een stabiele digitale omgeving en continuïteit van systemen is randvoorwaardelijk voor een positieve werkbeleving en het leveren van kwalitatief goede zorg. Digitale veiligheid vormt een belangrijke basis in onze relatie met patiënten, medewerkers en partners	<ul style="list-style-type: none"> - Herijken en vaststellen van visie en strategie op gebied van de ICT security - Continue monitoring (24x7) van alle informatiesystemen - Doorontwikkelen van CSIRT incident response team (o.a. praktisch inbedden, mandaat om zelfstandig te handelen) - Periodiek oefenen van crisissituaties op dit terrein - Versterken van verantwoordelijkheden bij m.n. management op het gebied van security - Implementatie van NIS2 richtlijn (vlak) voor verplichting - Oefening herhalen op het gebied van cybersecurity en uitvoeren interne audit (waar nodig)
Verandervermogen en -bereidheid van medewerkers om in gevraagd tempo mee te bewegen met de beweging 'zelf, digitaal en thuis waar mogelijk'	Medewerkers, kwaliteit	Laag – Als ziekenhuis geloven wij dat goede zorg voor onze medewerkers leidt tot goede zorg voor onze patiënten. Onze medewerkers zijn voor ons essentieel. De houding van medewerkers is cruciaal in de opgave (zorgtransformatie) waar we voor staan	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuleren en verder inbedden van een lerende cultuur (bewust zijn van handelen, reflecteren erop en vervolgens verbeteren) - Vergroten van maatwerk en flexibiliteit binnen opleiden - Ontwikkelen van nieuwe leerroutes voor bestaande en nieuwe functies
Verandervermogen en -bereidheid van patiënten om hybride / digitale vormen van zorg als volwaardige zorg te accepteren	Kwaliteit	Laag – Als ziekenhuis is het leveren van waardegedreven / passende zorg een basisprincipe. Wanneer het gaat om verandering van zorgmodellen, staan we als ziekenhuis open om patiënten hier stapsgewijs aan te laten wennen en voor open te (gaan) staan	<ul style="list-style-type: none"> - Doorleven en implementeren van uitgangspunt 'hybride / digitale vormen van zorg – waar mogelijk' - Inrichten van steun- en hulppunten voor patiënten
Onvoldoende middelen en te weinig gelijkgerichtheid in de regio leidt tot vertraging in de samenwerking met ketenpartners die cruciaal zijn om de veranderopgave gezamenlijk te kunnen beantwoorden	Strategie	Midden – Vanuit het profiel van het St. Antonius Ziekenhuis – en de waarde die we hechten aan innovatie en het zijn van een lerende organisatie – vinden wij het belangrijk een zekere mate van risicobereidheid te hebben binnen het domein Strategie. We accepteren dat we soms stappen minder snel kunnen zetten in gezamenlijkheid, zolang het einddoel binnen bereik blijft binnen de planperiode	<ul style="list-style-type: none"> - Actieve (bestuurlijke) deelname in regionale gremia om samenwerking te organiseren - Investeren in afstemming en verbinding met belangrijke regionale partners (o.a. ziekenhuizen, eerste lijn, VVT)

¹ De risicobereidheid is de mate van risico die het St. Antonius Ziekenhuis bereid is te nemen bij het realiseren van haar strategische doelstellingen. In de tabel wordt de risicobereidheid per domein weergegeven met daarbij een korte toelichting.

