

Jaarverslag 2024

Raad van bestuur
Datum 20 mei 2025

Raad van toezicht
Datum 26 mei 2025



Inhoud



Voorwoord 3

Canisius Wilhelmina Ziekenhuis 4

Ontwikkelingen in 2024 12

Financiën 21

Duurzaamheid 25

Verslag van de raad van toezicht 27

Bijlagen 29

Voorwoord

We kijken met trots terug op de mooie mijlpalen die we in 2024 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. Waar we gezamenlijk werken aan de transformatie van zorg om de zorg ook in de toekomst betaalbaar, toegankelijk en van goede kwaliteit te houden. Daarnaast is het van belang om in tijden van verandering oog te blijven hebben voor onze mensen en een gezonde bedrijfsvoering.

In 2024 hebben we opnieuw stappen gezet in de transformatie van zorg. Bijvoorbeeld op het gebied van digitale thuismonitoring, dat via Zorg Bij Jou steeds breder van de grond komt. Samen met onze netwerkpartners in zorg en welzijn verplaatsen we steeds meer zorg naar de wijk of thuis. Dat is fijner voor de patiënt. Hierdoor worden wij een 'ziekenhuis zonder muren'. Het regioplan dat in 2023 samen met partners in onze regio is opgesteld, biedt een mooie basis voor het verder uitbouwen van deze samenwerking. Een mooi voorbeeld is de nieuwe afdeling zelfzorg thuis waar patiënten zorghandelingen en digitale vaardigheden aangeleerd krijgen. Waardoor zij meer zelfstandigheid en eigen regie hebben. Ook leidt het tot vermindering van de druk op de zorgmedewerkers.

2025 wordt een jaar waarin we nieuwe plannen voor de toekomst maken. Met de totstandkoming van een nieuwe meerjarenstrategie zetten we een duidelijke koers neer voor de verandering die we de komende jaren willen inzetten. Hierin nemen we het in 2024 vastgestelde zorgbeleidsplan mee, wat ons zorgportfolio in kaart brengt.

Belangrijk is dat CWZ ook een gezonde organisatie is, waarin ook de inkomsten en uitgaven duurzaam in balans zijn. Juist in tijden waarin de druk op de zorguitgaven toeneemt zal dit ook de komende jaren belangrijk blijven. Via dit jaarverslag leggen we verantwoording af over het afgelopen jaar. De resultaten die we in 2024 behaalden, waren niet mogelijk geweest zonder alle medewerkers en vrijwilligers van CWZ. Via deze weg willen we dan ook onze medewerkers bedanken voor hun inzet en onze patiënten voor het vertrouwen dat zij ons ziekenhuis hebben gegeven.



Ankie van Rossum
voorzitter raad van bestuur

Jos Wannet
lid raad van bestuur



Canisius Wilhelmina Ziekenhuis

Het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (hierna: CWZ) is een topklinische opleidingsziekenhuis, waarin 28 medisch specialismen vertegenwoordigt zijn. Daarnaast kent CWZ 8 paramedische afdelingen en 5 afdelingen zoals de spoedeisende hulp en de IC. Ook vormen onderzoek en opleiding belangrijke activiteiten van ons ziekenhuis. CWZ heeft een hoofdlocatie gevestigd in Nijmegen en twee buitenpoliklinieken gevestigd in Druten en in Nijmegen Noord (de Waalsprong).



Dit is onze missie

- Samen werken we elke dag aan de gezondheid en vitaliteit van patiënten, medewerkers en inwoners van Nijmegen en wijde omgeving.
- Wij zijn partner van de patiënt, en hét aanspreekpunt voor de tweedelijs medisch specialistische zorg.
- Als topklinisch ziekenhuis bieden we aantoonbaar waardevolle en zinnige zorg, door in te zetten op onderzoek en innovatie. Dat doen we met iedereen in ons netwerk.
- We zijn een inspirerend opleidingsziekenhuis waar medewerkers zich uitgedaagd voelen, zich ontwikkelen en iedere dag met plezier komen werken.

Onze visie

Onze visie is dat CWZ in 2025 dé regisseur is van tweedelijs medisch-specialistische zorg in een duurzaam gezonde regio Nijmegen waar we samen aan bouwen.



Ambities CWZ



Wij behalen onze doelen door aan de slag te gaan met de volgende 4 ambities:

Partner van de patiënt

CWZ is een deskundige en betrouwbare partner voor de patiënt en betreft hen actief bij beslissingen over onderzoek en behandeling, altijd met aandacht voor de persoonlijke situatie. Samen wordt continu gewerkt aan betere en passende zorg.

Waardevolle & zinnige zorg

Alle zorg voegt waarde toe, is doelgericht en zoveel mogelijk dichtbij huis in samenwerking met regionale partners. Digitale zorg maakt het mogelijk om patiënten intensiever te begeleiden met minder belasting en lagere kosten.

Inspireren & leren

CWZ wil een fijne en inspirerende werkplek zijn waar medewerkers zich gewaardeerd voelen, kunnen groeien en plezier hebben in hun werk. Er is veel aandacht voor samenwerking, ontwikkeling en werkgeluk.

Hét ziekenhuis van de regio

CWZ is hét regionale ziekenhuis voor tweedelijns medisch-specialistische zorg met een sturende rol in het zorgnetwerk en nauwe samenwerking met zorg- en welzijnspartners. Zo wordt toekomstgerichte, toegankelijke zorg in de regio gewaarborgd.



Kernwaarden CWZ



CWZ staat voor de volgende waarden:

Samen

We werken samen met onze medewerkers, patiënten, verwijzers, andere zorginstellingen, verzekeraars, overheid en anderen. We zijn partner van de patiënt en beslissen samen. We werken multidisciplinair en wisselen kennis uit. We zijn lid van het netwerk rond de patiënt. We vertrouwen op elkaars expertise en geven elkaar de ruimte.

Open

Onze deur staat open, voor collega's en voor de buitenwereld. We zijn transparant, toetsbaar op kwaliteit en staan open voor reflectie. De sfeer in ons huis is warm en hartelijk. We respecteren en steunen elkaar. We zijn goed bereikbaar, ook digitaal.

Grensverleggend

We blijven leren en ons ontwikkelen. We zijn gedreven om te innoveren. We dagen elkaar uit en moedigen elkaar aan om te excelleren. We nemen initiatief en sluiten aan bij ideeën binnen en buiten CWZ. We gaan veerkrachtig om met veranderingen.

Duurzaam

We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid in de patiëntenzorg en ons werkgeverschap. We gaan bewust om met mensen en middelen (zinnige zorg). We hebben oog voor de omgeving en het milieu. We stimuleren een gezonde leefstijl bij patiënten en medewerkers. We streven naar een verantwoorde bedrijfsvoering. We tonen discipline om onze doelen te bereiken en komen afspraken na.



Strategie 2025- 2028

De huidige strategie loopt af in 2025. Inmiddels zijn we van start gegaan met de herijking van de meerjarenstrategie voor ons ziekenhuis. ‘Nieuwe’ tussen aanhalingstekens, want we doen al veel en bouwen al dagelijks aan de toekomst om passende zorg te leveren. Maar een blik op de toekomst blijft nodig, want er zijn veel ontwikkelingen om ons heen. Het formuleren van onze strategie doen we samen met onze medewerkers, de adviesgremia en de regionale partners, zoals collega-ziekenhuizen in de regio en opleidingsinstellingen. Vragen die centraal staan in het strategie traject zijn: Wat is de kracht van CWZ? Waar zien we kansen en wat kunnen we slimmer doen? Waar moet onze focus liggen in de komende jaren? En waar willen we staan in 2028?

Bestuur en governance

Het Canisius Wilhelmina ziekenhuis wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur werd in 2024 gevormd door Ankie van Rossum (voorzitter RvB), Jean-Pierre van Beers (lid RvB) en Jos Wannet (per 15 maart 2024, lid RvB ad interim en per 1 mei 2025 benoemd als vast lid van de Raad van Bestuur). Jean-Pierre van Beers is per februari 2025 geen lid meer. De Raad van Bestuur heeft in 2024 gezamenlijke en individuele coaching gehad en zal dit continueren in 2025.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, die in een eigen verslag terugkijkt op 2024. De Raad van Bestuur werkt intensief samen met de adviesgremia uit CWZ: de Vereniging Medische Staf, de Verpleegkundige Staf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad.

Toepassing gedragscodes

Het bestuur en interne toezicht van CWZ 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. Mede om verder invulling te geven aan landelijke gedragscodes hebben wij een aantal gedragscodes opgesteld. Zo is in 2023 een interne regeling opgesteld voorkoming van ongewenste beïnvloeding en transparantie van financiële relaties met fabrikanten en leveranciers van medische hulpmiddelen en geneesmiddelen (Regeling gunstbetoon). Daarnaast is er een regeling opgesteld ten aanzien van het aannemen van geld, geschenken, uitnodigen en nalatenschappen. Dit is vorm gegeven in de geschenkenregeling. Vanaf 2024 zijn deze regelingen van kracht en wordt hier actief invulling aan gegeven.

Ook is in 2024 het plan van aanpak over de wijze waarop de financiering van wetenschappelijk onderzoek binnen CWZ plaats vindt verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Ook kent CWZ een algemene gedragscode die beschrijft hoe wij in ons ziekenhuis (samen) willen werken. Voor medewerkers bestaat er daarnaast onder andere een regeling melding misstanden (meldings- en klokkenluidersregeling).

