

Jaarverslag en jaarrekening
Bravis ziekenhuis
2023

Inhoudsopgave

Voorwoord Raad van Bestuur	4
Verslag van de Raad van Toezicht	5
Bestuurlijke agenda	8
1. Algemeen	8
1.1 Concernbeschrijving	
1.2 Toegetreden zorgaanbieder	
1.3 Werkgebied en samenwerking	
1.4 Organisatiestructuur Bravis ziekenhuis	
1.5 Structuur van het concern	
2. Het nieuwe Bravis	10
2.1 Visie 2030	
2.2 Over de 5 + 1 ambities	
3. Governance	17
3.1 Besturing, management en personeel	
3.2 Bestuursmodel en medezeggenschap	
3.3 Raad van Bestuur	
3.4 Medezeggenschap	
3.5 Governancecode zorg	
3.6 Gedragscode, integriteit en klachtenregelingen	
3.7 Extern toezicht en verantwoording	
4. Risico's en onzekerheden	21
5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	22
6. Financieel beleid	23
6.1 Investerings en financiering	
6.2 Ontwikkeling resultaat en financiële positie	
6.3 Balansposities	
6.4 Financiering en ratio's	
6.5 Financiering	
6.6 Financiële instrumenten	
6.7 Vooruitblik 2024	
6.8 Samenvattend	
7. Jaarrekening 2023	27

Voorwoord van de Raad van Bestuur

In 2023 hebben we opnieuw belangrijke stappen gezet in het verwezenlijken van onze ambities. Daarbij neemt samenwerking een centrale plaats in. Samenwerking met onze patiënten en hun naasten, maar ook tussen de collega's binnen Bravis en met andere organisaties in onze regio. Alleen samen kunnen we een antwoord vinden op de uitdagingen in de zorg.

Wat gebeurde er in 2023

Terugkijkend op 2023 zijn wij trots op al onze collega's die zich iedere dag opnieuw inzetten voor het Bravis ziekenhuis. Door hun inzet slagen wij erin om de best passende zorg te verlenen aan onze patiënten.

Personeel

Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, wordt er veel flexibiliteit gevraagd van onze (zorg)professionals bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Daarom vinden wij het belangrijk dat onze medewerkers ruimte krijgen voor eigen regie. Dit sluit aan bij onze ambitie 'het versterken van persoonlijke regie in een wendbare organisatie'. In 2023 zijn we gestart met een meerjarig programma 'Eigen regie, doen we samen!'. Hierbij worden onze medewerkers uitgedaagd om met elkaar in gesprek te gaan over het nemen van eigen regie in hun dagelijks werk. We willen een werkomgeving realiseren waarin continu kan worden geleerd, ontwikkeld en verbeterd. Dat doen we op twee manieren. We willen enerzijds een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven, om de instroom van nieuwe medewerkers te vergroten en vooral ook om medewerkers te behouden. Anderzijds ontwikkelen we initiatieven om medewerkers- en organisatiedoelen met elkaar te verbinden.

Patiëntenzorg

Ook voor patiënten creëren we een klimaat waarin zij zelf eigen regie kunnen nemen. Hiervoor hebben we in 2023 binnen Bravis en in samenwerking met de zorgpartners in de regio, verschillende initiatieven genomen. Zo zijn we gestart met Proactieve Zorgplanning voor het tijdig bespreekbaar maken van de zorg tijdens de laatste levensfase. In samenwerking met Thuiszorg West-Brabant en WijZijn is een leefstijlloket voorbereid; een leefstijlmakelaar helpt mensen bij het verbeteren van hun leefstijl. Ook de ontwikkeling om de Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) te verlenen is verder voortgezet. Hierbij wordt zorg thuis of dichtbij huis gegeven. Steeds meer patiënten worden op afstand gemonitord. Deze patiënten hoeven minder vaak naar het ziekenhuis te komen voor controles die goed op afstand kunnen worden uitgevoerd. Sinds maart 2023 komen deze gegevens centraal bij het monitoringscentrum van ons ziekenhuis binnen.

Wij zijn trots op deze initiatieven die de patiënt helpen om daadwerkelijk meer eigen regie te hebben bij zijn of haar zorgvraag.

Bedrijfsvoering

Financieel gezien hebben we 2023 eveneens goed afgesloten. Hiermee is de financiële basis voor de nieuwbouw verder versterkt. Dat is belangrijk, want in aanloop naar de bouw van het nieuwe ziekenhuis is financiering een essentiële stap. Onze opdracht is om deze financiële stabiliteit de komende jaren te behouden.

Vooruitblik naar 2024

Samen werken we in 2024 verder aan het realiseren van onze visie 'Het nieuwe Bravis'. De accenten zullen daarbij, net als in 2023, liggen bij de polikliniek van de toekomst, de ontwerpfase nieuwbouw (definitief ontwerp) en de ontwikkeling van onze medewerkers.

Polikliniek van de toekomst

In 2023 zijn we gestart met het programma Polikliniek van de toekomst. Dit programma verbindt alle projecten die te maken hebben met vernieuwing en uniforme werkwijzen in het poliproces. Dat is nodig, want in de komende jaren neemt de druk op de zorg toe door een stijgende zorgvraag én daarnaast een grotere krapte op de arbeidsmarkt. Verder zien we dat patiënten steeds meer zelf regie willen nemen en houden in hun zorgproces. Dat vraagt om vernieuwende oplossingen. Ook meer gelijke werkwijzen gaan ons hierbij helpen. Elke polikliniek is uniek, maar op onderdelen is veel hetzelfde. Door op die onderdelen hetzelfde te werken, kunnen we verder digitaliseren, efficiënter werken en processen beter op elkaar aan laten sluiten. In 2024 werken we verder eaan het verbeteren van de processen en zijn we van plan het programma uit te breiden naar de Kliniek van de toekomst en de OK van de toekomst.

Definitief Ontwerp nieuwbouw

In het afgelopen jaar zijn we met de oplevering van het Voorlopig Ontwerp weer een stap verder gekomen in het ontwerp van ons nieuwe ziekenhuis, dat we op De Bulkenaar gaan bouwen. In 2024 wordt het Definitief Ontwerp opgeleverd. Het nieuwe ziekenhuis wordt compact en duurzaam. Met maximaal vijf bouwlagen, die de vorm hebben van een klaverblad, gaat het op in het omringende landschapspark.

Een omgeving waarin we leren, ontwikkelen en verbeteren

Zowel de zorg als de samenleving verandert. Dat heeft gevolgen voor onze organisatie, het werk en onze medewerkers. Daar willen we als werkgever op inspelen en onze medewerkers in faciliteren. Eigen regie, ons werkgeverschap en continu leren en verbeteren, zijn in 2024 opnieuw centrale thema's.

Een gezonde financiële situatie blijft voor Bravis belangrijk en is in het licht van de nieuwbouw van essentieel belang. We zijn dan ook trots op de financiële resultaten die we in 2023 hebben behaald. Gelukkig slagen we er tot nu toe ook in om voldoende personeel aan te trekken, al blijft de krapte op de arbeidsmarkt een punt van zorg. In 2024 gaan wij er weer alles aan doen om een aantrekkelijke werkgever te zijn in onze regio, zodat we met elkaar weer kunnen werken aan het bieden van de best passende zorg voor onze patiënten.

T.H. Mennema-Vastenhout
Voorzitter Raad van Bestuur

A-J.C. Mante
Lid Raad van Bestuur

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de wijze van besturing in Bravis en de andere organisaties in de Bravis-groep. Dat doet de raad in overeenstemming met de meest actuele wetgeving en governance codes vanuit een eigen visie op toezicht houden in de situatie van Bravis en haar (maatschappelijke) omgeving.

De Raad van Toezicht stelt de maatschappelijk opgave van Stichting Bravis ziekenhuis en haar visie daarop centraal en ziet professioneel toe op (de uitvoering van) het beleid dat daaraan invulling moet geven. Dat doet zij integer op alle niveaus, die van de maatschappelijke opgave van Bravis, van bestuur en organisatie, van zichzelf en zijn individuele leden. De Raad van Toezicht beseft dat Bravis deel uitmaakt van de (zorg)omgeving, het ecosysteem, in al haar dynamiek en dat zij in dat samenspel de inwoners van de regio duurzaam wil voorzien van optimale (ziekenhuis)zorg. De Raad van Toezicht integreert actuele ontwikkelingen in de (in)richting die Bravis daartoe voorstaat. Dit is vastgelegd in de Toezichtvisie, waarin tevens een informatieprotocol is opgenomen.

Taken en verantwoordelijkheden

In het reglement Raad van Toezicht zijn de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht van Bravis vastgelegd. Dit reglement geeft, samen met de statuten van Stichting Bravis ziekenhuis, inhoud aan het toezicht op en het samenspel met de Raad van Bestuur en op het functioneren van de Raad van Toezicht zelf.

De Raad van Toezicht onderscheidt globaal de rollen van toezichthouder, adviseur/klankbord en werkgever voor de Raad van Bestuur. Er zijn vier commissies die adviseren aan de Raad van Toezicht: Bedrijfsvoering & Financiën, Kwaliteit & Veiligheid, Human Resource & Governance, en Digitalisering. De Raad van Toezicht heeft een voorzitter en een vice-voorzitter. Zij vervullen namens de voltallige raad de werkgeversrol. Doel is het zorg dragen voor een kwalitatief goed bestuur.

In 2023 is de samenstelling van de Raad van Toezicht niet gewijzigd; er hebben twee herbenoemingen plaatsgevonden. Nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht worden expliciet besproken met de Raad van bestuur en binnen de Raad van Toezicht. Op deze manier wordt belangenverstrengeling voorkomen.

Vergaderingen en besluiten

De Raad van Toezicht heeft in 2023 zes keer vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. In de vergaderingen is onder andere aandacht besteed aan de ontwikkelingen rondom de nieuwbouw, het Integraal Zorg Akkoord (IZA), samenwerking met de huisartsen in de regio in het kader van de Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP), strategisch risicomanagement, de WNT, statuten en reglementen, jaarrekening 2022 en begroting 2024. In januari 2023 heeft de jaarlijkse zelfevaluatie plaatsgevonden.

