

Jaarverslag 2025

Raad van bestuur
Datum 19 mei 2026

Raad van toezicht
Datum 26 mei 2026



Inhoud



Voorwoord 3

Canisius Wilhelmina Ziekenhuis 4

Ontwikkelingen in 2025 13

Financiën 26

Duurzaamheid 30

Verslag van de raad van toezicht 32

Bijlagen 34

Voorwoord

Wij kijken met trots terug op 2025. Het was het jaar van ons 175-jarig bestaan, waarin de nieuwe meerjarenstrategie van CWZ is ontwikkeld, waarin we mooie mijlpalen hebben bereikt, maar waarin we ook belangrijke besluiten hebben genomen voor de toekomst van CWZ. Samen werken we stap voor stap aan de transformatie van zorg, zodat de zorg voor onze patiënten ook in de komende jaren van goede kwaliteit, toegankelijk en betaalbaar blijft. Tegelijkertijd houden we oog voor wat minstens zo belangrijk is: onze medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering.

Voor CWZ is de regionale samenwerking enorm belangrijk om ervoor te zorgen dat onze inwoners de juiste zorg op de juiste plek ontvangen en dat samen met onze partners de zorgcapaciteit optimaal wordt ingezet. We versnellen de beweging van zorgtransformatie en digitalisering: zodat zorg slimmer, persoonlijker en duurzamer wordt. Dat is prettiger voor patiënten en helpt ons om te groeien naar een Ziekenhuis zonder Muren.

In 2025 hebben wij op verschillende momenten uitgebreid stilgestaan bij ons 175-jarig jubileum. Tegelijkertijd kijken we vooruit en wordt 2026 een jaar waarin we verdere keuzes maken. Met onze nieuwe meerjarenstrategie in de hand hebben we de koers uitgezet voor de komende jaren. Als tweedelijns ziekenhuis van de regio bieden wij persoonlijke, passende en innovatieve zorg, die bijdraagt aan de gezondheid en kwaliteit van leven van de inwoners in onze regio.

Een toekomstbestendig CWZ betekent ook een financieel gezonde organisatie. In een tijd waarin de druk op de zorguitgaven toeneemt, blijft het essentieel dat inkomsten en uitgaven duurzaam in balans zijn. Daar is ook in 2025 weer hard aan gewerkt. Met dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over het afgelopen jaar.

De resultaten van 2025 waren niet mogelijk geweest zonder de inzet en betrokkenheid van al onze medewerkers en vrijwilligers. Wij danken hen voor hun enorme inzet. Ook spreken wij onze dank uit aan onze patiënten voor het vertrouwen dat zij in ons hebben gesteld.



Ankie van Rossum
voorzitter raad van bestuur

Jos Wannet
lid raad van bestuur



Canisius Wilhelmina Ziekenhuis

Het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (hierna: CWZ) is een topklinisch opleidingsziekenhuis, waarin 28 medisch specialismen vertegenwoordigd 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 buitenlocaties 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 tweedelijns 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 tweedelijns medisch-specialistische zorg in een duurzaam gezonde regio Nijmegen waar we samen aan bouwen.



Ambities CWZ



In onze strategie die liep tot en met 2025 zijn de volgende 4 ambities beschreven:

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.



Bestuur en governance

De raad van bestuur werd gevormd door Ankie van Rossum (voorzitter 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 van de raad van bestuur. Hiermee is vanaf februari 2025 de ratio man/vrouw binnen de raad van bestuur 50/50 procent.

De raad van bestuur heeft in 2025 geïnvesteerd in haar ontwikkeling middels gezamenlijke en individuele coaching en zal dit continueren in 2026.

De raad van bestuur werkt intensief samen met de adviesgremia uit CWZ: de Vereniging Medische Staf, de Verpleegkundige Staf, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk en legt verantwoording af aan de raad van toezicht, die in een eigen verslag terugkijkt op 2025.

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 interne regelingen opgesteld. Zo is in 2023 een interne regeling opgesteld ter 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 zijn binnen CWZ afspraken gemaakt over de wijze waarop de financiering van wetenschappelijk onderzoek plaats vindt. Ook heeft CWZ in 2025 de gedragscode herijkt die beschrijft hoe wij in ons ziekenhuis (samen) willen werken. Medewerkers van CWZ hebben allen deze gedragscode persoonlijk aangeboden gekregen door de raad van bestuur. Voor medewerkers bestaat er daarnaast een regeling melding misstanden (meldings- en klokkenluidersregeling), die o.a. in deze gedragscode onder de aandacht wordt gebracht. In 2025 is ook een campagne gelanceerd rondom sociale veiligheid.

Organisatie

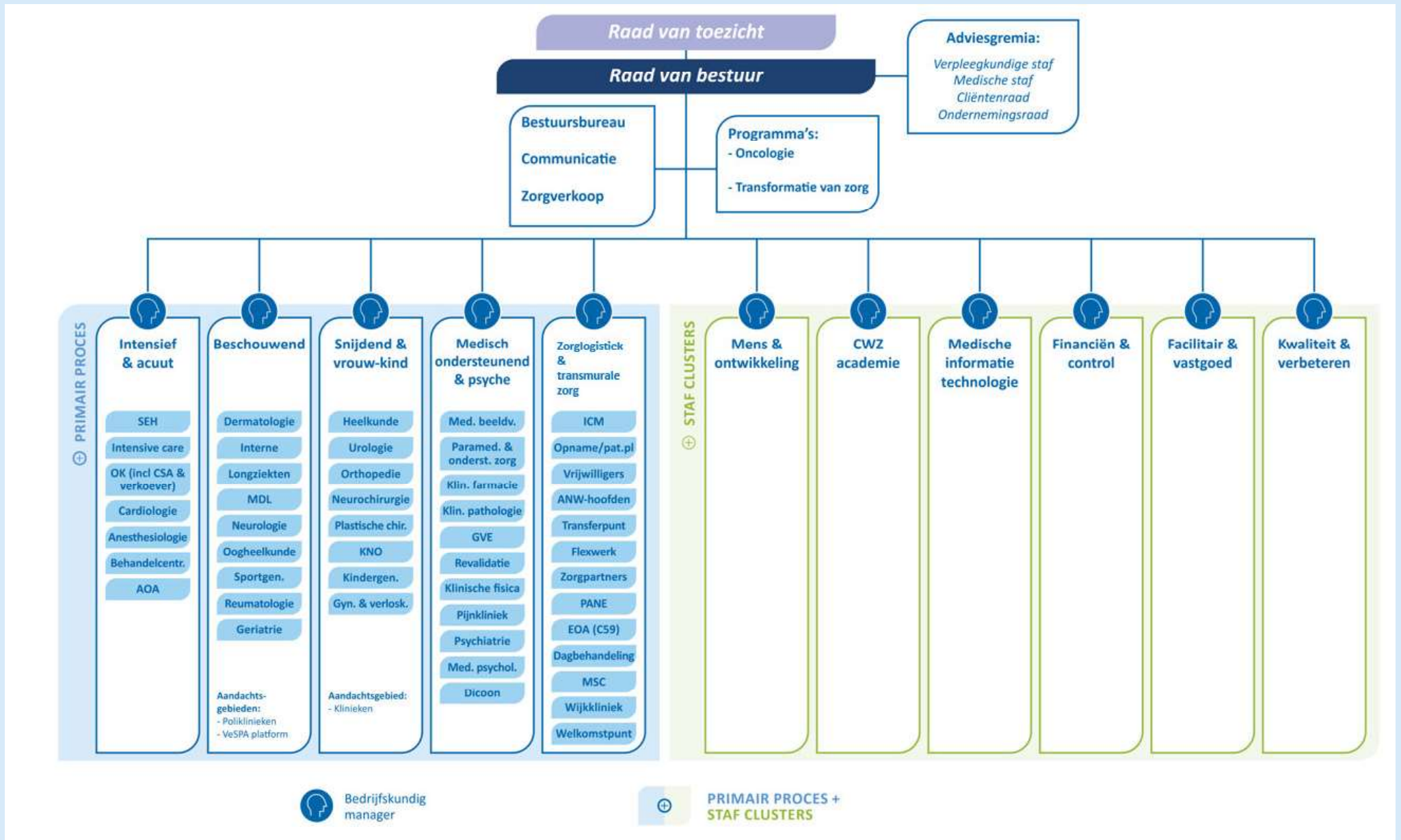
De organisatie van CWZ is opgebouwd uit vijf zorgclusters en negen stafclusters. De zorgeenheden binnen CWZ zijn verdeeld over deze vijf zorgclusters. Per zorgeenheid is sprake van een duaal management, met zowel een manager bedrijfsvoering als een medisch leider.

Binnen de eenheden wordt daarnaast gewerkt met afdelingshoofden en teamleiders. In 2025 is de functie van de teamleider binnen CWZ opnieuw vormgegeven.

Sturing op specifieke veranderopgaven vindt plaats via het inrichten van programma's. In 2025 is sprake van twee CWZ-brede programma's: Oncologie en Transformatie van zorg.



Organogram CWZ 2025



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.

De VMS adviseert de raad van bestuur ook over verschillende onderwerpen. In 2025 heeft de medische staf in samenwerking met de raad van bestuur gewerkt aan de nieuwe strategie van CWZ. De VMS heeft ook een belangrijke positie in de regiegroep cardiologie, waarin de ontwikkelingen in de cardiologische zorg werden besproken. Onderwerpen waarop de VMS geadviseerd heeft in 2025, zijn onder meer de opzegging van de samenwerkingsovereenkomst met het MSB Cardiologie en beleid inzake de financiering van wetenschappelijk onderzoek. Ook het profiel van de medisch leider is in 2025 ter advisering voorgelegd en vastgesteld.

In 2024 is de basis gelegd voor een geïntegreerde medische staftafel die in 2025 nader ingericht is. De geïntegreerde medische staftafel zal ervoor zorgen dat gelijkgerichtheid tussen de ziekenhuisorganisatie en medische staf nog beter gestalte kan krijgen. Dit is heel 2025 een belangrijk thema geweest en dat blijft het ook in 2026.

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. De raad van bestuur en het medisch stafbestuur hebben in 2025 vrijwel wekelijks overleg gehad met elkaar.

De samenstelling van het medische stafbestuur in 2025 is als volgt:

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

dr. J.M. (Jacqueline) Bos (vice-voorzitter/penningmeester);

drs. K.L. (Karin) Bos;

drs. I.F. (Ivo) Panhuizen;

drs. G.A. (Gerben) Schouten;

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

Verpleegkundige staf

Het verpleegkundig stafbestuur draagt met de inbreng van vakinhoud, professionele deskundigheid en verpleegkundige ontwikkelingen vanuit het verpleegkundig perspectief bij aan de koers van CWZ. 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.