Organisatie

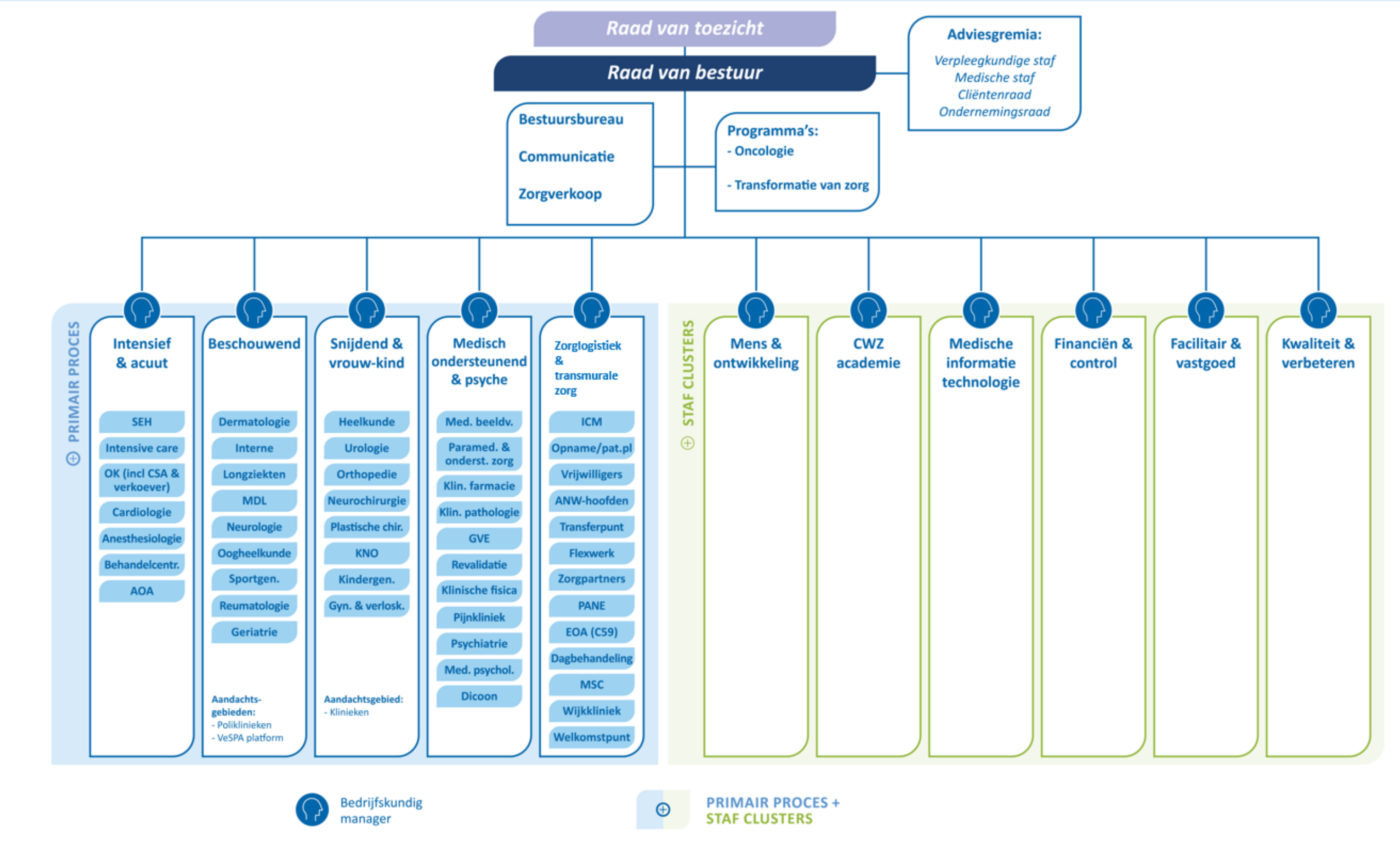
CWZ is in 2023 gestart met een nieuwe organisatiestructuur. Eind 2023 heeft een evaluatie hiervan plaatsgevonden, daaruit is een aantal punten naar voren gekomen op basis waarvan de nieuwe organisatiestructuur is heroverwogen. Dit was o.a. de aansturing van zorgspecialismen, de overlegstructuur en de themalijnen. Begin 2024 is een aantal van deze punten nader uitgewerkt en is CWZ gekomen tot een aangescherpte organisatiestructuur en overlegstructuur.

De organisatie van CWZ is in 2024 opgebouwd uit vijf zorgclusters en negen stafclusters. De zorgeenheden binnen CWZ zijn verdeeld over de vijf zorgclusters, de opbouw van deze zorgclusters is tot stand gekomen tussen de managers van de zorgclusters. Per zorgeenheid is er sprake een duaal management, met zowel een manager bedrijfsvoering als een medisch manager.

Binnen de eenheden wordt daarnaast gewerkt met afdelingshoofden. Sturing op specifieke veranderopgaven vindt plaats via het inrichten van programma's en stuurgroepen. In 2024 is sprake van twee CWZ-brede programma's: Oncologie en Transformatie van zorg.



Organogram CWZ



Medische staf

De Vereniging Medische Staf (VMS) behartigt de collectieve belangen van haar leden en draagt bij aan het vormen en het voeren van het (medisch) beleid van ons ziekenhuis. Zij draagt de verantwoordelijkheid voor het strategisch medisch inhoudelijk beleid en de bijbehorende kwaliteit van zorg in het ziekenhuis.

Ook adviseert de VMS de raad van bestuur over verschillende onderwerpen. In 2024 heeft de medische staf in samenwerking met de Raad van Bestuur gewerkt aan het zorgbeleidsplan 2025-2027. Het zorgbeleidsplan dient als vertaling van de CWZ strategie en geeft CWZ richting in het kader van de transformatie opdracht, procesoptimalisatie en centralisatievraagstukken. Tevens is in 2024 de basis gelegd voor de geïntegreerde medische staftafel die in 2025 gerealiseerd wordt. De geïntegreerde medische staftafel zal zorgen dat gelijkgerichtheid tussen de ziekenhuisorganisatie en medische staf nog beter gestalte kan krijgen.

Lid van VMS zijn de medisch specialisten, die direct betrokken zijn bij de patiëntenzorg, dan wel een aandeel hebben in medische handelingen en/of medisch onderzoek van patiënten. De VMS wordt bestuurd door het medisch stafbestuur en ondersteund door het bureau medische staf.

Het medische stafbestuur is in 2024 als volgt:

dr. A.S.M. (Ton) Dofferhoff (voorzitter);

drs. J.M. (Jacqueline) Bos;

dr. I.F. (Ivo) Panhuizen;

drs. M. H.C. (Maartje) Willekens;

dr. E.S. (Erwin) Zegers.



Verpleegkundige staf



De verpleegkundige staf staat voor het inbrengen en organiseren van het verpleegkundig perspectief; van praktijk tot aan het strategische beleid.

Hierbij is de verpleegkundige staf aanjager en sparringpartner van verpleegkundigen, management en de raad van bestuur.

De verpleegkundige staf draagt vanuit die rol bij aan de ontwikkelingen in de zorg.

Voor verpleegkunde heeft in 2024 een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden. Zo zijn er op alle zorgafdelingen verbeterborden geïmplementeerd en lean trajecten gestart. Dit versterkt het herinrichten en optimaliseren van zorgprocessen en geeft een nieuwe impuls aan de gezamenlijke verbetercultuur. Daarnaast is kennisdeling en inzetten op onderzoek met focus op zorgtransformatie een belangrijk thema geweest. De zorgtransformatie werd verder doorvertaald naar de praktijk door initiatieven zoals de *pilot continue monitoring*, *deliertoer*, *ontbijt buffet*, *breinplein*, *digitale zorg*, *hoofdpijn expertise centrum* en *zelfzorg thuis*. Verder zijn de uitkomsten Landelijke Monitor Zeggenschap doorvertaald naar de praktijk.

De verpleegkundige staf adviseerde de raad van bestuur in 2024 o.a. over beleid wetenschappelijk onderzoek, jaarplan en begroting 2025 en de organisatiestructuur.

Het verpleegkundig stafbestuur is in 2024 als volgt:

mw. Marike Brugman (voorzitter)

mw. Lucia uit het Broek

dhr. Patrick Eken

mw. Linda van Voorst-Jansen

mw. Joscha Falize (tot 1 april 2024)

dhr. Wouter Lubbers (vanaf 1 juni 2024)



Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van alle medewerkers in CWZ. De OR heeft het recht om te adviseren over besluiten van de raad van bestuur die over organisatorische onderwerpen gaan (zoals strategisch beleid, belangrijke bouwkundige voorzieningen en grote investeringen van het ziekenhuis) en moet instemmen met een besluit als het gaat om personele zaken. De rechten van de OR zijn vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden en de CAO Ziekenhuizen.

In april zijn we gestart met een grotendeels nieuwe raad, waarbij in 2024 de focus lag op het groeien naar een professionele, gedreven en efficiënte OR. Het volgen van trainingen, waaronder in Santeon-verband, hebben daaraan bijgedragen.

