



# Benchmark operationele marge STZ-ziekenhuizen

Op basis van jaarrekeningen 2021

# **Kwetsbare operationele marge, stijgende rentestanden en hoge inflatie kantelpunt voor de STZ-sector?**



## Operationele performance STZ-ziekenhuizen daalt in 2021

Net als in 2020 stond ook in 2021 de dagelijkse operatie van ziekenhuizen grotendeels in het teken van de gevolgen van de coronazorg. Om de continuïteit van zorg bij zorgaanbieders te waarborgen, hebben de zorgverzekeraars de financiële vangnetregelingen<sup>1</sup> verlengd. Dit zien we terug in de financiële resultaten van de STZ-ziekenhuizen: alle STZ-ziekenhuizen sluiten 2021 met zwarte cijfers af.

Bij nadere analyse zien we dat afgelopen boekjaar de operationele marges (EBITDA als percentage van de totale opbrengsten, ook wel EBITDA-marge) van ziekenhuizen gemiddeld genomen verder dalen ten opzichte van voorgaande jaren. Al is de daling met 0,1 procentpunt dit jaar beperkt, wat erop wijst dat de daling lijkt te stabiliseren.

De vraag is in hoeverre de stabilisatie van de daling van structurele aard is, of dat dit een gevolg is van de ingestelde financiële vangnetten die nu voor een dempend effect zorgen. Bovendien vindt verdere afwikkeling van de coronacompensatie nog plaats; indien blijkt dat een ziekenhuis bovengemiddeld gecompenseerd is, vindt mogelijk nog afroaming plaats via de hardheidsclausule.

Een lagere operationele marge betekent dat er over de gehele linie minder ruimte is voor innovatie, investeringen en kapitaallasten. Het belang van een gezonde en stevige EBITDA-marge neemt in het huidige economische klimaat toe. Sinds medio 2021 nemen de investeringskosten toe door de toenemende inflatie en lopen de kapitaallasten op door een stijgende rente. Tegelijkertijd stijgen de operationele kosten voor ziekenhuizen, door toenemende personele- en materiële kosten. Het is de vraag of het operationele resultaat van de STZ-ziekenhuizen na de pandemie voldoende is om het hoofd te bieden aan de snel stijgende uitgaven.

In ons jaarlijkse benchmarkonderzoek bekijken wij de operationele marge van de drie clusters van ziekenhuizen in Nederland<sup>2</sup>; in deze rapportage komt de analyse van de jaarrekeningen van de topklinische (STZ) ziekenhuizen aan bod. We analyseerden de jaarrekeningen van de 27<sup>3</sup> STZ-ziekenhuizen over 2021 en duiden de onderliggende ontwikkelingen.

