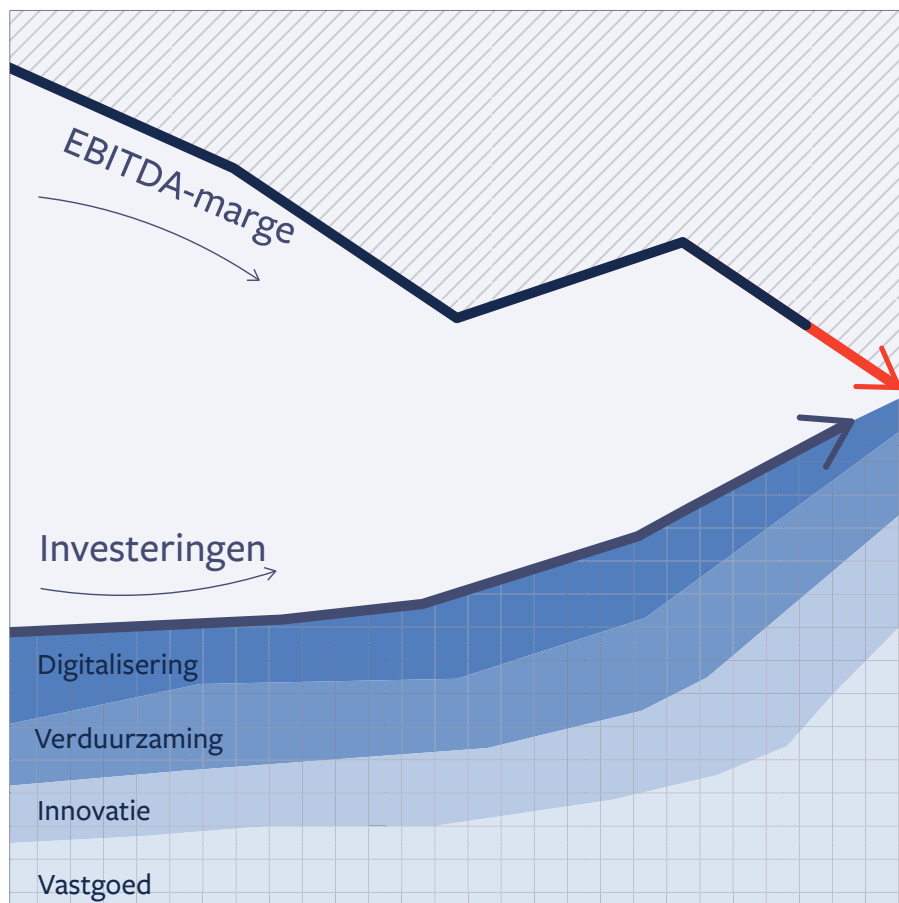


Benchmark operationele marge algemene ziekenhuizen

Op basis van jaarrekeningen 2023



“ Operationele marge algemene ziekenhuizen is gedaald. Broodnodige investeringen in transformatie, digitalisering en verduurzaming onder druk



HET JAARLIJKSE BENCHMARKONDERZOEK VAN REBEL BIEDT INZICHT IN DE ONTWIKKELING VAN DE EBITDA-MARGE VAN DE NEDERLANDSE ZIEKENHUIZEN

In het jaarlijkse benchmarkonderzoek van Rebel bekijken we de ontwikkeling van de operationele marge (EBITDA-marge, zie toelichting in de tekstbox) van de algemene ziekenhuizen en de topklinische ziekenhuizen in Nederland. Hiermee brengen we de financiële gezondheid van de ziekenhuizen in Nederland in kaart om zo de financiële ontwikkelingen in de sector te signaleren en te duiden. Ziekenhuizen kunnen de benchmark gebruiken om zichzelf te vergelijken met andere ziekenhuizen in hun peergroup. In deze rapportage komt de analyse van de jaarrekeningen van de algemene ziekenhuizen aan bod. We analyseerden de rapportages en jaarrekeningen van de 32¹ AZ-ziekenhuizen over 2023 en duiden de onderliggende ontwikkelingen.

De operationele marge - **EBITDA als percentage van de opbrengsten** - geeft aan hoe effectief een organisatie opereert en is daarmee een belangrijke graadmeter van de financiële gezondheid van een organisatie. De EBITDA is het bedrijfsresultaat voor aftrek van rentekosten, afschrijvingen en belastingen. De EBITDA geeft daarmee direct inzicht in het primair proces en de ontwikkeling van de kasstromen van de organisatie. Financiers als banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector volgen de ontwikkeling van deze ratio omdat het niet alleen inzicht geeft in hoeverre een organisatie aan zijn financieringsverplichtingen (rente en aflossing) kan voldoen uit het primaire proces, maar ook aangeeft hoe doeltreffend bijvoorbeeld besparingsprogramma's worden doorgevoerd. Financiers voegen geregeld convenanten op basis van EBITDA toe aan nieuwe kredietovereenkomsten.

HET BELANG VAN EEN GEZONDE EBITDA-MARGE

Een hogere EBITDA-marge zorgt voor meer financiële ruimte voor innovatie, investeringen en kapitaallasten. Investerings in zorginnovatie, digitalisering, duurzaamheid en goede werkomstandigheden zijn noodzakelijk om te kunnen blijven voldoen aan de toenemende zorgvraag. Om zo een stabiele en kwalitatief goede gezondheidszorg in Nederland te waarborgen voor de toekomst. Net als in de voorgaande jaren, zien we in 2023 een aanhoudende afname in de gemiddelde EBITDA-marge in de sector.