In 2023 heeft de Raad van Toezicht de volgende besluiten genomen:

- Vaststelling jaarrekening 2022
- Goedkeuring jaarverslag 2022
- Vaststelling herijkte begroting 2023
- Vaststelling statutenwijziging Pathologie Zuid-West Nederland
- Vaststelling geactualiseerde Toezichtvisie
- Vaststelling geactualiseerde documenten Kader voor getrappt toezicht en Overzicht groepsstructuur en samenwerkingen Bravis
- Vaststelling begroting 2024

- Goedkeuring doorhalen van het recht op erfpacht dat is gevestigd t.b.v. Stichting Bravis ziekenhuis op het perceel Roosendaal en Nispen, K, 8362
- Goedkeuring vereenvoudiging juridische structuur en het wijzigen van de statuten van Microvida
- Vaststelling klasse-indeling V voor 2024.

Ook heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan de jaarrekening 2022 van Bravis Zorg B.V.

De commissie Bedrijfsvoering & Financiën heeft zes keer vergaderd. Tijdens de bijeenkomsten was er naast de reguliere onderwerpen als begroting en jaarrekening vooral aandacht voor de nieuwbouw, onderhandelingen met zorgverzekeraars, KPI's en datagedreven werken. De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft vier keer vergaderd, waarbij er naast de reguliere onderwerpen als zorgvernieuwing en IGJ aandacht was voor de ZEGG, het verpleegkundig onderzoek en proactieve Zorgplanning.

De commissie Human Resource & Governance heeft vier keer vergaderd, waarbij onder andere de volgende onderwerpen zijn besproken: het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO), Bravis Vitaal, arbeidsmarktbeleid, strategische personeelsplanning (spp), leren en ontwikkelen in Bravis en Bravis Divers. De commissie Digitalisering kwam vier keer bijeen. Onderwerpen waren onder andere informatieveiligheid, cybersecurity en IT-continuïteit, data-gedreven werken, nieuw HR-systeem en HiX 6.3. De Remuneratiecommissie is eenmaal bijeen geweest voor de jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Daarbij is zowel de persoon als zijn/haar rol in het bestuur besproken. Het accent ligt naast het functioneren ook op de persoonlijke ontwikkeling.

Er heeft een gezamenlijke themabijeenkomst plaatsgevonden van de commissie Digitalisering en de commissie Kwaliteit en Veiligheid over de polikliniek van de toekomst en telemonitoring.

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de leden van de Raad van Bestuur en alle Bravis-collega's die zich in 2023 weer hebben ingezet en voor de mooie resultaten die in het afgelopen jaar zijn bereikt.

dr. M.A. Dutrée
Voorzitter Raad van Toezicht

Naam Hoofdfunctie en nevenfuncties	Functie in RvT	Jaar van benoeming	Aftredend per	Herbenoembaar
Dhr. dr. M.A. (Michel) Dutrée (1958) Hoofdfunctie: eigenaar Assisistis Nevenfuncties: Voorzitter bestuur NVLF Tuchtrecter Dopingkamer en kamer Seksuele Intimidatie, Instituut voor Sportrechtspraak Voorzitter Longkanker Nederland Voorzitter Betonhuis Voorzitter Streeklab Haarlem Voorzitter Raad van Toezicht Certé Voorzitter RvC Dicoon	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Lid commissie Bedrijfsvoering en Financiën Lid commissie werving en selectie leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur (als afgeleide van de commissie Governance en Human Resource) 	2020	31-12-27	nee
Dhr. drs. R.M. (Roel) Aleva (1958) Hoofdfunctie: medisch specialist (longarts, somnoloog) Nevenfuncties: Hoofd Zorggroep Impuls Máxima MC (tot 01/04/2023) Lid Raad van Commissarissen Pluspunt MC	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid Lid commissie Digitalisering Op voordracht van het Stafbestuur 	2018	30-06-26	nee
Mw. A.P.E. (Annette) Baart MBA (1962) Interim-directeur, bestuurder, programmamanager, (gemeente) secretaris Het Publieke Domein Nevenfuncties: Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Marklandcollege, Oudenbosch Voorzitter adviescommissie subsidies gemeente Roosendaal	<ul style="list-style-type: none"> Vice-voorzitter Voorzitter commissie Human Resources en Governance en afgeleid daarvan ook voorzitter commissie werving en selectie leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur Op aanbevelingsrecht van de Ondernemingsraad 	2019	31-01-27	nee
Dhr. mr. B.J.M.P. (Boudewijn) Cremers (1971) Hoofdfunctie: rechter rechtbank Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"> Lid commissie Human Resource en Governance 	2020	31-07-24	ja
Dhr. drs. M.E. (Michel) Hofman MSc (1970) Hoofdfunctie: CIO, manager Informatie en ICT, Isala Klinieken in Zwolle (tot 01/09/2023) Programmadirecteur Digizo.nu (sinds 01/10/2023) Nevenfuncties: Raad van Toezicht Flevoziekenhuis Almere, vicevoorzitter Voorzitter commissie Digitalisering Lid commissie Renummeratie Vicevoorzitter RvC Dicoon (sinds 01/06/2023), tevens voorzitter auditcommissie Bedrijfsvoering en digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter commissie Digitalisering 	2020	31-07-24	ja
Dhr. dr. J. (Koos) Wagenveld RA (1960) Hoofdfunctie: Lector/professor Financial Control Lid managementteam Academie Financiële-Economisch Management Academic Director Master Circulaire Economie Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), Universitair docent Radboud Universiteit Nijmegen, faculteit Managementwetenschappen Nevenfuncties: Voorzitter Raad van Toezicht Onderlinge verzekeringsmaatschappij Rijn & Aar U.A. Lid Circulaire Raad Rijk van Nijmegen Lid Bestuur Stichting Kiemt, Arnhem	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter commissie Bedrijfsvoering en Financiën 	2019	31-01-27	nee
Dhr. drs. J.C. (Charles) van Wettum (1957) Hoofdfunctie: eigenaar Mettuw Consult Nevenfuncties Voorzitter bewonerscommissie Zonneweide Bergen op Zoom Lid raad van Toezicht Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (tot 31/12/2023)	<ul style="list-style-type: none"> Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid Op voordracht van de Cliëntenraad 	2021	31-12-24	ja

Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht

Bestuurlijke agenda 2023

1. Algemeen

1.1 Concernbeschrijving

Bravis ziekenhuis is hét ziekenhuis voor patiënten en inwoners in de regio West-Brabant en het oosten van Zeeland. Als een van de grootste algemene ziekenhuizen van Nederland bieden we een compleet pakket van medisch-specialistische zorg, zodat inwoners voor de meeste zorg terecht kunnen in de regio. Voor sommige patiëntengroepen, zoals bariatric, pijnbehandeling, oncologie en meerdere vormen van robotchirurgie leveren we ook zorg aan patiënten van buiten het werkgebied van Bravis. Voor specialistische behandelingen die wij niet zelf uitvoeren werken we samen met andere (academische) ziekenhuizen. Samenwerking neemt in ons handelen een centrale plaats in. We geloven dat samenwerking de zorg beter maakt. Samen word je beter. Dat is en blijft ons motto. We behalen gezondheidswinst als we samenwerking versterken tussen zorgverleners onderling, in het ziekenhuis en daarbuiten, én met de patiënt. Door goed met elkaar te communiceren en informatie uit te wisselen leveren we veilige zorg die waarde toevoegt aan het leven van onze patiënten. We willen een ziekenhuis zijn waar je met plezier werkt. Een omgeving waarin teamsamenwerking centraal staat en waarin je regie kunt nemen over je eigen werk. We versterken elkaar door met respect voor ieders talent en professionaliteit bij te dragen aan de zorg voor onze patiënten.

1.2 Toegetreden zorgaanbieder

Per 1 januari 2022 is de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) vervangen door de Wet Toetreding Zorgaanbieders (WTZa). De WTZi-toelatingen van Stichting Bravis ziekenhuis en van Bravis Zorg B.V. uit 2015 zijn van rechtswege omgezet naar WTZa-vergunningen per 1 januari 2022. In 2023 zijn 3 aanvragen voor een WTZa-vergunning gedaan. Deze zijn nog in behandeling.

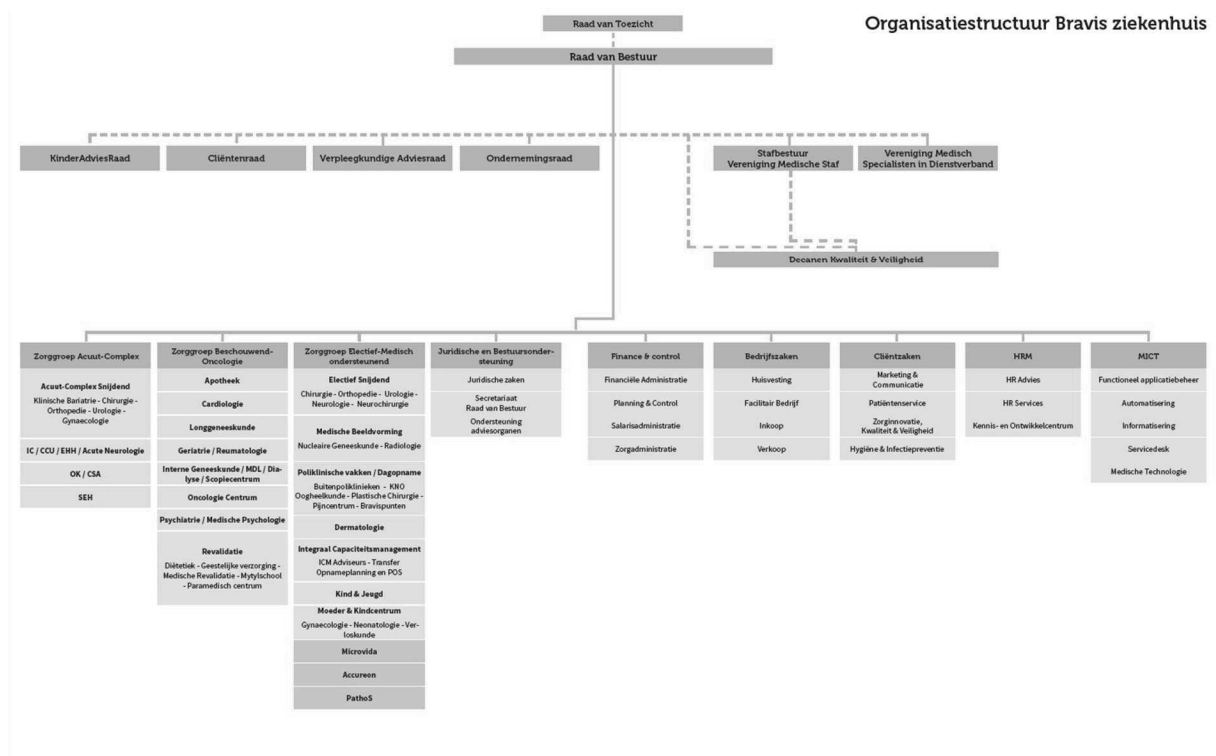
- Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V.
- Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V.
- Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V.