Niet halen van strategische doelen op verschillende domeinen (behoud / aantrekken personeel, groeien op speerpunten) maakt in stand kunnen houden van bilocatiemodel een steeds grotere uitdaging	Gebouwen	Midden – Ontwikkelingen binnen en buiten de zorg, zoals verplaatsing van zorg naar de thuissituatie, digitalisering en de inrichting van hybride werken vragen van ons als ziekenhuis enige risicobereidheid als het gaat om onze fysieke locaties. We hebben op zaken als groei op speerpunten in beperkte mate directe invloed vanwege de noodzaak dat deze ook via samenwerking met derden tot stand moet komen	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende de looptijd van het programma Het Nieuwe Ziekenhuis (langere termijn) continu in gesprek over op welke locatie welke zorg te leveren - Prioriteren van investeringen op basis van integraliteit (investeringen bouw, apparatuur en inventaris vanuit gezamenlijkheid beoordelen) waarbij ook kritisch gekeken wordt naar prioriteit i.r.t. de levensduur van onze gebouwen - Uitvoeren van marktanalyses om zicht te hebben op ontwikkelingen voor ons zorgaanbod
Interne gerichtheid door focus op ‘interne’ uitdagingen (personeel, financiën, productie), behalen van doelstellingen meerjarenstrategie en voorbereiden op ziekenhuis / locatieprofiel 2035, terwijl regionale uitdagingen / IZA vragen om toenemende blik naar buiten / samenwerking in de regio	Financiën, strategie	Laag tot midden – De transitie van zorg vraagt om enige mate van risico binnen het domein Financiën. Voldoen aan bankconvenanten is echter een randvoorwaarde, wat maakt dat de risicobereidheid op dit punt laag is. Twee van onze richtinggevendende principes in de meerjarenstrategie zijn ‘maatschappelijk belang boven institutioneel belang’ en ‘samenwerken boven concurreren’. Dit maakt dat we een lage risicobereidheid hebben op ‘intern boven de regio’, ook vanwege de omvang van de regionale, gezamenlijke opgave.	<ul style="list-style-type: none"> - Externe gerichtheid vanuit de lijn sterker verankeren in het MT - Deelname intensiveren in meerdere regionale samenwerkingsverbanden op bestuurlijk en managementniveau - Actief de samenwerking zoeken met partners in de regio (ziekenhuizen, VVT, huisartsen)
Sterke afhankelijkheid van goed functioneren van leverancier bij gedeeltelijk / volledig overgaan naar de Cloud	ICT	Laag - Een stabiele digitale omgeving en continuïteit van systemen is randvoorwaardelijk voor een positieve werkbeleving en het leveren van kwalitatief goede zorg. N.v.t. (deels binnen, deels buiten sfeer van invloed)	<ul style="list-style-type: none"> - Herijken en vaststellen van visie en strategie op gebied van de Cloud-activiteiten - Stapsgewijze migratie van applicaties naar de Cloud

In bovenstaande set strategische risico's zijn geen risico's genoemd die direct betrekking hebben op de financiële verslaglegging en vigerende wet- en regelgeving. Gedurende het jaar is wel gesproken over mogelijke risico's met betrekking tot:

- Financiële verslaglegging (bijvoorbeeld vanuit onderhanden werk bepaling (OHW) of contractering op basis van kostprijzen. Beide methodieken kunnen geschaard worden onder complexe toerekeningsmethodieken, en subjectiviteit in waarderingen, zoals het geval is bij onze locatie in Woerden, waarbij de activa in de periode tot ultimo 2023 tot nihil afgeschreven worden) en
- Wet- en regelgeving (bijvoorbeeld onvoldoende bewustzijn van belang en/of bezit kennis om de toenemende complexiteit in wet- en regelgeving te vertalen naar de organisatie).

Deze risico's en onzekerheden zijn onvoldoende strategisch van aard gebleken. Daarnaast wordt er jaarlijks een Treasury Jaarplan opgesteld binnen de kaders van het Treasury Statuut, zo ook voor 2024. Zaken als kansen en risico's voor het betreffende jaar vormen hier onderdeel van, maar ook bijvoorbeeld het beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten. Ons beleid in relatie tot dit punt is dat we een effectieve hedge (afdekking renterisico) hebben.