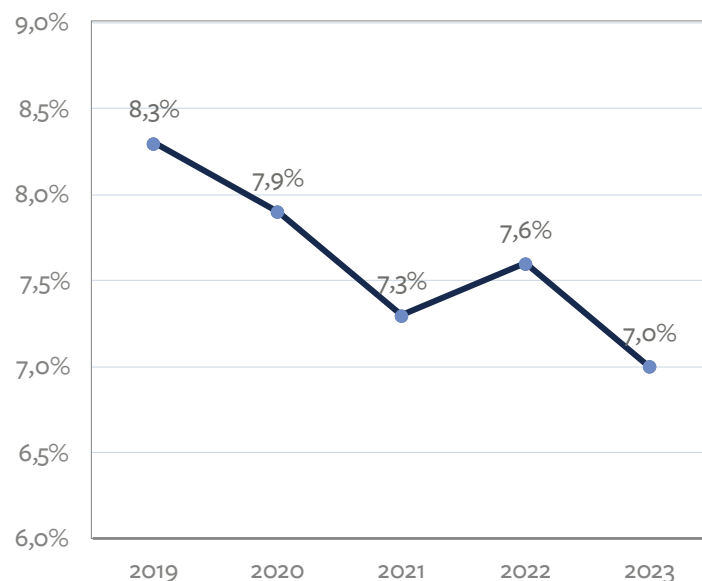
In deze rapportage analyseren we de onderliggende factoren van de lagere EBITDA-marge. Hierbij richten wij ons vooral op de ontwikkeling van de kosten voor de bedrijfsvoering van ziekenhuizen. Daarnaast gaan we in op de mogelijke consequenties van een lagere EBITDA-marge voor algemene ziekenhuizen.

DE OPERATIONELE MARGE VAN DE ALGEMENE ZIEKENHUIZEN IS GEDAALD TEN OPZICHTE VAN 2022

In 2023 is de EBITDA-marge van de AZ gedaald van gemiddeld 7,6% in 2022 naar 7,0% in 2023², wat een daling van 0,6 procentpunt inhoudt. In 2022 was er sprake van een lichte stijging van de EBITDA-marge, maar de EBITDA-marge is nu weer gedaald. Deze daling is stabiel in vergelijking met de daling in voorgaande jaren. Er is mogelijk sprake van een onderschatting van de EBITDA-marge, omdat de jaarcijfers van het Ziekenhuis Amstelland, Ziekenhuis Gelderse Vallei, ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen en HagaZiekenhuis, nog niet zijn meegenomen in de analyse.

Het grootste deel van de algemene ziekenhuizen sluit het jaar 2023 af met een positief nettoresultaat. Voor vier ziekenhuizen is dit niet het geval. Dit zijn er drie meer dan in 2022. Samen met de daling van de gemiddelde EBITDA-marge, is dit een zorgwekkende ontwikkeling, waaruit blijkt dat de financiële gezondheid van ziekenhuizen minder vanzelfsprekend is dan voorheen.