De OR ervaart de toegenomen continuïteit in het MT en RvB als positief, waardoor steeds meer op laagdrempelige en open en constructieve wijze met elkaar gecommuniceerd wordt. De ondernemingsraad wordt in een vroeger stadium en daardoor meer wezenlijk betrokken bij relevante ontwikkelingen en besluitvorming. De OR blijft in alle overleggen benoemen dat we zuinig moeten zijn op ons “werkkapitaal”, zijnde onze medewerkers, nodig voor hoogwaardige patiëntenzorg.

De OR bestaat uit gekozen leden uit de organisatie en wordt geleid door een dagelijks bestuur. De OR heeft der raad van bestuur geadviseerd op wetenschapsbeleid, dienstverlening vanuit M&O en instemming verleend aan verschillende roosterwijzigingen op afdelingen en met betrekking tot de crisisorganisatie.

Cliëntenraad

De focus van de cliëntenraad is een bijdrage leveren aan de bevordering van de kwaliteit van de zorg. Dit doen we door de ontwikkelingen van CWZ te beïnvloeden waarbij patiëntbelang voorop staat. We ondersteunen het doel van CWZ om partner van de patiënt te zijn.

De cliëntenraad had als focusgebieden voor 2024 bereikbaarheid van de zorg, digitalisering, patiëntparticipatie en achterbancontact. De cliëntenraad is betrokken bij actuele ontwikkelingen binnen CWZ en denkt mee over de zorgtransformatie, de samenstelling van het bestuur en ontwikkelingen op afdelingen. Bij al deze ontwikkelingen staat de vraag; wat betekent dit voor de patiënt, voorop. Met de RvB is meerdere malen gesproken over hoe patiëntbetrokkenheid vormgegeven kan worden binnen CWZ. Om meer contact te krijgen met de achterban wordt er samen met de afdeling communicatie gewerkt aan een nieuwe start van het e-panel. Hiermee kunnen we patiënten betrekken bij, en bevragen over, actuele vraagstukken. Ook buiten CWZ is de cliëntenraad actief in diverse netwerken. Er wordt kennis en ervaring gedeeld in de regio en met de cliëntenraden in Santeon-verband.

De cliëntenraad heeft 7 leden en een onafhankelijk voorzitter. De leden zijn vrijwilligers en niet in dienst van CWZ.



Samenwerking

CWZ werkt op verschillende manieren samen in de regio en binnen Nederland. CWZ werkt actief samen in verschillende regionale netwerken, bijvoorbeeld rond de oncologische zorg (Onco oost), acute zorg (Acute Zorgregio Oost). CWZ is lid van de Vereniging Samenwerkende Topklinische opleidingsziekenhuizen (STZ) en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). Ook is CWZ onderdeel van Santeon en onderdeel van NOEL. Daarnaast kent CWZ een samenwerking met Rijnstate en Gelderse Vallei voor de laboratoria, namelijk Dicoon.

Santeon

CWZ is onderdeel van Santeon, het samenwerkingsverband van zeven topklinische ziekenhuizen in Nederland. Samen staan we al ruim 15 jaar voor het continu verbeteren van de zorg voor onze patiënten. We zetten ons in voor zorg die toegankelijk, betaalbaar en van hoge kwaliteit is. Afgelopen jaar hebben we hier als Santeon ziekenhuizen opnieuw samen aan gewerkt.

Succesvolle innovaties binnen onze ziekenhuizen schalen we waar mogelijk landelijk op, zodat meer patiënten en zorgverleners kunnen profiteren van innovatieve zorgoplossingen. Zorg bij jou is hier een voorbeeld van. Dit Santeon initiatief maakt hybride zorg mogelijk. Eind 2024 waren 14 hybride zorgpaden live en maakten bijna 18.000 patiënten gebruik van thuismonitoring via zorg bij jou.

In 2024 hebben we onze Santeon strategie aangescherpt. Met deze vernieuwde strategie versnellen we de vernieuwing van de gezondheidszorg in Nederland. Op die manier blijven we de komende jaren als Santeon ziekenhuizen vooroplopen in de transformatie van de gezondheidszorg. Zo verbeteren we de kwaliteit van leven van huidige en toekomstige generaties én kunnen zorgprofessionals met plezier hun werk doen.

NOEL

Wij werken actief samen met de regio binnen NOEL (Nijmegen op een Lijn), hierin zijn alle regiopartners vertegenwoordigd (alle zorg- en welzijnsorganisaties, de regiogemeenten en zorgverzekeraar VGZ). De regio Nijmegen staat voor de grote uitdaging om, ondanks een stijgende zorgvraag en een krapper wordende arbeidsmarkt, de komende jaren nog steeds aan de zorg- en welzijnsbehoefte te blijven voldoen. Daarom is het belangrijk om samen in beweging te komen en de samenwerking in de regio te verstevigen. Vanuit NOEL is een regiobeeld en regioplan opgesteld, hierin is vastgesteld wat de belangrijkste opgaven zijn en welke afspraken we als regio maken om deze opgaven aan te pakken. Voorbeelden hiervan zijn afspraken met de eerste lijn en VVT om de doorstroom te bevorderen of zorgprocessen passend in te richten.

Dicoon

In de afgelopen twee jaar zijn de lab-organisaties van CWZ, Rijnstate en Ziekenhuis Gelderse Vallei samengebracht in een zelfstandige organisatie. Op 1 januari 2023 vond de overgang van onderneming plaats en is Dicoon B.V. opgericht. In september 2023 is het laboratorium opgeleverd. Achter de schermen wordt hard gewerkt om de samensmelting van de drie laboratoria soepel te laten verlopen. Vanaf maart 2024 zijn de medewerkers van de afdelingen Medische Microbiologie uit de drie ziekenhuizen gefaseerd overgegaan naar Elst.



Ontwikkelingen in 2024

Kerncijfers

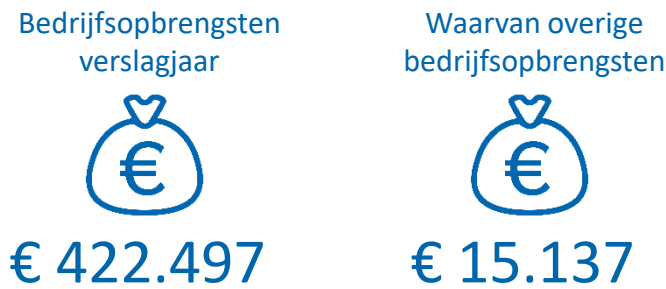
Productie



Personeel (per einde verslagjaar)



Bedrijfsopbrengsten (x €1.000)



Ontwikkelingen in 2024

In 2024 is CWZ volop bezig geweest met zorgtransformatie. Met de programmalijs 'Transformatie van Zorg' realiseren we structurele veranderingen en verbeteringen die voortvloeien uit onze ambitie om, gezien de demografische ontwikkelingen, de groeiende zorgvraag op te vangen met de huidige capaciteit en middelen. CWZ ziet de patiënt als partner en gelooft dat zelfredzaamheid zowel de kwaliteit van leven van de patiënt als de doelmatigheid van de zorg verbetert, zeker nu de zorg geconfronteerd wordt met een tekort aan zorgverleners. Onze inzet is gericht op 'samen werken aan gezonde zorg', waarbij we ons niet alleen richten op interne aspecten, maar ook op de rol van patiënt en de samenwerking met onze zorgpartners.

Een belangrijke mijlpaal in dit proces was medio januari 2024, toen de snelle toets van het IZA transformatieplan 'Een ziekenhuis zonder muren' werd goedgekeurd. Sindsdien is er hard gewerkt aan het uitwerken van de transformatieplannen in diverse tranches. De eerste tranche is inmiddels ingediend en omvat projecten als het spoedplein Nijmegen, zelfzorg thuis en proactieve zorgplanning. Deze initiatieven leggen de basis voor een meer flexibele, toegankelijke en patiëntgerichte zorg, waarin samenwerking, zorg dichtbij huis en zelf- en samenredzaamheid centraal staan.

Wij hebben in mei 2024 zelfzorg thuis gestart, een centrum voor zelfzorg vaardigheden waar patiënten uniforme, kwalitatief hoogwaardige instructies krijgen over verpleegkundige handelingen en het gebruik van digitale middelen, zodat zij na ontslag of tijdens poliklinische behandelingen de regie over hun zorg en leven behouden.

Dit leidt tot tevreden patiënten, die regie houden over hun leven, doelmatige inzet van zorg op momenten dat dit daadwerkelijk noodzakelijk is, efficiënter gebruik van middelen en kostenreductie.

Wij zijn trots op de geboekte vooruitgang in 2024 en kijken met vertrouwen uit naar de verdere ontwikkeling van ons transformatieprogramma. Samen bouwen we aan een toekomst waarin onze zorgorganisatie optimaal is toegerust om de uitdagingen van morgen aan te gaan.

Cardiologie

De raad van bestuur heeft in maart 2024 NVVC Advies (onderdeel van de Nederlandse Vereniging voor Cardiologie) verzocht om een analyse uit te voeren van de organisatie van de cardiologische zorg. Het eindrapport van NVVC Advies vormt de basis voor een breed gedragen plan van aanpak ter verbetering van de cardiologische zorg als onderdeel van het CWZ. Half november 2024 is er een extern interim bestuur cardiologie aangesteld. De raad van bestuur heeft de adviesgremia, de interne en externe toezichthouder regelmatig op de hoogte gebracht van de ontwikkelingen rondom de cardiologie.