De verpleegkundige staf adviseert de raad van bestuur over verschillende onderwerpen. In 2025 ging dit onder andere over de nieuwe strategie van CWZ, de opzegging van de samenwerkingsovereenkomst met het MSB cardiologie, jaarplan en begroting 2026 en de inrichting van de teamleider/coördinatoren zorg. Voorbeelden van verpleegkundige ontwikkelingen in 2025 zijn: De komst van regieverpleegkundige heeft bijgedragen aan een sterkere verbetercultuur en merkbare impact op de kwaliteit van zorg en procesoptimalisatie. Met het aanstellen van de verpleegkundig wetenschappers realiseren we een doorontwikkeling en inbedding van het verpleegkundig onderzoek

Verpleegkundige initiatieven zoals 'De wijziging in het protocol: van twee naar één venapunctie voor twee setjes bloedkweken' en 'flexibilisering in de acute-as' hebben bijgedragen aan de transformatie van zorg. Met trots wordt teruggekeken op de 3de editie van het verpleegkundig symposium dat een inkijk gaf in waardevolle onderzoeken en innovaties en is er ter versterking van verpleegkundige zeggenschap voor de tweede keer de Landelijke Monitor Zeggenschap uitgezet. De raad van bestuur en het verpleegkundig stafbestuur hebben in 2025 ongeveer een keer per maand overleg gehad met elkaar.

De samenstelling van het verpleegkundig stafbestuur is in 2025 als volgt:

Marieke Brugman (voorzitter)

Lucia uit het Broek (vice-voorzitter)

Linda van Voorst-Jansen

Wouter Lubbers

Petra van Verseveld



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 heeft instemmingsrecht over besluiten die zien op personele zaken. De rechten van de OR zijn vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden en de CAO Ziekenhuizen.

De OR adviseert de raad van bestuur over verschillende onderwerpen. In 2025 ging dit onder andere over de nieuwe strategie van CWZ, de opzegging van de samenwerkingsovereenkomst met het MSB Cardiologie, jaarplan en begroting 2026 en de inrichting van de teamleider/coördinatoren zorg. Ook zijn er verschillende aanvragen ter instemming voorgelegd aan de ondernemingsraad, waaronder verschillende roosterwijzigingen, de klachtenregeling en de klokkenluidersregeling.

De ondernemingsraad heeft in 2025 een vierdaagse training gevolgd, waarvan gedeeltelijk samen met de raad van bestuur. Thema's die hierin aan bod kwamen waren de rol en positie van de OR en de raad van bestuur, het artikel 24 overleg (waar de algemene gang van zaken binnen de organisatie wordt besproken tussen RvB en OR) en de verschillende rollen binnen de OR.

De OR bestaat uit gekozen leden uit de organisatie en wordt geleid door een dagelijks bestuur. Zij worden ondersteund door een ambtelijk secretaris. De raad van bestuur en de ondernemingsraad hebben in 2025 ongeveer een keer in de zes weken overleg gehad met elkaar. De samenstelling van de ondernemingsraad in 2025 is als volgt:

Ilse Linsen (voorzitter)

Irene Brito y Heynen (vicevoorzitter)

Danique Smits (vicevoorzitter)

Miranda Eykhout

Diana van Bergen-Hoogstraten

Daisy Kasteel

Yvonne Tschopp

Mariske Vroom

Jochen Willems



Clëntenraad

De cliëntenraad behartigt binnen het ziekenhuis de gemeenschappelijke belangen van patiënten, hun naasten en de inwoners van de regio. De cliëntenraad streeft ernaar dat het patiëntperspectief een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de zorgverlening in de spreekkamer en van het beleid van het ziekenhuis. De cliëntenraad had als focusgebieden voor 2025 bereikbaarheid van 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. De cliëntenraad heeft de raad van bestuur geadviseerd op verschillende onderwerpen, zoals de nieuwe strategie van CWZ, de opzegging van de samenwerkingsovereenkomst met het MSB Cardiologie, jaarplan en begroting 2026 en de invoering van de patiëntervaringsmonitor (PEM). Bij al deze ontwikkelingen staat de vraag, "wat betekent dit voor de patiënt?" voorop. Met de raad van bestuur is meerdere malen gesproken over hoe patiëntbetrokkenheid vormgegeven kan worden binnen CWZ. 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 8 leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. De leden zijn vrijwilligers en niet in dienst van CWZ. De raad van bestuur en de cliëntenraad hebben in 2025 ongeveer een keer in de zes weken overleg gehad met elkaar. De samenstelling van de cliëntenraad in 2025 is als volgt:

Jan Bertrams

Bart Straatman

Baukje Slik

Marianne van Doorn

Martin Kolders

Theo van Delft

Walter Smetsers

Roland van Elderen

Susanne Leij



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), en de 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.

STZ

CWZ maakt landelijk deel uit van de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ). De 27 STZ-ziekenhuizen in Nederland zetten zich gezamenlijk in voor het leveren van topklinische zorg, het opleiden en ontwikkelen van talent, het stimuleren en opschalen van innovatie en het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek. CWZ heeft acht door STZ erkende Topklinische Expertise Centra, specialisaties waarvoor ook patiënten van buiten de regio naar ons ziekenhuis komen.

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 krappere 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. De thema's die binnen het NOEL-verband worden opgepakt zijn in 2025 de arbeidsmarkt, diverse ontwikkelingen in de zorg en digitale gegevensuitwisseling (RSO).

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 juni 2024 zijn de medewerkers en de laboratoria van de afdelingen Medische Microbiologie uit de drie ziekenhuizen gefaseerd overgegaan naar het centrale laboratorium in Elst.

In 2025 heeft financieel bureau JBR Dicoon financieel getoetst op kosten en omzet en een meerjarenbegroting opgesteld (september 2025). De eerste fase van het GLIMS10 programma is gestart met het vervangen van TDNext op locatie CWZ door GLIMS10 (november 2025). Verschillende dienstverleningsovereenkomsten, SLA's en de raamovereenkomst zijn uitgewerkt en ondertekend door de drie ziekenhuizen. CWZ levert daarnaast de eerste medisch directeur binnen Dicoon (november 2025).



Samenwerking

Santeon

Ons ziekenhuis is onderdeel van Santeon. Zeven ziekenhuizen met één missie: samen versnellen we nieuwe gezondheidszorg in heel Nederland. Dat doen we door te vernieuwen, te verbeteren en te leren met als doel betere kwaliteit van leven voor patiënten én meer werkplezier voor zorgprofessionals. Voor nu en voor de toekomst.

Samenwerking is het sleutelwoord. Door kennis en innovaties te delen, data beter beschikbaar en uitwisselbaar te maken en professionals te ondersteunen met een bewezen veranderaanpak, maken we vernieuwing onderdeel van ons dagelijkse werk.

Samen vernieuwen

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om de zorgvernieuwing te versnellen. Met de lancering van Samendezorgvernieuwen.nl ontwikkelen we een nieuw, landelijk kennisplatform waar zorgprofessionals werkwijzen en tools kunnen vinden over het vernieuwen van zorg. Ook verscheen een magazine waarin de Santeon-veranderaanpak wordt toegelicht. Zorg vernieuwen vraagt immers om anders werken, met de juiste tools om de verandering te leiden.

Het programma *Zorg bij jou* groeide in 2025 verder door. Drie nieuwe hybride zorgpaden gingen van start (Virtual Fracture Care gebroken enkel, chronische nierschade en systeemtherapie), waarmee het totaal op 18 zorgpaden komt. Daarnaast sloten nieuwe partners zich aan: Zorg bij jou telt inmiddels 12 leden. Zo vergroten we gezamenlijk de slagkracht om hybride zorg in heel Nederland beschikbaar te maken.

Samen verbeteren

Samen werken we aan zorg die merkbaar beter is voor patiënten. Een paar voorbeelden. De publiekscampagne herkenjijedelier.nl bereikte bijna één miljoen mensen en droeg bij aan meer bewustwording en betere herkenning van een delier.

Het Patients-Like-Me-dashboard voor borstkanker werd uitgebreid en opgeschaald buiten Santeon. Voor patiënten met Crohn en colitis ulcerosa zorgde een gezamenlijke behandelstandaard voor minder bloedonderzoek en minder afspraken in het ziekenhuis. Door samen te leren van data en praktijkervaringen verbeteren we zorg op een manier die direct merkbaar is voor patiënten en professionals.

Daarnaast haalden we meerdere grote subsidies binnen die bijdragen aan het verbeteren en vernieuwen van de zorg. Deze middelen ondersteunen onder andere betere gegevensuitwisseling in de zorg (in samenwerking met CumuluZ), samen beslissen bij longkanker, het slimmer afbouwen van immuuntherapie bij chronische darmziekten en reuma, een overzicht (dashboard) voor patiënten over het risico op hart- en vaatziekten en de evaluatie van thuismonitoring bij hart- en vaatziekten. Ook onderzoeken we de rol van monitoringsverpleegkundigen bij zorg op afstand.

Samen leren

Vernieuwen vraagt om blijvende ontwikkeling. In 2025 startte de Santeon Inkoop Academy, een op maat gemaakt opleidingsprogramma voor alle 110 inkoopprofessionals van de Santeon ziekenhuizen. Zo investeren we samen in kennis, betere samenwerking en professionele ontwikkeling.

Ook rondde veertien artsen de leergang Waardegedreven Medisch Leiderschap af en slaagden vijftien verpleegkundigen voor de leergang Bestuurlijk Samenspel: zij zijn voorbereid op een volgende stap in zorg en leiderschap. Met de uitreiking van de jaarlijkse Santeon Verpleegkundeprijzen zetten we in december verpleegkundige expertise en innovatie in de spotlights.

Bekijk meer Santeon-resultaten op de [website](#).