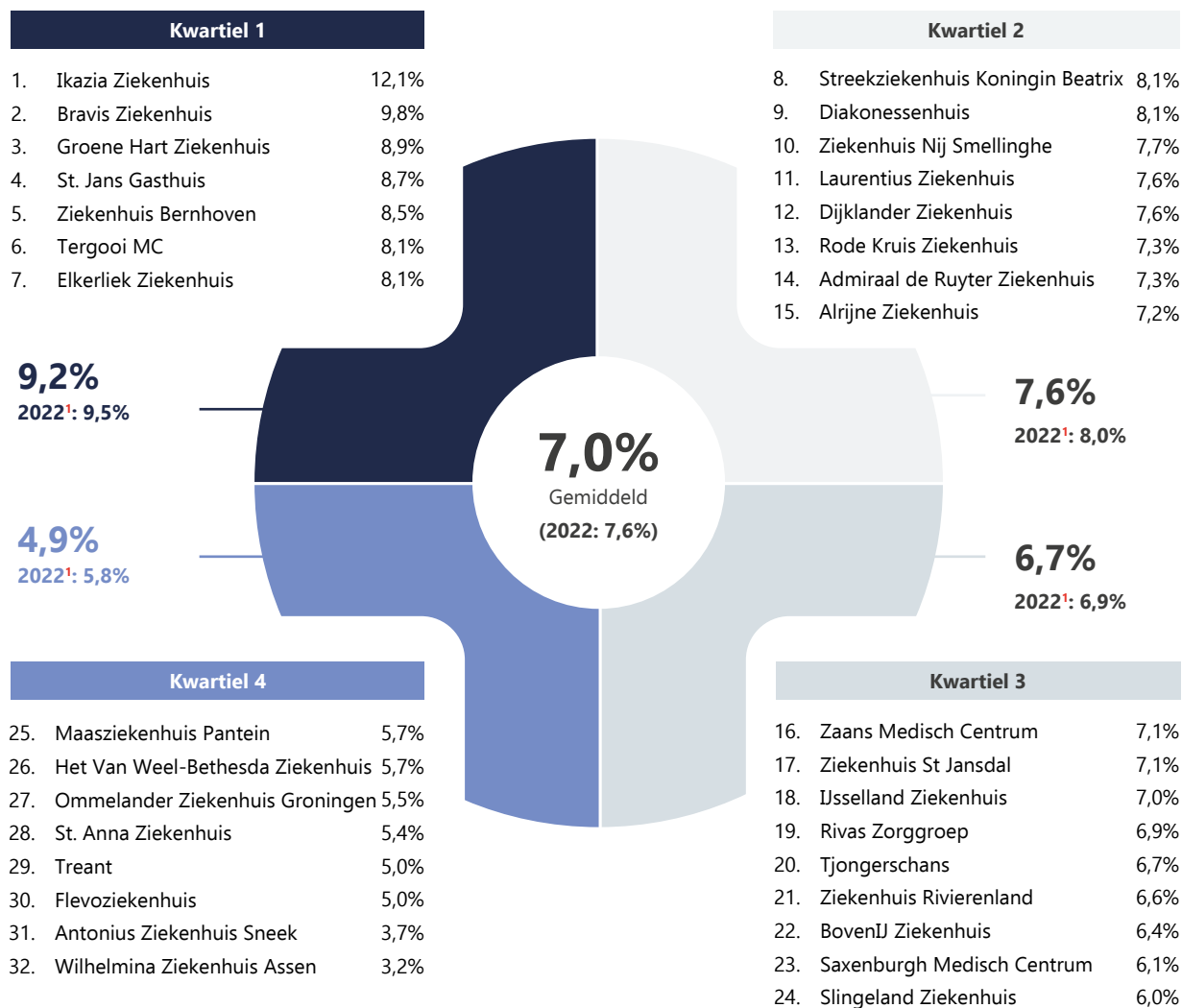
AZ EBITDA-marge 2019-2023



¹ Tijdens het schrijven van deze rapportage zijn de jaarrekeningen van het Ziekenhuis Amstelland, HagaZiekenhuis, Gelderse Vallei, en ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen nog niet gepubliceerd.

² Een toelichting op en verantwoording van de berekeningen zijn te vinden aan het eind van dit document.

EBITDA-marges van AZ-ziekenhuizen in 2023, opgedeeld in kwartielen



¹ Figuur. EBITDA 2023 als % van opbrengsten: ranking van AZ.

Van hoog naar laag, in vier kwartielen.



De hoogste EBITDA-marge (12,1%) is van het Ikazia Ziekenhuis. De laagste EBITDA-marge van 3,2% is van het Wilhelmina Ziekenhuis Assen. Het gemiddelde van alle (in deze benchmark geanalyseerde) algemene ziekenhuizen is 7,0%.

Het valt op dat het verschil tussen de gemiddelden van het hoogste kwartiel en het laagste kwartiel groter is dan vorig jaar. Ikazia is nog steeds het ziekenhuis met de hoogste EBITDA-marge (12,1%). Vorig jaar scoorde het St. Anna Ziekenhuis de laagste EBITDA-marge: dit jaar is dit het Wilhelmina Ziekenhuis Assen. Het Ommelander Ziekenhuis laat de grootste daling zien en gaat van van 9,0% naar 5,5% (daling van 3,5 procentpunt). Bernhoven laat de grootste stijging van de EBITDA-marge zien, met 2,0 procentpunt (van 6,5% naar 8,5%).

De financiële gezondheid van ziekenhuizen is minder vanzelfsprekend dan voorheen

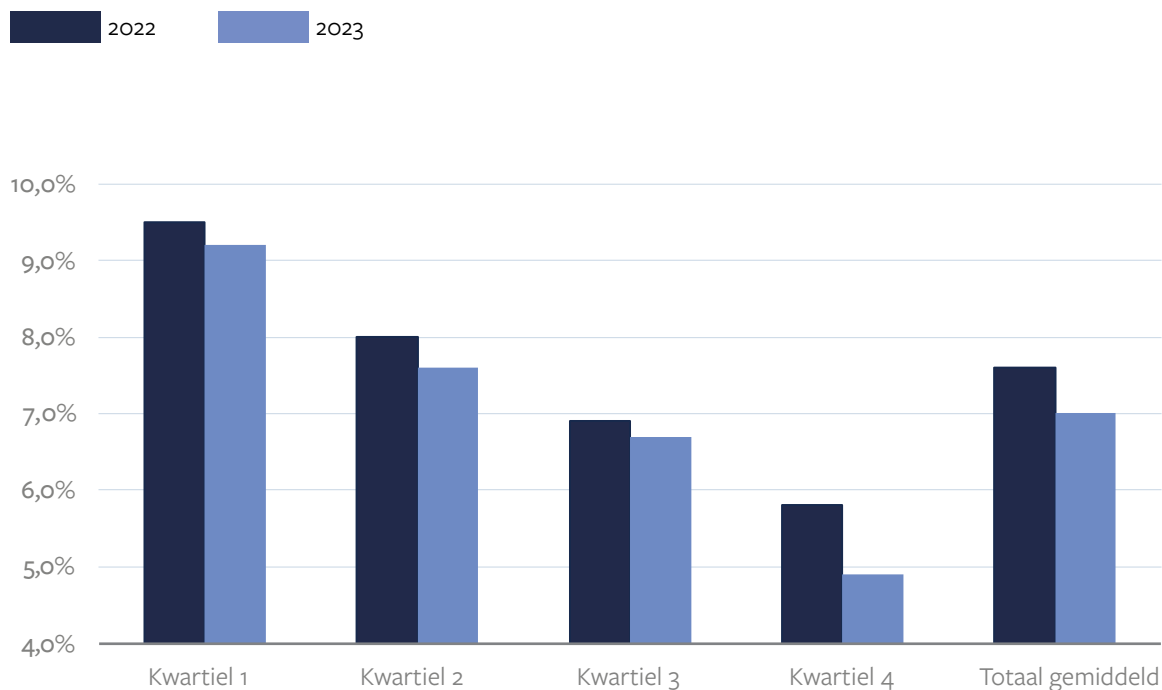
HET ALGEGELE BEELD VAN DE EBITDA-MARGE BAART ZORGEN OVER DE OPERATIONELE MARGE

De gemiddelden van de kwartieren zijn gedaald ten opzichte van 2022. Vooral binnen het laatste kwartiel is het verschil opvallend groot: er is sprake van een daling van 0,9 procentpunt. Waar vorig jaar de EBITDA-marge van kwartieren 1 tot en met 3 met maximaal 0,2 procentpunt daalden, zijn de dalingen in 2023 forser.