1.3 Werkgebied en samenwerking

Bravis heeft twee hoofdlocaties: in Roosendaal en in Bergen op Zoom. Als Bravis zijn we verankerd in de regio. We zijn op meerdere plaatsen in de regio fysiek aanwezig met poliklinieken, Bravispunten en door samenwerking in huisartsenpraktijken. We maken op veel manieren verbinding met gemeenten, opleidingen en zorgaanbieders in de regio. Daarbij zetten we ons in om zorg over de grenzen van het ziekenhuis heen te organiseren. De samenwerking in WestWest, het Care Innovation Center en het Regionaal Elektronische Netwerk (REN) zijn daar sprekende voorbeelden van.

1.4 Organisatiestructuur Bravis ziekenhuis

Bravis ziekenhuis is een stichting. De Raad van Bestuur draagt de statutaire eindverantwoordelijkheid voor de algemene gang van zaken binnen het ziekenhuis, de realisatie van de doelstellingen, de strategie en de daaruit voortvloeiende resultaten. In de statuten is vastgelegd dat daarop toezicht wordt gehouden door een Raad van Toezicht. Het organigram van Bravis ziekenhuis is als volgt.



1.5 Structuur van het concern

Onder de Stichting Bravis ziekenhuis zijn enerzijds de Bravis Zorg B.V. (Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. en het Bariatrisc Centrum Zuid West Nederland B.V.) ondergebracht en anderzijds het Paramedisch Centrum Zuidwest Nederland B.V. Op basis van de bestuurlijke zeggenschap ziet het organigram er als volgt uit:



Daarnaast is Stichting Bravis ziekenhuis medeaandeelhouder van Microvida B.V., Accureon B.V. en Pathologie Zuid West Nederland B.V., naar rato van de omzet. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus.

2. Het Nieuwe Bravis

2.1 Visie 2030

Het Bravis ziekenhuis is op 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie tussen het Lievensberg ziekenhuis in Bergen op Zoom en het Franciscus Ziekenhuis in Roosendaal om daarmee het brede palet medisch-specialistische zorg voor de langere termijn in de regio te behouden en te verbeteren. Bravis verleent ziekenhuiszorg vanuit twee hoofdlocaties in Bergen op Zoom en Roosendaal, poliklinieklocatie in Etten-Leur, verschillende Bravispunten en ook bij patiënten thuis. Het streven is om vanaf 2029 de ziekenhuiszorg in één nieuwe hoofdlocatie samen te brengen op de Bulkenaar in Roosendaal.

Waar staan wij voor?

Wij bieden medisch-specialistische zorg die bijdraagt aan herstel en verbetering van kwaliteit van leven van onze patiënten. Verankerd in de regio brengen we de zorg samen.

Onze kernwaarden

De manier waarop wij denken en handelen hebben we vertaald in vier kernwaarden:

Deskundig: deskundigheid is ons bestaansrecht. En als elke zorgtaak wordt uitgevoerd door degene die daarvoor het beste is toegerust, ontstaat bovendien ruimte voor meer specialisatie, dus nog meer deskundigheid. Maar deskundigheid is ook: op elk moment inzien bij welke deskundigheid de patiënt het meest gebaat is. En dan indien nodig zelf een stapje terug doen.

Verbindend: we voelen ons verbonden met elkaar en met onze patiënten. Door ons te verdiepen in patiënten en hun omgeving weten we wat zij belangrijk vinden. We betrekken iedereen die bij kan dragen aan goede zorg.

Lef: de zorg is altijd in beweging. Het vraagt lef om van alle veranderingen die op ons afkomen, verbeteringen te maken. Om het oude los te kunnen laten en om het goede in het nieuwe te zien. Om het lef te tonen nieuwe initiatieven te ontplooiën en tot uitvoering te brengen.

Vrij: we ervaren de vrijheid om zelf regie te nemen. We voelen ons vrij om vragen te stellen, ons uit te spreken en elkaar aan te spreken. Want alleen zo verbeteren we onszelf én elkaar, in het belang van de patiënt.

Onze 5 + 1 ambities

Door zorgvernieuwing realiseren we blijvend laagdrempelige toegang tot goede medisch-specialistische zorg. Samen met regionale partners bieden we naadloze zorg, waarbij we patiënten helpen regie te nemen in ziekte en gezondheid. We bouwen op de deskundigheid van medewerkers en medisch specialisten in een omgeving waarin ruimte is voor initiatief en ontwikkeling.

Het Bravis-fundament

Het Bravis-fundament is de basis voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Wat er verder ook gebeurt, het fundament zorgt ervoor dat we als ziekenhuis altijd zorg kunnen blijven leveren. We borgen het fundament in onze organisatie en ontwikkelen daarop door. Het fundament kent de volgende thema's: kwaliteit & veiligheid, financieel gezond, opleiding & onderzoek, duurzaam, leren & verbeteren.

2.2 Over de 5 + 1 ambities

Door uitvoering te geven aan de ambities uit de Visie 2030 willen we de toegankelijkheid van goede medisch-specialistische zorg in de regio borgen. Door nieuwe zorgvormen, anders werken en een andere rol voor de patiënt willen we de groei van de zorgvraag opvangen en de kwaliteit van zorg

verbeteren. Centrale elementen hierin zijn gezamenlijke besluitvorming met de patiënt waarbij aandacht is voor leefstijl en preventie. Door de inzet van Bravis Beter Thuis realiseren we dat zorg dichterbij huis verleend kan worden. Samenwerking, digitale gegevensuitwisseling en nieuwe technologie maken dit mogelijk. Het uiteindelijke doel is dat we steeds beter in staat zijn om onze zorg aan te laten sluiten aan de behoefte van de patiënt. Dit vraagt maatwerk, waarbij we de patiënt helpen om regie te nemen op die manier die het beste bij hem of haar past.

In 2022 zijn de projecten binnen de verschillende ambities gecontinueerd en verder uitgebouwd.

Ambitie 1. Vergroten van patiëntwaarde

Zorg die nu én in de toekomst aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van onze patiënt; dat is de kern waar de ambitie 'Vergroten van patiëntwaarde' om draait. We betrekken patiënten bij hoe we de zorg vormgeven en versterken hun vaardigheden, zodat zij de mogelijkheid krijgen zelf regie te nemen over hun eigen zorgproces. Zo beslissen we samen met de patiënt hoe wij waarde toe kunnen voegen aan zijn of haar leven.

Wie ziek wordt, komt voor verschillende keuzes te staan. Maar hoe kies je welke behandeling het best bij je past, wanneer er meerdere behandelingen mogelijk zijn? Om patiënten hierin beter te kunnen ondersteunen, is er het project Samen Beslissen: een proces waarin arts en patiënt gezamenlijk bespreken welke behandeling het beste bij de patiënt past. Daarbij worden alle opties, voor- en nadelen, patiëntvoorkeuren en omstandigheden meegenomen. Zo'n gesprek is soms best lastig. Daarom introduceerden we verschillende tools die zowel de arts als de patiënt helpen dat gesprek te voeren. Inmiddels ervaart 88% procent van de patiënten op de polikliniek dat er sprake is van gezamenlijke besluitvorming.

Hoewel de zorg jarenlang alleen gericht is geweest op ziekte en medische oplossingen, komen we er gaandeweg achter dat deze benadering niet altijd voldoende mogelijkheden biedt om aan te sluiten bij de wensen van de patiënt, bijvoorbeeld wat betreft behandeling en begeleiding. Daarom zetten we Positieve Gezondheid op de kaart; een benadering waarbij gezondheid niet alleen draait om de af- of aanwezigheid van ziekte of medische klachten, maar om het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. Het accent ligt daarmee niet meer op de ziekte, maar op de mens zelf; op zijn veerkracht en op wat het leven betekenisvol maakt. Op de afdeling revalidatie en in het Oncologie Centrum is positieve gezondheid geïntegreerd in de zorgverlening.

Het Bravis ziekenhuis betreft patiënten structureel bij het verbeteren van de zorg. Zo maken wij gebruik van BravisRadar: een tool waarmee patiënten hun ervaringen kunnen delen met betrekking tot polikliniekbezoeken en klinische opnames. Doel daarvan is het verbeteren van het zorgproces op de betreffende afdelingen. In 2023 vulden 12.348 polibezoekers de BravisRadar in. Gemiddeld waarden zij het ziekenhuis met een 8,6. In 2023 ontvingen we op de verpleegafdeling 4856 reacties en kreeg Bravis een 8,5 als rapportcijfer. Daarnaast bestaat het Bravis panel. Dit is een groep van 482 patiënten die vier tot zes keer per jaar meedenkt over een actueel onderwerp. In 2023 leverden zij bijvoorbeeld input voor de nieuwe website van Bravis en dachten zij mee over de nieuwbouw en de polikliniek van de toekomst.

Advanced Care Planning, ofwel Proactieve Zorgplanning, gaat om het tijdig bespreekbaar maken van de laatste levensfase. Het is een proces waarbij patiënt en arts samen wensen, doelen en voorkeuren voor zorg bespreken en vastleggen. Bijvoorbeeld over hoe de patiënt de laatste levensfase in wil richten en welke rol eventuele naasten hierin kunnen spelen. Door samen in gesprek te gaan, laten

we deze belangrijke periode zoveel mogelijk aansluiten bij de persoonlijke wensen en behoeften van de patiënt. In 2023 is op diverse afdelingen gestart met proactieve zorgplanning.

Preventie en leefstijl vormen een integraal onderdeel van onze zorg. In 2023 is het leefstijlloket en het centrum voor gezond gewicht voorbereid, welke beiden begin 2024 van start gaan. Met het leefstijlloket streven we ernaar dat leefstijl besproken wordt tussen zorgverlener en patiënt en dat er passend wordt doorverwezen. Het Centrum voor Gezond gewicht is een pilotcentrum dat zich richt op de obese patiënt met gezondheidsproblematiek, waarbij een gecombineerd leefstijl programma wordt aangeboden.