Verslag van de Raad van Toezicht

Dit is het verslag van de Raad van Toezicht van het St. Antonius Ziekenhuis over het jaar 2023. De Raad vindt het belangrijk om zelf verslag te doen van haar activiteiten en zo ook jaarlijks verantwoording af te leggen. Daarnaast is dit verslag een vereiste op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording Wmg. Bij dit verslag zijn de Handreiking jaarverantwoording van de NZa en de Handreiking verslag interne toezichthouder van de NVTZ in acht genomen.

Onze rol, positie en samenstelling

De Raad van Toezicht van het St. Antonius Ziekenhuis houdt integraal toezicht op het realiseren van de doelstellingen van het ziekenhuis, het beleid van de Raad van Bestuur, het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in het ziekenhuis. Ook adviseert de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur als zij dit vanuit haar taak gewenst acht. De Raad van Toezicht vervult daarmee een toezichtrol, een advies- en klankbordfunctie en een werkgeversrol.

De statuten van de Stichting St. Antonius Ziekenhuis geven, samen met het Reglement Raad van Toezicht en de opgestelde Toezichtvisie, inhoud aan het samenspel tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht houdt ook toezicht op de overige juridische entiteiten binnen deze stichting. De Raad van Toezicht hanteert in haar toezicht de volgende zes principes:

1. Een proactieve en constructieve benadering;
2. Handelen vanuit een grondhouding van onderling vertrouwen;
3. Flexibel in betrokkenheid;
4. Onafhankelijke en positief kritische houding;
5. Rolvast, beschikbaar en aanspreekbaar;
6. Verbindend in cultuur, gedrag en taal

De leden van de Raad van Toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden en hebben geen zakelijke binding met het St. Antonius Ziekenhuis. Een overzicht van hoofd- en nevenfuncties en scholingsactiviteiten van de Raad van Toezicht in 2023 is opgenomen als bijlage. De Raad van Toezicht constateert dat deze (neven) functies niet leiden tot belangenverstrengeling. Bezoldiging van de leden vindt plaats binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (Wnt). Eén van de leden is op voordracht van de Cliëntenraad benoemd. In 2023 is de samenstelling van de Raad van Toezicht niet gewijzigd. De Raad van Toezicht bestaat uit:

- Prof. dr. H.A.P. (Huibert) Pols, voorzitter *(benoemd 01-01-2018 tot 01-01-2026)*
- L.T. (Lea) Bouwmeester *(benoemd 01-10-2020 t/m 01-10-2024)*
- Prof. dr. D.D.M. (Didi) Braat *(benoemd 01-01-2018 tot 01-01-2025)*
- Ir. E.W. (Edgar) Koning *(benoemd 01-01-2018 tot 01-07-2024)*
- Mr. drs. F. (Cis) Marring RA *(benoemd 17-09-2018 tot 17-09-2026)*
- Prof. dr. mr. S. (Steven) ten Have *(benoemd 09-12-2019 tot 09-12-2027)*

Het aantal vrouwelijke leden in de Raad van Toezicht is gelijk aan het aantal mannelijke leden. Met deze verhouding wordt voldaan aan het wettelijke streefcijfer voor een evenwichtige man/vrouw verhouding in besturen en raden van commissarissen.

Vergaderingen, commissies en activiteiten

De Raad van Toezicht kwam in 2023 zeven keer plenair bijeen in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, waarvan eenmaal in de vorm van een retraite. De plenaire vergadering in mei is deels bijgewoond door de externe accountant en de plenaire vergadering in april en september door een vertegenwoordiging van de medische staf. In juni 2023 heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht daarnaast overlegd met de Ondernemingsraad, en in april en oktober 2023 met de Cliëntenraad. Daarnaast staat de Raad van Toezicht in contact met de Verpleegkundige Adviesraad.

In totaal heeft de Raad van Toezicht in 2023 goedkeuring verleend aan 7 voorgenomen besluiten, waaronder strategische besluiten over de nieuwe meerjarenstrategie en de juridische entiteit voor Zorg bij Jou binnen Santeon.