Ook is het verschil tussen het best en slechtst presterende ziekenhuis in het vierde kwartiel groter geworden: waar er in 2022 sprake was van een verschil van 1,4 procentpunt, is dit nu gestegen naar 2,5 procentpunt.

Er lijkt sprake te zijn van een stabilisatie van het gemiddelde van het derde kwartiel: het gemiddelde is slechts 0,2 procentpunt lager dan dat van vorig jaar.

Gemiddelde EBITDA-marge per kwartiel



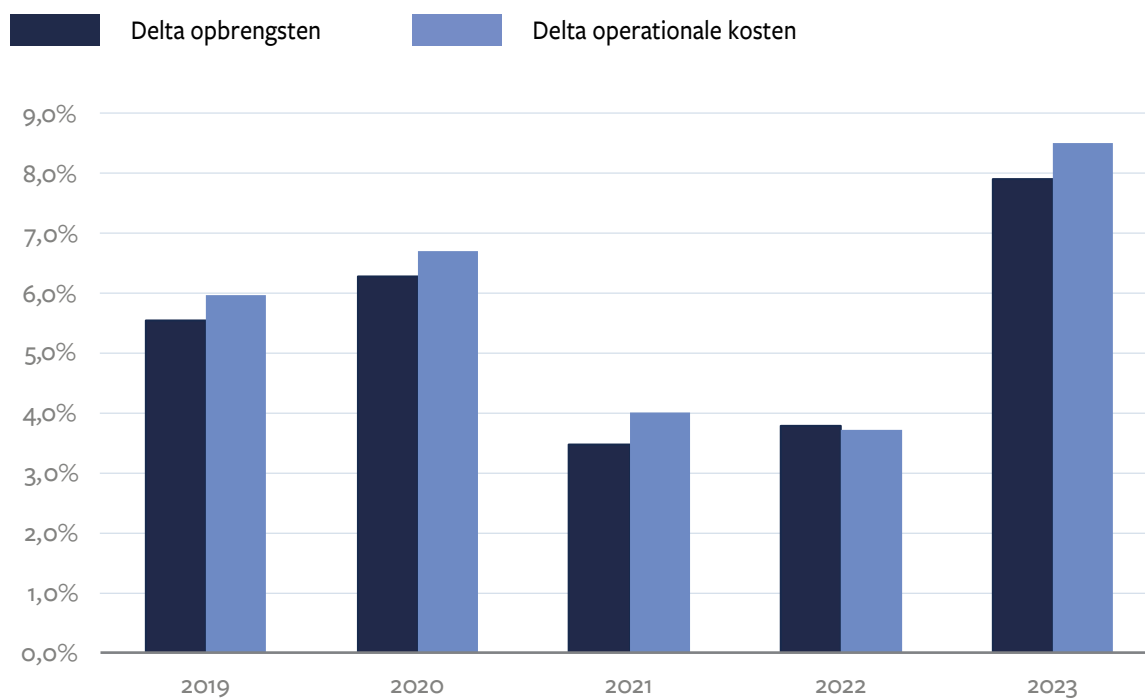
IN 2023 STIJGEN BIJ ONGEVEER DE HELFT VAN DE AZ DE KOSTEN HARDER DAN DE OPBRENGSTEN, MET EEN DALENDE EBITDA ALS GEVOLG

De gemiddelde opbrengsten zijn in 2023 voor alle algemene ziekenhuizen gestegen, met gemiddeld een stijging van 7,9% ten opzichte van 2022. De gemiddelde kosten zijn harder gestegen dan de opbrengsten, met een stijging van 8,5% ten opzichte van 2022. Dit heeft een afname van de EBITDA-marge tot gevolg. De opbrengsten zijn in 2023 het hardst gestegen bij het Flevoziekenhuis, met 13,4 procentpunt.

Het Flevoziekenhuis laat ook de grootste stijging van de kosten zien, met 14,4 procentpunt: dit is in lijn met de observaties over het gemiddelde.

Dat over het gemiddelde de kosten stijgen, wil niet zeggen dat dit ook het geval is bij de individuele ziekenhuizen: van de 32 AZ zien we bij 13 ziekenhuizen (40%) dat de kosten niet harder zijn gestegen dan de opbrengsten.

Jaarlijkse ontwikkeling opbrengsten en kosten AZ-ziekenhuizen



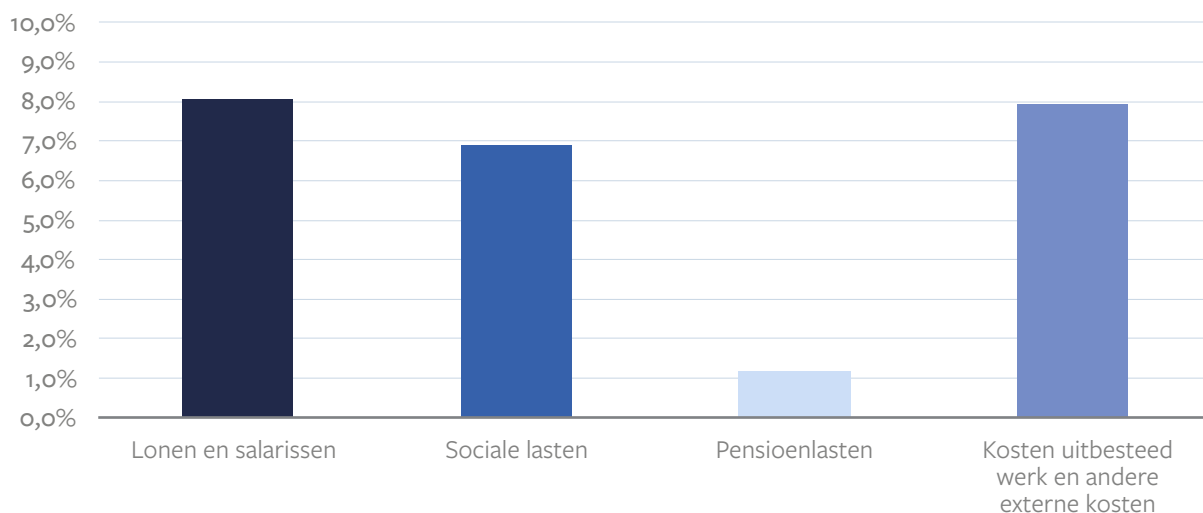
PERSONEELSKOSTEN DRIJVEN DE OPERATIONELE KOSTEN OP

