



# Benchmark operationele marge Algemene Ziekenhuizen

Op basis van jaarrekeningen 2019

Financiële performance algemene  
ziekenhuizen verslechtert:  
**actie vereist om goede zorg  
dichtbij patiënt te waarborgen**

## Forse daling in de gemiddelde EBITDA-marge brengt enkele algemene ziekenhuizen dichtbij financiële gevarenszone

Rebel heeft ook dit jaar een benchmarkonderzoek uitgevoerd naar de operationele marge – oftewel de EBITDA-marge<sup>1</sup> – voor de Nederlandse algemene ziekenhuizen. Bij analyse van de jaarrekeningen<sup>2</sup> van alle<sup>3</sup> algemene ziekenhuizen over 2019 constateert Rebel een daling van de EBITDA-marge. Ditzelfde beeld zien we in ons benchmarkonderzoek voor STZ-ziekenhuizen. De daling in de operationele marges lijkt daarmee een cure-brede trend.

De EBITDA is binnen de zorg een richtinggevende graadmeter voor de effectiviteit van een organisatie. Een gezonde EBITDA-marge zorgt zowel voor voldoende ruimte om de reguliere investeringen en financieringsverplichtingen uit de eigen kasstromen te voldoen als voor financiële wendbaarheid. Ziekenhuizen die kunnen blijven investeren zijn toekomstbestendiger. Een structureel lage EBITDA-marge kan ertoe leiden dat een ziekenhuis op termijn haar rol binnen het Nederlandse zorgnetwerk niet meer zelfstandig kan vervullen.

Opvallend dit jaar is dat de operationele marges over de gehele linie dalen. De lichte stijging in de operationele marge van vorig jaar lijkt daarmee een eenmalige opleving te zijn; vanuit een meerjarig perspectief bekeken zien we een dalende trend. Dit vergroot de kans op nijpende situaties onder ziekenhuizen met de laagste operationele marge. Een doorzettende dalende trend is voornamelijk zorgwekkend voor algemene ziekenhuizen die op de korte termijn grootschalige investeringen moeten uitvoeren. Zonder verbetering van de financiële positie komt mogelijk de continuïteit en kwaliteit van de zorg in gedrang.

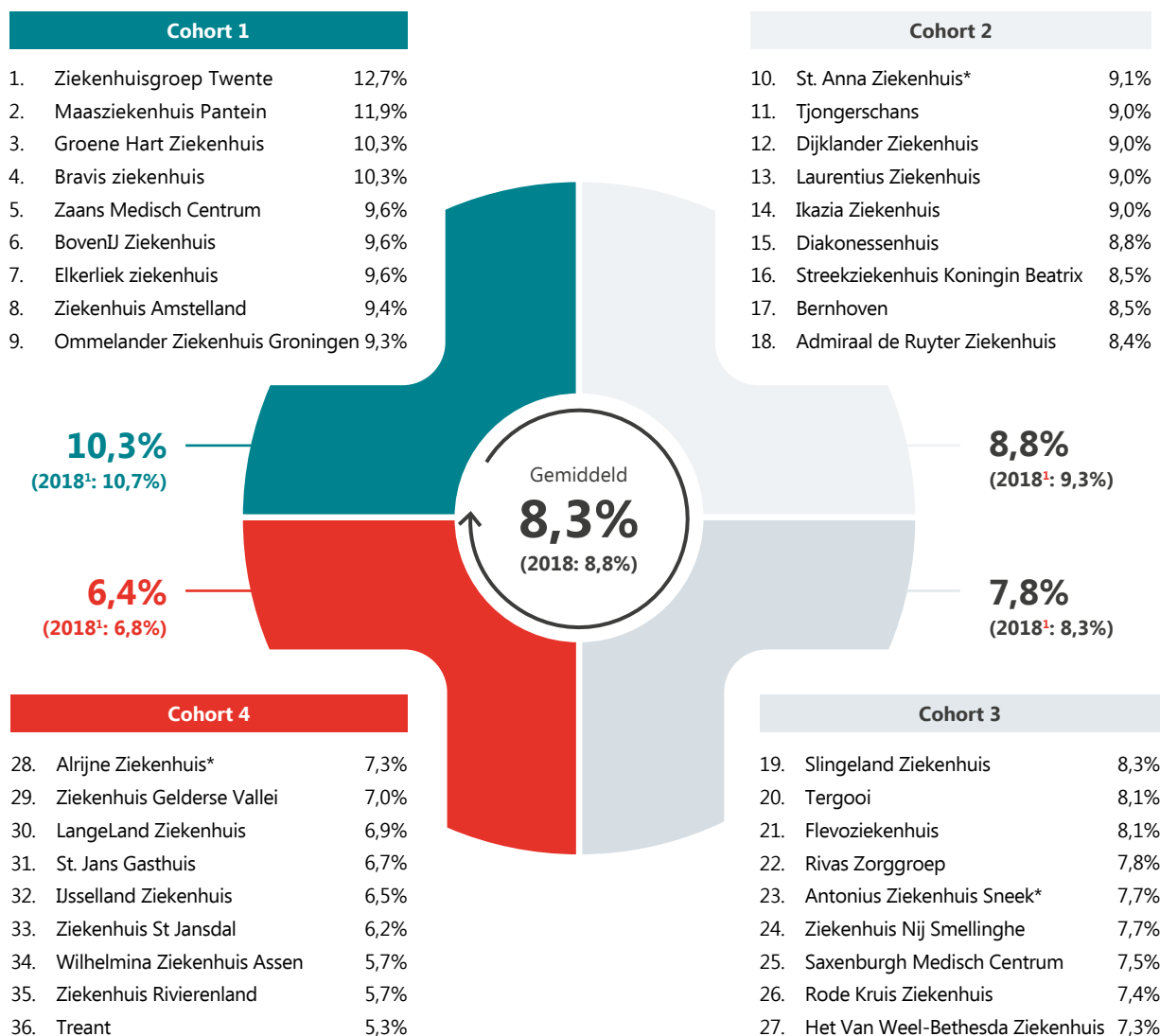
### EBITDA als percentage van de opbrengsten