Ambitie 2. Versterken persoonlijke regie in een wendbare organisatie

Een belangrijk uitgangspunt van ambitie 2 is een plezierige werkplek voor onze medewerkers met volop kansen om zich te ontwikkelen. Medewerkers krijgen meer regie over hun dagelijks werk, maar ook over hun eigen ontwikkeling en loopbaan. We stimuleren medewerkers om continu te blijven leren en verbeteren. Om te kijken hoe de zorg beter kan. Dat is belangrijk, want het werk in de zorg zal ook de komende jaren onder druk blijven staan. Vitale medewerkers, eigen regie en werkplezier zijn dan ook belangrijke speerpunten. De volgende projecten zijn in 2023 belangrijk geweest voor het realiseren van de ambitie.

Nieuw Leer Management Systeem (LMS)

In 2023 hebben wij ons gericht op de selectie van een nieuw Leer Management Systeem (LMS). Na het opstellen van het programma van eisen en de leveranciers-selectie is de keuze gevallen op CAPP van Defacto. Dit LMS sluit goed aan op onze visie op leren, die draait om leren op de werkplek, van en met elkaar leren en waarbij medewerkers zelf de keuze kunnen maken hoe, waar en wanneer ze leren. Eigen regie, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Het nieuwe LMS zal in april 2024 in gebruik worden genomen.

HR Gesprekscyclus

Om nu en in de toekomst kwalitatief goede zorg te blijven bieden, is het belangrijk om tevreden en goed opgeleide medewerkers te hebben. De gesprekken tussen medewerker en leidinggevende zijn hiervoor van belang. Vanaf het moment dat een medewerker start tot het vertrek, zijn er verschillende momenten, zoals het jaargesprek, waarin een leidinggevende een medewerker begeleidt bij het opstellen van ontwikkeldoelen om zichzelf te verbeteren. Met onze nieuwe gesprekscyclus geven we de medewerker meer regie en nieuwe tools, zoals 360 graden feedback en een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). Medewerkers worden uitgedaagd om een plan te maken over hoe zij met plezier, vitaal en met voldoende kennis en vaardigheden aan het werk kunnen blijven. Daarnaast sturen leidinggevendenden meer op de sterke punten van een medewerker om zo meer gebruik van talenten te maken. Ook wordt met medewerkers besproken wat hun leidinggevende in hen waardeert. Dat laatst draagt immers bij aan groei.

Het Talent Teamleider Ontwikkeltraject (TTO)

Het doel van dit ontwikkeltraject is om talentvolle verpleegkundigen de kans te bieden cruciale vaardigheden te ontwikkelen ter voorbereiding op een teamleidersfunctie binnen ons ziekenhuis. In 2023 zijn de kaders van het ontwikkeltraject uitgewerkt en heeft de selectie van de eerste deelnemers plaatsgevonden. De zorgmanagers en teamleiders van Bravis spelen een belangrijke rol in het traject. Zo verzorgen de zorgmanagers de scholingen en bieden de teamleiders als buddy praktijkervaring. In februari 2024 start dit traject. Ook teamleiders die recent in de functie benoemd zijn kunnen deelnemen.

Bekwaam anders

Het project Bekwaam anders heeft laten inzien dat het Bravis ziekenhuis over wil en kan gaan op de implementatie van het nieuw beleid bevoegd en bekwaam. De doelstelling van de in 2023 uitgevoerde pilot was te onderzoeken op welke punten het huidige beleid bevoegd en bekwaam geactualiseerd kan worden. Uitgangspunt daarbij was meer regie en autonomie bij de zorgprofessional, met als gevolg minder verletijd en meer werkplezier. In 2024 wordt het beleid geïmplementeerd in samenhang met het nieuwe LMS.

Divers Bravis

In 2023 heeft de projectgroep Divers Bravis uitvoering gegeven aan het projectplan op een viertal aandachtsgebieden (inventarisatie waar Bravis staat, HR-beleid, communicatie en facilitair (voeding & kleding). Bravis wil een inclusieve en diverse organisatie zijn, waarin we ieders talenten, achtergrond en inbreng benutten om bij te dragen aan de visie Het nieuwe Bravis. Er is bewustwording gecreëerd door onder andere de podcastserie Divers Bravis, een inclusie expositie, 2 managementcafés voor leidinggevenden op dit thema en door aandacht te besteden aan feest- en gedenkdagen op Bravia.

Evidence Based Practice (EBP)

In 2023 is de aandacht voor Evidence Based Practice (EBP) verder gegroeid. De databank voor verpleegkundige en paramedische literatuur is aangekocht (CINAHL). Daarnaast zijn op twee afdelingen enkele verpleegkundigen gestart in een werkgroep EBP, wat tot nu toe heeft geresulteerd in twee praktische aanbevelingen die doorgezet worden op de afdeling. In 2024 zal geëvalueerd worden hoe dit project verder uitgerold kan worden en welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd in de werkgroep.

Strategische personeelsplanning

In 2023 zijn we gestart met de ontwikkeling van een strategische personeelsplanning binnen het Bravis ziekenhuis. Ons doel is om de personele capaciteitsbehoefte nauwkeurig te kunnen voorspellen voor de komende vijf jaar, zodat we tijdig kunnen inspelen op de toekomstige zorgvraag. Begin 2023 begon de verkenningsfase, waarbij we onze eigen tool ontwikkelden die geïntroduceerd is bij het zorgmanagement. We hebben tevens gewerkt aan regionale en ziekenhuis-specifieke actieplannen voor Fonds Ziekenhuis Opleidingen (FZO) en we blijven de integratie tussen strategische personeelsplanning en FZO voortdurend verfijnen.

Eigen regie doen we samen (ERDWS)

ERDWS is een belangrijk bewustwordings- en leertraject om Eigen regie in de organisatie verder te ontwikkelen. Eigen regie is belangrijk om de ambities Versterken patiënt en Versterken persoonlijke regie medewerker succesvol uit te rollen. In 2023 is het bewustwordings- en leertraject ontworpen. Er zijn bijeenkomsten met leidinggevenden gehouden over dit thema om draagvlak te creëren. Ook medewerkers zijn door tal van communicatie-uitingen betrokken bij het thema. Eind 2023 is een vragenlijst voor teams uitgezet die inzicht geeft waar de teams staan in hun ontwikkeling. Dit laatste is van belang om te toetsen welke van de ontwikkelde modules in 2024 voor een team worden uitgevoerd.

Ambitie 3. Garanderen breed zorgaanbod

Bravis wil voor de inwoners van de regio een compleet ziekenhuis zijn waar zij terecht kunnen voor een breed aanbod van medisch-specialistische zorg. Om dit waar te kunnen maken hebben we in 2023 onder andere ingezet op het organiseren van de multidisciplinaire zorg voor kwetsbare ouderen

over de grenzen van vakgroepen en de organisatie heen, de implementatie van ZorgEvaluatie en Gepast Gebruik van zorg en innovaties op het gebied van oncologische zorg.

Eind 2023 was 80% van de implementatieagenda van ZorgEvaluatie en Gepast Gebruik uitgevoerd. Het betreft onderwerpen met nieuwe inzichten, die erop gericht zijn dat iedere patiënt de best bewezen zorg krijgt.

Het opzetten van een Intensieve Samenwerking Afdeling (ISA) als afdeling voor patiënten met meerdere diagnoses die op dat moment samen het klinische beeld bepalen, bleek helaas niet haalbaar, zolang Bravis nog op twee locaties gehuisvest is. Maar een dagelijks MDO voor patiënten met multi-morbiditeit, waarbij meerdere behandelaren betrokken zijn, is wel in voorbereiding. We verwachten dit MDO in de eerste helft van 2024 te implementeren.

Onder andere door de toenemende vergrijzing is er meer behoefte aan palliatieve zorg. Het Bravis wil samen met ketenpartners de kwaliteit van leven voor palliatieve patiënten bevorderen, vanaf het moment dat genezing niet meer mogelijk is tot en met hun laatste levensfase. Door aandacht en tijdig inzetten van palliatieve zorg willen we zorgdragen voor passende zorg in de laatste levensmaanden. In 2023 hebben we daarom meegewerkt aan de ontwikkeling van een transmuraal palliatief zorg netwerk en zijn we gestart met proactieve zorgplanning.

Het Integraal Zorg Akkoord (IZA) kan mogelijk invloed hebben op ons zorgaanbod. Daarom volgen we ontwikkelingen op de voet en passen we waar nodig onze zorg aan.

Ambitie 4. Intensiveren regionale samenwerking

Voor Bravis staat naadloze samenwerking in de regio centraal, zodat de verschillende fasen in het zorgproces voor patiënten logisch op elkaar aansluiten. We realiseren deze zorg door intensief samen te werken met huisartsen, regionale zorgpartners, welzijnsorganisaties en gemeenten. We zetten in op de Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP). Daardoor wordt chronische en laagcomplexere zorg steeds vaker thuis, in een Bravispunt of in de eerste lijn verleend.

Binnen de vijf Bravispunten vinden er zo'n 2.800 onderzoeken en behandelingen per maand plaats. Sinds juni 2023 bieden we in twee Bravispunten ook echo-onderzoeken aan voor de eerste en tweede lijn. Dit wordt goed ontvangen door de huisartsen en patiënten. In de polikliniek in Etten-Leur is sinds juli 2023 ook het specialisme bariatric aanwezig op een aantal dagdelen. Daarnaast heeft er een uitgebreide enquête plaatsgevonden onder patiënten die de polikliniek in Etten-Leur bezoeken. Met name de overzichtelijkheid van de poli, de lage wachttijden en het gratis parkeren worden zeer gewaardeerd. Eind 2022 zijn we samen met de huisartsen gestart met het implementeren van "meekijkconsulten". Dit zijn digitale consulten waarin de huisarts advies vraagt aan een medisch specialist. Hierdoor kan de patiënt in 80% van de gevallen onder behandeling van de huisarts blijven en hoeft deze niet doorgestuurd te worden naar de tweede lijn. In 2023 hebben de huisartsen ongeveer 2.700 keer gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

Door de inzet van Thuismeten (telemonitoring) kunnen we steeds meer verschillende patiëntgroepen op afstand monitoren. Inmiddels nemen meer dan 1.200 patiënten hier aan deel. De patiënt vult vanuit thuis gezondheidsinformatie in. Samen met de zorgverlener in het ziekenhuis wordt op afstand bekeken of het nodig is om een patiënt eerder te zien of dat er juist minder zorg nodig is. Er zijn nieuwe patiëntgroepen aan het Thuismeten toegevoegd, zoals CTG thuis voor zwangere patiënten en patiënten die na een staaroperatie nog gemonitord worden. In maart 2023 is er een centraal telemonitoringscentrum binnen Bravis gestart waar alle alarmen binnenkomen.