De raad van bestuur van CWZ heeft na zorgvuldige afweging besloten om de samenwerkingsovereenkomst met het MSBC (het bedrijf van de 5 vrijgevestigd cardiologen) op te zeggen per 15 mei 2025. Het besluit is de onvermijdelijke uitkomst van een langjarig conflict tussen CWZ en het MSBC, waarin de verschillen van inzicht onoverbrugbaar zijn gebleken.

De raad van bestuur heeft gezien de impact van dit besluit vooraf de cliëntenraad, ondernemingsraad, verpleegkundige staf en de vereniging medische staf om advies gevraagd. Deze hebben kennis genomen van het volledige dossier, zien de noodzaak tot beëindiging van de samenwerkingsovereenkomst en hebben alle vier een positief advies gegeven. De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven voor dit besluit.

De samenwerkingsovereenkomst kent een opzegtermijn van een jaar. Het MSBC heeft ons verzekerd dat zij in die periode mede zorg blijft dragen voor de continuïteit van zorg. We doen er samen met betrokken partijen alles aan om de aankomende transitieperiode op een zorgvuldige manier te laten verlopen. Tegelijkertijd blijft het interim bestuur cardiologie zich maximaal inzetten voor de uitvoering van het plan van aanpak en gaat zij verder met het doorvoeren van verbeteringen om toegankelijke en betaalbare cardiologische zorg te waarborgen. Dit zal in afstemming met de IGJ nauwlettend gemonitord worden.

Zie paragraaf 'Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum' in de jaarrekening voor de evaluatie door de raad van bestuur van de invloed van bovenstaande op de jaarrekening 2024 van CWZ.



Initiatieven in de patiëntenzorg

CWZ heeft opnieuw in 2024 verschillende initiatieven uitgerold waar patiëntgerichte zorg tot zijn recht komt. Dit horen we onder andere terug over onze darmkankerzorg, zo blijkt uit een patiëntonderzoek. Daarnaast zetten we een longkanker keuzehulp in om patiënten bewust te maken van de verschillende behandelmogelijkheden en te komen tot de best passende behandeling. Ook is het een leidraad voor het gesprek tussen de patiënt en de zorgverlener. Er bestaan inmiddels keuzehulpen voor verschillende aandoeningen, en er komen er steeds meer bij.

In november 2024 heeft burgemeester Bruls de officiële opening verricht van het nieuwe duurzame buitencomplex 'BeterBuiten'. BeterBuiten is een initiatief van de medewerkers van de intensive care (IC) en is mogelijk gemaakt door de Stichting Vrienden van CWZ en de Stichting Volksbelang van 1895. BeterBuiten is er voor iedere patiënt, ook als die nog niet fit genoeg is om uit bed te gaan. Met deze plek streeft CWZ naar een omgeving die bijdraagt aan behandeling, herstel en welzijn.

Ook kunnen patiënten van de afdeling en polikliniek psychiatrie van CWZ sinds februari ook gebruikmaken van running therapie. Het is een aanvullende en ondersteunende vorm van therapie.

In 2024 zijn we daarnaast gestart op twee afdelingen om patiënten gezamenlijk te laten ontbijten en lunchen. Patiënten op deze afdelingen ontbijten en lunchen samen in een fijne omgeving, waar zij dit voorheen alleen op hun kamer deden. Het doel hiervan: meer mobilisatie van patiënten, lotgenotencontact, het voorkomen van eenzaamheid en de gedachte: zien eten, doet eten. De reacties van patiënten hierop zijn positief.



Digitale Zorg samen met de Santeon-collega's

Binnen het programma Zorg bij Jou zijn we als CWZ koploper in de realisatie van innovatieve hybride zorgpaden. Door middel van de IZA transformatiegelden zetten we in op het reduceren van polibezoeken door patiënten op afstand te monitoren dan wel eerder te ontslaan om zo ruimte te creëren voor nieuwe patiënten in ons ziekenhuis. Naast de Zorg bij Jou paden hebben we binnen het CWZ nog diverse andere trajecten lopen om een optimale inrichting van de zorgpaden te waarborgen.

Ontwikkelingen binnen CWZ op het gebied van ICT

In 2024 heeft CWZ mooie stappen gezet op het gebied van digitalisering. Er is een aantal grote investeringen gedaan in de digitale werkomgeving (serverpark, netwerk, dataopslag) die in 2025 worden afgerond. Daarmee heeft CWZ een belangrijke stap gezet om de basis op orde te krijgen.

Eind 2024 is CWZ live gegaan met de laatste versie van het patiëntendossier van Chipsoft, HiX 6.3. Met deze versie is ook onze dossiervoering weer up-to-date en kunnen we weer profiteren van de nieuwe ontwikkelingen die Chipsoft de komende periode op de markt brengt.

NOEL D&I

Vanuit CWZ zijn we kartrekker voor het NOEL onderdeel Digitalisering en informatievoorziening. Hiervoor hebben we in 2024 een snelle toets ingediend t.b.v. IZA financiering. Deze is eind 2024 goedgekeurd. In 2025 gaan we verder met de uitwerking van het definitieve plan. Samen met de regiopartners gaan we ons focussen op thema's als: (dossier)overdracht en databeschikbaarheid, toestemmingsregistratie en willen we in 2025-2026 een flinke stap maken door op basis van de landelijke ontwikkelingen een versnelling aan te brengen in onze regio.



Onderzoek en opleiding

CWZ is lid van de vereniging Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ) en zal in 2025 de 5-jaarlijkse visitatiecyclus gaan doorlopen. De topklinische ziekenhuizen versnellen samen de transformatie naar toekomstbestendige en hoogstaande ziekenhuiszorg. Vanuit dat gedachtegoed werken we aan drie fundamentele bouwstenen: topklinische zorg, toegepast wetenschappelijk onderzoek en talent.

Topklinische zorg

CWZ heeft op een aantal gebieden unieke expertise. Het gaat om bovengemiddeld complexe aandoeningen, waarbij de patiëntenzorg is verweven met opleiding en wetenschappelijk onderzoek in topklinische zorg. Daar zijn wij trots op als CWZ. CWZ kent 6 topklinische expertisecentra (TEC):

- Prostaatkanker;
- Knie (patellofemorale chirurgie);
- Hoofd- en aangezichtspijn;
- Voor schimmelinfecties (Radboudumc/CWZ);
- Heup (nieuw in 2024);
- Kinderen met diabetes (via Vivendia) (nieuw in 2024).

In 2024 zijn de volgende nieuwe erkenningen ontvangen: innovatieve behandeling heup pathologie en suikerziekte bij kinderen (kinderdiabetes type 1).

Talent

Het opleiden en bijscholen van studenten, leerlingen en medewerkers is een dagelijks terugkerende taak in CWZ. In 2024 doorliepen we de opleidingsvisitatie van de medische vervolgoopleidingen en ontvingen we complimenten over onze kwaliteitscyclus. Een mooi compliment na een grote verbeterslag op de systemen, de afspraken en de instrumenten.

Voor onze arts-assistenten organiseren we terugkerende momenten van Discipline Overstijgend Onderwijs. De Medische Faculteitsvereniging Nijmegen organiseert jaarlijks de verkiezing ‘Coschap van het Jaar’, waarin de beste coschappen van het jaar worden gekozen. Dit jaar werden er maar liefst 7 opleidingsgroepen van CWZ genomineerd; Sportgeneeskunde werd uiteindelijk uitgeroepen tot winnaar van de titel ‘Beste Coschap’.

Ook bij alle overige initiële en vervolgoopleidingen in de zorg is gestart met een zelfevaluatie; de verantwoordelijkheid en borging van de kwaliteit van deze opleidingen komt meer bij onze organisatie te liggen. Dit vraagt een goede samenwerking tussen onze praktijkopleiders, onze opleidingsadviseurs en de opleidingen in onze regio. Deze samenwerking is ook onmisbaar als het gaat over het verdelen van stageplaatsen, toekennen van opleidingsplaatsen én het samen aanpakken van het arbeidsmarktprobleem voor specifieke beroepsgroepen.



Onderzoek en opleiding

In CWZ gebruiken we Brainwave als platform waar alle interne bij- en nascholingsactiviteiten te vinden zijn. In 2024 zijn er 43.312 artikelen, e-learning modules, video's, skills en events gevolgd, waarvan 81% succesvol is afgerond. Het aanbod van leerelementen groeit ieder jaar; sinds dit jaar kunnen afdelingen ook hun eigen content ontwikkelen.

Op het thema leiderschap is er veel aandacht geweest voor de versterking van de teams, het persoonlijk leiderschap van (regie)verpleegkundigen en leidinggevenden. Intervisie is als instrument verankerd. Dit tezamen is een belangrijke voorwaarde om de opgaven die we als ziekenhuis hebben met elkaar te kunnen bereiken.