Ontwikkelingen in 2025

Kerncijfers

Productie

Gemiddelde
toegangstijd in dagen



26

Verwijzingen via
Zorgdomein



84.282

Eerste
consulten



113.083

Totaal aantal
consulten



362.416

Gemiddeld aantal
beschikbare bedden



379

Klinische
opnamen



20.696

Verpleegdagen



93.585

IC-behandeldagen



2.727

SEH-bezoeken



25.919

Aantal
zorgactiviteiten



4.316.558

DBC-zorgproducten



313.271

Unieke patiënten



189.176

Personeel (per einde verslagjaar)

Patiëntgebonden
personeel



Fte
1.577

medisch specialisten
(loond.+vrijgevestigd)



Fte
201

Overig personeel



Fte
682

Bedrijfsopbrengsten (x €1.000)

Bedrijfsopbrengsten
verslagjaar



€ 423.530

Waarvan overige
bedrijfsopbrengsten



€12.050



Ontwikkelingen in de organisatie

175 jaar CWZ

2025 was een heel bijzonder jaar voor ons ziekenhuis, want we bestaan maar liefst 175 jaar. In 1850 worden in Nijmegen twee ziekenhuizen geopend. In april 1850 gaat het eerste rooms-katholieke ziekenhuis open, het latere Canisius Ziekenhuis. In september 1850 krijgt ook de hervormde gemeente een eigen hospitaal, het latere Wilhelmina ziekenhuis. In 1974 vormen deze ziekenhuizen samen het Canisius Wilhelminaziekenhuis. In 1992 verhuist het ziekenhuis naar de huidige locatie. Zo is CWZ dus al 175 jaar hét ziekenhuis van de regio Nijmegen. In het jubileumjaar is op veel verschillende wijzen stilgestaan bij deze historie bijvoorbeeld door een foto-expositie en onthulling van een bouwfragment van het toenmalige Canisiusziekenhuis. Ook tijdens de Nijmeegse Vierdaagse, op de dag van de zorg en tijdens de kerstviering is stilgestaan bij onze rijke historie. Speciaal voor medewerkers was er tot slot een escaperoom ingericht vol historische elementen van CWZ. 2025 was een jubileumjaar om nog jaren op terug te blikken.

Nieuwe strategie

De strategie van CWZ liep eind 2024 af en we hebben in 2025 de tijd genomen om te komen tot een nieuwe strategische koers voor de periode 2026 – 2028. Een blik op de toekomst is nodig, want de wereld om ons heen verandert, de zorg staat onder druk en vraagt een andere manier van denken. Onze nieuwe strategie is tot stand gekomen samen met onze medewerkers, de adviesgremia en onze partners in de regio en beschrijft wie we zijn, waar we voor staan en hoe we de komende jaren invulling geven aan onze maatschappelijk opdracht: de zorg in de regio van goede kwaliteit, toegankelijk en betaalbaar houden. De zorg van morgen. *Met elkaar lukt het.*

Raad van bestuur en raad van toezicht

Jos Wannet was per 15 maart 2024 lid van de raad van bestuur ad interim. De raad van toezicht heeft Wannet per 1 mei 2025 benoemd als vast lid van de raad van bestuur.

In 2025 heeft daarnaast een wijziging plaatsgevonden in de samenstelling van de raad van toezicht. Per 1 mei 2025 is dhr. Sjaak Wijma toegetreden tot de raad van toezicht en is per 1 juni 2025 benoemd tot voorzitter van de raad van toezicht. Dhr. Herman Bolhaar is per juni afgetreden na volbrenging van zijn tweede termijn.



STZ

CWZ is een topklinisch opleidingsziekenhuis dat naast basiszorg ook complexe medische zorg levert. In een topklinisch centrum gaan hooggespecialiseerde zorg, wetenschap, onderwijs en innovatie hand in hand.

CWZ werkt samen binnen de vereniging Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen STZ. Elke 5 jaar wordt onze topklinische kwaliteit getoetst door STZ. In 2025 heeft CWZ de 5-jaarlijkse visitatiecyclus doorlopen. De visitatiecommissie concludeert dat CWZ voldoet aan de vereisten voor een topklinisch ziekenhuis en een duidelijke meerwaarde heeft binnen het STZ-netwerk.

TEC

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. CWZ had reeds 6 zogenaamde, topklinische expertisecentra (TEC). In 2025 heeft CWZ de erkenning gekregen voor twee nieuwe TEC's. De eerste is het behandelcentrum ALK van de afdeling psychiatrie van CWZ als is hét centrum voor behandeling van mensen met Aanhoudende Lichamelijke Klachten (ALK) in de regio Nijmegen. Ten tweede is het CWZ darmkankercentrum door STZ erkend als TEC. Deze erkenning onderstreept de hoogwaardige, multidisciplinaire en gestroomlijnde zorg die het darmkankercentrum al vele jaren biedt aan patiënten met darmkanker.



Ontwikkelingen in de organisatie

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 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 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.

Het MSBC heeft dit besluit aangevochten bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg. De zitting hiervan heeft plaatsgevonden op 9 september 2025.

Op 14 oktober 2025 hebben CWZ en MSBC de uitspraak van het Scheidsgerecht ontvangen. Het Scheidsgerecht heeft geoordeeld dat CWZ de samenwerkingsovereenkomst met het MSBC terecht heeft opgezegd. En zij heeft vastgesteld dat de gronden voor de opzegging proportioneel en rechtvaardig zijn.

CWZ en het MSBC zijn in goed overleg overeengekomen dat de samenwerkingsovereenkomst eindigt per 1 maart 2026. De continuïteit van zorg is geborgd. Zowel het CWZ als de cardiologen van het MSBC richten zich vanaf dat moment op de toekomst. In de afgelopen periode is gezamenlijk zorggedragen voor een goede overdracht van patiënten.

In de afgelopen periode is hard gewerkt aan de vorming van een nieuwe vakgroep cardiologie. Er zijn negen nieuwe cardiologen aangenomen en samen met de al aanwezige drie cardiologen in dienst van het ziekenhuis vormen zij straks de nieuwe vakgroep cardiologie. Zij starten gefaseerd vanaf februari en de vakgroep zal in augustus compleet zijn. De expertises van de nieuwe cardiologen sluiten aan bij ons huidige cardiologische zorgpalet. Dat betekent dat patiënten ook in de toekomst in CWZ terecht kunnen voor alle vormen van cardiologische zorg die we al jaren bieden. Om ook in de tussenliggende periode de continuïteit te borgen, is de vakgroep versterkt met meerdere ervaren cardiologen op de polikliniek, hartkatheterisatiekamer (HCK) en de kliniek.

Verbouwingen

Om te zorgen dat het gebouw van CWZ ook in de toekomst blijft voldoen aan de verwachtingen hebben er in 2025 verschillende verbouwingen plaatsgevonden. Ten behoeve van de inhuizing van het magazijn, is ons magazijn geheel opnieuw ingericht. Ook de kledinguitgifte is verbouwd. In 2024 is de renovatie van de OK gestart, deze wordt medio 2026 afgerond. Voor de komende jaren zijn er mid-term renovaties gepland. In 2025 is er gestart met de renovatie van 2 verpleegafdelingen, waarvan er begin 2026 één wordt afgerond.



Ontwikkelingen in de organisatie

Transformatie van zorg

In oktober 2025 is het zorgtransformatieplan 'Een ziekenhuis zonder muren' goedgekeurd door zorgverzekeraars VGZ en CZ. Dit betekent dat financiering van 3,5 miljoen euro beschikbaar komt voor de uitvoering van dit plan.

Dit transformatieplan bevat verschillende projecten die nu doorgaan op de ingeslagen weg. Dat is belangrijk, want we zien hier al goede resultaten. Patiënten waarderen de zelfstandigheid en regie die ze krijgen bij Zelfzorg Thuis, waar ze zelf zorghandelingen en het gebruik van digitale toepassingen leren. Proactieve zorgplanning geeft patiënten en zorgverleners richting aan persoonlijke en zinnige invulling van zorg. Dat zien we ook in Stepped Care bij artrose, waarin we mensen pas opereren nadat ze andere wegen, zoals fysiotherapie, hebben bewandeld. En met een gezamenlijk spoedplein wordt de samenwerking met de huisartsen-spoedpost (HAP) verstevigd, zodat mensen sneller op de plek zijn waar zij passende zorg krijgen

Zelfzorg thuis

Bij Zelfzorg Thuis leren onze verpleegkundig vaardigheidsinstructeurs aan patiënten en hun naasten om zelf verpleegkundige handelingen te doen en goed om te gaan met digitale ondersteuningsmiddelen, zoals zorgapps, digitale informatie en het online patiëntenportaal. Afdeling Zelfzorg Thuis bestaat bijna anderhalf jaar en heeft in die tijd al 1200 patiënten geschoold. Patiënten die zelf eenvoudige zorghandelingen kunnen verrichten zijn zelfstandiger, hebben meer vrijheid en meer regie op hun leven. In oktober 2025 heeft deze afdeling de Impactmakersprijs 2025 gewonnen. Deze prijs wordt door het Actie Leer Netwerk uitgereikt aan de meest inspirerende en impactvolle beweging in zorg en welzijn.

Introductie teamleiders

Na een evaluatie van de rol van de operationeel ondersteuner is gebleken dat de huidige inrichting niet goed genoeg paste binnen de CWZ organisatiestructuur. Daarom zijn twee nieuwe profielen ingericht: teamleider zorg en coördinator zorg.

De afgelopen jaren was de rol van operationeel ondersteuning tijdelijk en verschillend ingevuld. Dit zorgde voor wisselende verwachtingen. Uit de evaluatie bleek dat teams behoefte hebben aan duidelijke sturing en ondersteuning. Met een teamleider zorg komt er een vast aanspreekpunt met verantwoordelijkheid voor de afdeling en medewerkers. De coördinator zorg zorgt voor gerichte coördinatie en ondersteuning binnen de afdeling. Door een 4e echelon toe te voegen (teamleider zorg) en daarnaast een horizontale uitbreiding (coördinator zorg), ontstaat een logisch en duurzaam loopbaanpad. De nieuwe profielen passen in het bestaande functiehuis; de teamleider zorg als functie en de coördinator als addendum aan de huidige functie van een medewerker. Zo krijgen afdelingen en clusters duidelijke afspraken en is er meer gelijkheid in waardering, beloning en verdeling van taken.



Initiatieven in de patiëntenzorg

CWZ heeft in 2025 verschillende initiatieven uitgerold waar patiëntgerichte zorg tot zijn recht komt. Een greep uit deze initiatieven worden hieronder toegelicht.

Samen beslissen

Een voorbeeld hiervan is dat in CWZ de geriatrie betrokken is in het multidisciplinaire behandelteam voor oudere patiënten met darmkanker. Met de patiënt samen wordt besproken welke behandeling het beste past. Alle opties, voor- en nadelen, patiëntvoorkeuren en omstandigheden worden daarbij meegenomen. 'Samen beslissen' bevordert niet alleen de autonomie van de patiënt maar kan ook leiden tot betere behandelresultaten en een betere kwaliteit van leven. Bovendien kan een open dialoog tussen zorgverlener en patiënt leiden tot beter begrip van de verwachtingen en realistische prognoses.



De Infuuts

In CWZ kunnen kinderen vanaf juni 2025 fietsen met hun infuuspaaal. Dankzij de Infuuts, een speciaal ontworpen blauw fietsje, kunnen jonge patiënten weer vrij bewegen, ook als ze zijn aangesloten aan infuuspompen, zuurstof, sondevoeding of een katheter.



Nieuwe behandeling patiënten met glaucoom

Ook biedt sinds kort de afdeling oogheelkunde van CWZ een nieuwe behandeling aan voor mensen die last hebben van glaucoom. Met het implanteren van een iStent kunnen patiënten hun oogdruk effectief beheersen en hun gezichtsvermogen behouden.