In 2023 stijgen de gemiddelde operationele kosten ten opzichte van 2022 met 8,5%. De personeelslasten zijn met 7,6% gestegen. De personeelskosten maken het grootste deel uit van de operationele kosten: ca. 66,2% van de totale kosten bestaat uit personeelskosten. Personeelskosten zijn daarmee de belangrijkste factor achter de kostenstijging in 2023. Het Ommelander Ziekenhuis maakt de grootste stijging van personeelslasten door: de personeelslasten zijn ten opzichte van 2022 gestegen met 15 procentpunt en maken 56,6 % van de opbrengsten uit.

GESTEGEN LONEN EN SALARISSEN ZIJN DE GROOTSTE KOSTENPOST

De personeelskosten zijn op te splitsen in vier categorieën: lonen en salarissen, uitbesteed werk, sociale lasten en pensioenen. De lonen en salarissen het grootste deel uit van de operationele kosten: 66,2% van de operationele kosten bestaat uit deze categorie: 56,0% van de personeelskosten gaat naar lonen en salarissen. Kosten aan uitbesteed werk bedragen 25,0% van de personeelskosten in 2023. Samen vormen deze twee categorieën de bulk van de lasten. De lonen en salarissen zijn in 2023 het meest fors gestegen (8,1 procentpunt). Kosten voor uitbesteed werk zijn met 7,9 procentpunt gestegen, en de pensioenlasten zijn met 1,2 procentpunt gestegen.

Bijdrage aan kostenstijging 2023



ZIEKTEVERZUIM IN ZIEKENHUIZEN IS IN 2023 GEDAALD

Ten opzichte van vorig jaar, zijn de verzuimcijfers in ziekenhuizen gedaald: van 7,0% in 2022, naar 6,3% in 2023³. Wel ligt het (langdurig) ziekteverzuim binnen de zorgsector nog steeds significant hoger dan in andere sectoren. Door de gestegen lonen en salarissen in de sector, blijft het extra van belang om verzuimpercentages in de gaten te houden, vooral als dit tot gevolg heeft dat ziekenhuizen (duurdere) PNIL'ers moeten inzetten om verzuim op te vangen.

TOENEMEND GAT TUSSEN FINANCIËLE DRAAGKRACHT EN OPGAVEN IN DE SECTOR

Door de afnemende EBITDA-marge houden ziekenhuizen minder ruimte over om te investeren, terwijl investeren juist van groot belang is voor de transitie van de sector, om kwaliteit van zorg te behouden en invulling te geven aan de duurzaamheidsopgave.

Ziekenhuizen zien zichzelf geconfronteerd met operationele kostenstijgingen die niet volledig vergoed worden in de tarieven. Uit de resterende en krimpende EBITDA-marge dienen ziekenhuizen investeringen in zorginnovatie, digitalisering, duurzaamheid en goede werkomstandigheden te dekken. Dit zijn broodnodige investeringen om de transitie van de sector mogelijk te maken om zodoende op kostenefficiënte wijze de toenemende zorgvraag op te vangen.

Het prijspeil van deze investeringen is fors toegenomen. In toenemende mate nemen we waar dat ziekenhuizen investeringsambities financieel niet verantwoord aan kunnen gaan. Dit leidt tot uitstel of afschaling van investeringen. Zo zag een ziekenhuis af van de bouw van een nieuwe locatie vanwege de sterk gestegen bouw- en personeelskosten.

INVESTERINGEN IN DUURZAAMHEID EN DIGITALISERING STEEDS BELANGRIJKER

Zonder up-to-date digitale systemen, lopen ziekenhuizen risico op efficiëntie- en kwaliteitsverlies in de zorgexploitatie. Blijven investeren in nieuwe systemen biedt niet alleen perspectief op een operationele efficiëntieslag, maar ook een vanuit het perspectief van energieverbruik. Daarnaast zorgen verscherpte (CSRD-) richtlijnen rondom de duurzaamheidsopgave en de Green Deal 3.0 ervoor dat ziekenhuizen sturen op het verkrijgen van meer inzicht in de ecologische voetafdruk en investeren in het verminderen hiervan.

Door een kleinere EBITDA-marge, is het moeilijker worden voor ziekenhuizen om met deze ontwikkelingen mee te gaan. Het is belangrijk dat ziekenhuizen scherp blijven op dat investeringen rondom duurzaamheid en digitalisering niet ondersneeuwen, omdat een gebrek aan investeren in deze ontwikkelingen op de lange termijn mogelijk meer kosten met zich mee kan brengen.