Toegepast wetenschappelijk onderzoek

Om de ziekenhuiszorg toekomstbestendig te maken en hoogwaardig te houden is het stimuleren van goed onderzoek en het realiseren van een sterke onderzoeksinfrastructuur nodig. In 2024 is er nieuw (financieel) beleid gemaakt omtrent het doen van onderzoek met een sterke focus op transparantie via de administratie van CWZ, daarnaast is de infrastructuur en de ondersteuning verbeterd. Door de grote patiënten aantallen, de brede mix van patiënten en de sterke verbinding tussen kliniek en wetenschap, heeft CWZ een ideale voedingsbodem voor toegepast wetenschappelijk onderzoek. Het is een onderwerp dat echt leeft; de jaarlijkse wetenschapsavond wordt goed bezocht, evenals het symposium voor verpleegkundig onderzoek en innovatie. Als CWZ wonnen we de Santeon verpleegkunde prijs voor het beste Evidence Based Practice (EBP) of CAT-project: verpleegkundigen Manon Böhmer, Laurien Kanis, Wouter Lubbers en Conny Weilacher onderzochten 'Wat zijn de voor- en nadelen van postoperatief gebruiken van een buikband na een laparotomie.' Ook onze HAN studenten produceerden het hoogste aantal kwaliteitsprojecten ooit.



Kwaliteit van zorg

Op diverse vlakken heeft CWZ in 2024 verder gewerkt aan de kwaliteit van zorg.

Qualicor

De accreditatie van Qualicor Europe geeft patiënten de garantie dat CWZ doorlopend en systematisch werkt aan het bewaken van de kwaliteit en veiligheid en het waar mogelijk verder verbetert. In 2024 heeft CWZ Qualicor weer uitgenodigd om de kwaliteit van de zorg te toetsen. Er waren complimenten voor de goede sfeer, de extramurale samenwerking, het verpleegkundig leiderschap en de vele voorbeelden van patiëntgerichte zorg. De drie verbeterpunten zijn direct opgepakt. Ook informatieveiligheid en dialyse zijn getoetst en waren helemaal in orde.

Kwaliteitsrapportages

Om nog beter te kunnen sturen op kwaliteit, zijn in 2024 nieuwe kwaliteitsrapportages ontwikkeld. Ook de dashboards met informatie waarop de clusters sturen zijn aangepast, zodat ze beter aansluiten bij de praktijk.

Lean

Er is flink ingezet op het verbeteren van processen met lean. Op de jaarlijkse proces verbeter markt zijn 23 verbeterprojecten gepresenteerd. Hierbij zijn mooie resultaten behaald, bijvoorbeeld dat een gezonde groep patiënten nu in één dag een nieuwe heup kan krijgen en nog diezelfde dag weer naar huis kan. Ook zijn op meer dan 30 afdelingen dagstarts opgezet. Dit zijn korte bijeenkomsten waarin de komende werkdag wordt doorgenomen. Dit leidt tot een betere afstemming en bevordert de samenwerking.

Informatieveiligheid

Op het gebied van informatieveiligheid is een e-learning ontwikkeld om medewerkers bewust te maken hoe om te gaan met privacygevoelige informatie van patiënten en collega's. Deze e-learning wordt gratis ter beschikking gesteld aan andere zorginstellingen.

Aanpak ongewenste gebeurtenissen & klachten

Daar waar patiënten in CWZ worden behandeld, kan het helaas voorkomen dat een behandeling niet verloopt zoals was gewenst, verwacht, bedoeld of afgesproken. Er zijn diverse manieren om hiermee om te gaan en te kijken wat er kan worden verbeterd. Daarbij zijn de volgende commissies en afdelingen actief betrokken:

- Centrale MIP commissie. Zij beoordelen en behandelen meldingen incidenten patiëntenzorg (MIP) en Transmurale Incident Meldingen (zie volgende pagina)
- Commissie calamiteiten patiëntenzorg. Zij onderzoeken meldingen waarbij er sprake is van ernstige schade of overlijden in relatie tot een (mogelijke) tekortkoming in de kwaliteit van zorg.
- Klachtenfunctionaris. Zij behandelen klachten vanuit patiënt en/of naaste. Tevens begeleiden zij de patiënt en/of de naaste bij de wens tot vervolg van een klacht traject of een juridisch traject.
- Juridische zaken. Zij behandelen en begeleiden onder andere juridische trajecten zoals claims/aansprakelijkheidsstellingen en tuchtklachten.
- Complicatie- en necrologiecommissie. Zij screenen onder andere alle overlijdens op of er sprake is van een mogelijke ongewenste gebeurtenis.

Klachten

Het aantal klachten in 2024 is ten opzichte van voorgaande jaren afgenomen (2024: 446; 2023: 503; 2022: 549; 2021: 544). De klachten in 2024 kunnen onderverdeeld worden naar de volgende categorieën: methodisch en technisch handelen (162), relatie (174), organisatie (100), financiën (2) en overig (8). Naar aanleiding van klachten zijn diverse verbetermaatregelen ingevoerd, voorbeelden hiervan zijn:

- Introductie van 4-ogen principe en palperen indien beleid 'watch and wait' bij dermatologie;
- Aanpassing van de patiëntfolder bij neurologie;
- Onderzoek naar verbetering toppers/bedden op de kraamafdeling;
- Aanschaf van kinderstoelen in de binnentuin.



Mens en organisatie

Voor verpleegkundigen, artsen in opleiding en álle CWZ-ers is een goed werkklimaat belangrijk. Want zonder hen geen patiëntenzorg. Wij willen graag voor alle medewerkers de beste werkgever zijn. Dit draagt bij aan een positief imago, vitale medewerkers en een betere positie op de arbeidsmarkt.

Wij zien uitdagingen in het aantrekken en behouden van voldoende personeel. De druk op het zorgpersoneelstekort blijft naar verwachting ook de komende jaren bestaan, waardoor het invullen van vacatures lastig blijft. Het ervaren tekort in de dagelijkse bezetting blijft een realiteit.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden zijn wij in 2024 aan de slag gegaan met diverse grotere arbeidsmarktvragestukken: het binden en boeien van nieuwe en bestaande medewerkers, een programma op het gebied van sociale veiligheid en het ontwikkelen van een gezondheidsprogramma.

Binden en boeien

In 2024 zijn we blijven inzetten om medewerkers aan te trekken en te behouden, met focus op het verlagen van werkdruk en het verhogen van werkplezier. We werkten samen met regionale partners aan wervingsinitiatieven en daarnaast aan het vergroten van loopbaanmogelijkheden om medewerkers in de zorg te behouden.

Daarnaast hebben we het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers doorontwikkeld. De eerste honderd dagen bij een werkgever bepalen namelijk of een nieuwe medewerker voor langere tijd bij een organisatie wil blijven werken. Op de introductiedag brengen we nieuwe collega's met diverse functies samen. We heten ze warm welkom en zorgen ervoor dat ze goed geïnformeerd en met de juiste begeleiding een fijne start kunnen maken. De verbinding met onze organisatie is hierbij belangrijk, onze waarden, ambities en speerpunten staan hierbij centraal. We geven opvolging aan het introductieprogramma door tijdens informele bijeenkomsten met elkaar in gesprek te gaan over de eerste ervaringen. Deze opvolging heeft ook als doel om onze mensen te kunnen volgen en uitstroom te beheersen.

Vacatures
In 2024 werden in totaal 248 vacatures uitgezet. Hiervan zijn er met succes 147 vervuld, een deel van de vacatures zijn doorlopend (74 in totaal). Een klein deel van de vacatures zijn niet vervuld of ingetrokken.

Instroom, doorstroom en uitstroom
In 2024 heeft CWZ 487 nieuwe medewerkers verwelkomd, waarvan er 94 verpleegkundigen waren. 489 medewerkers hebben CWZ in 2024 verlaten, waarvan 97 verpleegkundigen.

Kerncijfers in fte

Patiëntgebonden personeel



1.594

Aantal vrijgevestigd medisch specialisten



111

Aantal medisch specialisten in loondienst



79

Overige medewerkers



699

Aantal vrijwilligers



125

Verzuimpercentage (12 maanden voortschrijdend)



5,7%



Mens en organisatie

Samen voor sociale veiligheid

In 2024 is een programma ontwikkeld gericht op het creëren en behouden van een sociaal veilig werkklimaat. Het doel is om tot een stevig fundament in sociale veiligheid te komen. Een werkomgeving waar medewerkers altijd zich zelf kunnen zijn en respectvol en waardig met elkaar omgaan, ongeacht herkomst, overtuiging, gender, seksuele oriëntatie, beperking, rol of functie. Waar mensen elkaar aanspreken en feedback ontvangen en accepteren als daar aanleiding toe is.

Het programma is begin 2024 gestart met het uitzetten van een enquête bij alle medewerkers. Deze enquête was bedoeld om de belevingen en ervaringen van medewerkers op te halen. De resultaten van deze enquête zijn geanalyseerd en verbeteroplossingen zijn in gang gezet op zowel afdelings- als clusterniveau, met hulp en ondersteuning vanuit M&O. De resultaten van de enquête hebben bijgedragen aan de basis voor een CWZ breed programma, uitgewerkt door de focusgroep 'samen voor sociale veiligheid'.

De komende jaren zullen gericht zijn op het verder brengen van de verandering en de ontwikkeling naar een sociaal veilige werkomgeving. Enkele voorbeelden die onderdeel zijn van het nieuwe programma: een website voor sociale veiligheid, actualisatie van protocollen en meldingsformulieren, een communicatieplan, nieuwsbrief en campagne gericht op informatie en kennisdelen. Ook ligt de focus op het uitdragen van onze gedragscode.