De operationele marge - **EBITDA als percentage van de opbrengsten** - is een belangrijke graadmeter van de financiële gezondheid van een organisatie. De EBITDA geeft onder meer inzicht in de ontwikkeling van de kasstromen van de organisatie, dichtbij het primaire proces. Financiers volgen de ontwikkeling van deze ratio met aandacht, omdat deze aangeeft hoe effectief een organisatie opereert. Dit geeft inzicht in hoeverre organisaties aan hun financieringsverplichtingen (rente en aflossing) kunnen voldoen uit het primaire proces, maar ook hoe doeltreffend bijvoorbeeld besparingsprogramma's worden doorgevoerd. Financiers voegen dan ook convenanten op basis van EBITDA toe aan nieuwe kredietovereenkomsten.

- 1 De EBITDA is gelijk aan de totale opbrengsten minus de operationele kosten (excl. afschrijvingen) en geeft inzicht in de operationele marge. In de bijlage is een nadere toelichting van EBITDA opgenomen. Het kan voorkomen dat externe partijen/banken een andere definitie van EBITDA hanteren, bijvoorbeeld met correcties voor incidentele baten en lasten.
- 2 Indien beschikbaar wordt de geconsolideerde jaarrekening gebruikt, tenzij hierin ook niet-ziekenhuisgerelateerde activiteiten/entiteiten zijn meegenomen, zoals verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT). In deze gevallen zijn de enkelvoudige jaarrekening of gesegmenteerde resultaatrekening m.b.t. de ziekenhuisactiviteiten gebruikt.
- 3 ZorgSaam Ziekenhuis B.V. is buiten beschouwing gelaten. De beschikbare cijfers van het ziekenhuis zijn namelijk niet vergelijkbaar i.v.m. een huurconstructie voor het vastgoed.

## EBITDA 2019 als % van opbrengsten

### Van hoog naar laag, in vier cohorten



**Rebel, 2019** 1 Data correspondeert met jaarrekeningen 2019. Cijfers 2018 wijken (marginaal) af van gerapporteerde cijfers in de Rebel Algemene ziekenhuizen-benchmark 2018 vanwege ontbreken van enkele jaarrekeningen ten tijde van publicatie.

\* Gesegmenteerde resultatenrekening of enkelvoudige jaarrekening van de ziekenhuisactiviteiten gebruikt.