“ In toenemende mate zien we dat ziekenhuizen investeringsambities uitstellen of afschalen

³ CBS Ziekteverzuimpercentage, AZW branches



BLIK VOORUIT: GESTEGEN PERSONEELSKOSTEN VERKLARING VOOR DE DALING VAN DE OPERATIONELE MARGE VAN DE AZ; BROODNODIGE INVESTERINGEN IN TOENEMENDE MATE ONDER DRUK

In 2023 is er sprake van een daling van de EBITDA-marge. Dit heeft ongetwijfeld negatieve gevolgen voor de financiële gezondheid van de AZ-sector. De ruimte voor investeringen en innovaties wordt steeds knapper. Dit baart zorgen over of er voldoende ruimte overblijft voor ziekenhuizen om te investeren in de zorgkwaliteit en de toegankelijkheid van zorg te blijven waarborgen, en digitalisering, innovatie en duurzaamheid verder vorm te geven.

Opvallend is dat ten opzichte van de voorgaande jaren, de operationele kosten fors zijn gestegen. Ook blijven deze sterker stijgen dan de opbrengsten, met als gevolg een daling van de EBITDA-marge. De EBITDA-marge daalt het sterkst voor het vierde kwartiel, en daalt in het eerste, tweede en derde kwartiel harder dan vorig jaar. Vooral het vierde kwartiel staat onder druk met een historisch laag gemiddelde van een EBITDA-marge van 4,9%. Dit betekent dat de ziekenhuizen in dat kwartiel, ten opzichte van vorig jaar een flinke daling van de operationele marge hebben doorgemaakt.

In februari 2023 is de nieuwe CAO Ziekenhuizen ingegaan⁴. De loonsverhoging als gevolg daarvan van ca. 5% draagt bij aan het aandeel van personeelskosten aan de operationele kosten van 2023. De personeelskosten zijn de belangrijkste oorzaak van de stijgende operationele kosten.

Een verdere daling van de AZ EBITDA-marge is onwenselijk. Dit kan investeringsplannen van ziekenhuizen onder druk zetten en het bemoeilijken om financiering aan te trekken. Dit is niet een probleem wat alleen door de ziekenhuizen opgelost kan worden: het is noodzakelijk dat zorgverzekeraars, ziekenhuizen en de overheid zich met elkaar inspannen om de algemene ziekenhuiszorg voor nu en de toekomst van hoge kwaliteit en toegankelijk te houden. Al helemaal wanneer men noodzakelijke investeringen in de toekomst van een gezonde zorgsector, zoals investeringen in duurzaamheid en digitalisering in ogenschouw neemt.

CONCLUSIE

De EBITDA-marge van de AZ daalde in 2023. Deze daling komt grotendeels door de stijging van de personeelskosten. De nieuwe CAO, het verzuimpercentage en het aandeel PNIL'ers in de zorg hebben hier een aanzienlijke rol in gespeeld. Doorgaan op dezelfde voet leidt ertoe dat de operationele marge van ziekenhuizen alleen maar verder daalt. Structurele ondersteuning en transformatie van de manier waarop ziekenhuizen opereren is onontbeerlijk om het tij te keren.