De Raad van Toezicht kent drie commissies die de Raad van Toezicht van advies voorzien op belangrijke onderwerpen of dossiers.

- De **Remuneratiecommissie** fungeert als selectie- en benoemingscommissie en doet onder andere voorstellen voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur. Naast de individuele jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur had deze commissie in 2023 overleg over het opstarten van de wervingsprocedure voor twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Hiervoor is een opdracht verleend aan een extern wervingsbureau. Ook is een profielschets opgesteld in afstemming met de Raad van Bestuur en medezeggenschapsorganen. Daarin is onder andere explicieter aandacht gegeven aan gewenste expertise rond zorgtransformatie, digitalisering en de vaardigheid om als constructieve sparringpartner van de Raad van Bestuur te fungeren.
- De **Auditcommissie** ziet toe op het financieel-economisch beleid en adviseert de Raad van Toezicht op dit vlak. De Auditcommissie vergaderde in 2023 zes keer, waarvan twee keer in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens de vergaderingen was er naast het algemene financiële beleid in 2023 onder andere specifiek aandacht voor de onderwerpen risicomanagement, de inrichting van de interne audit, risk en compliance functie, inkoop, digitalisering en cybersecurity en de vernieuwde begrotingssystematiek op basis van een *rolling forecast*.
- De **commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR** houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid en bespreekt personeelszaken. De commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR vergaderde in 2023 vier keer. Tijdens de vergaderingen was er in 2023 onder andere specifiek aandacht voor de thema's leiderschap, integriteit en gedrag, opleiden en ontwikkelen, patiëntparticipatie, kwaliteitsaudits en -indicatoren, risicomanagement, inzetbaarheid van medewerkers en gezond en veilig werken.

Reflectie op ons functioneren

In onze plenaire vergaderingen heeft de Raad van Toezicht actief gesproken over diverse strategische en actuele thema's als de toekomstige locatiekeuzes van het ziekenhuis, de strategie van het Hartcentrum, de ontwikkelingen van Zorg bij Jou in Santeonverband, ICT en cybersecurity, het samenspel met het MSB, omgang en beleid rond klachten en claims, grensoverschrijdend gedrag en de actualisatie van de interne Transparantieregeling. Daarnaast is de Raad van Toezicht op verschillende momenten betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe meerjarenstrategie die in 2023 ook door ons is goedgekeurd. Ook het financiële beleid van het ziekenhuis heeft door het jaar heen onze aandacht gehad, in het bijzonder de ontwikkeling van het financiële resultaat en de plannen om het ziekenhuis financieel gezonder te maken. Daarnaast was het thema duurzaamheid een belangrijk aandachtspunt, net als de waardering van zorgmedewerkers en het belang van een organisatie-inrichting die is voorbereid op de toekomst. Door deze thema's heen zijn met de Raad van Bestuur constructieve gesprekken gevoerd over het verbinden van de maatschappelijke noodzaak tot transformeren en veranderen (o.a. vanuit de doelen van het Integraal Zorgakkoord) en de eveneens noodzakelijke aandacht voor continuïteit van bedrijfsvoering en oog voor risico's. Via waardevolle werkbezoeken bij o.a. herinrichting van toekomstige poliklinieken, de pilot risicogestuurd screenen en de plannen tot herontwikkeling van locatie Woerden zijn deze thema's ook in concrete vorm belicht.