In 2024 is de bestaande gedragscode geactualiseerd. De gedragscode staat aan de basis van onze houding en gedrag naar elkaar, naar onze patiënten, en alle andere professionele relaties die wij onderhouden. De gedragscode biedt richtlijnen en verwachtingen voor alle medewerkers als het gaat om hoe we - met elkaar - werken binnen CWZ: het zijn onze gedeelde normen & waarden. De gedragscode beschrijft duidelijk waar we voor staan, wat we van elkaar verwachten en waar we elkaar op mogen aanspreken. Hiermee stelt de gedragscode ook grenzen in welk gedrag we niet accepteren. Het naleven van de gedragscode is niet vrijblijvend. In 2025 worden medewerkers geschoold op het naleven van de gedragscode.

Een nieuw gezondheidsprogramma

CWZ vindt het belangrijk om de gezondheid en het welzijn van medewerkers te bevorderen, ziekteverzuim te voorkomen en het werkklimaat te verbeteren. De huidige ontwikkelingen binnen CWZ vragen vanwege het actuele verzuim om een aanpak welke meer richting geeft aan het voorkomen van ziekte en uitval. In 2024 hebben we een begin gemaakt met het verkennen en het beschrijven van een meer integrale aanpak voor het gezondheidsbeleid in CWZ met als belangrijk onderdeel het verzuim(beleid). In 2025 werken we samen met betrokkenen verder aan een visie en een programma op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.



Financiën

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het verslagjaar in financiële zin. Hierbij gaat het om de behaalde resultaten en omzet, de financiële positie en kasstromen en financieringsbehoefte.

Behaalde omzet en resultaten

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een positief resultaat van € 4,1 miljoen. In 2023 was dit resultaat € 4,2 miljoen. Het resultaat over 2024 is 1,0 % van de totale omzet van € 422 miljoen. In 2023 was het resultaat 1,1% van de totale omzet van € 399 miljoen. Daarmee is het resultaat zowel absoluut als relatief nagenoeg gelijk aan vorig jaar. De stijging van de omzet komt met name voort uit overeengekomen indexatie van contracten met zorgverzekeraars, de bijdrage zorg bij jou (IZA) en een toename van de opleidingssubsidies. De stijging van de personeelskosten komt door CAO-verhogingen en een extra dotatie aan personele voorzieningen. Stijging van de overige bedrijfskosten heeft voornamelijk te maken met hogere energielasten en onderhoudskosten.

De omzet bestaat voor € 373 miljoen, dat is 88 procent, uit opbrengsten vanuit de Zorgverzekeringswet (2023: € 357 miljoen, dat is 89 procent). Verder bestaat de omzet voornamelijk uit subsidies, beschikbaarheidsbijdragen en baten uit onderaanneming.

De totale omzet medisch specialistische zorg (msz) ligt in lijn met de begroting. De opbrengsten uit subsidies en beschikbaarheidsbijdrage, respectievelijk € 6,2 miljoen en 16,7 miljoen zijn hoger dan begroot. Dit komt voort uit opbrengsten zorg bij jou welke niet begroot waren en hogere opleidingssubsidies o.a. voor artsen in opleiding. Tegenover deze extra opbrengsten staan ook hogere kosten.

De bedrijfslasten bestaan voor € 203 miljoen, dat is 49 procent, uit personele kosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten). In 2023 bedroegen deze kosten € 192 miljoen en eveneens 49 procent van het totaal. Voor € 85 miljoen, dat is 20 procent, gaat het om kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten (in 2023 was dit € 82 miljoen en 21 procent).

De honorariumkosten vrijgevestigd medisch specialisten zijn hier voor € 37 miljoen (2023: 37 miljoen) in opgenomen. Verder bestaan de kosten uit afschrijvingen en overige bedrijfskosten. De bedrijfslasten zijn met € 24 miljoen (6 procent) gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. Die stijging wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de personeelslasten met € 11 miljoen zijn gestegen, met name als gevolg van een stijging van de CAO-lonen. De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn voornamelijk gestegen door hogere kosten voor de opstart van Dicoon. Verder zijn de overige bedrijfskosten gestegen door hogere energielasten, onderhoudskosten en door algehele prijsstijgingen bij leveranciers die aan ons werden doorberekend.

Kerncijfers

(In € mln.)	2024	2023
Bedrijfsopbrengsten	422.497	399.098
Personeelskosten	203.334	192.408
Netto resultaat	4.145	4.240
Totaal materiele vaste activa	154.084	150.219
Totaal groepsvermogen	85.414	81.188



Financiën

Solvabiliteit en liquiditeit op balansdatum

De activazijde van de balans bestaat voor ruim 65 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, met name de renovatie van de operatiekamers. De investering wordt gefinancierd via een Wfz-geborgde bankfinanciering. 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:

	2024	2023	Norm
Solvabiliteitsratio %	30,1%	26,9%	> 20%
EBITDA (in € mln.)	€ 29,0	€ 31,0	> € 25,0
DSCR	2,3	2,5	> 1,3

Alle overige ratio's voldoen ruimschoots aan de norm die met de financiers is overeengekomen.

Kasstromen en financieringsbehoeften

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een negatieve kasstroom van € 1,6 miljoen. Met een kasstroom uit operationele activiteiten van ruim € 33 miljoen worden de financieringsactiviteiten (enkel aflossingen op langlopende leningen) van € 10 miljoen en de kasstroom uit investeringsactiviteiten van € 25 miljoen nagenoeg gedekt. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is gestegen met € 5,7 miljoen, met name vanwege de renovatie van de operatiekamers. Deze renovatie is in 2024 uit eigen middelen gefinancierd. Begin 2025 is hiervoor een kasgeldfinanciering aangetrokken.

De beschikbare kredietfaciliteit van € 25,0 miljoen is in 2024 niet aangesproken. De stand van de liquide middelen per 31 december 2024 was € 15,8 miljoen.

Waarderend risicomanagement

In 2024 heeft CWZ waarderend risicomanagement ingevoerd op strategisch niveau. Dit betekent dat we op een andere manier kijken naar risico's en hier op een andere manier over in gesprek gaan. In plaats van dat er wordt gekeken wat er allemaal mis kan gaan (risico's), wordt er vooral gekeken naar wat er nodig is om de gestelde doelen te behalen (randvoorwaarden). Voor de grootste strategische opgaves van CWZ, transformatie van zorg en het behoud van een financieel gezonde bedrijfsvoering, is door ieder cluster binnen CWZ gekeken welke randvoorwaarden nodig zijn om de eigen doelen op dit vlak te realiseren. Vervolgens zijn deze randvoorwaarden besproken en beoordeeld en zijn versterkende maatregelen genomen waar nodig.

Zo kwam naar voren dat de betrokkenheid van de medewerkers bij de veranderopgave van CWZ versterkt moet worden. Ook bleek behoefte aan meer specifieke stuurinformatie, om de realisatie van bepaalde doelen beter te kunnen monitoren. Daarnaast is afgesproken dat het management in onderlinge afstemming scherpere keuzes gaat maken in haar ambities (prioriteren) en de inzet van schaarse capaciteit aan medewerkers in overleg daarop zal afstemmen.

Door deze proactieve benadering leggen we de nadruk op wat we willen bereiken als organisatie en welke randvoorwaarden daarbij belangrijk zijn. Dit draagt bij aan een positieve en lerende organisatiecultuur. De eerste ervaringen met deze aanpak zijn positief en zorgen voor een breder draagvlak voor dit thema binnen de organisatie.

Risico's kunnen zowel strategisch, tactisch als operationeel van aard zijn en kennen een onderlinge verbondenheid. De strategische risico's zijn hiervoor beschreven. Tactische risico's betreffen de uitvoering van jaarplannen, zoals een tekort aan gekwalificeerd personeel of het niet behalen van financiële doelstellingen. Operationele risico's richten zich op dagelijkse processen, zoals patiëntveiligheid en ict-storingen die de zorgcontinuïteit bedreigen. Door risicomanagementmaatregelen, zoals het waarborgen van patiëntveiligheid en het naleven van regelgeving, wordt de risicobereidheid van CWZ gewaarborgd en worden risico's effectief beheerst.

Genoemde risicobeheersingsmaatregelen samen met richtlijnen en procedures zoals beschreven in de paragraaf gedragscode hebben ook in zich om de fraudegevoeligheid van CWZ te beperken. In dit kader is ook het bestaande fraudebeleid in 2024 verder versterkt. Hierin is uitgewerkt wat CWZ doet om fraude te voorkomen en te detecteren maar ook hoe het moet handelen wanneer zich een fraudegeval voordoet.



Financiën

Risico's op financieel gebied

Op financieel vlak is het doel het behoud van een financieel gezonde bedrijfsvoering, om zo de financiële stabiliteit van CWZ te borgen en de continuïteit van zorg te ondersteunen.

De recente ontwikkelingen op het geopolitieke speelveld hebben invloed op de hele maatschappij en raken daarmee ook CWZ. De toenemende onzekerheid in onze werkomgeving brengt diverse (financiële) risico's met zich mee. Dit uit zich onder andere in afnemende subsidies voor opleiding en onderzoek, beperkingen in de beschikbaarheid van (medische) hulpmiddelen en prijsdruk op onze dienstverlening. 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 onzeker. Ook zorgt de CAO ziekenhuizen voor extra druk op het halen van het beoogde resultaat zoals dat in de begroting voor 2025 is bepaald. Daarnaast kunnen opkomende technologische innovaties, zoals kunstmatige intelligentie, de zorgsector de komende jaren ingrijpend veranderen.