De Meerhof

CWZ voert een aantal operaties voor de specialismen KNO, heelkunde, plastische chirurgie en orthopedie uit op de nieuwe CWZ-locatie Meerhof in Mill. Dit doen we om de wachttijden voor patiënten te verkorten. Voor deze behandelingen maakt CWZ gebruik van de operatiefaciliteiten op deze locatie, zowel OK's als ondersteunende medewerkers. De patiënt blijft onder behandeling van het medisch team van CWZ en wordt bij de Meerhof geopereerd door een CWZ-arts die samen met een anesthesioloog van CWZ de operatie uitvoert.



Onderzoek en opleiding

CWZ is lid van de vereniging Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ) en heeft in 2025 de 5-jaarlijkse visitatiecyclus doorlopen. De visitatiecommissie concludeert dat CWZ voldoet aan de vereisten voor een topklinisch ziekenhuis en een duidelijke meerwaarde heeft binnen het STZ-netwerk. Het ziekenhuis toont leiderschap, veerkracht en samenwerking, zowel intern als regionaal. De organisatie ademt leren en verbeteren, aldus de visitatiecommissie.

Talent & Opleiding

Opleiden is een belangrijke kerntaak binnen CWZ; het is een randvoorwaarde om onze strategische doelstellingen en maatschappelijke opdracht te realiseren.

Opleiden als vliegwiel voor de zorg van de toekomst:
We hebben een scala aan erkende medische en verpleegkundige vervolgoopleidingen in CWZ; met bijbehorende kwaliteitsinstrumenten, opleiders en RGS-visitaties. Voor al deze opleidingen is in 2025 de kwaliteitscyclus met de bijbehorende kwaliteitsinstrumenten geprofessionaliseerd. Alle in 2025 erkende RGS opleidingen hebben een erkenning voor onbepaalde tijd gekregen. Daarnaast ontvangen we studenten van ROC's, HBO's en Universiteiten die bij ons stagelopen of afstuderen; niet alleen zorg gerelateerd.

Fundament op orde.

We organiseren bij- en nascholing middels interne scholingen om te zorgen dat de kennis van onze mensen up-to-date blijft. Er is toegang tot e-learning modules, praktijklessen en klinische lessen. Er worden zo nodig externe scholingen en symposia bezocht.

Goed werkgeverschap zie je terug in de zij-instroom, traineeship en de CWZ route; waarin we (nieuwe) verpleegkundigen opleiden tot vakbekwame collega's. In 2025 was er extra aandacht voor de regieverpleegkundigen en is het plan ontwikkeld voor de scholing van de nieuwe teamleiders.

Regionale samenwerking is noodzakelijk; met elkaar organiseren we het onderwijs t.b.v. de regionale opleidingsopgave. Hierin staan we in nauw contact met andere zorginstellingen én opleidingsinstanties en dragen we bij aan nieuw opleidingsaanbod regionaal.

Zorgtransformatie en digitalisering vraagt naast kennisontwikkeling ook aandacht voor de mens kant van de verandering. Hier was in 2025 specifieke aandacht voor. We delen onze kennis in Santeon- en STZ verband.

In 2025 is het volledige CZO kwaliteitsbeleid herschreven én doorliepen we de CZO visitatie voor de verpleegkundige vervolgoopleidingen. We zijn voor 4 jaar erkend als opleiding.

Samen met de HAN en 6 andere ziekenhuizen ontwikkelden we een nieuwe opleiding voor OK assistenten. Hierin staat simulatieonderwijs centraal: een leer methode waarbij realistische, gesimuleerde scenario's worden gebruikt om studenten vaardigheden te laten oefenen. Door studenten langer en intensiever buiten de operatiekamer op te leiden, neemt de begeleidingsdruk op OK-teams af en wordt de opleidingscapaciteit in de regio vergroot.

In CWZ gebruiken we Brainwave als platform waar alle interne bij- en nascholingsactiviteiten te vinden zijn. In 2025 zijn er op Brainwave 44.131 artikelen, e-learning modules, video's, skills en events gevolgd, waarvan 79% succesvol is afgerond.

Kerncijfers

Specialismen met opleidingsbevoegdheid



23

Artsen in opleiding tot specialist (AIOS)



164

Artsen niet in opleiding tot specialist (ANIOS)



81

Verpleegkundigen in opleiding in FTE



55

Coassistenten



470

HBO-V deeltijders



21

Hoogleraren



2

Verpleegkundigen in vervolgoopleiding/EPA's



92

Verpleegkundig specialisten in opleiding



12

Aantal stagiaires



691



Onderzoek en opleiding

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 8 topklinische expertisecentra (TEC):

- Prostaatkanker;
- Knie;
- Hoofd- en aangezichtspijn;
- Schimmelinfecties (Radboudumc/CWZ); ook ECZA
- Heup;
- Kinderdiabetes;
- Aanhoudende lichamelijke klachten (ALK) – nieuw in 2025;
- Darmkanker – nieuw in 2025.

CWZ kent daarnaast nog het Expertisecentrum maligne hyperthermie (ECZA)

Toegepast wetenschappelijk onderzoek

De implementatie van het in 2024 opgestelde financiële beleid rondom wetenschap, heeft plaatsgevonden in 2025. De financiering van research loopt nu via CWZ, is transparant en standaard voorzien van een begroting. Digitale tools als Researchmanager en HIX research ondersteunen de onderzoeker en het onderzoeksproces en voldoen aan de laatste kwaliteitseisen. Het kwaliteitshandboek werd herschreven en nieuw wetenschapsbeleid werd ontwikkeld.

De IGJ deed een audit bij een studie van MDL. Dat gaf mooie aanknopingspunten om nog een aantal verdere verbeterpunten in ondersteuning door te voeren.

De CWZ wetenschapsprijs van 2025 werd dit jaar in ontvangst genomen door Lotte van Zeelst, promovendus heekunde, met haar onderzoek over de implementatie van de quiltechniek bij het hechten na een borstampuatie. Rianne van de Ligt, klinisch verloskundige, wist met haar onderzoek over vervroegd ontslag na primaire sectio, de innovatieprijs in de wacht te slepen.

GE-chirurg Frans van Workum kreeg een Veni-beurs van ZonMW voor onderzoek naar de kwaliteit van operaties bij patiënten met endeldarmkanker.

Arts microbioloog Eelco Meijer kan dankzij een ZonMW subsidie het onderzoek naar Candida auris verder brengen.

SEH-arts Georgios Alexandridis gaat vanuit de SEH de kosteneffectiviteit van gerichte ambulancezorg bij ouderen onderzoeken dankzij de Junior Onderzoeker Grant (vanuit Radboudumc Academisch Medisch Netwerk).

In samenwerking met Radboudumc haalden onze verpleegkundigen een ZonMW subsidie binnen voor een onderzoek naar pediatriesch delier.

Wetenschappelijk onderzoek door verpleegkundigen kreeg in 2025 ook een boost; meerdere masters en PhD's met een verpleegkundige of paramedische achtergrond zijn gestart binnen de CWZ academie om hun bijdrage te leveren aan de opgaven van CWZ. Dit doen zij naast hun 'reguliere' baan in CWZ.

Zij doen onderzoek naar:

- Patiëntervaringen met de hoofdpijnpolikliniek;
- Patiëntervaringen en zorgconsumptie ZelfzorgThuis;
- Optimale inzet van de transmurale kinderverpleegkundige;
- Evaluatie inzet regieverpleegkundigen in de kliniek.



Kwaliteit van zorg

Uitkomsten

Alle uitkomstcijfers op het gebied van kwaliteit zijn te vinden op [Canisius Wilhelmina Ziekenhuis | Kwaliteit en behandelresultaten | Ziekenhuischeck](#)

Kwaliteitsaccreditatie

CWZ werkt doorlopend aan een goed kwaliteitssysteem en voert interne audits en veiligheidsrondes uit om de kwaliteit te toetsen. Om te controleren of we dit de juiste wijze doen, laten we ons door Qualicor accrediteren. Qualicor komt daartoe drie keer in vijf jaar op bezoek en besluit op basis hiervan tot verlenging van de accreditatie. In januari 2026 stond de toetsing gepland van het ziekenhuisbrede kwaliteitssysteem, de dialyse en informatieveiligheid. Waar nodig zijn hiervoor voorbereidingen gedaan.

Informatieveiligheid

Om patiëntgegevens en zorgprocessen goed te beschermen tegen digitale dreigingen, hebben we in 2025 ons beleid voor informatieveiligheid vernieuwd volgens de nieuwste zorgnorm NEN 7510. Daarmee bereiden we ons ook voor op de aankomende Europese cyberbeveiligingswetgeving. De e-learning op het gebied van informatieveiligheid is verplicht gesteld.

Melding Incidenten Patiëntenzorg

Het aantal MIP-meldingen is in 2025 afgenomen ten opzichte van vorige jaren (2025: 2944, 2024: 3340, 2023: 3159, 2022: 3179). Een belangrijke verklaring hiervoor is dat de meldingen van laboratoriumonderzoek vanaf 2025 direct bij de externe zorgpartner Dicoon worden gemeld.

De MIP-meldingen in 2025 gaan over de volgende onderwerpen: behandeling (18%), medicatie (18%), patiëntenplanning/nazorg (11%), onderzoek (8%) en vallen (7%). Deze categorieën blijven jaarlijks nagenoeg onveranderd in de top 5 staan.

Naar aanleiding van de MIP-meldingen zijn diverse verbetermaatregelen doorgevoerd, enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het verbeteren van het correct aanvragen, hoe om te gaan met storingen, verminderen van verlengde doorlooptijden en verbeteren van instructies over laboratoriumonderzoek met name op de acute zorg afdelingen
- Er wordt meer gebruik gemaakt van de valsensor, uitvraag valrisico en rooming-in
- Er zijn afspraken gemaakt over inhuur antidecubitusmatrassen bij krapte en het goed voorbereiden van aanschaf in 2026 nieuwe bedden met daarbij een goede beoordeling van de aanschaf hoeveelheid antidecubitusmatrassen
- Het inzetten van scholing, het aanpassen van werkafspraken en het inzetten van consultatie bij verward en onbegrepen gedrag op somatische afdelingen, dit onderwerp is onderdeel van een ziekenhuisbreed verbetertraject
- Verbetermaatregelen om dubbelcheck medicatie beter te borgen in het werkproces van medicatievoorbereiding

Klachten

Het aantal klachten in 2025 is ten opzichte van vorig jaar iets toegenomen (2025: 549; 2024: 446; 2023: 503; 2022: 549). De klachten in 2025 kunnen onderverdeeld worden naar de volgende categorieën: methodisch en technisch handelen (39%), relatie (33%), organisatie (24%), financiën (11%) en overig (3%). We zien voor het eerst klachten over genderdiscriminatie. In 2026 gaan we hier aandacht voor vragen.