Ook in 2023 heeft de Raad van Toezicht haar functioneren en het samenspel van met de Raad van Bestuur geëvalueerd. Daarbij is ook de inbreng van de Raad van Bestuur meegenomen. In algemene zin kijkt de RvT erg positief terug op het samenspel binnen en buiten de vergaderingen. De breedte van expertises en perspectieven van de leden helpen hierbij. Ook is er groeiende ruimte voor een toekomstgericht gesprek met de Raad van Bestuur, onder andere in de gezamenlijke retraite. De informatievoorziening vanuit de organisatie faciliteert dit gesprek ook steeds beter. Hiermee zijn de verschillende rollen van de Raad van Toezicht nog beter in balans gebracht. Een goede verdeling tussen aandacht voor het hier en nu en de [maatschappelijke] veranderopdracht(en) van het ziekenhuis op langere termijn vraagt wel voortdurende aandacht. Datzelfde geldt voor een passende relatie van de Raad van Toezicht met management en externe stakeholders.

Vooruitblik op 2024

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inzet van de medewerkers van het St. Antonius Ziekenhuis, die ook uit dit jaarverslag blijkt. Het is en blijft belangrijk om de grote ambities en noodzakelijke transitie van het ziekenhuis te realiseren met leiderschap en lef, maar wel op een gezonde en duurzame wijze en in nauwe afstemming met andere partners binnen en buiten de regio. Dat vraagt ook blijvend aandacht, rust en ruimte voor de eigen organisatie en haar mensen. Datzelfde geldt voor de consequenties op de interne bedrijfsvoering, zeker nu de financiële vooruitzichten in de hele zorgsector onzekerder zijn geworden en digitalisering steeds bepalender wordt.

Deze thema's zullen dan ook in 2024 opnieuw nadrukkelijk onze aandacht hebben, net als periodieke aandacht voor de uitvoering van de meerjarenstrategie. Daarbij nemen wij gedurende 2024 afscheid van twee van onze leden en zullen wij twee nieuwe leden verwelkomen. We vertrouwen erop dat wij ook in 2024 in nauwe samenwerking met bestuur en organisatie onze rol als betrokken toezichthouder en actieve sparringpartner weer op een vruchtbare en dienstbare wijze zullen invullen.

Namens de Raad van Toezicht,

prof. dr. H.A.P. Pols
Voorzitter

Bijlagen

Raad van Bestuur St. Antonius Ziekenhuis Ontwikkel/scholingsactiviteiten 2023

Naam	Opleidingen/cursussen
Drs. L.H.H.M. Demoulin	Nyenrode BU – Commissarissen Community 2023: <ul style="list-style-type: none">• Ontwikkelingen binnen AI & Toezichhouden (26-06-23)• Toezichhouden wanneer het erop aankomt: transformatie in tijden van crisis
Drs. A.M. Koster	HIMSS (opleiding voor crisisbeheersing in zorginstellingen) (31-03-23)
Drs. M.S. Valentijn	INSEAD: The essentials of coaching (20 t/m 24-03-23)

Hoofd- en nevenfuncties Leden Raad van Bestuur Verslagjaar 2023

Titel(s), voorletters, naam, titel(s) na	Jaar van benoeming	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Drs. L.H.H.M. Demoulin	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurslid Santeon • Voorzitter Raad van Toezicht Instituut Verbeeten
Drs. A.M. Koster	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie Koninklijke Visio • Lid BAC Informatiebeleid NVZ
Drs. M.S. Valentijn	2020	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht en lid Commissie Kwaliteit & Innovatie Sensire

Raad van Toezicht Scholingsactiviteiten 2023

Naam:	Opleidingen/cursussen	Datum
Mw. Prof. dr. D.D.M. Braat	Odgers & Berndtson – Hospital Leadership Academy	2023
Mw. L.T. Bouwmeester		
Prof. dr. H.A.P. Pols	Odgers & Berndtson – Hospital Leadership Academy	2023
Prof. dr. mr. S. ten Have		
Ir. E.W. Koning		
Mw. mr. drs. F. Marring RA	Training CSRD / ESRS / ESG als inspiratiebron voor strategie – E&Y Accountants LLP	2023
	Green washing versus green hushing – Deloitte	
	CFO Day – Alex van Groningen	2023
	CIO in relatie tot RvC/RvT – Network C	2023
	Diverse webinars bestuurders en toezichthouders in de zorg - Ebbinge	2023