Op financieel vlak vragen met name de volgende risico's de aandacht van de organisatie:

- Prijsdruk vanuit zorgverzekeraars in relatie tot autonome kostenstijging

De naar verwachting aanhoudende prijsdruk vanuit zorgverzekeraars in relatie tot toenemende loon- en andere kosten zal de druk op het resultaat doen toenemen. Deze ontwikkelingen in combinatie met de reeds beperkte marges dwingen de organisatie om blijven inspanningen te doen om het rendement te verbeteren.

In 2023 is hiervoor een rendementsprogramma gestart dat in 2024 is doorgezet. In 2024 is gewerkt aan een monitoring tool om te kunnen sturen op ingezette verbeteringen van het rendement.

- Sprake van personele schaarste, terwijl de vraag naar (zorg)personeel blijft stijgen als gevolg van toenemende zorgvraag

De zorg staat voor een grote uitdaging, namelijk in de toekomst kunnen blijven voldoen aan de toenemende zorgvraag als gevolg van demografische ontwikkelingen (vergrijzing). Daarnaast is er sprake van personele schaarste waardoor het invullen van vacatures lastig blijft, de dagelijkse bezetting staat hierdoor onder druk. CWZ werkt hier aan door vol in te zetten op het binden & boeien van nieuw en bestaand personeel. Daarnaast wordt zorg efficiënter ingericht en digitaal waar mogelijk, ook versterken we de samenwerking met andere zorgpartners in de regio.

- Toenemende samenwerking met andere zorgpartners is noodzakelijk maar leidt ook tot extra complexiteit

De zorgtransformatie, o.a. gefinancierd vanuit de IZA-gelden, vraagt om intensievere samenwerking met andere zorgpartners. Deze samenwerking is essentieel om de zorg toekomstbestendig te maken, maar brengt ook extra complexiteit met zich mee. Verschillende organisaties met uiteenlopende werkwijzen, belangen en systemen moeten effectief samenwerken, wat de coördinatie en afstemming bemoeilijkt. CWZ werkt zo ook samen met Dicoon. Door regionale diagnostiek gezamenlijk aan te pakken, kunnen we zorg efficiënter organiseren en wachttijden verkorten. Maar het integreren van systemen, processen en communicatie vraagt om extra inspanningen van alle betrokkenen.

Hoewel de complexiteit groeit, is het duidelijk dat we alleen door samenwerking de zorg in de regio kunnen verbeteren. Het is een uitdaging, maar een noodzakelijke stap in de zorgtransformatie.

Beleid inzake risicobeheer van financiële instrumenten en transacties

Het beleid inzake risicobeheer van financiële instrumenten is vastgelegd in het treasury statuut van het CWZ. Dit beleid is gericht op het identificeren, beheersen en monitoren van risico's die voortvloeien uit het gebruik van financiële instrumenten, zoals hypothecaire leningen, verzekeringen en uitstaande leningen. In het treasury statuut zijn duidelijke richtlijnen opgenomen voor het beheer van renterisico's, valutarisico's en kredietrisico's. CWZ voert een prudent beleid en heeft geen financiële instrumenten zoals derivaten. Het beleid wordt periodiek herzien om te zorgen dat het risicobeheer effectief blijft en aansluit bij de actuele situatie.



Financiën

Vooruitblik 2025

Specifiek geeft dit hoofdstuk inzicht in de punten met betrekking tot de nabije toekomst, namelijk de verwachte investeringen en financieringsbehoefte, de verwachte personeelsbezetting en de verwachte ontwikkeling van omzet en rentabiliteit.

Verwachte investeringen en financieringsverwachtingen

In 2024 is de renovatie van de OK gestart. Voor de komende jaren zijn mid-term renovaties gepland. In 2025 en 2026 wordt gestart met de renovatie van 2 verpleegafdelingen, wordt de klinische farmacie vernieuwd en meer capaciteit gecreëerd voor dagbehandeling. Daarnaast wordt de noodstroomvoorziening vervangen en geïnvesteerd in duurzaamheidsmaatregelen. De voornaamste kostenpost voor reguliere investeringen zal zitten in de (medische) inventaris en ICT.

Vanuit de meerjarenbegroting wordt de financieringsverwachting voor de komende jaren bepaald. De reguliere investeringen worden betaald vanuit de operationele kasstromen en de renovaties welke gepland staan tot en met 2026 worden bekostigd middels externe financiering welke deels door het Wfz geborgd wordt.

Verwachte ontwikkeling van omzet in 2025

Voor 2025 verwacht CWZ te groeien in het rendement naar 1,5% van de omzet. Om dit doel te realiseren, is het essentieel dat het rendementsprogramma effectief wordt ingevuld en sturing krijgt. Daarnaast is het van groot belang dat de sturing op interne en externe risico's de benodigde aandacht krijgt om de financiële doelstellingen te behalen. Aandachtspunten hierbij zijn onder andere de samenwerking met Dicoon, financiering van de transformatie van zorg (vanuit IZA) en het anticiperen op veranderingen in de zorgvraag. Door een gedegen uitvoering van deze programma's, verwacht het ziekenhuis in 2025 een stabiele groei in rentabiliteit te realiseren bij een gelijkblijvend productievolume en een stijgende omzet, met name als gevolg van indexatie.



Duurzaamheid

CO2-uitstoot



Elektriciteitsverbruik

12.719.635 kWh
= ca. 3.624 huishoudens
→ 6.818 ton CO₂



Gasverbruik

1.368.564 m³
= ca. 1140 huishoudens
→ 2.929 ton CO₂



Narcosegassen

109 liter
→ 21,4 ton CO₂

Afval en waterverbruik



Totaal afval

758 ton
= ca. 520 huishoudens



Recyclingpercentage

23%



Waterverbruik

73.058.000 liter
= ca. 29 olympische zwembaden



Duurzaamheid

Dit jaar stond voornamelijk in het teken van het verankeren van duurzaamheid in het ziekenhuis. De focus lag daarmee op het vastleggen van het onderwerp in procedures en het beleid van het ziekenhuis. De resultaten van deze inspanningen worden naar verwachting in 2025 zichtbaar.

Er is dit jaar dus vooral veel werk achter de schermen verzet. Desondanks zijn er binnen het ziekenhuis weer belangrijke duurzame stappen gezet. Verschillende initiatieven zijn uitgevoerd, die een positieve impact hebben gehad of gaan hebben op de bovenstaande ESG-prestaties. Enkele van deze initiatieven zijn:

CO₂-routekaart

Dit plan toont de CO₂-uitstoot van het ziekenhuis en beschrijft welke stappen nodig zijn om de doelen voor CO₂-reductie in 2030 en 2050 te behalen.

Energiebeheer van PC's en monitors

PC's worden automatisch vergrendeld na 15 minuten inactiviteit. Als de computer 30 minuten niet gebruikt wordt, gaat de monitor automatisch op stand-by.

Elektrisch wagenpark

Halverwege het jaar verwelkomde het ziekenhuis een nieuwe elektrische sprinter. Dit was groot nieuws, want met de komst van deze bus zijn alle dieselveertuigen vervangen die gebruikt worden voor reguliere transportritten.

Recycling van kinderluiers

De kinderafdeling en de afdelingen neonatologie en verloskunde zijn begonnen met het gescheiden inzamelen van kinderluiers. Het plastic wordt gerecycled tot producten zoals plantenpotten en banken, en het organische materiaal wordt verwerkt tot compost en biogas.

Afvalgedrag

Afvalscheiding en -preventie zijn vooral een kwestie van gedrag. Interventies werken pas als ze aansluiten bij wat mensen echt motiveert. Daarom hebben we onderzoek gedaan om te begrijpen hoe mensen zich gedragen en welke factoren invloed hebben op hun keuzes rondom afval.

Energiebesparing op gebied van elektra en gas

Diverse afdelingen zijn afgelopen jaar voorzien van led verlichting en diverse ruimtes zijn voorzien van aanwezigheidsmelders. Daarnaast zijn besparingen gerealiseerd door aangepaste instellingen van een aantal luchtbehandelingsinstallaties, waardoor deze minder energie verbruiken.

Doorkijk 2025

In 2025 markeren het verwachte Ambitiedocument Duurzaamheid 2025–2030 en diverse mijlpalen het begin van een nieuwe fase, waarin duurzaamheid duurzaam verankerd wordt in de koers van het ziekenhuis.



Verslag raad van toezicht

De raad van toezicht van CWZ 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. Daarbij maakt de raad van toezicht gebruik van zijn informatie-, advies-, en goedkeuringsrechten. Ook ziet de raad van toezicht er op toe dat de raad van bestuur de gestelde doelstellingen bereikt en juiste beheersings- en controlesystemen inricht en naleeft.