### EBITDA-marge daalt over de gehele linie geleidelijk, maar treft het laatste cohort relatief hard

De dalende trend van de gemiddelde EBITDA-marge van algemene ziekenhuizen, die vanaf 2015 zichtbaar is, zet zich ook dit jaar voort. Daarmee is de lichte stijging die vorig jaar te zien was, teniet gedaan. Want waar de gemiddelde marge vorig jaar nog 8,8% was, daalt deze in 2019 met een half procentpunt naar 8,3%. Opvallend is dat dit jaar de gemiddelde EBITDA-marge van elk van de vier cohorten afneemt. De grootste krimp is waarneembaar in de cohorten twee en drie, met een daling van 0,5%. Maar de dalende trend treft vooral het laagste cohort relatief hard, met een daling van 6,8% vorig jaar, naar 6,4% dit jaar. Het verder wegzakken van de EBITDA-marge van het laagste cohort dit jaar trekt daarom de aandacht.

In de ranking valt het grote aantal positiewisselingen ten opzichte van vorig jaar op. Er zijn zowel sterke stijgers als grote dalers; maar een enkel ziekenhuis staat nog op dezelfde positie, en maar liefst twaalf ziekenhuizen zijn minstens tien plaatsen gestegen of gedaald. De grootste stijger (BovenIJ Ziekenhuis) klimt met 25 plekken naar plek zes. Als aanleiding van deze stijging spreekt de jaarrekening over betere afspraken met zorgverzekeraars, door onder andere de overname van zorg uit het failliete Slotervaart ziekenhuis. De grootste daler (St Jansdal) zakt met dertig plekken naar plek 33. St Jansdal geeft in haar jaarrekening aan dat dit in belangrijke mate komt door een toename van de kosten door de overname van zorg in Flevoland. Daarnaast lijken incidentele effecten een wezenlijke impact te hebben in de uiteinden van de ranking; uit de jaarrekeningen wordt duidelijk dat de knappe prestatie van Ziekenhuisgroep Twente en de daling van Rivierenland beide grotendeels het gevolg zijn van eenmalige mee- of tegenvallers.

Uit onze analyse blijkt dat de EBITDA-marges van de algemene ziekenhuizen van elkaar af bewegen. Dit signaleert een mogelijke splitsing in het algemene ziekenhuislandschap: de sterk presterende ziekenhuizen consolideren de positie, terwijl de jaar op jaar zwakker presterende huizen worstelen. Een nadere analyse toont de invloed van factoren als de ligging en omvang van de ziekenhuizen niet verklarend zijn voor dit beeld. Opvallend is dat we bij de STZ-ziekenhuizen het tegenovergestelde beeld waarnemen: de EBITDA-marges groeien daar juist naar elkaar toe door een grotere daling onder de ziekenhuizen met een hoge(re) operationele marge.

### **Cao-akkoord belangrijke drijver van de gestegen operationele kosten**

Voor de berekening van de EBITDA verminderen we de opbrengsten van de organisatie met de operationele kosten. Ondanks een gemiddelde stijging van de opbrengsten met 5,3%, is er sprake van een lagere EBITDA-marge doordat de operationele kosten met gemiddeld 5,8% gestegen zijn. Onderaan de streep leidt dit tot een margeverlies ten opzichte van vorig jaar.

Voor de kostentoeename is niet een duidelijke oorzaak aan te wijzen. Duidelijk is dat de personeelskosten (deels) toenemen door de uitkomst van het onderhandelaarsakkoord voor ziekenhuizen dat in december 2019 werd bereikt. Hoewel de structurele loonsverhogingen uit dit akkoord voornamelijk betrekking hebben op 2020 en 2021, kregen ziekenhuismedewerkers eind 2019 een eenmalige bruto uitkering van € 1.200. De personeelskosten – exclusief kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL) – beslaan het merendeel van de totale kosten, ondanks de relatief kleine omvang van de ziekenhuizen (en dus minder FTE's). De structurele loonsverhoging uit het cao-akkoord zal daardoor ook in de komende twee jaar een aanzienlijke impact op de kosten hebben. Daarnaast groeien de kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL) bovengemiddeld met 12,6%. Ondanks dat deze kosten maar een klein deel (2,4%) van de totale kosten beslaan, duidt dit er wel op dat – in tegenstelling tot STZ-ziekenhuizen – de groeiende inzet van extern personeel (nog) geen halt is toegeroepen. Sinds 2015 vindt er onder de algemene ziekenhuizen een jaarlijkse stijging plaats van de PNIL-kosten.