Naar aanleiding van klachten zijn diverse verbetermaatregelen ingevoerd, voorbeelden hiervan zijn:

- Bij kindergeneeskunde wordt nu dagelijks visite gelopen door de kinderarts zelf, dus niet alleen de arts-assistent. Dit vergroot de zichtbaarheid van de kinderarts voor de ouders.
- Bij MDL wordt met de patiënt voor een endoscopie gesproken over wat de wensen van de patiënt zijn indien tijdens de ingreep onverhoopt een reanimatie nodig zou zijn.



Kwaliteit van zorg

Verbeterprojecten

Patiëntervaringsmonitor (PEM)

In 2025 zijn we gestart met het continu meten van patiëntervaringen. Alle patiënten die op de polikliniek zijn geweest of in het ziekenhuis zijn opgenomen, ontvangen in de week daarna een vragenlijst over hun ervaringen. Er zijn vragen zowel over wachten, de bejegening door artsen en verpleegkundigen, of ze konden meebeslissen over hun behandeling, of ze voldoende informatie kregen en nog meer. Er is gekozen voor de vragenlijst waarmee ook vergelijking met andere ziekenhuizen mogelijk is. De eerste uitkomsten zijn positief, patiënten waarderen CWZ met een 8,7. Maar er zijn altijd onderdelen die beter kunnen. Daar gaan we in 2026 mee aan het werk.

Veilige zuurstoftoediening

CWZ is in september gestart met een nieuwe richtlijn voor zuurstoftherapie om zuurstoftoediening veiliger en eenduidiger te maken. In de praktijk blijken er regelmatig misverstanden te bestaan over zuurstofgebruik, waardoor patiënten soms onnodig of zelfs schadelijk veel zuurstof krijgen. Longartsen zien dat dit kan leiden tot complicaties, zoals hypercapnie bij COPD-patiënten. De nieuwe richtlijn zorgt voor heldere afspraken over streefsaturaties en een zorgvuldig vastgelegd zuurstofbeleid vanaf de SEH. Hiermee verbetert CWZ de patiëntveiligheid, vermindert het aantal bloedgasafnames en ontstaat meer duidelijkheid voor zorgverleners

Inspectiebezoeken

Verbeterdoelen

In oktober was de IGJ in CWZ om te spreken over de verbeterdoelen. De IGJ had van te voren een analyse toegestuurd van de aangeleverde teksten. Ze beoordeelden de aangeleverde teksten van de verbeterdoelen als bondig en prettig leesbaar. Het zijn kritische zelfevaluaties waarbij het ziekenhuis zichzelf soms tekort doet. Bij een aantal verbeterdoelen kunnen we nog beter beschrijven wat er is bereikt sinds de vorige aanlevering. Tijdens het bezoek is gefocust op het verbeterdoel ondervoeding. De IGJ was onder de indruk van de innovatieve aanpak door diëtetiek. De IGJ had daarnaast nog een suggestie over hoe nog beter te evalueren op de stand van zaken.

Verbeteren in Vizier

In november was de IGJ in CWZ om te spreken over de wijze waarop verbeterd wordt naar aanleiding van calamiteitenonderzoek. Daarbij hebben ze gekeken naar de wijze waarop nazorg wordt gegeven aan patiënten die betrokken zijn bij een calamiteit. Dit is in CWZ opgenomen in andere procedures/werkwijzen. De inspecteurs waren van mening dat dit goed is geregeld.

De inspecteurs hebben ook gekeken hoe de verbetermaatregelen waren uitgevoerd bij twee geselecteerde casussen. Zij zagen een goede verbetercultuur, waarbij met name positief opviel dat zorgverleners het vanzelfsprekend vinden dat zij worden betrokken bij het opstellen van de verbetermaatregelen.

Herijken kwaliteit

De raad van bestuur heeft in 2025 opdracht gegeven tot een herijking van de sturing op kwaliteit. Het kwaliteits- en veiligheidssysteem van het CWZ in grotendeels 20-15 jaar geleden ingericht, aan de hand van de toen geldende regels. Die regels zijn op hoofdlijnen gelijk gebleven, maar de wijze waarop er mee wordt omgegaan, is wel veranderd. Er is inmiddels meer ruimte voor eigen interpretatie en beleid. Dit zien we onder andere terug in de houding van de IGJ en bij de accreditatie door Qualicor. Daarnaast zien we dat de kwaliteitscommissies zoals die destijds zijn ingericht inmiddels minder opbrengsten hebben. Waarin de beginjaren veel verbeteringen werden gegenereerd, is dit inmiddels bij vele commissies wat minder, wat uiteraard een teken van hun succes is. Ook de nieuwe organisatiestructuur leidt tot vragen of de inrichting van de dashboards, verdelen van verantwoordelijkheden en ondersteuning nog volledig passend is. De uitkomsten van de opdracht en verbeteringen worden in 2026 verwacht.

Crisisbeheersing

In 2025 heeft CWZ intensief ingezet op het waarborgen van continuïteit van kritieke zorg bij mogelijke stroomuitval. Naast technische noodstroomtesten organiseerden we meerdere Table-top oefeningen met verschillende teams om kennis en handelingsperspectief te versterken. De gezamenlijke inzichten leidden tot aangescherpte procedures en een verbeterde samenwerking tussen technische dienst, zorgafdelingen, ICT en crisiscoördinatie. Hierdoor is CWZ beter voorbereid op situaties waarin de stroomvoorziening onder druk staat.



Kwaliteit van zorg

Waardegedreven zorg

Bijna twintig jaar geleden werd de term waardegedreven zorg geïntroduceerd als een manier om de zorg beter en toekomstbestendig te maken. Waardegedreven zorg streeft naar de best mogelijke gezondheidsuitkomsten voor patiënten tegen de laagste kosten, door zorg te organiseren rondom de patiënt en diens behoeften. Het richt zich op 'samen beslissen', het meten van relevante uitkomsten en continue verbetering op basis van data.

Steeds meer ziekenhuizen, waaronder de Santeon-ziekenhuizen, gebruiken inmiddels de CWZ Thuis-app. Deze app helpt patiënten die een operatie aan de prostaat hebben gehad (RARP) om thuis veilig en goed te herstellen.

Samen met zorgverzekeraar VGZ heeft CWZ daarnaast uitgebreid onderzocht hoeveel zorg mensen met COPD nodig hebben. De manier waarop onze longartsen bepalen welke zorg iemand nodig heeft (triage) wordt door VGZ gezien als een goed voorbeeld voor andere zorginstellingen.

Ook heeft CWZ een eigen overzichtssysteem ontwikkeld voor patiënten die een operatie hebben gehad: het ERAS-dashboard. Hiermee kunnen we goed blijven volgen hoe het herstel verloopt, zonder dat we daarvoor afhankelijk zijn van een externe licentie

Procesverbetering

In 2025 is binnen CWZ stevig ingezet op het versterken van continu verbeteren volgens Lean-principes. Hoofden en medewerkers (totaal 37 deelnemers) namen deel aan trainingen in procesverbetering (Orange- en Greenbelt), waarbij zij verbeterprojecten uitvoerden binnen zowel zorg- als ondersteunende processen.

Dit leidde tot concrete resultaten, zoals kortere doorlooptijden op de SEH voor benauwde kinderen, verbeterde informatievoorziening voor zwangeren via nieuwe zorgpaden en een sterke verbetering van de thuiszorgaanvragen (van 4% naar 92% direct correct). Daarnaast is kort cyclisch verbeteren verder verankerd door de implementatie van dagstarts en verbeterborden en door afdelingen te ondersteunen bij het structureel werken aan procesverbetering.

De deepdive bij orthopedie/ trauma zorgde voor meer structuur, betere samenwerking en snellere besluitvorming, beter gebruik van EWS-scores (van 30% naar 88%) en minder telefonische vragen na ontslag (- 50%).



Mens en organisatie

In 2025 hebben we gewerkt aan een nieuwe strategische koers voor de periode 2026-2028. In de organisatie is breed onder de medewerker opgehaald wat zij belangrijk vinden op het gebied van goed werkgeverschap. Een resultaat hiervan is dat goed werkgeverschap als een van de belangrijke strategische doelen is benoemd.

De uitkomsten richten zich op het versterken van duurzame inzetbaarheid voor alle collega's. Het maken van afspraken over fysieke, mentale en sociale vitaliteit, werkdruk en werk privé balans. Het versterken van professioneel leiderschap van alle medewerkers, zodat iedereen verantwoordelijkheid neemt en weet welke bijdrage hij of zij levert aan de maatschappelijke opdracht van CWZ. Medewerkers die eigenaarschap willen en kunnen nemen voor hun werk plus voor het geheel.

Het investeren in zichtbare, koersvaste en verbindende leiders, zij nemen hun teams mee in de veranderingen in de zorg en tonen voorbeeldgedrag en spreken aan waar nodig op gedrag en verantwoordelijkheden.

Het verder bouwen aan een inclusieve en veilige werkomgeving waarin iedereen zich thuis voelt.

De in 2025 vastgestelde CWZ gedragscode vormt daarbij een leidraad en ook de veranderbeweging samen voor sociale veiligheid.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is een belangrijke strategische doelstelling van CWZ. In 2025 zette de organisatie sociale veiligheid verder op de kaart.

Het doel is komen tot een stevig fundament. Een werkomgeving realiseren 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.

Samenhangende en gecoördineerde veranderaanpak

We hebben gekozen voor een aanpak die zo dicht mogelijk zit bij de clusters en de afdelingen. In deze voorgestane aanpak werkt elke onderdeel op eigen tempo en eigen manier naar eenzelfde organisatie doel, ondersteund door M&O. We maken gebruik van een reeds bestaand proces binnen CWZ, het beleid en jaarplannen van ieder cluster waardoor het draagvlak wordt vergroot.



De maatwerkinterventies waren in 2025 gericht op het verder brengen van de verandering en de ontwikkeling naar een sociaal veilige werkomgeving. Het inrichten van een ondersteuning structuur voor medewerkers en leidinggevendenden. Enkele voorbeelden die onderdeel zijn van het nieuwe programma: een website voor sociale veiligheid, actualisatie protocollen en meldingsformulier, het ontwikkelen en communiceren van de beslisboom, een communicatieplan, nieuwsbrief, het lanceren van een bewustwording campagne, informatie en kennisdelen, lezingen, uitdragen van de gedragscode in taalgebruik en uitdragen wat we zeggen dat we willen zijn.