Raad van Toezicht Hoofd- en nevenactiviteiten 2023

Titel(s), voorletters, achternaam	Jaar van benoeming	Raad van Toezicht commissie	Hoofdfuncties	[Neven] functies
Prof. dr. H.A.P. Pols	2018	Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Emeritus hoogleraar Interne Geneeskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam (1998-2018) • Voormalig hoofd afdeling Interne Geneeskunde, Erasmus MC, Rotterdam (2000-2007) • Voormalig decaan/vice-voorzitter Raad van Bestuur, Erasmus MC, Rotterdam (2007-2013) • Voormalig Rector Magnificus Erasmus Universiteit Rotterdam (2013-2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht St. Antonius Ziekenhuis • Vice-voorzitter ZonMw, Den Haag (2018-heden) • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Sanquin, Amsterdam (2019-heden) • Voorzitter advies commissie LSP Dementia Fund (feb. 2021-heden) • Voorzitter Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek CEKO) van Vereniging Hogescholen 2023-heden) • Technisch voorzitter Future Affordable Sustainable Therapy (FAST)(2023-heden) <p>Per 1-10-2018 bij de KvK geregistreerd als ZZP-er onder H.A.P. Pols, advies (met name advies en visitaties binnen het hoger onderwijs)</p>
Ir. E.W. Koning	2018	Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Voormalig directeur Aegon Nederland NV 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht St. Antonius Ziekenhuis • Voorzitter Raad van Commissarissen Amvest Vastgoed BV (<i>gestopt per 01 juli 2023</i>)
Mw. Prof. dr. D.D.M. Braat	2018	Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR	<ul style="list-style-type: none"> • Emeritus Hoogleraar Verloskunde & Gynaecologie, RadboudUMC 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht St. Antonius Ziekenhuis • Voorzitter Commissie evaluatie regelgeving, ZonMw • Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit Radboud Universiteit Nijmegen • Lid Stichtingsbestuur wetenschappelijk onderzoek OLVG <p>Per 1-1-2021 bij de KvK geregistreerd als ZZP-er onder D.Braat Advies (met name extern onderzoek naar misstanden in de zorg)</p>

Titel(s), voorletters, achternaam	Jaar van benoeming	Raad van Toezicht commissie	Hoofdfuncties	[(Neven) functies
Mw. mr. drs. F. Marring RA	2018	Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> Beroepscommissaris / directeur eigenaar Marlijn Consultancy B.V. 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht St. Antonius Ziekenhuis Raad-plaatsvervanger Ondernemingskamer (per oktober 2023) Lid Raad van Commissarissen Woningstichting Eigen Haard Lid Raad van Commissarissen Westpoort Warmte B.V. Lid Raad van Toezicht Het Nederlandse Pensioenfonds Lid Raad van Toezicht Stichting Quantum Delta Lid Raad van Toezicht Stichting NXTGenHighTech Lid Raad van Toezicht Stichting De Noordzee
Prof. dr. mr. S. ten Have	2019	Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> Organisatieadviseur en partner TEN HAVE Change Management Hoogleraar Strategie & Verandering Vrije Universiteit Amsterdam 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht St. Antonius Ziekenhuis Raad-plaatsvervanger Ondernemingskamer Amsterdam Voorzitter Raad van Commissarissen VEB Honorair Toezichthouder CEBMa
Mw. L.T. Bouwmeester	2020	Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR	<ul style="list-style-type: none"> Eigenaar bureau de Bouwmeesters, sinds juli 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht St. Antonius Ziekenhuis Voorzitter Raad van Advies CAK Voorzitter Raad van Toezicht Stroomz Voorzitter Federatie voor Gezondheid Voorzitter redactieraad ICT&Health (gestopt per 1 mei 2023)