Rebel benadrukte vorig jaar al dat de lichte stijging van de EBITDA-marge bij de algemene ziekenhuizen in belangrijke mate afhankelijk was van zorgverzekeraars. Dit zien wij dit jaar terug in de jaarrekeningen van de ziekenhuizen die de EBITDA-marge het hardst zien stijgen. Drie van de hardst stijgende ziekenhuizen dit jaar geven aan dat betere afspraken met zorgverzekeraars een belangrijke oorzaak zijn voor de groei in de operationele opbrengsten.



## **Van twee naar vier verlieslijdende algemene ziekenhuizen ten opzichte van vorig jaar**

Ten opzichte van de jaarcijfers over 2018 blijft het gemiddelde resultaat van de algemene ziekenhuizen stabiel rond 1,5% van de omzet. Dat is gelijk aan de richtlijn die geldt voor het voeren van een gezonde bedrijfsvoering. Een zorgwekkende beweging daarentegen is de verdubbeling van het aantal ziekenhuizen met een negatief resultaat ten opzichte van vorig jaar. Waar in 2018 nog twee ziekenhuizen rode cijfers rapporteerden, schreven in 2019 vier ziekenhuizen rode cijfers.

## **Dalende EBITDA-marge zorgt voor nijpende situatie onder een deel van de algemene ziekenhuizen**

In elk van de vier cohorten van de algemene ziekenhuizen vindt er een zo goed als gelijke daling in procent(punt)en plaats ten opzichte van vorig jaar. De ziekenhuizen in het lagere kwartiel hebben hier relatief meer last van. De dalende tendens is geen verrassing; ook bij de STZ-ziekenhuizen is eenzelfde trend waarneembaar. Echter, de STZ-ziekenhuizen bewegen juist naar elkaar toe.

De relatief lage en afnemende EBITDA-marge voor ziekenhuizen in lagere cohorten leidt mogelijk op korte termijn al tot problemen. Zonder interne ommekeer of externe hulp ziet een ziekenhuis met een lage EBITDA-marge langzaam maar zeker haar financiële wendbaarheid afnemen. Dit is met name een potentieel probleem voor ziekenhuizen die binnenkort moeten investeren om de kwaliteit van zorg te kunnen blijven waarborgen. Binnen het Nederlandse zorglandschap richten de algemene ziekenhuizen – vaak kleiner in omvang – zich voornamelijk op het leveren van betaalbare zorg dichtbij de patiënt. Op termijn kan door een aanhoudende lage EBITDA-marge het zelfstandige bestaansrecht en het profiel van deze ziekenhuizen in het geding komen.

De vraag hierbij is hoe de ziekenhuizen zich uit deze situatie kunnen redden. Naast bijvoorbeeld het inzetten op kostenverlaging, zocht een algemeen ziekenhuis met financiële problemen vroeger regelmatig haar heil in een fusie met een buurziekenhuis. Na sterke signalen vanuit de Tweede Kamer dat kleine ziekenhuizen dichtbij de patiënt behouden moesten worden, is de Autoriteit Consument en Markt de laatste jaren kritischer geworden op dergelijke fusie-initiatieven. Sindsdien worden zorgverzekeraars geacht problemen te helpen oplossen, en na het faillissement van de MC Groep weten we dat de minister ook bereid is om een financiële reddingsboei uit te gooien.

Gezien de dalende trend en de penibele financiële situatie aan de onderkant van deze benchmark, kunnen zowel de ziekenhuizen, de zorgverzekeraars als de minister aan de slag om het vierde cohort uit de problemen te houden.

# Bijlagen

## Bijlage: verantwoording

Rebel heeft de trend van operationele marge van vergelijkbare algemene ziekenhuizen geanalyseerd door te kijken naar de gerealiseerde financiële marges over de periode 2015 - 2019. Wij keken naar de financiële marge volgens de definitie van EBITDA. Deze definitie geeft een indicatie van de financiële prestaties op het operationele deel van de exploitatie en geeft aan hoeveel financiële ruimte er is voor investeren en financieren. Kapitaallasten als interestlasten en afschrijvingslasten vallen buiten beschouwing; we analyseren het resultaat van het primaire proces in de ziekenhuizen.