Samen met de VVT-partners is in het afgelopen jaar hard gewerkt om een gezamenlijke visie te formuleren op de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ). Bij patiënten die een geplande knie- of heupoperatie hebben gekregen, komt sinds begin 2023 de thuiszorg van tevoren langs om vast te stellen of er GRZ, thuiszorg of geen zorg meer nodig is. Door deze intake vóórafgaande aan de operatie te laten plaatsvinden, konden patiënten na de operatie sneller naar huis.

Eind 2023 is Bravis gestart met de voorbereidingen van een ZELF academie. Deze academie wordt vormgegeven door Bravis samen met haar VVT-partners en is erop gericht om patiënten en/of mantelzorgers verpleegkundige handelingen aan te leren, te begeleiden bij eHealth competenties en hen te leren omgaan met een chronische ziekte.

Ambitie 5. Optimale inzet van technologie en digitalisering

Digitale en technologische ontwikkelingen maken grote veranderingen in de zorg mogelijk. Bravis wil hier belangrijke stappen in zetten. Niet als doel op zichzelf, maar als middel om de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg te waarborgen. Laagdrempelige gegevensuitwisseling met patiënten en zorgverleners en digitale monitoring en communicatie staan daarin centraal. Dat doen we samen met onze partners in de regio. In 2023 is een aantal sprekende voorbeelden gerealiseerd.

In 2023 is VIPP5 afgerond. In 2022 werd al het onderdeel behaald om patiëntgegevens vanuit het ziekenhuis naar een persoonlijke gezondheid omgeving (PGO) te sturen. In 2023 zijn ook onderdelen behaald om patiënten digitaal te kunnen verwijzen naar andere zorginstellingen.

Ook is 'Mijn Bravis' doorontwikkeld waardoor patiënten steeds meer informatie in het digitale portaal van Bravis in kunnen zien.

De inzet van de 'Beterdichtbij'-toepassing maakt het mogelijk voor patiënten om laagdrempelig via chatten of beeldbellen met de zorgverlener contact te hebben. Deze toepassing is in 2023 verder opgeschaald naar 20 poliklinieken.

HiX Mobile is in 2023 breed beschikbaar gemaakt voor medisch specialisten en verpleegkundigen. Met HiX Mobile is het mogelijk om een gedeelte van de patiëntgegevens binnen Bravis op een telefoon in te kunnen zien, waardoor er geen loopbriefjes of grote mobiele pc's nodig zijn. Hierdoor wordt het werk van de medisch specialist of verpleegkundige efficiënter.

Bravis is een snelle volger op het gebied van de inzet van Artificiële Intelligentie (AI) voor medische toepassingen. Er is met een nieuwe AI toepassing gestart op de afdeling Radiologie voor CT perfusie scans en er zijn vervolgstappen gemaakt in de validatiestudie voor het voorspellen van ligduur in de kliniek. Dat laatste doen we samen met 26 Algemene Ziekenhuizen. Daarnaast is er een aanzet gedaan voor de veilige inzet van ChatGPT voor met name communicatie doeleinden.

Ambitie +1. Realiseren van een nieuw ziekenhuisgebouw

Bravis is op weg naar een nieuwe hoofdlocatie op de Bulkenaar aan de westkant van Roosendaal, centraal gelegen in ons werkgebied en tussen Roosendaal en Bergen op Zoom. In 2029 gaan we de complexe en dure ziekenhuisvoorzieningen hier concentreren.

In 2023 is met veel betrokkenheid vanuit de Bravis-organisatie door zowel het kernteam bouw als het ontwerpteam voortvarend gewerkt aan het ontwerp voor het nieuwe Bravis ziekenhuis op de Bulkenaar. Na de afronding van het schetsontwerp in februari is in verschillende werkconferenties

gewerkt aan het voorlopig ontwerp dat eind oktober door de Raad van Bestuur is vastgesteld. Zowel intern als extern is veel aandacht besteed aan de communicatie van het ontwerp. Door de gekozen klaverbladvorm verbonden met een centraal hart in het midden oogt het ziekenhuis compact, worden de loopafstanden beperkt en wordt een mooie verbinding gemaakt met de (natuurlijke) omgeving. Ook is veel aandacht besteed aan de duurzaamheidsambitie van het ontwerp. Zowel intern als extern (gemeente, omwonenden, bravis-panelleden) is het voorlopig ontwerp zeer goed ontvangen. In oktober is gestart met het definitieve ontwerp. Dit zal in 2024 rond de zomer worden afgerond. Hierna vindt advisering door de gremia plaats en kan vaststelling door de Raad van Bestuur naar verwachting in oktober 2024 plaatsvinden.

Samen met de beoogde zorgpartners op de Bulkenaar (ZRTI en het centrum voor herstel) is in 2023 een massastudie uitgevoerd op basis van de PVE's van beide zorgpartners. Deze massastudie heeft aangetoond dat het gewenste bouwvolume gerealiseerd kan worden op de beoogde locatie. Wel zal daarbij rekening gehouden moeten worden met de eisen uit het bestemmingsplan en het ambitiedocument van de gemeente. Zowel het ZRTI als het centrum voor herstel beraden zich over het op te starten ontwerptraject.

De samenwerking met de gemeente Roosendaal verloopt voorspoedig. Zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau vindt regelmatig afstemming plaats. In het najaar is op de Bulkenaar aan omwonenden en overige belangstellenden een gezamenlijke presentatie gegeven van het voorlopig ontwerp van het ziekenhuis en het voorlopig ontwerp van het landschapspark. De belangstelling was overweldigend en er was veel waardering voor beide ontwerpen en de samenhang tussen beide initiatieven.

Met de bank heeft in 2023 overleg plaatsgevonden over de financieringsmogelijkheden van het nieuwbouwplan. Zowel de Europese Investeringsbank (EIB), het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) als de Nederlandse commerciële banken hebben interesse getoond voor de financiering van dit mooie, duurzame en toekomstbestendige project.

Helaas is er nog altijd geen zicht op de behandeling door de Raad van State van de bezwaren die zijn ingediend tegen het bestemmingsplan van de gemeente. Wel is er in december contact geweest met de Stab die de Raad van State adviseert en voorwerk doet voor de uiteindelijke behandeling door de Raad van State. Voor de benodigde onteigening van gronden op het ziekenhuisterrein en een tijdige start van de bouw is het wenselijk dat de behandeling zo spoedig mogelijk plaats vindt. Ondertussen werken we gestaag door aan het definitieve ontwerp en de benodigde vervolgstappen voor de realisatie van onze nieuwe hoofdlocatie.

3. Governance

3.1 Besturing, management en personeel

Het Bravis ziekenhuis is opgebouwd uit drie zorggroepen en zes ondersteunende clusters. De medisch specialistische zorg is per specialisme ondergebracht in een zorggroep. Binnen de zorggroep functioneren de afdelingen (bijvoorbeeld verpleegafdeling en polikliniek) als integraal verantwoordelijke afdeling. We onderscheiden de volgende zorggroepen (tactisch niveau): Acut-Complex; Beschouwend-Oncologie en Electief-Medisch ondersteunend.

Essentieel in dit organisatiemodel is de managementparticipatie van medisch specialisten op alle drie de managementniveaus. Op organisatieniveau vormen de Raad van Bestuur en het bestuur van de Vereniging Medische Staf een alliantie, de strategische as. Op tactisch niveau worden de zorggroepen aangestuurd door een zorggroepmanager en een medisch adviseur. Op operationeel niveau wordt invulling gegeven aan duo-management door de medisch manager en zorgmanager. De zorggroepen worden geflankeerd door zes ondersteunde clusters, aangestuurd door een clustermanager: Finance & control; Bedrijfszaken; Cliëntzaken; Human Resources Management (HRM); Medische, Informatie- en Communicatie Technologie (MICT); en Juridische zaken en Bestuurs-ondersteuning (JuBo).

Verhouding man-vrouw

Bravis heeft geen specifiek beleid of streefcijfer ten aanzien van de verhouding man-vrouw binnen de Raad van Bestuur of Raad van Toezicht. Wel is er sinds 2022 een projectgroep Divers Bravis, die zich richt op diversiteit en inclusie (zie ambitie 2).

Personeel

Per 31 december 2023 bedroeg het aantal medewerkers werkzaam bij Bravis 2.790 (of 2.068 FTE). De instroom gedurende het jaar was 224 FTE en de uitstroom 218 FTE. Het verloop was daarmee 10,5%.

	31 december 2022	31 december 2023
Aantal medewerkers	2.774	2.790
Aantal FTE	2.035 FTE	2.068 FTE
Instroom FTE	296 FTE	224 FTE
Uitstroom FTE	222 FTE	218 FTE
Verloop %	11%	10,5%

Cijfers personeel

Verzuim

Het verzuimpercentage over 2023 is gedaald ten opzichte van 2022 toen we nog te maken hadden met verzuim als gevolg van Covid (4,9% in 2023, versus 6,7% in 2022). Ook de meldingsfrequentie was in 2023 lager dan het jaar ervoor (1,36 keer in 2023 versus 1,67 in 2022).

3.2 Bestuursmodel en medezeggenschap

Stichting Bravis ziekenhuis heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De afspraken tussen beide raden zijn vastgelegd in statuten en reglementen. In 2023 zijn de statuten van de Stichting Bravis ziekenhuis niet gewijzigd.

3.3 Raad van Bestuur

De Stichting Bravis ziekenhuis kent een tweehoofdige Raad van Bestuur, met specifieke aandachtsgebieden en een gezamenlijke eindverantwoordelijkheid voor het geheel. Nevenfuncties worden gemeld aan en beoordeeld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De arbeidsvoorwaarden van de bestuurders (de regeling en de inkomenshoogte) zijn opgenomen in de

jaarrekening en daarmee openbaar. De onkosten van de Raad van Bestuur worden conform het beleid en verantwoording onkosten gepubliceerd op de website van Bravis.