De bewustwordingscampagne Samen voor Sociale Veiligheid is onderverdeeld op drie grote thema's: pesten, roddelen en hiërarchische dominantie. De medewerker zijn in deze campagne meegenomen op getoonde voorbeelden uit de praktijk van CWZ. En uitgenodigd om in gesprek te gaan en te ontdekken hoe het voor de ander werkt. Of hoe het in de dynamiek van het team werkt. Met elkaar benoemen wat 'wel of niet kan'. Met oog voor elkaar. Met ruimte voor de ander. Met respect voor elkaars grenzen. In 2026 zetten we deze aanpak voort en geven we invulling aan de fase van het handelingsperspectief.



Mens en organisatie

Arbo en gezondheid

In 2025 werkten we samen met betrokkenen verder aan een visie en een programma op arbo en gezondheid met als doel duurzame inzetbaarheid. Er is een verzuimreductie plan ontwikkeld. 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.

Uit een cijfermatige verzuimanalyse blijkt dat CWZ in 2025 een toename in het voortschrijdend verzuim (Q3 2025 6.3) laat zien van 0,8%. Met name door de toename in het aantal meldingen en de toename in duur en complexiteit van verzuim is dit percentage gestegen.

De trend hierin is gelijk aan de andere ziekenhuizen in Nederland. CWZ scoort in de middencategorie t.o.v. het verzuimcijfer van de STZ ziekenhuizen.

In de voorgenomen plannen wordt het belang benadrukt:

- van focus op verzuim naar focus op versterken van inzetbaarheid;
- van het medische model naar een gedragsmatige visie op verzuim;
- intuïtief handelen naar data-gedreven handelen;
- van losse projecten naar een geïntegreerde projectmatige aanpak op inzetbaarheid;
- van losse interventies en communicatie voor medewerkers naar een overzichtelijke set aan interventies gericht op de oorzaak van het probleem.

Voor het effectief en duurzaam verlagen van verzuim kiezen we voor een integrale gedifferentieerde aanpak van drie doelgroepen: (1) een optimale verzuimbegeleiding voor de doelgroep in het verzuim, (2) het beheersen van risicovormende factoren voor de medewerkers die verminderd productief zijn en/of het risico lopen op termijn niet of verminderd inzetbaar te zijn en (3) het versterken van vitaliteit en welzijn voor het duurzaam inzetbaar houden van alle medewerkers, die aan het werk zijn, zonder direct risico op uitval.

Leiderschap

In 2025 hebben we aandacht besteed aan integraal leiderschap welke vanuit de besturingsfilosofie van CWZ richtinggevend is voor het realiseren van goed werkgeverschap op het gebied o.a. personeel.

De interventies in 2025 waren er dan ook op gericht om de leidinggevendenden binnen CWZ zoveel mogelijk te ondersteunen zodat zij hun taak goed kunnen doen. Het aanbod was gericht op: het geven van trainingen over de nieuwe CAO, trainingen op het gebied van arbeidsrecht, lezingen over sociale veiligheid, theatervoorstelling hoe omgaan met verzuimende medewerkers, het voeren verzuimgesprekken, voeren W&S gesprekken, loopbaanontwikkeling en het begeleiden van teams en individuele medewerkers bij functioneren/disfunctioneren.

Deze interventies en een uitbreiding daarvan op het handelingsperspectief worden in 2026 op het gebied van goed werkgeverschap, sociale veiligheid, duurzame inzetbaarheid en strategisch recruitment verder vormgegeven.

Kerncijfers in fte

Patiëntgebonden
personeel



1.577

Vrijgevestigd medisch
specialisten



96

Medisch specialisten in
loondienst



105

Overige
medewerkers



682

Aantal
vrijwilligers



87

Verzuimpercentage
(12 maanden voortschrijdend)



6,3%



Mens en organisatie

Aanname en introductie nieuwe medewerkers

In 2025 zijn er twee nieuwe recruiters aangenomen met kennis van strategisch recruitment. Dit heeft bijgedragen aan een professioneel introductieprogramma dat efficiënter is ingericht. Tevens is het werving en selectie beleid aangescherpt. De arbeidsmarkt binnen de zorg is immers sterk in beweging. Sinds enkele jaren zijn er - vanwege het personeelstekort - structurele problemen met het werven van zorgpersoneel. Een structurele (landelijke) aanpak en samenwerking op regionaal niveau is een voorwaarde voor een succesvolle aanpak. Een helder professioneel wervings- en selectiebeleid zorgt ervoor dat de basis op orde is. Tegelijkertijd vraagt de huidige arbeidsmarkt om een meer strategische en datagedreven benadering van recruitment, waarbij niet alleen wordt gereageerd op vacatures, maar ook proactief wordt ingespeeld op toekomstige personeelsbehoefte en schaarste.

Het is van belang om vacatures snel in te vullen met de juiste kwaliteit en achtergrond. De werving- en selectiemethode, die we hanteren moet een hulp en stimulans zijn en geen “bureaucratisch en remmend” effect met zich meebrengen. Wel zijn spelregels en procedures noodzakelijk om goede, eenduidige en zorgvuldige procedures te waarborgen. CWZ houdt zich aan de wettelijke regels en de sollicitatiecode van de NVP. Het is aan de selectiecommissie en M&O om met deze spelregels professioneel om te gaan.

Naast het professioneel inrichten van onze werving- en selectie strategie en bijbehorende procedures is het belangrijk om hoofden en managers te stimuleren om tijdig na te denken en te anticiperen op de te verwachten uitstroom van personeel (vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd of vanwege doorgroei naar een volgende functie).

Introductie nieuwe medewerkers

De eerste honderd dagen bij een werkgever bepalen of een nieuwe medewerker voor langere tijd bij een organisatie wil blijven werken. Tijdens het sollicitatieproces wordt een beeld van de organisatie en het werk gevormd. Eenmaal aan het werk is het belangrijk dat dit beeld wordt bevestigd en betekenis krijgt. Ook in 2025 hebben we hier in ons aanbod vanuit recruitment veel aandacht aan besteed. In 2026 zetten we dit voort. Daarnaast heeft CWZ de ambitie om te zorgen voor een werkklimaat waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen, zich gewaardeerd voelen, zich trots voelen, en goed geïnformeerd worden. Ook is het belangrijk dat ze kunnen meedenken over veranderingen en dat er op hun werkplek aandacht is voor vitaliteit en werkgeluk. Tijdens de hiertoe georganiseerde bijeenkomsten gaan we op informele wijze met elkaar in gesprek over bevindingen en ervaringen op deze ambitie. Dit introductieprogramma met opvolging heeft ook als doel om onze mensen te kunnen volgen en uitstroom te beheersen.



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.

In 2025 zijn de resultaten van de deelneming Apotheek B.V. niet meer meegenomen in de totalen, dit omdat deze resultaten van een verwaarloosbare betekenis zijn.

Behaalde omzet en resultaten

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 5,7 miljoen. In 2024 was dit resultaat € 4,1 miljoen. Het resultaat over 2025 is 1,4 % van de totale omzet van € 424 miljoen. In 2024 was het resultaat 1,0% van de totale omzet van € 418 miljoen. Daarmee is het resultaat verbeterd, zowel in absolute zin als relatief ten opzichte van vorig jaar. De omzet is nagenoeg op het niveau van vorig jaar, ondanks de indexatie van contracten met zorgverzekeraars. Dit komt met name door het overdragen van eerstelijns omzet naar Dicoon. De stijging van de personeelskosten komt door CAO-verhogingen van twee keer 2% in 2025. Stijging van de overige bedrijfskosten heeft voornamelijk te maken met hogere licentie & advieskosten en meer kosten geneesmiddelen.

De omzet bestaat voor € 375 miljoen, dat is 89 procent, uit opbrengsten vanuit de Zorgverzekeringswet (2024: € 368 miljoen, dat is 88 procent). Verder bestaat de omzet voornamelijk uit subsidies, beschikbaarheidsbijdragen en baten uit onderaanneming.

De totale omzet medisch specialistische zorg (msz) ligt vrijwel in lijn met de begroting. De opbrengsten uit subsidies en beschikbaarheidsbijdrage, respectievelijk € 4,9 miljoen en 18,0 miljoen zijn hoger dan in 2024.

De bedrijfslasten bestaan voor € 205 miljoen, dat is 49 procent, uit personele kosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten). In 2024 bedroegen deze kosten € 192 miljoen, dit was 46 procent van het totaal. Voor € 70 miljoen, dat is 17 procent, gaat het om kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten (in 2024 was dit € 86 miljoen en 21 procent).

De honorariumkosten vrijgevestigd medisch specialisten zijn hier voor € 34 miljoen (2024: 37 miljoen) in opgenomen, de afname heeft met name te maken met de afrekening van cardiologie. Verder bestaan de kosten uit afschrijvingen en overige bedrijfskosten. De bedrijfslasten zijn met € 3 miljoen (1 procent) gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. Die stijging wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de personeelslasten met € 13 miljoen zijn gestegen, met name als gevolg van een stijging van de CAO-lonen en een extra dotatie aan de schuld van vakantiedagen (PLB) van € 3 miljoen. De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn daarentegen gedaald met € 14 miljoen, grotendeels ten gevolge van de overdracht 1^e lijns zorg naar Dicoon.

Kerncijfers

(In € mln.)	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	423.530	418.340
Personeelskosten	204.962	192.100
Netto resultaat	5.733	4.145
Totaal materiele vaste activa	160.949	154.019
Totaal eigen vermogen	90.781	85.048



Financiën

Solvabiliteit en liquiditeit op balansdatum

De activazijde van de balans bestaat voor 57 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 ratio's, waarbij de normen zijn overgenomen uit de afspraken met de financiers:

	2025	2024	Norm
Solvabiliteitsratio %	27,4%	30,0%	> 20%
EBITDA (in € mln.)	€ 30,2	€ 28,8	> € 25,0
DSCR	2,5	2,3	> 1,4

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

Kasstromen en financieringsbehoeften

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positieve kasstroom van € 9,2 miljoen. Met een kasstroom uit operationele activiteiten van ruim € 17 miljoen worden de financieringsactiviteiten (enkel aflossingen op langlopende leningen) van € 9,1 miljoen en een gedeelte van de investeringsactiviteiten van € 25 miljoen gedekt. Daarnaast zijn er nieuwe leningsfaciliteiten van € 19 miljoen aangetrokken. Per balansdatum kan er uit de beschikbare faciliteiten nog € 6,6 miljoen opgenomen worden.

De totale kasstroom van investeringsactiviteiten is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2024.

De beschikbare kredietfaciliteit van € 25,0 miljoen is in 2024 niet aangesproken. De stand van de liquide middelen per 31 december 2025 was € 24,3 miljoen.