### Definitie operationele marge

De financiële resultaten hebben we gebenchmarkt volgens de volgende definitie:

#### EBITDA als percentage van de totale opbrengsten



Het EBITDA-niveau is als volgt berekend:

**netto resultaat** + **financiële lasten** - **financiële baten** + **afschrijvingen**  
 + **resultaat deelnemingen** - **aandeel resultaat derden** + **belastingen**

Alleen het beoordelen van EBITDA kan een vertekend beeld geven van de feitelijke resultaten vanwege non-cash effecten (zoals dotaties, onttrekking en vrijval van voorzieningen). De uiteindelijke investeringsruimte voor ziekenhuizen wordt gedreven door de beschikbare kasstroom. Uit die kasstroom voldoen ziekenhuizen investeringen en financieringslasten.

### Incidentele effecten

Zowel de reguliere opbrengsten als kosten (dan wel ontvangsten en uitgaven) van de algemene ziekenhuizen zijn in deze analyse niet gecorrigeerd voor incidentele effecten. Bijvoorbeeld een tijdelijke kapitaallastbijdrage, reorganisatiekosten en dergelijke. Enkele jaarrekeningen bevatten hierop een beperkte toelichting en vele jaarrekeningen geen. We veronderstellen dat de incidentele effecten van de individuele ziekenhuizen, waarvoor we niet hebben gecorrigeerd, elkaar uitmiddelen in de benchmark. **De benchmark geeft daarmee slechts een indicatie van de positie van de ziekenhuizen ten opzichte van elkaar.**


### Gebruikte gegevens

De benchmark bevat de gegevens van 36<sup>4</sup> algemene ziekenhuizen. De benchmark is op basis van de (publiek) gepubliceerde jaarverslagen uit 2015 t/m 2019 opgesteld. We hanteren financiële gegevens van de algemene ziekenhuizen op geconsolideerd niveau, tenzij er in de consolidatiekring van het ziekenhuis VVT-instellingen zijn geconsolideerd. In dat geval is voor een betere vergelijkbaarheid de enkelvoudige jaarrekening of gesegmenteerde resultatenrekening gebruikt (in de tabellen is dit aangeduid met een '\*' achter de naam van het ziekenhuis). Bij enkele algemene ziekenhuizen hebben we incidenteel een correctie gemaakt ten behoeve van de vergelijkbaarheid van de cijfers.

<sup>4</sup> In totaal 37 algemene ziekenhuizen waarbij ZorgSaam Ziekenhuis B.V. buiten beschouwing is gelaten. De beschikbare cijfers van het ziekenhuis zijn namelijk niet vergelijkbaar i.v.m. een huurconstructie voor het vastgoed.