De Raad van Bestuur werkt met een reglement, waarin de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn geëxpliciteerd. Dit reglement is in 2023 niet geactualiseerd. Jaarlijks beoordeelt de Raad van Toezicht het functioneren van de Raad van Bestuur. De formele besluitvorming door de Raad van Bestuur vindt plaats in het bestuursoverleg, dat wekelijks plaatsvindt.

Naam	T.H. Mennema - Vastenhou	A-J.C. Mante
Functietitel	voorzitter	lid
Jaar benoeming bestuurder	2017	2021
Datum indiensttreding	1 juli 2017	1 juli 2021
Nevenfuncties	<p>Functies in de Bravis-groep</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Bravis Zorg B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en medeaandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V. <p>Regionale bestuurlijke functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • voorzitter Netwerk Palliatieve Zorg, regio Roosendaal – Bergen op Zoom – Tholen • voorzitter bestuur Stichting WestWest (Transmurale Samenwerking Ketenzorg westelijk West-Brabant) • vertegenwoordiger Stichting Bravis ziekenhuis en bestuurslid Stichting Care Innovation Center • bestuurder Qocon C.V. <p>Bovenregionale bestuurlijke functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertegenwoordiger stille vennoot Stichting Bravis ziekenhuis in Commanditaire Vennootschap Microvida • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Microvida B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Accureon B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Pathologie Zuid West Nederland B.V. • voorzitter dagelijks bestuur EMBRAZE • lid ROAZ (Regionaal Overleg Acute Zorg) Noord-Brabant • lid Consortiumraad Palliatieve Zorg Zuid-West Nederland <p>Landelijke bestuurlijke functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lid NIAZ/Qualicor participantenraad • lid NVZ Bestuursadviescommissie Kwaliteit & Organisatie <p>Overige activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lid Raad van Advies OMO scholengroep Tongerlo • lid Raad van Toezicht Catharina thuis op Voorne (sinds 01-09-2023) 	<p>Functies in de Bravis-groep</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Bravis Zorg B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en medeaandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V. <p>Regionale bestuurlijke functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • voorzitter bestuur Regionaal Elektronisch Netwerk <p>Bovenregionale bestuurlijke functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertegenwoordiger stille vennoot Stichting Bravis ziekenhuis in Commanditaire Vennootschap Microvida • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Microvida B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Accureon B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Pathologie Zuid West Nederland B.V. <p>Landelijke bestuurlijke functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lid NVZ Bestuursadviescommissie Arbeidsmarkt • lid bestuur IZZ (namens de NVZ) (sinds 01-01-2023) <p>Overige activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lid Raad van Toezicht Stichting Maatschappelijke Opvang Breda (sinds 01-09-2023) • lid Raad van Advies Transvorm (sinds 01-01-2023)

Nevenfuncties Raad van Bestuur

3.4 Medezeggenschap

Het Bravis ziekenhuis heeft als formele medezeggenschaps- en adviesorganen een Ondernemingsraad (OR), een Cliëntenraad (CR), een Verpleegkundige Adviesraad (VAR) en een bestuur van de Vereniging Medische Staf (VMS). Daarnaast is er ook een Kinder Advies Raad (KAR) en een bestuur van de Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband (VMSD).

De Cliëntenraad van het Bravis ziekenhuis functioneert tevens als CR van de Coöperatie MSB Bravis U.A. Het betreft een personele unie van de leden, die allen zowel zitting hebben in de CR van Bravis ziekenhuis als in de CR van MSB Bravis.

3.5 Governancecode zorg

Het Bravis ziekenhuis onderschrijft het belang van good governance en hanteert de Governance Code Zorg 2022 hierbij als leidraad. Aandachtspunten en aanbevelingen zijn vertaald naar de regelingen van het Bravis ziekenhuis.

3.6 Gedragscode, integriteit en klachtenregelingen

Het Bravis ziekenhuis kent een algemene gedragscode voor medewerkers en vrijwilligers. In de gedragscode hebben we de afspraken vastgelegd over hoe we omgaan met onze patiënten en andere betrokkenen en met elkaar. Op deze wijze kunnen we naleving borgen en elkaar hierop aanspreken als dat nodig is. In 2023 zijn zowel de gedragscode voor medewerkers en vrijwilligers, als de gedragscode voor patiënten en bezoekers geactualiseerd. Beide gedragscodes worden per 2024 geïmplementeerd. Daarnaast heeft Bravis een Regeling Klokkenluiders, een Klachtenregeling voor individuele medewerkers en beleid met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. Ook zijn er vertrouwenspersonen aangesteld. De behandeling van klachten van patiënten is vastgelegd in de Klachtenregeling Patiënten.

In het verslagjaar 2023 is geen gebruik gemaakt van de Klokkenluidersregeling.

3.7 Extern toezicht en verantwoording

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2023 heeft tweemaal een regulier bezoek van de IGJ plaatsgevonden. Eind mei werd gesproken met Raad van Bestuur, voorzitter medische staf, afdeling Kwaliteit en Veiligheid, CR en zorgprofessionals over het onderwerp 'Verbeteren in Vizier'. Dit gesprek ging over hoe het proces van een calamiteitenonderzoek verloopt, het ziekenhuisbreed hiervan leren, de borging van de verbeterprocessen en de nazorg aan alle betrokkenen, waaronder ook patiënt en/of familie. Ook uitslagenmanagement werd besproken. Daarnaast sprak de IGJ met drie zorgprofessionals over de implementatie van de verbetermaatregelen die zijn opgesteld naar aanleiding van drie calamiteitenonderzoeken.

Eind november bezocht de IGJ het ziekenhuis waarbij werd gesproken over de verbeterdoelen zoals aangedragen door de IGJ: realiseren optimaal antistollingsbeleid, goede continuïteit van zorg voor kwetsbare patiënten, optimalisering ketenzorg diabetisch voetulcus, voorkomen onnodig lang nuchter zijn van kinderen in de preoperatieve fase, realiseren van optimaal pijnbeleid in de zorginstelling, voorkomen van letsel en functieverlies bij (kwetsbare) ouderen ten gevolge van een val en terugdringen van inzet (zware) vrijheidsbeperkende interventies (VBI's). Bij dit gesprek waren aanwezig de Raad van Bestuur, de decaan kwaliteit en patiëntveiligheid en de manager kwaliteit. Het gesprek ging vooral over de wijze waarop het ziekenhuis de leer- en verbetercyclus heeft geregeld.

Verantwoording van kwaliteit van zorg

Bravis wil patiënten een veilige omgeving bieden, gericht op goede, veilige zorgverlening. Daarom werken we er aan de zorg continu te verbeteren. We vragen patiënten hoe zij de zorg hebben ervaren en maken de uitkomsten van behandelingen inzichtelijk. We vinden het belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de risico's van hun handelen. Op basis van goede voorbeelden en ervaringen uit het verleden wordt continu verbeteren steeds meer onderdeel van het dagelijks werk van al onze medewerkers. Binnen Bravis is stuurinformatie voor een groot aantal kwaliteitsindicatoren in de vorm van een dashboard continu voor het management beschikbaar.

Hiermee bewaken en toetsen we de kwaliteit van onze zorg en sturen we waar nodig op het verbeteren hiervan.

Het Bravis ziekenhuis gebruikt het kwaliteitssysteem Qmentum Global van Qualicor Europe. Het Bravis ziekenhuis is van 1 december 2022 tot 1 december 2027 geaccrediteerd met als voorwaarde dat het continu verbeterprogramma met de sequential assessments gevolgd wordt. Tevens is het VMS 2018 verlengd voor de duur van vier jaar. Hierbij is aangetoond dat het Bravis ziekenhuis voldoet aan de voorwaarden van de basisstructuren en -processen die verband houden met de fundamentele elementen van veiligheids- en kwaliteitsverbetering. In 2023 is het Bravis ziekenhuis gestart met de voorbereiding voor de eerste deelaudit in het kader van het continu verbeterprogramma van Qualicor. In april 2024 zal deze deelaudit plaatsvinden. De deelaudits worden gebruikt om inzicht te geven in de sterktes en zwaktes van het interne kwaliteitssysteem en om input te geven aan continu verbeteren.

Om onze zorg te verbeteren willen we ook leren van wat er niet goed gaat. Daarom hanteert het Bravis ziekenhuis een meldingssysteem, waarin incidenten in de patiëntenzorg gemeld kunnen worden. Het aantal meldingen is in 2023 met 8% gestegen ten opzichte van het jaar 2022.

Als een patiënt ernstige schade heeft opgelopen of zelfs is overleden doordat er iets niet goed is gegaan in de zorgverlening, spreken we van een calamiteit. Ook van calamiteiten willen we leren en de kans op herhaling zo klein mogelijk maken. Daarom wordt een (mogelijke) calamiteit onderzocht en worden er verbetermaatregelen genomen. Calamiteiten worden gemeld bij de IGJ. In 2023 zijn er 11 meldingen gedaan bij de IGJ (in 2022 waren er eveneens 11 meldingen). Tijdens het proces van melding tot afronding blijven we steeds in contact met de patiënt en/of naasten. Ook is er steeds aandacht voor nazorg, zowel voor de patiënt en/of naasten als voor de betrokken zorgverleners.

Informatieveiligheid

Bravis is in oktober 2021 door KIWA gecertificeerd voor ISO27001, ISO27701 en NEN 7510. De certificering is 3 jaar geldig, dus tot oktober 2024, mits Bravis de jaarlijkse controle-audits goed doorloopt. De derde jaarlijkse controle-audit heeft plaatsgevonden van 30 mei tot 1 juni 2023. Twee auditoren spraken met een groot aantal Bravis-medewerkers van zowel zorgafdelingen als ondersteunende afdelingen. Op basis van deze gesprekken en de bevindingen uit de vorige audit hebben zij zich een beeld gevormd van onze inspanningen op het gebied van privacy- en informatiebeveiliging. De auditoren waren lovend over de inspanningen van Bravis. De eerdere tekortkomingen zijn gesloten, er is een nieuwe minor tekortkoming geconstateerd en er zijn vijf verbetermogelijkheden gerapporteerd. De minor tekortkoming is direct opgelost. De vijf verbeterpunten worden beoordeeld en opgevolgd.