Waarderend risicomanagement

CWZ heeft 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 verandering 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 voldoen aan wet- en regelgeving, 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 verder versterkt. In dit beleid is uitgewerkt wat CWZ doet om fraude te voorkomen en te detecteren. In lijn met dit beleid voert CWZ jaarlijks een risicoanalyse uit, waarin de frauderisico's in kaart worden gebracht en de beheersing ervan op procesniveau wordt geëvalueerd. Daarnaast beschikt CWZ over beleid ten aanzien van het opvolging geven aan fraudesignalen door deze te onderzoeken en indien relevant nader op te volgen en herstel te plegen.



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 2026 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 blijvend inspanningen te doen om het rendement te verbeteren.

In 2023 is hiervoor een rendementsprogramma gestart dat in 2025 is doorgezet. In 2025 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, moeten 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 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 2026

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, deze worden medio 2026 afgerond. Voor de komende jaren zijn mid-term renovaties gepland. In 2025 is er gestart met de renovatie van 2 verpleegafdelingen, waarvan er begin 2026 één wordt afgerond. De klinische farmacie wordt vernieuwd en er wordt meer capaciteit gecreëerd voor dagbehandeling. De noodstroomvoorziening wordt nog vervangen en er wordt 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.

Personeelsbezetting.

De verwachte inzet van het personeel zal in 2026 gelijk zijn aan de inzet van 2025.

Verwachte ontwikkeling van omzet en rentabiliteit in 2026

Voor 2026 verwacht CWZ te groeien in het rendement naar 1,9% van de omzet. Om dit doel te realiseren, is het essentieel dat het rendementsprogramma effectief wordt ingevuld en sturing krijgt. Daarnaast is het van 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 2026 een stabiele groei in rentabiliteit te realiseren bij een gelijkblijvend productievolume en een stijgende omzet, met name als gevolg van indexatie.



Duurzaamheid

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze strategie en dagelijkse praktijk. Eind 2025 heeft de raad van bestuur het Ambitiedocument Duurzaamheid 2025–2030 vastgesteld, dat richting geeft aan onze prioriteiten en doelstellingen voor de komende jaren. Daarnaast heeft ons ziekenhuis de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. Hiermee committeren wij ons aan landelijke afspraken op het gebied van CO₂-reductie, circulariteit, medicijnresten en een gezonde leefomgeving.

In 2025 namen wij samen met acht andere ziekenhuizen deel aan een traject om te leren rapporteren volgens het CSRD-light kader. Dit heeft ons geholpen om structuur aan te brengen in onze ESG-rapportage en inzicht te krijgen in relevante onderwerpen. Komend jaar zullen we dit verder uitwerken om zo nog beter te kunnen rapporteren over duurzaamheidsaspecten: van het in kaart brengen van onze waardeketen en stakeholders, via een dubbele materialiteitsanalyse, naar het inrichten van een KPI-bibliotheek en data woordenboek. De reikwijdte en inhoud van onze rapportage is daarmee nog in ontwikkeling.

ESG-prestaties

CO₂-uitstoot

Scope 1+2	Scope 3 (deels)
2024: 9.774.433 kg CO ₂ -eq	1.544.283 kg CO ₂ -eq
2025: 9.122.413 kg CO ₂ -eq	1.616.505 kg CO ₂ -eq

Onze scope 1 en 2 CO₂-uitstoot is het afgelopen jaar met 6,6% gedaald. We hebben (naast energiebesparing) onder meer ingezet op het minder en op een alternatieve manier bevochtigen van de lucht en het verlagen van de verwarmingsvraag. In navolging van de CO₂-routekaart zijn we gestart met het verkennen van het plaatsen van een hybride warmtepomp.

Onze scope 3 CO₂-uitstoot hebben we nog niet volledig in beeld. De gerapporteerde prestaties betreffen de CO₂-emissies veroorzaakt door woon-werk verkeer en zakelijk verkeer. Deze uitstoot is afgelopen jaar gestegen met 4,7%. Wel weten we dat de belasting per kilometer licht is gedaald. Om deze indirecte uitstoot te verminderen, hebben we duurzaam woon-werkverkeer gestimuleerd, onder andere via een e-bike probeeractie.

Daarnaast hebben we duurzaamheid in toenemende mate onderdeel gemaakt van inkoop- en investeringstrajecten. Komend jaar werken we verder toe naar 55% CO₂-reductie in 2030 en vergroten we het inzicht in mobiliteit en ketenemissies.

Energieverbruik

	Elektriciteit	Aardgas
2024:	12.964.362 kWh	1.375.490 m ³
2025:	12.762.276 kWh	1.352.099 m ³

In 2025 daalde ons stroomverbruik met 202.086 kWh (1,6%) en ons gasverbruik met 16.465 m³ (1,2%). In het afgelopen jaar werd 251.215 kWh (2%) van het stroomverbruik opgewekt via onze eigen zonnepanelen. Dit jaar hebben we de isolatie van appendages en leidingdelen in technische ruimtes geoptimaliseerd. Op de centrale sterilisatieafdeling (CSA) zijn de nieuwe wasmachines ontkoppeld van het stoomnet, wat heeft geleid tot een gasbesparing, met lokaal een toename van het elektriciteitsverbruik. Nieuwe verpleegafdelingen, IC- en OK-ruimtes zijn gerealiseerd met energiezuinige voorzieningen, zoals: ledverlichting (vaak met aanwezigheidsmelder), efficiëntere luchtbehandelingskasten en warmteterugwinning. Ook zijn elektrische screens toegepast, waarmee de zoninstraling centraal kan worden gereguleerd. Om onze doelstellingen van 5% energiereductie in 2026 en 12,5% in 2030 te realiseren, verkennen wij in het komende jaar aanvullende maatregelen, zoals de uitbreiding van zonnepanelen en de implementatie van een energiebeheersysteem.

Waterverbruik

2024: 73.190 m³
2025: 73.907 m³

Ons waterverbruik is licht gestegen van 73.190 m³ in 2024 naar 73.907 m³ in 2025. Om deze stijging om te buigen naar een daling werken we aan beter inzicht in verbruik en mogelijke besparingsmaatregelen. Komend jaar bepalen we gerichte interventies en bijbehorende doelstellingen.

Afval

	Restafval	Specifiek Ziekenhuisafval
2024:	465.161 kg	114.980 kg
	<i>Recycling</i>	<i>23,44 %</i>
2025:	439.981 kg	99.460 kg
	<i>Recycling</i>	<i>28,98 %</i>

In 2025 produceerden we 5,4% minder restafval en 13,5% minder specifiek ziekenhuisafval dan vorig jaar. Ons recyclepercentage steeg van 23,4% naar 29,0%. We hebben stappen gezet in afvalscheiding, waaronder het scheiden van plastic verpakkingen en bedbankpapier. Daarnaast werken we samen met de afvalverwerker en diverse ziekenhuizen in de regio aan innovatieve recyclingoplossingen voor verontreinigde plastic voorwerpen. We werken toe naar minimaal 25% minder restafval en 12,5% minder specifiek ziekenhuisafval in 2026 ten opzichte van 2018, met verdere reductie in 2030.



Duurzaamheid

Voedselverspilling

Binnen horeca en roomservice hebben we in de dagelijkse praktijk zoals gebruikelijk gelet op het voorkomen van voedselverspilling. Het inzicht in de omvang van voedselverspilling wordt momenteel verder opgebouwd. Daarnaast hebben we nog ingezet op het verder verduurzamen van de roomservice, bijvoorbeeld door de menukaart te digitaliseren en bij gerenoveerde afdelingen over te stappen op herbruikbaar servies. Komend jaar verbeteren we de monitoring en zetten we gericht in op interventies, met als doel voedselverspilling te beperken tot maximaal 20% van het ingekochte gewicht.

Eiwittransitie

We werken ook dit jaar volgens het programma 'Goede Zorg Proef Je' en hebben het aanbod op enkele plekken uitgebreid met plantaardige alternatieven, zoals het Baasbroodje en broodje Nimma. Het inzicht in het aandeel plantaardige eiwitten wordt verder ontwikkeld. Komend jaar intensiveren we deze inzet door het assortiment verder uit te breiden en medewerkers en patiënten te stimuleren tot plantaardige keuzes. We werken toe naar minimaal 50% plantaardige eiwitten in 2026 en 60% in 2030.

Primaire grondstoffen

De resultaten zijn nog niet volledig te kwantificeren, maar in 2025 hebben we ingezet op het verminderen van grondstoffenverbruik. Bij assortimentskeuzes beoordelen we steeds vaker de milieu-impact. Ook hebben we onderzocht welke gedragsinterventies helpen om onnodig handschoengebruik terug te dringen en zijn we overgestapt van steriel naar schoon katheteriseren. Komend jaar richten we ons op het verder identificeren en verminderen van verspilling van medische hulpmiddelen en brengen we de milieu-impact van bouw- en renovatieprojecten beter in beeld.

Geneesmiddelenverspilling

Ook in 2025 is ingezet op het voorkomen van geneesmiddelenverspilling middels proactieve sturing en het aanhouden van zeer beperkte voorraden. Binnen Santeon en de afdeling Klinische Farmacie wordt continu gemonitord op doelmatigheid, mogelijke verspillingen en beschikbare alternatieven.

Daarnaast is er actief gestuurd op het verkleinen van het totale assortiment om de inzet van middelen verder te optimaliseren. Tekorten en acute leveringsproblemen blijven echter een structurele uitdaging en deze trend zal naar verwachting niet afnemen.

Komend jaar wordt een verdiepende analyse uitgevoerd naar de omvang en impact van verspilling. De uitkomsten hiervan worden vertaald naar concrete doelstellingen en gerichte interventies om de doelmatigheid verder te versterken.

Disposables

Het inzicht in het gebruik van wegwerpinstrumenten van disposables moet nog worden ontwikkeld. In 2025 zijn we gestart met een onderzoek naar het vervangen door herbruikbare alternatieven op de afdeling verloskunde. Bij een positieve uitkomst starten we een pilot en werken we toe naar opschaling. Daarnaast verkennen we mogelijkheden voor hergebruik en herverwerking van disposables. Hiermee dragen we bij aan onze doelstelling om minimaal één vijfde deel van de wegwerp hulpmiddelen te vervangen door herbruikbare alternatieven

Doorkijk 2026

In 2026 vertalen we het Ambitiedocument Duurzaamheid 2025–2030 naar een uitvoeringsprogramma en verankeren we duurzaamheid in beleid en de planning- en controlcyclus, inclusief het betrouwbaar rapporteren over onze duurzaamheidsprestaties. Daarnaast breiden we het aantal Green Teams uit en faciliteren we deze beter. Zij initiëren verduurzaming binnen de eigen werkomgeving en dragen als ambassadeurs bij aan het realiseren van onze doelstellingen. Ook maken we duurzaamheid zichtbaarder en stimuleren we duurzaam gedrag, zodat het onderwerp breder wordt gedragen in de dagelijkse praktijk.