De statuten van CWZ geven, samen met het Reglement van de 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 gelieerd aan de stichting. De raad van toezicht hanteert in haar toezicht de volgende principes:

- 1) Bijdrage van de raad van toezicht is gericht op goed functioneren van CWZ binnen de maatschappelijke opgave;
- 2) Wij zijn omgevingsbewust;
- 3) Wij zijn een lerend team;
- 4) Wij zijn transparant en onafhankelijk;
- 5) Wij hebben oog voor kwaliteit van zorg en veiligheid van het ziekenhuis;
- 6) Wij hebben contact met belanghebbenden en stakeholders.

De leden van de raad van toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden. De raad van toezicht heeft in 2024 geïnvesteerd in zijn eigen educatie en ontwikkeling als interne toezichthouder door het volgen van individuele opleidingen. In 2025 zal een gezamenlijke scholing worden gevolgd rondom AI en digitalisering in de zorg.

Er is geen sprake van een zakelijke binding tussen de leden van de raad van toezicht en CWZ. Een overzicht van hoofd- en nevenfuncties van de raad van toezicht in 2024 is opgenomen als bijlage. De raad van toezicht constateert dat deze hoofd- en nevenfuncties 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 2024 is de samenstelling van de raad van toezicht niet gewijzigd. De raad van toezicht bestaat in 2024 uit:

- Mr. H.J. Bolhaar (voorzitter);
- Prof. Dr. W.J.M. Scholte op Reimer (vice voorzitter);
- Drs. H. van der Stelt;
- Dhr. A. Th. van den Berg RA;
- Prof. Dr. P.M. Ter Wee.

In 2024 is dhr. A. Th. Van den Berg opnieuw benoemd als lid van de Raad van Toezicht voor zijn tweede termijn.

De raad van toezicht kwam in 2024 acht keer plenair bijeen in aanwezigheid van de raad van bestuur, waarvan eenmaal in de vorm van tweedaagse. De plenaire vergadering in mei is deels bijgewoond door de externe accountant. In onze plenaire vergaderingen met de raad van bestuur heeft de raad van toezicht actief gesproken over diverse strategische en actuele thema's als gelijkgerichtheid met de medische staf, de ontwikkelingen van Zorg bij Jou in Santeonverband en de ontwikkelingen rondom sociale veiligheid. Daarnaast is in een aantal aanvullende (online) vergaderingen aanvullend stilgestaan bij de ontwikkelingen rondom cardiologie.

Daarnaast zijn er met de vier adviesgremia van CWZ een of tweemaal per jaar overleggen geweest in aanwezigheid van de raad van bestuur. Met de adviesgremia is onder andere gesproken over de ontwikkelingen in CWZ in het algemeen, de ontwikkelingen in de organisatiestructuur, sociale veiligheid en patiëntparticipatie in CWZ.



Verslag raad van toezicht (2)

In totaal heeft de raad van toezicht in 2024 goedkeuring verleend aan vier voorgenomen besluiten, waaronder strategische besluiten over de organisatiestructuur en over de financiering van de OK-verbouwing en vervangen besturing van een energiecentrale en uitbreiding noodstroom aggregaten. Ook is er een zelfevaluatie van de raad van toezicht uitgevoerd op basis waarvan verschillende documenten van de raad van toezicht zijn herzien (waaronder de visie op toezicht en de reglementen van de raad van toezicht).

De raad van toezicht kent drie commissies, bestaande uit leden van de raad van toezicht, die de voltallige 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 2024 overleg over het opstarten van de wervingsprocedure voor tweemaal voor een lid voor de raad van bestuur (CFO a.i. en COO) en de wervingsprocedure van een voorzitter van de raad van toezicht. Hiervoor is een opdracht verleend aan een extern wervingsbureau. Ook is een profielschets voor beide 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 2024 vier keer, waarvan twee keer in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens de vergaderingen was er naast het algemene financiële beleid in 2024 onder andere specifiek aandacht voor de onderwerpen risicomanagement, interne audit, rendementsprogramma en cybersecurity.
- De commissie kwaliteit & veiligheid houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid en bespreekt personeelszaken. De commissie kwaliteit en veiligheid vergaderde in 2024 vier keer. Tijdens de vergaderingen was er in 2023 onder andere specifiek aandacht voor de thema's cultuur en leiderschap, sociale veiligheid, kwaliteitsaudits en -indicatoren en inzetbaarheid van medewerkers.

Vooruitblik 2025

De raad van toezicht heeft grote waardering voor de inzet van de medewerkers van CWZ. Het is en blijft belangrijk om de grote ambities en noodzakelijke transitie van het ziekenhuis te realiseren. Dit vraagt om lef en moet tot stand te komen met andere partners binnen en buiten de regio. De zorgtransformatie vraagt in 2025 aanvullende aandacht om de zorg van goede kwaliteit, betaalbaar en toegankelijk te houden, nu en in de toekomst. Datzelfde betekent ook dat het belangrijk zijn dat er gekeken wordt naar een structurele rendementsverbetering. Ook wordt de raad van toezicht betrokken bij de formulering van de hernieuwde strategie voor CWZ voor de komende jaren. Tot slot worden er in 2025 gesprekken gevoerd met de raad van bestuur over de toegankelijkheid en de kwaliteit van de cardiologische zorg.

In 2025 wordt afscheid genomen van de huidige voorzitter van de raad van toezicht en wordt een nieuwe voorzitter raad van toezicht verwelkomt. Tot slot verwelkomen we Jos Wannet als een vast lid van de raad van bestuur. We vertrouwen erop dat wij als raad van toezicht in 2025 in samenwerking met de raad van bestuur en de organisatie, de rol als toezichthouder en sparringpartner, op goede wijze kunnen invullen.



Bijlage: Hoofd- en nevenfuncties

Raad van bestuur

Naam:	Overige functies:
Drs. A. van Rossum - Voorzitter raad van bestuur	- Lid bestuur: Stichting Steunfonds Nijmeegs Interconfessioneel Ziekenhuis Canisius Wilhelmina - Lid bestuur: Vereniging Santeon - Lid bestuur: Coöperatie Zorg bij jou U.A. - Lid raad van toezicht: Reinier van Arkel
Drs. J. P. van Beers - Lid raad van bestuur	- Lid bestuur: Stichting Steunfonds Nijmeegs Interconfessioneel Ziekenhuis Canisius Wilhelmina - Lid raad van commissarissen: Stichting Antares Woonservice - Voorzitter raad van bestuur: Stichting Belangen Medische Diagnostiek en Trombosezorg - Eigenaar: OnBoard Executive Management
Drs. J. Wannet - Lid raad van bestuur ad interim vanaf 15 maart 2024 - Lid raad van bestuur vanaf 1 mei 2025	- Lid raad van commissarissen: ZoAa B.V. (tot 1 april 2024) - Lid raad van commissarissen: AlsCare B.V. (tot 1 april 2024)



Bijlage: Hoofd- en nevenfuncties

Raad van toezicht

Naam:	Overige functies:
Mr. H.J. Bolhaar Voorzitter raad van toezicht: Lid remuneratiecommissie	- Voorzitter raad van advies: Zorginstituut Nederland - Voorzitter raad van toezicht: Stichting Careyn
Prof. Dr. W.J.M. Scholte op Reimer Lid raad van toezicht: - Voorzitter remuneratiecommissie - Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid	- Voorzitter college van bestuur: Stichting Hogeschool Utrecht - Bijzonder hoogleraar Complexe Zorg, in het bijzonder voor hartpatiënten: Universiteit van Amsterdam / Hartcentrum Amsterdam UMC - Lid Wetenschappelijk College Verpleegkunde: Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) - Lid Commissie Toezichtvisie 3.0: Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ)
Dhr. A.Th. van den Berg RA Lid raad van toezicht: Voorzitter auditcommissie	- Eigenaar/partner: Business Advisors Network B.V. - Eigenaar/partner: Solutions for Business B.V. - Lid raad van commissarissen: Stichting SSHN - Lid raad van commissarissen: Berghege Heerkens Bouwgroep B.V. - Lid raad van commissarissen: Fetim B.V. (tot en met september 2024) - Non-executive director: DentalPro Holdings B.V. (tot en met september 2024) - Voorzitter: Stichting Herenzitting Knotsenburg



Bijlage: Hoofd- en nevenfuncties

Raad van toezicht

Naam:	Overige functies:
Drs. H. van der Stelt Lid raad van toezicht: Lid auditcommissie	- Lid raad van commissarissen: AAG Beheer B.V. - Lid raad van commissarissen: Stichting B&A groep - Voorzitter raad van commissarissen: Reinier Haga Groep Orthopedisch centrum B.V. - Lid raad van toezicht (vicevoorzitter): Stichting Radiotherapiegroep: - Voorzitter auditcommissie - Voorzitter remuneratiecommissie - Lid raad van toezicht: Stichting Bevolkingsonderzoek Nederland: - Voorzitter auditcommissie - Lid raad van toezicht: Stichting Prisma - Lid commissie financiën - Lid commissie vastgoed - Lid raad van toezicht: Penningmeester bij Vereniging Arts en Leefstijl (tot mei 2024) - Commissaris bij Flint theater, evenementen en congressen N.V. (tot juni 2024)
Prof. Dr. P.M. ter Wee Lid raad van toezicht: Lid commissie kwaliteit & veiligheid	- Voorzitter begeleidingscommissie: Monitor Patiëntveiligheid 2023-2027 - Medisch directeur, internist en hoogleraar nefrologie: Amsterdam UMC (tot en maart 2024)