⁴ <https://cao-ziekenhuizen.nl/nieuwe-cao-ziekenhuizen-tot-stand-gekomen>

Bijlage: verantwoording

NAAM ZIEKENHUIS	2018				2019				2020				2021				2022				2023			
	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis	19.524	220.441	8,9%	17	19.394	230.452	8,4%	19	19.682	247.470	8,0%	15	23.206	265.095	8,8%	6	25.964	273.912	9,5%	4	20.309	279.217	7,3%	14
Alrijne Ziekenhuis	26.692	306.045	8,7%	18	23.075	316.428	7,3%	29	23.899	330.147	7,2%	23	30.735	348.413	8,8%	5	30.570	398.989	7,7%	15	30.815	430.354	7,2%	15
Antonius Ziekenhuis Sneek	11.564	135.301	8,5%	21	11.469	148.548	7,7%	24	8.867	150.699	5,9%	33	9.047	154.902	5,8%	29	9.822	189.265	5,2%	32	7.392	200.792	3,7%	31
BovenIJ Ziekenhuis	7.008	97.310	7,2%	31	10.122	105.622	9,6%	6	8.417	109.670	7,7%	21	8.310	113.472	7,3%	20	8.727	114.260	7,6%	16	8.016	125.515	6,4%	22
Bravis Ziekenhuis	31.962	319.160	10,0%	8	34.934	339.370	10,3%	4	37.872	357.718	10,6%	3	35.779	380.822	9,4%	4	37.195	387.277	9,6%	2	40.089	408.308	9,8%	2
Diakonessenhuis	20.661	256.825	8,0%	26	23.782	269.775	8,8%	15	23.438	287.502	8,2%	13	25.600	300.126	8,5%	9	24.628	308.754	8,0%	12	27.398	339.168	8,1%	9
Dijklander Ziekenhuis	26.344	321.833	8,2%	24	29.814	331.448	9,0%	12	33.971	354.840	9,6%	7	32.177	367.705	8,8%	7	30.805	379.919	8,1%	11	30.851	405.836	7,6%	12
Elkerliek Ziekenhuis	20.405	192.651	10,6%	5	19.265	201.207	9,6%	7	23.339	210.799	11,1%	2	22.404	214.585	10,4%	1	21.075	219.742	9,6%	3	19.454	239.607	8,1%	7
Flevoziekenhuis	17.126	189.857	9,0%	16	16.588	205.651	8,1%	22	11.663	213.798	5,5%	35	13.765	230.869	6,0%	28	13.037	227.523	5,7%	28	12.818	258.103	5,0%	30
Groene Hart Ziekenhuis	23.131	216.011	10,7%	4	23.289	225.689	10,3%	3	23.065	246.781	9,3%	8	24.674	251.942	9,8%	3	22.955	254.344	9,0%	6	24.043	270.115	8,9%	3
HagaZiekenhuis Zoetermeer	4.976	103.461	4,8%	36	7.385	106.982	6,9%	31	8.897	131.045	6,8%	25	7.130	150.837	4,7%	34								
Het Van Weel-Bethesda Zieken-	7.142	99.199	7,2%	32	7.912	107.697	7,3%	28	7.926	112.618	7,0%	24	6.328	120.734	5,2%	31	7.247	127.852	5,7%	29	7.701	134.506	5,7%	26
IJsselland Ziekenhuis	12.972	185.144	7,0%	33	12.434	192.347	6,5%	33	16.386	206.513	7,9%	16	16.886	211.601	8,0%	14	14.932	214.636	7,0%	21	15.981	229.697	7,0%	18
Ikazia Ziekenhuis	21.184	176.870	12,0%	1	16.025	179.004	9,0%	14	11.315	193.655	5,8%	34	8.509	199.650	4,3%	35	26.519	220.458	12,0%	1	28.598	235.565	12,1%	1
Laurentius Ziekenhuis	17.683	169.345	10,4%	6	15.747	175.083	9,0%	13	14.066	181.070	7,8%	19	16.053	189.767	8,5%	10	13.346	194.972	6,8%	22	16.058	211.026	7,6%	11
Maasziekenhuis Pantein	7.439	78.014	9,5%	12	10.481	88.224	11,9%	2	9.768	94.700	10,3%	4	8.038	100.062	8,0%	12	7.973	108.343	7,4%	17	6.772	118.021	5,7%	25
Ommelander Ziekenhuis Gron-	10.524	127.095	8,3%	23	12.246	132.207	9,3%	9	13.752	140.846	9,8%	6	15.050	147.113	10,2%	2	13.791	153.023	9,0%	7	8.968	164.396	5,5%	27
Rivas Zorggroep	21.638	266.303	8,1%	25	22.286	284.832	7,8%	23	26.363	296.827	8,9%	10	24.246	305.418	7,9%	15	16.657	308.313	5,4%	31	22.805	329.275	6,9%	19
Rode Kruis Ziekenhuis	10.388	148.468	7,0%	34	11.579	156.264	7,4%	27	7.406	161.723	4,6%	37	12.099	174.821	6,9%	24	15.311	178.524	8,6%	9	14.191	195.429	7,3%	13
Saxenburgh Medisch Centrum	6.377	88.418	7,2%	30	6.658	88.413	7,5%	26	6.149	93.845	6,6%	28	5.385	95.952	5,6%	30	9.672	167.039	5,8%	27	10.833	177.736	6,1%	23
Slingeland Ziekenhuis	16.217	173.416	9,4%	15	15.039	181.187	8,3%	20	14.673	188.016	7,8%	17	13.741	190.359	7,2%	21	12.787	197.040	6,5%	24	12.717	212.760	6,0%	24
St. Anna Ziekenhuis	13.774	145.308	9,5%	13	13.493	148.736	9,1%	10	12.169	156.999	7,8%	20	13.084	164.889	7,9%	16	10.062	206.923	4,9%	34	12.121	225.491	5,4%	28
St. Jans Gasthuis	8.391	96.997	8,7%	20	6.705	100.791	6,7%	32	7.248	109.821	6,6%	27	4.012	107.681	3,7%	36	7.932	113.003	7,0%	20	10.983	126.055	8,7%	4
Streekziekenhuis Koningin Beatrix	11.903	116.804	10,2%	7	10.273	120.329	8,5%	16	11.533	125.191	9,2%	9	10.088	127.754	7,9%	17	12.227	132.303	9,2%	5	11.499	142.024	8,1%	8
Tergooi MC	21.614	270.200	8,0%	27	22.833	282.672	8,1%	21	56.134	336.828	16,7%	1	24.743	309.423	8,0%	13	20.093	314.324	6,4%	25	27.437	337.834	8,1%	6
Tjongerschans	12.477	126.841	9,8%	11	12.120	134.097	9,0%	11	11.356	140.826	8,1%	14	9.918	143.912	6,9%	25	11.446	146.566	7,8%	14	10.564	158.469	6,7%	20
Treant	27.322	344.058	7,9%	28	18.305	345.726	5,3%	37	22.701	347.316	6,5%	29	28.899	346.973	8,3%	11	26.647	367.540	7,3%	18	19.525	392.634	5,0%	29
Wilhelmina Ziekenhuis Assen	7.402	133.872	5,5%	35	8.225	143.295	5,7%	35	7.243	157.543	4,6%	36	7.625	157.599	4,8%	33	9.351	165.061	5,7%	30	5.679	175.485	3,2%	32
Zaans Medisch Centrum	15.539	157.543	9,9%	10	16.484	171.430	9,6%	5	12.018	179.618	6,7%	26	13.346	184.972	7,2%	22	16.243	185.996	8,7%	8	14.372	203.784	7,1%	16
Ziekenhuis Amstelland	12.116	108.032	11,2%	2	10.938	116.984	9,4%	8	8.025	127.382	6,3%	31	6.484	133.312	4,9%	32	6.860	134.731	5,1%	33				
Ziekenhuis Bernhoven	17.333	203.673	8,5%	22	17.797	208.634	8,5%	17	16.879	216.590	7,8%	18	15.551	225.663	6,9%	26	14.627	224.359	6,5%	23	20.559	242.220	8,5%	5
Ziekenhuis Gelderse Vallei	21.506	248.343	8,7%	19	17.977	255.246	7,0%	30	16.177	271.967	5,9%	32	18.187	274.165	6,6%	27	17.020	283.027	6,1%	26				
Ziekenhuis Nij Smellinghe	10.405	135.999	7,7%	29	11.209	145.597	7,7%	25	10.799	149.146	7,2%	22	11.752	158.381	7,4%	19	11.699	166.467	7,0%	19	14.257	184.588	7,7%	10
Ziekenhuis Rivierenland	13.152	131.344	10,0%	9	7.725	135.895	5,7%	36	11.850	141.199	8,4%	12	10.390	145.520	7,1%	23	12.475	156.791	8,0%	13	10.897	166.241	6,6%	21
Ziekenhuis St Jansdal	19.308	173.578	11,1%	3	13.812	221.550	6,2%	34	15.616	244.408	6,4%	30	19.442	257.073	7,6%	18	23.138	272.624	8,5%	10	21.934	300.150	7,1%	17
Ziekenhuisgroep Twente	32.421	345.641	9,4%	14	45.751	358.054	12,8%	1	38.130	369.871	10,3%	5												
ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen*	3.781	144.862	2,6%	37	12.501	148.039	8,4%	18	12.846	153.060	8,4%	11	14.181	165.818	8,6%	8	5.810	161.548	3,5%	35				
Gemiddelde	16.267	183.594	8,8%		16.099	191.987	8,3%		16.801	203.731	7,9%		15.746	206.038	7,3%		16.247	218.727	7,3%		17.051	238.138	7,0%	
Mediaan	15.878	171.381	8,7%		13.812	175.083	8,4%		12.846	181.070	7,8%		13.753	187.369	7,5%		13.791	197.040	7,3%		14.315	219.126	7,1%	