## Benchmark algemene ziekenhuizen - EBITDA als % van de opbrengsten

 Ziekenhuizen	% 2015	★	% 2016	★	% 2017	★	% 2018	★	% 2019	★	Omzet 2019 <i>Ter referentie</i>
Ziekenhuisgroep Twente	10,9%	10	9,2%	21	5,6%	33	9,4%	14	<b>12,7%</b>	1	361.128
Maasziekenhuis Pantein	6,0%	34	6,7%	34	10,0%	11	9,5%	12	<b>11,9%</b>	2	88.224
Groene Hart Ziekenhuis	10,2%	16	10,2%	11	10,8%	5	10,7%	4	<b>10,3%</b>	3	225.689
Bravis ziekenhuis	9,6%	21	10,5%	7	10,1%	10	10,0%	8	<b>10,3%</b>	4	339.370
Zaans Medisch Centrum	12,4%	2	8,6%	24	7,7%	24	9,9%	10	<b>9,6%</b>	5	171.430
BovenIJ Ziekenhuis	7,4%	31	7,0%	31	7,2%	28	7,2%	31	<b>9,6%</b>	6	105.622
Elkerliek ziekenhuis	12,0%	3	12,2%	2	14,0%	1	10,6%	5	<b>9,6%</b>	7	201.207
Ziekenhuis Amstelland	9,8%	19	8,4%	25	3,2%	36	11,2%	2	<b>9,4%</b>	8	116.984
Ommelander Ziekenhuis Groningen	9,1%	23	10,3%	9	8,1%	21	8,3%	23	<b>9,3%</b>	9	132.207
St. Anna Ziekenhuis*	11,5%	6	10,9%	5	10,4%	7	9,5%	13	<b>9,1%</b>	10	148.736
Tjongerschans	10,2%	17	10,6%	6	9,3%	15	9,8%	11	<b>9,0%</b>	11	134.097
Dijklander Ziekenhuis	11,1%	8	9,9%	16	9,2%	17	8,2%	24	<b>9,0%</b>	12	331.448
Laurentius Ziekenhuis	9,4%	22	10,0%	15	10,4%	8	10,4%	6	<b>9,0%</b>	13	175.083
Ikazia Ziekenhuis	8,8%	25	11,7%	3	10,8%	4	12,0%	1	<b>9,0%</b>	14	179.004
Diakonessenhuis	8,9%	24	9,8%	19	8,0%	22	8,0%	26	<b>8,8%</b>	15	269.775
Streekziekenhuis Koningin Beatrix	13,0%	1	13,1%	1	11,4%	2	10,2%	7	<b>8,5%</b>	16	120.329
Bernhoven	11,0%	9	9,8%	18	9,3%	16	8,5%	22	<b>8,5%</b>	17	208.634
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis	6,6%	33	10,3%	8	9,7%	12	8,9%	17	<b>8,4%</b>	18	230.452
Slingeland Ziekenhuis	11,9%	5	9,8%	17	9,4%	14	9,4%	15	<b>8,3%</b>	19	181.187
Tergooi	10,0%	18	11,4%	4	7,1%	30	8,0%	27	<b>8,1%</b>	20	282.672
Flevoziekenhuis	10,8%	11	10,1%	13	10,2%	9	9,0%	16	<b>8,1%</b>	21	205.651
Rivas Zorggroep	7,6%	30	6,6%	35	8,1%	20	8,1%	25	<b>7,8%</b>	22	284.832
Antonius Ziekenhuis Sneek*	11,5%	7	9,7%	20	9,5%	13	8,5%	21	<b>7,7%</b>	23	148.548
Ziekenhuis Nij Smellinghe	10,4%	13	9,1%	22	8,8%	19	7,7%	29	<b>7,7%</b>	24	145.597
Saxenburgh Medisch Centrum	10,4%	12	7,8%	28	8,0%	23	7,2%	30	<b>7,5%</b>	25	88.413
Rode Kruis Ziekenhuis	5,4%	36	6,9%	32	7,0%	31	7,0%	34	<b>7,4%</b>	26	156.264
Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis	8,7%	26	7,9%	27	7,3%	27	7,2%	32	<b>7,3%</b>	27	107.733
Alrijne Ziekenhuis*	9,6%	20	6,9%	33	7,2%	29	8,7%	18	<b>7,3%</b>	28	317.986
Ziekenhuis Gelderse Vallei	10,2%	15	8,3%	26	9,0%	18	8,7%	19	<b>7,0%</b>	29	255.246
LangeLand Ziekenhuis	7,7%	29	7,3%	30	6,9%	32	4,8%	36	<b>6,9%</b>	30	106.982
St. Jans Gasthuis	10,3%	14	10,2%	10	11,3%	3	8,7%	20	<b>6,7%</b>	31	100.791
IJsselland Ziekenhuis	8,4%	27	9,0%	23	7,7%	25	7,0%	33	<b>6,5%</b>	32	192.347
Ziekenhuis St Jansdal	7,3%	32	7,5%	29	5,4%	34	11,1%	3	<b>6,2%</b>	33	221.550
Wilhelmina Ziekenhuis Assen	8,4%	28	10,0%	14	7,6%	26	5,5%	35	<b>5,7%</b>	34	143.295
Ziekenhuis Rivierenland	11,9%	4	10,1%	12	10,6%	6	10,0%	9	<b>5,7%</b>	35	135.895
Treant	6,0%	35	4,6%	36	4,8%	35	7,9%	28	<b>5,3%</b>	36	345.726
<b>Gemiddeld</b>	<b>9,6%</b>		<b>9,2%</b>		<b>8,6%</b>		<b>8,8%</b>		<b>8,3%</b>		<b>193.337</b>

\* gesegmenteerde resultatenrekening of enkelvoudige jaarrekening van de ziekenhuisactiviteiten gebruikt.