Aansluitend aan deze laatste controleaudit van de eerste auditcyclus heeft Bravis zich georiënteerd op de toekomst van de NEN 7510 certificering. Na zorgvuldig beraad is besloten om afscheid te nemen van KIWA als externe auditor en aan te sluiten bij Qualicor. Sinds 2023 biedt Qualicor aangesloten ziekenhuizen de mogelijkheid om een eigen certificaat voor informatiebeveiliging te halen, gebaseerd op de NEN 7510. Het Qualicor traject is door de IGJ als voldoende beoordeeld. De beoogde integratie tijdens het externe auditprogramma is vooralsnog beperkt tot interviews met zorgafdelingen, maar ontwikkelt zich mogelijk de komende jaren verder. Het contract met KIWA is opgezegd. KIWA heeft bevestigd dat de behaalde certificaten geldig blijven tot 13 oktober 2024

4. Risico's en onzekerheden

Het strategisch risicomanagement is ingebed in een cyclisch proces vanuit de behoefte aan aandacht voor risicosturing op organisatieniveau. Strategisch risicomanagement versterkt het bestuur en de besturing van het ziekenhuis en wordt daarom door de Raad van Toezicht beoordeeld. Het strategisch risicomanagement is erop gericht om risico's en onzekerheden die een bedreiging vormen voor de realisatie van de strategische ambities en doelstellingen in beeld te brengen, te houden en te beheersen.

In 2023 zijn de strategische risico's geëvalueerd en geactualiseerd. Dit heeft geleid tot de volgende 7 strategische risico's, waarbij de eerste 4 als prioritair zijn aangeduid:

1. Onzekerheid gevolgen krapte op de arbeidsmarkt
2. Duurzaamheid & circulariteit
3. Schaarste materialen
4. Onzekerheid cybersecurity op zorgcontinuïteit
5. Passende zorg, afhankelijkheid ketenpartners, onzekerheid met betrekking tot maakbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid van zorg
6. Onzekerheid financiële ontwikkelingen
7. Onzekerheid adoptie technologie door burgers en zorgverleners.

We kijken steeds naar wat de belangrijkste en/of grootste onzekerheden zijn bij het realiseren van de visie Het nieuwe Bravis, wat de kans en impact is van deze onzekerheden, in welke mate Bravis daar invloed op heeft en of preventieve actie of correctie (kans- of gevolgreductie) gewenst is. Ook wordt aangegeven hoe we ermee omgaan (accepteren, kans- of gevolgreductie, overdragen of stoppen). Periodiek worden de ambities van Bravis besproken in het MT, waarbij ook de risico's en kansen aan bod komen. De monitoring van het risicomanagement is opgenomen in de jaarcyclus en wordt ook besproken met de Raad van Toezicht. Daarnaast is in 2023 verder gewerkt aan het meer zichtbaar maken van de inbedding in de reguliere jaar- en planning & control cyclus; hieraan wordt in 2024 verder vervolg gegeven.

5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Daagelijks spannen veel collega's binnen Bravis zich in voor de gezondheid van onze patiënten. Met het leveren van zorg draagt het Bravis ziekenhuis echter ook bij aan de milieubelasting, wat weer indirecte invloed heeft op de gezondheid. Bravis heeft duurzaamheid als één van de Bravis fundamenteën opgenomen in de Visie 2030. De Raad van Bestuur heeft zich tevens gecommitteerd aan de doelstellingen van Green Deal 3.0: Samen werken aan duurzame zorg. Ook in 2023 hebben wij ons ingespannen om duurzamere zorg te leveren met de pijlers van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 als kapstok.

In 2023 hebben 12 green teams gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen van de Green Deal. Daarnaast hebben Bravis-brede werkgroepen aan de Green Deal doelen gewerkt. In 2023 zijn ook nieuwe werkgroepen gestart, zoals de werkgroep Mobiliteit en de werkgroep Preventie & leefstijl. Onder regie van de werkgroep communicatie is in oktober een Week van de Duurzaamheid georganiseerd en ook diverse andere activiteiten gedurende het verslagjaar. Sinds 2023 werken we met de Milieubarometer van MPZ. In 2023 is ook gewerkt aan diverse eisen van de Milieuthermometer Zorg, ter voorbereiding op een audit voor het bronzen keurmerk in 2024. Tenslotte is in 2023 duurzaamheidsbeleid opgesteld, dat in 2024 vastgesteld wordt.

Registraties	2022	2023
Ingekochte elektriciteit	15.033.596 kWh	14.858.864 kWh
Brandstof & warmte (aardgas voor verwarming)	2.427.592 m ³	2.225.935 m ³
Water (drinkwater)	79.700 m ³	78.064 m ³
Bedrijfsafval (betreft het afval via MSN + op de 2 hoofdlocaties)	761.082 kg	746.148 kg
Gevaarlijk afval (betreft het afval via MSN + op de 2 hoofdlocaties)	96.461 kg	98.681 kg
Woon-werkverkeer (*schatting o.b.v. 66% conform CBS)	14.947.659 km totaal 9.865.454 per auto*	15.757.028 km totaal, 10.399.638 per auto*
Zakelijk verkeer	801.306 km	765.621 km

Nieuwbouw

Bravis is druk bezig met de ontwikkeling van het nieuwe Bravis ziekenhuis. In 2023 is het voorlopig ontwerp afgerond. Hierbij is er continue aandacht voor duurzaamheid. Zo gaat Bravis naast een reductie van het aantal vierkante meters een duurzame nieuwbouw realiseren die aansluit bij het Bouwbesluit (BENG) en bij verscheidene duurzaamheidsdoelstellingen zoals de Milieuthermometer en de Green Deal 3.0. Deze doelstellingen richten zich op het gebouw-gebonden energiegebruik en de jaarlijkse CO₂-uitstoot, maar ook op onderwerpen als natuur-inclusiviteit, klimaatadaptatie, circulariteit en een gezond binnenklimaat.

6. Financieel beleid

6.1 Inleiding

Het Bravis ziekenhuis heeft over het jaar 2023 een geconsolideerd resultaat behaald van 11,2 miljoen euro, wat vergelijkbaar is met het resultaat van 2022.

Het resultaat uit normale bedrijfsvoering (exclusief incidentele posten) is op begroot niveau gerealiseerd. Het op niveau houden van de zorgproductie was voldoende om de afspraken met zorgverzekeraars na te komen. Alhoewel de begrote omzet niet helemaal is gerealiseerd, is de omzet voldoende op peil gebleven. De personeelskosten zijn hoger dan begroot en zijn ten opzichte van 2022 gestegen naar 163,4 miljoen euro (in 2022 was dit 156,4 miljoen euro). Een stijging van 4,5%, die voornamelijk een gevolg is van de cao loonkostenontwikkeling.

In beide jaren is meer personeel ingezet dan begroot, gericht op het zoveel mogelijk continueren van de zorgproductie. De opbrengsten en de kosten voor dure geneesmiddelen zijn in 2023 gelijk gebleven aan die van 2022. In totaal bedroegen de opbrengsten voor dure geneesmiddelen 28,0 miljoen euro. Tegenover de personele meerkosten staan lagere afschrijvingen dan begroot, als gevolg van vertraging in de investeringsplannen, met name bij een aantal ICT projecten en onderhoud. In 2024 en volgende jaren wordt de uitvoering van deze investeringsprojecten ingehaald.

In de begroting 2023 was sprake van een aantal besparingstaakstellingen. Een deel van deze taakstellingen is gerealiseerd, terwijl een aantal initiatieven doorloopt in 2024.

Financieel gezien zijn de CB-afspraken voor 2021 en 2022 afgerond met zorgverzekeraars. Dit heeft geleid tot een positieve incidentele bijdrage aan het resultaat van meer dan 4,0 miljoen euro in 2023.

De liquiditeit is gedurende 2023 toegenomen, mede dankzij het resultaat, maar ook als gevolg van enige vertraging in geplande investeringen. Het positieve saldo aan liquide middelen heeft, samen met de hogere rente geleid tot een bijdrage aan het resultaat van meer dan 1,0 miljoen euro in 2023.

Het Bravis ziekenhuis voldoet wat betreft solvabiliteit als liquiditeit aan de afspraken met de banken en is financieel gezond.

6.2 Investerings en financiering

Het resultaat van 2023 wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. In procenten van het balanstotaal bedraagt de solvabiliteit 37,8% (in 2022 was dit 34,4%). Hiermee overschrijdt de solvabiliteit ruimschoots het afgesproken percentage van 25% voor 2023 met de banken. Wordt gekeken naar het eigen vermogen als percentage van de omzet, dan bedraagt dit 26,2%. Dit ligt boven het minimaal gewenste niveau van 25,0%.

In 2023 heeft Bravis hard gewerkt aan de plannen voor een nieuw ziekenhuis, met de ingebruikname gepland medio 2029. Voor deze investering is een gezonde bedrijfsvoering noodzakelijk, waarbij niet alleen het resultaat, maar ook de EBITDA op peil moet blijven. De EBITDA is voor banken een belangrijke indicator en deze is bij Bravis al enige jaren stabiel. In de loop van 2024/2025 zal het financieringstraject voor de nieuwbouw verder worden uitgewerkt.

6.3 Ontwikkeling resultaat en financiële positie

Het geconsolideerde exploitatieresultaat voor 2023 bedraagt 11,2 miljoen euro, een marge op de omzet van 2,8%.

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten bedragen 408,3 miljoen euro (in 2022 was dit 387,2 miljoen euro), wat een stijging van 5,4% ten opzichte van vorig jaar betekent. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van de indexering van tarieven in 2023. Daarnaast is er sprake van nacalculatie van de zorgproductie

in 2023 en voorgaande jaren. Het aandeel van dure geneesmiddelen in de omzet bedraagt 28,0 miljoen euro.

Omzetverantwoording

Bravis heeft met instemming van de zorgverzekeraars de DBC-declaraties van medisch specialistische zorg verantwoord via Horizontaal Toezicht. Dit heeft geleid tot een vermindering van achteraf controles, een stijging van het 'first time right' percentage en er is sneller zicht op de werkelijke zorgomzet. Veranderingen in wet- en regelgeving, registratiewijzigingen als gevolg van het nieuwe HiX en verbeteringen in de registratie aan de bron hebben bijgedragen aan het minimaliseren van uitval en onjuiste facturatie. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de omzetverantwoording aanzienlijk toegenomen.

Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten zijn gestegen naar 396,0 miljoen euro, een toename van 5,2%. Belangrijke mutaties zijn de stijging van personeelskosten als gevolg van de cao-loonkostenontwikkeling, en hogere afschrijvingskosten als gevolg van de verwerkte versnelde afschrijvingen van de huidige in gebruik zijnde gebouwen in verband met de geplande nieuwbouw medio 2029. De kosten voor personele inhuur (PNIL) zijn gelijk gebleven.

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn gestegen met 2,5 miljoen euro, voornamelijk als gevolg van versnelde afschrijvingen van de huidige in gebruik zijnde locaties. Vertragingen in investeringsprojecten, met name bij ICT en groot onderhoud, hebben daarentegen geleid tot lagere afschrijvingskosten. Voor 2024 staat er meer investeringsruimte gepland, zodat de achterstand wordt ingelopen. Belangrijke projecten zijn onder andere de brandveiligheid van gebouwen en een aantal ICT-projecten.

Overige bedrijfslasten

De overige bedrijfslasten zijn gestegen met 8,4 miljoen euro naar 129,9 miljoen euro. De inkoopkosten van materialen zijn sterk gestegen vanwege prijsstijgingen. Daarnaast zijn de energiekosten fors toegenomen tot meer dan 8,0 miljoen (bijna een verdubbeling ten opzichte van het jaar 2022).

Financiële lasten

De financiële lasten zijn ten opzichte van 2022 met 0,7 miljoen euro gedaald, als gevolg van een afname van 0,1 miljoen euro in rentekosten door een vermindering van de schuld met meer dan 8,0 miljoen euro en een toename in de rentebaten van meer dan 1,0 miljoen euro.

6.4 Balansposities

Activa

De boekwaarde van de materiële vaste activa is met 10,1 miljoen euro afgenomen. Investeringsprojecten zijn voornamelijk beperkt gebleven tot medische apparatuur en ICT. De vlottende activa zijn met 20,5 miljoen euro toegenomen, voornamelijk veroorzaakt als gevolg van een stijging van de liquide middelen met 19,1 miljoen euro naar 65,8 miljoen euro.

Passiva

Het eigen vermogen is gestegen met 11,2 miljoen euro naar een totaal van 106,7 miljoen euro. Deze toename is een gevolg van de toevoeging van het behaald resultaat.

Voorzieningen

Het niveau van de voorzieningen is met 0,7 miljoen euro gestegen tot 11,2 miljoen euro. Naast een stijging van 0,6 miljoen euro in de voorzieningen voor medische aansprakelijkheid, staat een lichte

stijging van de personele voorzieningen van 0,1 miljoen euro waaronder een aanpassing op de voorziening voor het generatiebeleid.

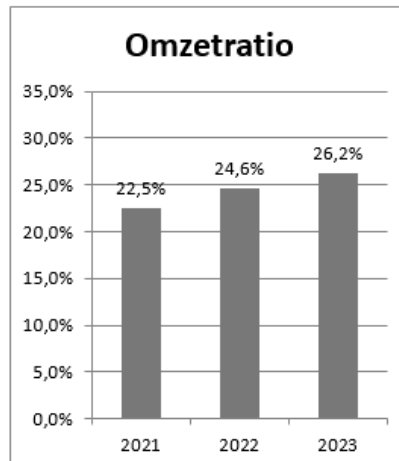
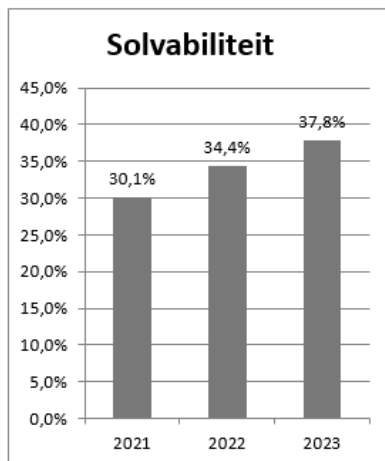
Lopende schulden

De langlopende schulden zijn verder afgenomen met 8,0 miljoen euro door aflossingen.

6.5 Financiering en ratio's

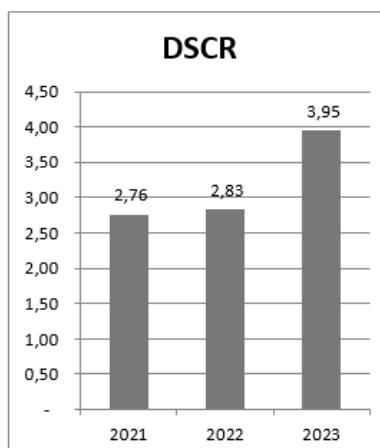
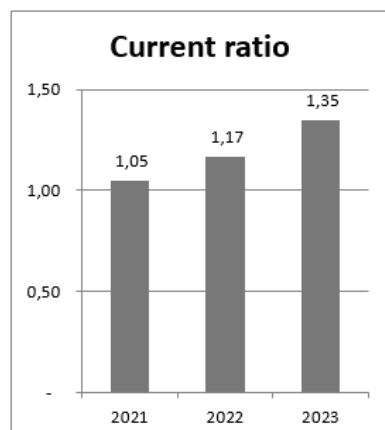
Vermogensratio

Het eigen vermogen van het ziekenhuis voldoet aan de geplande vermogensopbouw in het financieel meerjarenplan. Dit is niet alleen van belang voor de huidige financiering, maar ook om de financiering van de geplande nieuwbouw in 2029 te realiseren. In de markt wordt een solvabiliteitsratio van tenminste 25% gehanteerd, en een omzetratio (eigen vermogen / omzet) van minimaal 25%. De solvabiliteit is met 37,8% goed te noemen. Door het afschrijven van de bestaande gebouwen en de beperkte investeringen neemt het totaal aan vaste activa af. Daar staat een toename van liquiditeit tegenover waardoor het balanstotaal enigszins toeneemt. De ontwikkeling van de omzetratio laat ook een positief beeld zien, maar is minder sterk. Met een niveau van 26% wordt voldaan aan de minimale eis van 25% van de banken.



Liquiditeit

De liquiditeitspositie kan worden weergegeven via de current ratio (vlottende activa / kort vreemd vermogen) en de Debt Service Coverage Ratio (DSCR). De current ratio geeft aan in hoeverre Bravis kan voldoen aan haar korte termijn verplichtingen. De liquiditeit is toegenomen en de current ratio gestegen tot meer dan 1,3. De DSCR geeft aan in welke mate Bravis aan haar verplichtingen uit hoofde van rente en aflossing kan voldoen. Ook deze ratio is gestegen.



Beide ratio's voldoen aan de norm die door de markt wordt gesteld. Voor de current ratio wordt een norm van > 1,0 als voldoende beschouwd, en met een DSCR van meer dan 1,5 kan worden voldaan aan de financieringsverplichtingen.

Financiering

De rente is bij enkele leningen in 2023 herzien, maar er zijn geen nieuwe leningen aangegaan. Gezien de goede liquiditeitspositie was dit niet nodig.

Het Bravis ziekenhuis heeft met de bank een kredietovereenkomst, waarbij Bravis moet voldoen aan 2 normen: een solvabiliteit van meer dan 25% en een DSCR van meer dan 1,5. Aan beide normen wordt voldaan.

6.6 Financiële instrumenten

Het financierings- en beleggingsbeleid is vastgelegd in het treasury-statuut. Met het oog op renterisico's en flexibiliteit wordt gestreefd naar een goede spreiding van renteherzieningen en aflossingsdata van leningen. Het Bravis ziekenhuis hanteert een risicomidend beleid met betrekking tot beleggingen in aandelen en/of ander risicodragend vermogen, aangezien dit niet toelaatbaar is. Bravis ziekenhuis maakt geen gebruik van rentederivaten. Periodiek worden de gewenste financieringsstructuur en de liquiditeitsontwikkeling beoordeeld en geanalyseerd.

6.7 Vooruitblik 2024

Voor het gehele jaar 2023 is de omzet voldoende op peil gebleven en naar verwachting zal dit ook voor 2024 het geval zijn.

Het al dan niet toekennen van subsidies en de hoogte ervan zullen mede bepalend zijn voor de financiële resultaten in 2024. De cao-loonkostenontwikkeling is voor 2024 acceptabel, maar de hoge inflatie (materiële kosten en energie) blijft een onzekere factor. Afspraken met zorgverzekeraars zijn gemaakt, wat enige zekerheid biedt.

Op basis van de meest actuele inzichten is de begroting 2024 opgesteld en is voortzetting van een gezonde financiële positie te verwachten. Aan de overeengekomen ratio's met banken zal worden voldaan en er is geen sprake van materiële onzekerheid over de financiële continuïteit.

Het IZA (Integraal Zorg Akkoord) richt zich op meer samenwerking in de regio. Het Bravis ziekenhuis heeft in de afgelopen jaren in dit kader al de nodige stappen gezet in de regio. In 2023 is een aantal aanvragen samen met de partners in de regio ingediend om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. In 2023 was er 250.000 euro aan IZA Transformatiegelden begroot. Er is in dat jaar echter nog niets ontvangen.

De geplande nieuwbouw vraagt dat we de komende jaren gericht sturen op productie en kosten, zodat de opgebouwde financiële ruimte kan worden behouden. Voor de geplande nieuwbouw in 2029 is een meerjarige financiële bedrijfsplanning voor de komende 10 jaar opgesteld. Het bedrijfsplan wordt tweemaal per jaar aan de hand van interne en externe ontwikkelingen doorgerekend. Een belangrijke indicator is het op peil houden van de EBITDA die door banken als een belangrijke indicator wordt gezien.

6.8 Samenvattend

In 2024 is geen volumegroei van medische zorg voorzien. De toenemende vraag naar medische zorg wordt deels opgevangen door een verdere verschuiving van ziekenhuiszorg naar de eerstelijnszorg en de thuissituatie. Hierover zijn en worden afspraken gemaakt met thuiszorg- en V&V-sector. Binnen de exploitatie zal ruimte moeten worden gevonden voor noodzakelijke investeringen in personeel, innovatie, medische apparatuur en digitalisering, vanwege kostenstijgingen zoals lonen en inkooprijzen. Onze plannen voor 2024 voorzien hierin.