* Voetnoot: *ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen boekt sinds 2017 de kapitaallasten (afschrijvingen en rente) via een centrale dekkingsbijdrage in de overige bedrijfskosten. Hierdoor lijkt de EBITDA laag. Voor de jaren 2019-2021 is hiervoor gecorrigeerd, aangezien de jaarrekeningen inzicht geven in de hoogte van de totale kapitaallasten. Voor 2018 hebben we deze correctie niet kunnen maken. Het gemiddelde van 2018 is exclusief ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen

ANALYSES EN METHODEN

Rebel heeft de trend van operationele marge van vergelijkbare AZ geanalyseerd door te kijken naar de gerealiseerde financiële marges over de periode 2019 - 2023. 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 AZ 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 32 AZ. Ten tijde van schrijven is de jaarrekening van het Ziekenhuis Amstelland, HagaZiekenhuis, Ziekenhuis Gelderse Vallei en ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen nog niet gepubliceerd. Deze maken geen deel uit van de analyse van 2023, maar zijn behalve het HagaZiekenhuis wel geïncludeerd in de jaren tot 2022. De benchmark is op basis van de (publiek) gepubliceerde jaarverslagen uit 2019 t/m 2023. We hanteren financiële gegevens van de AZ-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 gebruikt. Bij enkele AZ-ziekenhuizen hebben we incidenteel een correctie gemaakt ten behoeve van de vergelijkbaarheid van de cijfers. Niet alle jaarrekeningen van de verschillende ziekenhuizen en de gerapporteerde posten daarin komen in alle ziekenhuizen volledig overeen. Dit heeft tot gevolg dat voor sommige analyses de data van enkele ziekenhuizen niet beschikbaar was en niet is gebruikt. Dit heeft een minimaal effect op de gemiddelden, maar kan ogenschijnlijk kleine afwijkingen tot gevolg hebben.



Over Rebel

Voorbij bestaande structuren

Rebel is een door werknemers geleide coöperatie van gedreven specialisten die adviseren, initiëren en investeren. Rebels zijn strategisch adviseurs, onderzoekers, analisten, investeerders, economen, ontwikkelaars, beleidsmakers, ingenieurs, operationele en financiële experts. Naast alles wat ze kunnen, durven ze te dromen en geloven ze in verandering. Daar zetten ze zich elke dag voor in. Allemaal focussen ze zich op één ding: positieve verandering teweeg brengen in de samenleving.

Dat willen we doen door maatschappelijke verschuivingen te stimuleren, op het gebied van duurzaamheid, transport, mobiliteit, huisvesting, energie, stedelijke vernieuwing, gezondheidszorg en in de sociale sector. Binnen deze sectoren werken Rebels aan een breed scala van thema's: denk aan bescherming tegen overstromingen, het verbeteren van zorgsystemen, investeren in duurzame energie, oplossingen voor biodiversiteit, afvalbeheer en -transport, en het begeleiden van grote infrastructuurprojecten over de hele wereld. Dit is slechts een klein deel van wat we doen. We vergroten onze impact met onze kennis van en ervaring met innovatief financieel modelleren, strategie, economische en financiële analyse, data-analyse, projectfinanciering, en natuurlijk ook: door mensen samen te brengen.

We sporen aan tot verandering, niet alleen door te adviseren, maar ook door zelf in initiatieven te investeren. Zo voegen we de daad bij het woord door onze eigen adviezen op te volgen.

Trots brengt alle Rebels samen. Velen van hen zijn mede-eigenaar van het bedrijf. Onze organisatie is wereldwijd actief en bestaat uit meer dan 20 teams, met kantoren in Rotterdam, Antwerpen, Düsseldorf, Londen, Washington D.C., Los Angeles, Sacramento, Toronto, Johannesburg, en Nairobi

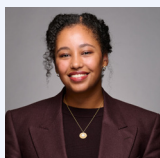
**NO
CHANGE
WITHOUT
A REBEL**
Rebels in strategy & finance



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



Mirjam Koedijk
Mirjam.Koedijk@Rebelgroup.com
06 - 13 57 88 32



Ruth Tsegaye
Ruth.Tsegaye@Rebelgroup.com
06 - 22 74 05 17



Sierd Bron
Sierd.Bron@rebelgroup.com
06 - 39 57 03 04