★ Ranking

 Naam Ziekenhuis	2015				2016				2017				2018				2019			
	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis	13.405	202.844	6,6%	33	21.331	206.555	10,3%	8	20.920	216.342	9,7%	12	19.524	220.441	8,9%	17	19.394	230.452	8,4%	18
Alrijne Ziekenhuis*	31.838	330.789	9,6%	20	22.289	323.360	6,9%	33	23.503	326.555	7,2%	29	26.692	306.045	8,7%	18	23.075	317.986	7,3%	28
Antonius Ziekenhuis Sneek*	15.176	132.147	11,5%	7	12.159	125.455	9,7%	20	12.480	131.267	9,5%	13	11.564	135.301	8,5%	21	11.469	148.548	7,7%	23
Bernhoven	22.244	202.450	11,0%	9	20.184	205.951	9,8%	18	19.037	205.746	9,3%	16	17.333	203.673	8,5%	22	17.797	208.634	8,5%	17
BovenIJ Ziekenhuis	6.510	87.925	7,4%	31	6.268	89.986	7,0%	31	6.641	92.248	7,2%	28	7.008	97.310	7,2%	31	10.122	105.622	9,6%	6
Bravis ziekenhuis	27.833	290.521	9,6%	21	31.162	297.582	10,5%	7	30.771	304.615	10,1%	10	31.962	319.160	10,0%	8	34.934	339.370	10,3%	4
Diakonessenhuis	21.358	240.357	8,9%	24	23.965	245.627	9,8%	19	19.403	242.625	8,0%	22	20.661	256.825	8,0%	26	23.782	269.775	8,8%	15
Dijklander Ziekenhuis	32.226	291.404	11,1%	8	30.185	303.853	9,9%	16	28.584	312.181	9,2%	17	26.344	321.833	8,2%	24	29.814	331.448	9,0%	12
Elkerliek ziekenhuis	20.996	175.393	12,0%	3	22.778	187.209	12,2%	2	27.023	192.629	14,0%	1	20.405	192.651	10,6%	5	19.265	201.207	9,6%	7
Flevoziekenhuis	18.461	170.192	10,8%	11	17.769	176.512	10,1%	13	18.620	183.030	10,2%	9	17.126	189.857	9,0%	16	16.588	205.651	8,1%	21
Groene Hart Ziekenhuis	20.521	201.062	10,2%	16	20.577	202.233	10,2%	11	22.418	207.948	10,8%	5	23.131	216.011	10,7%	4	23.289	225.689	10,3%	3
Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis	8.084	92.638	8,7%	26	7.384	93.393	7,9%	27	6.980	95.543	7,3%	27	7.142	99.199	7,2%	32	7.912	107.733	7,3%	27
IJsselland Ziekenhuis	11.716	139.484	8,4%	27	13.580	150.474	9,0%	23	12.182	158.843	7,7%	25	12.972	185.144	7,0%	33	12.434	192.347	6,5%	32
Ikazia Ziekenhuis	12.907	146.047	8,8%	25	18.901	161.410	11,7%	3	17.382	160.870	10,8%	4	21.184	176.870	12,0%	1	16.025	179.004	9,0%	14
LangeLand Ziekenhuis	6.919	89.685	7,7%	29	6.685	92.014	7,3%	30	6.488	94.529	6,9%	32	4.976	103.461	4,8%	36	7.385	106.982	6,9%	30
Laurentius Ziekenhuis	14.294	152.797	9,4%	22	16.131	160.992	10,0%	15	17.048	164.170	10,4%	8	17.683	169.345	10,4%	6	15.747	175.083	9,0%	13
Maasziekenhuis Pantein	4.322	71.794	6,0%	34	5.039	75.578	6,7%	34	7.575	75.725	10,0%	11	7.439	78.014	9,5%	12	10.481	88.224	11,9%	2
Ommelander Ziekenhuis Groningen	11.264	123.660	9,1%	23	12.705	123.275	10,3%	9	9.941	123.154	8,1%	21	10.524	127.095	8,3%	23	12.246	132.207	9,3%	9
Rivas Zorggroep	20.510	268.877	7,6%	30	17.376	264.443	6,6%	35	21.172	260.522	8,1%	20	21.638	266.303	8,1%	25	22.286	284.832	7,8%	22
Rode Kruis Ziekenhuis	7.100	130.407	5,4%	36	9.483	137.242	6,9%	32	9.917	142.564	7,0%	31	10.388	148.468	7,0%	34	11.579	156.264	7,4%	26
Saxenburgh Medisch Centrum	8.426	80.711	10,4%	12	6.399	81.779	7,8%	28	6.613	83.001	8,0%	23	6.377	88.418	7,2%	30	6.658	88.413	7,5%	25