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 2025 opnieuw geïnvesteerd in zijn eigen educatie en ontwikkeling als interne toezichthouder door het volgen van individuele opleidingen (zie bijlage). In 2025 heeft daarnaast een zelfevaluatie van de raad van toezicht plaatsgevonden begeleid door een extern adviseur, op basis waarvan enkele verbeterpunten zijn opgepakt.

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 2025 is opgenomen als bijlage bij dit verslag. De raad van toezicht constateert dat deze hoofd- en nevenfuncties niet leiden tot belangenverstremgeling. 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 2025 heeft een wijziging plaatsgevonden in de samenstelling van de raad van toezicht. Per 1 mei 2025 is dhr. Wijma toegetreden tot de raad van toezicht en is per 1 juni 2025 benoemd tot voorzitter van de raad van toezicht. Dhr. Bolhaar is per 1 juni afgetreden na volbrenging van zijn tweede termijn.

De raad van toezicht bestaat in 2025 uit:

- Mr. H.J. Bolhaar (voorzitter tot juni 2025);
- Dr. J.A.C. Wijma (lid per 1 mei 2025, voorzitter per 1 juni 2025)
- 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.

De raad van toezicht kwam in 2025 zeven keer plenair bijeen in aanwezigheid van de raad van bestuur, waarvan eenmaal in de vorm van een tweedaagse heisessie. 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, het CWZ-brede programma sociale veiligheid en de ontwikkelingen rondom de cardiologie. Daarnaast is ook in 2025 in een aantal aanvullende (online) vergaderingen 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 organisatie, sociale veiligheid en patiëntparticipatie in CWZ.



Verslag raad van toezicht (2)

In totaal heeft de raad van toezicht in 2025 goedkeuring verleend aan twintig voorgenomen besluiten, waaronder de vaststelling van de nieuwe strategie, de opzegging van de samenwerkingsovereenkomst met het MSBC Cardiologie, over de financieringsaanvraag voor een aantal verbouwingen en besluiten omtrent het profiel en de werving van de leden van de raad van bestuur en voorzitter 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 2025 overleg over het opstarten van de wervingsprocedure voor twee leden voor de raad van bestuur (CFO 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.
- De auditcommissie ziet toe op het financieel-economisch beleid en adviseert de raad van toezicht op dit vlak. De auditcommissie vergaderde in 2025 vijf keer, waarvan twee keer in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens de vergaderingen was er naast het algemene financiële beleid in 2025 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 2025 drie 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 2026

De raad van toezicht heeft grote waardering voor de inzet en betrokkenheid van de medewerkers van CWZ. Dankzij hun inzet wordt dagelijks gewerkt aan goede en toegankelijke zorg voor patiënten. Tegelijkertijd staat de zorgsector voor grote uitdagingen. Ook in 2026 blijft het daarom van groot belang om de ambities van het ziekenhuis en de noodzakelijke transitie in de zorg verder vorm te geven.

De veranderingen in het zorglandschap vragen om samenwerking, innovatie en keuzes in de organisatie van zorg. De raad van toezicht ziet dat CWZ samen met partners binnen en buiten de regio werkt aan de verdere ontwikkeling van toekomstbestendige zorg. De zorgtransformatie vraagt ook in 2026 blijvende aandacht, zodat de zorg van goede kwaliteit, betaalbaar en toegankelijk blijft – zowel voor huidige als toekomstige generaties patiënten.

Een belangrijk aandachtspunt in 2026 is daarnaast de financiële duurzaamheid van het ziekenhuis. De raad van toezicht zal samen met de raad van bestuur aandacht blijven besteden aan een structurele verbetering van het rendement, zodat CWZ ook op de langere termijn kan blijven investeren in kwaliteit van zorg, medewerkers, innovatie en passende zorg.

In het komende jaar wordt de raad van toezicht betrokken bij de verdere uitwerking en implementatie van de hernieuwde strategie van CWZ voor de komende jaren. Daarbij zal aandacht zijn voor strategische keuzes, regionale samenwerking, digitalisering en het verder versterken van de organisatie.

Ook op het gebied van governance staan enkele veranderingen op de agenda. Wij verwelkomen per 1 juli 2026 Robert Janssen als derde lid van de raad van bestuur. In 2026 wordt daarnaast afscheid genomen van een lid van de raad van toezicht in verband met een aflopende tweede termijn en wordt naar verwachting een nieuw lid verwelkomd. Daarnaast zal eind 2026 de werving worden gestart voor een extra lid van de raad van toezicht, in verband met het vertrek van een lid begin 2027 vanwege een aflopende tweede termijn.

De raad van toezicht ziet uit naar de samenwerking met de raad van bestuur en de organisatie. Wij hebben er vertrouwen in dat wij ook in 2026 onze rol als toezichthouder en sparringpartner op een betrokken en constructieve wijze kunnen blijven vervullen.



Bijlage: Hoofd- en nevenfuncties

Raad van bestuur

Naam:	Nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als toezichthouder
Dr. A. van Rossum - Voorzitter raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none">- Lid bestuur: Stichting Steunfonds Nijmeegs Interconfessioneel Ziekenhuis Canisius Wilhelmina (t/m oktober 2025)- Lid bestuur: Vereniging Santeon- Lid bestuur: Coöperatie Zorg bij jou U.A.- Lid raad van toezicht: Reinier van Arkel
Dr. J. Wannet - Lid raad van bestuur ad interim vanaf 15 maart 2024 - Lid raad van bestuur vanaf 1 mei 2025	<ul style="list-style-type: none">- Lid bestuur: Stichting Steunfonds Nijmeegs Interconfessioneel Ziekenhuis Canisius Wilhelmina (t/m oktober 2025)
Dr. J. P. van Beers - Lid raad van bestuur (tot februari 2025)	<ul style="list-style-type: none">- Lid bestuur: Stichting Steunfonds Nijmeegs Interconfessioneel Ziekenhuis Canisius Wilhelmina (tot februari 2025)- Lid raad van commissarissen: Stichting Antares Woonservice- Voorzitter raad van bestuur: Stichting Belangen Medische Diagnostiek en Trombosezorg- Eigenaar: OnBoard Executive Management



Bijlage: Hoofd- en nevenfuncties

Raad van toezicht

Naam:	Nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als toezichthouder:
<p>Mr. H.J. Bolhaar Voorzitter raad van toezicht (tot 31 mei 2025):</p> <ul style="list-style-type: none">• Lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none">- Voorzitter raad van advies: Zorginstituut Nederland (t/m augustus 2025)- Voorzitter raad van toezicht: Stichting Careyn- Lid raad van advies: Off Limits- Gastdocentschap (incidenteel): Comenius Leergangen
<p>Dr. J.A.C. Wijma Lid raad van toezicht (vanaf 1 mei 2025 tot 31 mei 2025). Voorzitter raad van toezicht (vanaf 1 juni 2025)</p> <ul style="list-style-type: none">• Lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none">- Lid Raad van Commissarissen: Ommelander Ziekenhuis Groningen (vanaf oktober 2025)- Voorzitter raad van toezicht: Stichting Zorgevaluatie- Voorzitter raad van toezicht: Groene Zorgalliantie- Voorzitter kerncommissie ZonMW: Kader Programma Passende Zorg (vanaf april 2025)
<p>Prof. Dr. W.J.M. Scholte op Reimer Lid raad van toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Voorzitter remuneratiecommissie• Lid commissie kwaliteit & veiligheid	<ul style="list-style-type: none">- Voorzitter College van Bestuur: Stichting Hogeschool Utrecht- Lid raad van toezicht: Utrecht Science Park- 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) (t/m medio 2025)



Bijlage: Hoofd- en nevenfuncties

Raad van toezicht

Naam:	Nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als toezichthouder:
<p>Drs. H. van der Stelt</p> <p>Lid raad van toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">- Voorzitter 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: Stichting Prisma▪ Lid commissie Financiën▪ Lid commissie Vastgoed
<p>Prof. Dr. P.M. ter Wee</p> <p>Lid raad van toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid	<ul style="list-style-type: none">- Aspirant Auditor: Qualicor- Docent Opleiding Dialyse Verpleegkundige: Amstel Academie Amsterdam
<p>Dhr. A.Th. van den Berg RA</p> <p>Lid raad van toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">- Eigenaar/partner: Business Advisors Network B.V.- Eigenaar/partner: Solutions for Business B.V.- Head of Audit Nederland: ETL Accountants & Adviseurs (t/m november 2025)- Lid bestuur: Stichting Administratiekantoor CollMag Nederland- Lid Raad van Commissarissen: Stichting SSH&- Lid Raad van Commissarissen: Berghege Heerkens Bouwgroep B.V.



Bijlage: Scholing

Raad van toezicht

Naam	Scholing
Mr. H.J. Bolhaar	
Dr. J.A.C. Wijma	<ul style="list-style-type: none">- Hospital Leadership Academy;- Webinar: De kracht van verandering in de zorg met Marcel Levi- Congres: "Duurzaamheid in de zorg – van verplichting naar strategische meerwaarde"- Regiobijeenkomst Gelderland, NTVZ- ALV Nederland zorgt voor elkaar, heidag genodigde- IGJ bijeenkomst, toezicht in de zorg
Prof. Dr. W.J.M. Scholte op Reimer	<ul style="list-style-type: none">- OZON cybersecurity
Drs. H. van der Stelt	<ul style="list-style-type: none">- RAAD Ethische cultuur voor commissarissen (KPMG)- Artificial Intelligence (Commissarissenontmoetingen PWC)- Revitalisering van economisch leiderschap (ESAA Symposium)- Hospital Leadership Academy



Bijlage: Scholing

Raad van toezicht

Naam	Scholing
Dhr. A.Th. van den Berg RA	<ul style="list-style-type: none">- Audit documentatie tool innovatiedag- EU Omnibus Proposal Update- Update visie op het economische klimaat en de uitkomsten van PwC's 28e CEO survey- Best practice sharing Data Analytics in de audit- ESG control framework, Boardroom tax, AI Governance en Cybersecurity in de boardroom- Innovation and ESG, VAT and Audit- Commissarissen Ontmoeting 'Geopolitiek on Tour'- Themabijeenkomst governance code woningcorporaties- Focus op Fraude: Geopolitiek en onzekerheid- Verslaggeving/jaarrekening actualiteiten- Instructeur basisbegrip van de belangrijke posten in de jaarrekening van een bouwonderneming- AI en Data Analytics best practices
Prof. Dr. P.M. ter Wee	<ul style="list-style-type: none">- Training auditor Qualicor- Hospital Leadership Academy- EY Sustainability Café- EY Tomorrow's Boardroom Academy: De rol van de commissaris bij jaarverslaggeving- EY: Focus op Fraude: Geopolitiek en onzekerheid- Auditorendag kwaliteit Qualicor