Slingeland Ziekenhuis	19.418	163.755	11,9%	5	16.368	166.410	9,8%	17	15.772	167.368	9,4%	14	16.217	173.416	9,4%	15	15.039	181.187	8,3%	19
St. Anna Ziekenhuis*	16.118	139.682	11,5%	6	15.154	138.456	10,9%	5	14.512	139.379	10,4%	7	13.774	145.308	9,5%	13	13.493	148.736	9,1%	10
St. Jans Gasthuis	9.521	92.660	10,3%	14	9.665	94.842	10,2%	10	10.884	96.080	11,3%	3	8.391	96.997	8,7%	20	6.705	100.791	6,7%	31
Streekziekenhuis Koningin Beatrix	14.108	108.483	13,0%	1	14.805	113.267	13,1%	1	13.115	115.346	11,4%	2	11.903	116.804	10,2%	7	10.273	120.329	8,5%	16
Tergooi	26.301	264.097	10,0%	18	31.272	275.124	11,4%	4	18.222	257.620	7,1%	30	21.614	270.200	8,0%	27	22.833	282.672	8,1%	20
Tjongerschans	12.059	118.316	10,2%	17	12.535	118.341	10,6%	6	11.276	121.714	9,3%	15	12.477	126.841	9,8%	11	12.120	134.097	9,0%	11
Treant	19.947	333.754	6,0%	35	15.382	335.687	4,6%	36	16.101	338.684	4,8%	35	27.322	344.058	7,9%	28	18.305	345.726	5,3%	36
Wilhelmina Ziekenhuis Assen	10.346	123.215	8,4%	28	12.746	127.182	10,0%	14	9.697	128.062	7,6%	26	7.402	133.872	5,5%	35	8.225	143.295	5,7%	34
Zaans Medisch Centrum	18.789	151.758	12,4%	2	13.142	152.172	8,6%	24	12.263	158.530	7,7%	24	15.539	157.543	9,9%	10	16.484	171.430	9,6%	5
Ziekenhuis Amstelland	9.770	99.391	9,8%	19	8.371	100.030	8,4%	25	3.067	94.424	3,2%	36	12.116	108.032	11,2%	2	10.938	116.984	9,4%	8
Ziekenhuis Gelderse Vallei	23.133	226.343	10,2%	15	19.354	233.826	8,3%	26	21.285	237.706	9,0%	18	21.506	248.343	8,7%	19	17.977	255.246	7,0%	29
Ziekenhuis Nij Smellinghe	12.427	119.325	10,4%	13	11.281	123.489	9,1%	22	11.495	130.033	8,8%	19	10.405	135.999	7,7%	29	11.209	145.597	7,7%	24
Ziekenhuis Rivierenland	15.177	127.190	11,9%	4	12.787	126.471	10,1%	12	13.235	125.091	10,6%	6	13.152	131.344	10,0%	9	7.725	135.895	5,7%	35
Ziekenhuis St Jansdal	11.224	154.587	7,3%	32	12.160	162.023	7,5%	29	8.498	157.297	5,4%	34	19.308	173.578	11,1%	3	13.812	221.550	6,2%	33
Ziekenhuisgroep Twente	36.492	335.636	10,9%	10	31.015	336.976	9,2%	21	18.799	336.603	5,6%	33	32.421	345.641	9,4%	14	45.840	361.128	12,7%	1

## Contact

Dit document is tot stand gekomen dankzij de input van diverse adviseurs werkzaam bij financieel-strategisch adviesbureau Rebel. Voor nadere toelichting kunt u contact opnemen met:

### Erwin Post

+31 6 40 60 01 18  
erwin.post@rebelgroup.com

### Flint van der Vlist

+31 6 82 54 64 78  
flint.vandervlist@rebelgroup.com

### Barend van Lieshout

+31 6 53 85 58 86  
barend.vanlieshout@rebelgroup.com



Wijnhaven 23  
3011 WH Rotterdam  
The Netherlands  
+31 10 275 59 90

info@rebelgroup.com  
www.rebelgroup.com

### Disclaimer

Dit document is opgesteld door Rebel, gebaseerd op informatie verkregen van openbare bronnen, aangevuld met onze opinie die is gebaseerd op de ervaring van Rebel opgedaan in diverse adviesopdrachten voor ziekenhuizen en andere zorginstellingen. Het document bevat naast feitelijke informatie ook opvattingen van de auteurs, onder andere over de waarschijnlijkheid en omvang van optredende risico's en kansen, en subjectieve kwalificaties van de situatie waarin de ziekenhuizen zich bevinden.