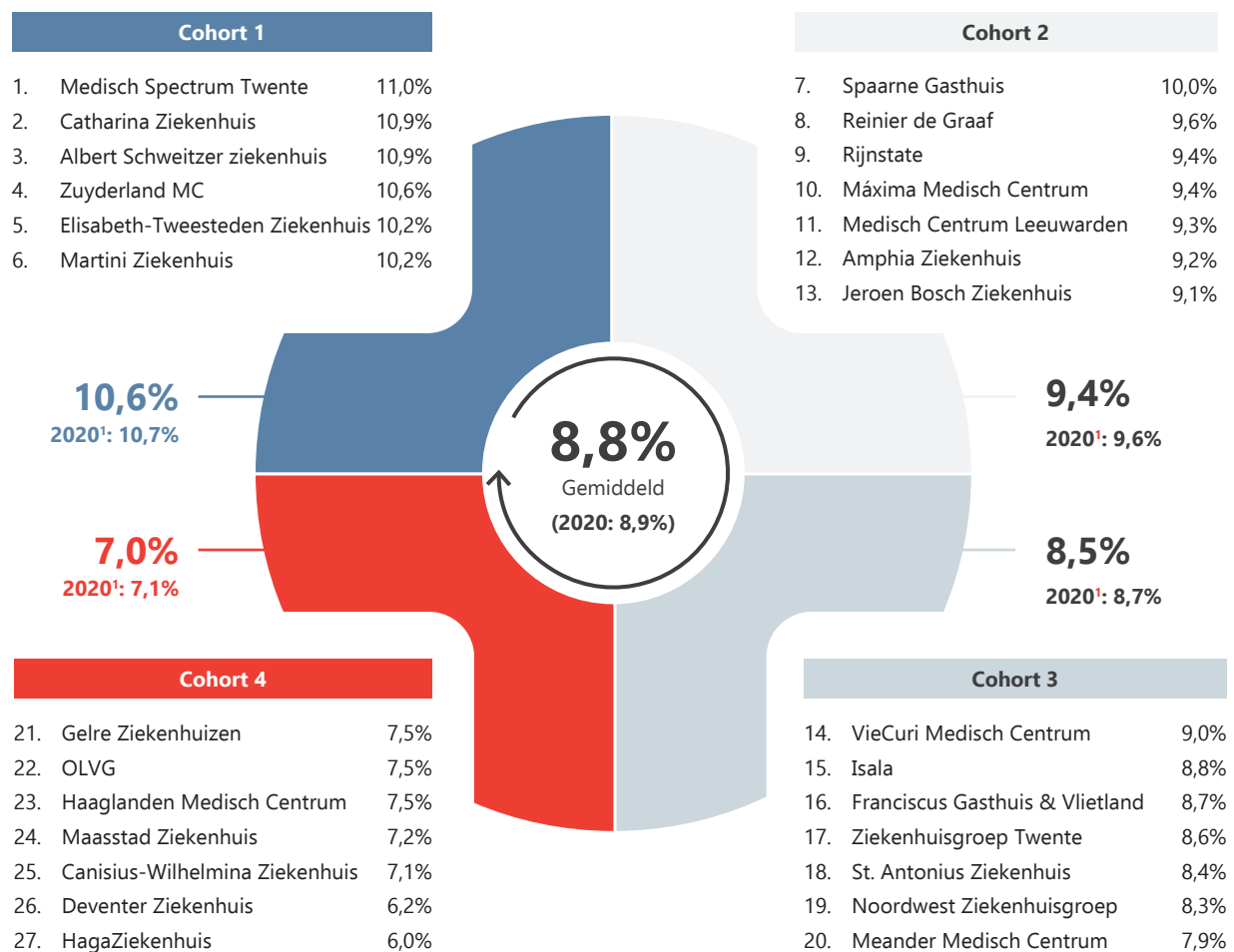
### EBITDA als percentage van de totale opbrengsten

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 Continuïteitsbijdrage (CB)-regeling: bestaande uit drie onderdelen: 1) vergoeding reguliere productie 2) vergoeding extra lasten Covid-19 en 3) hardheidsclausule.
- 2 STZ-ziekenhuizen, Algemene ziekenhuizen en UMC's.
- 3 Sinds 22 maart 2021 is Zorggroep Twente (ZGT) onderdeel van de Samenwerkende Topklinische ziekenhuizen, waardoor de EBITDA-benchmark vanaf dit jaar 27 STZ-ziekenhuizen betreft.

## EBITDA 2021 als % van opbrengsten

### Van hoog naar laag, in vier cohorten



#### Rebel 2021

1 Data correspondeert met cohort ziekenhuizen o.b.v. ranking 2020.

### Indeling naar cohorten laat verschuivingen zien; gemiddelde van alle cohorten zakt

De dalende trend van de gemiddelde EBITDA-marge van de STZ-ziekenhuizen in de afgelopen jaren, zet zich voort in 2021. Al is de daling dit jaar relatief beperkt; de gemiddelde marge daalt van 8,9% in 2020, naar 8,8% in 2021. De bandbreedte tussen het best presterende en minst presterende ziekenhuis neemt dit jaar af tot 5,0%, waar dit in 2018 nog 7,5% was. Het STZ-ziekenhuis met de hoogste EBITDA-marge heeft dit jaar een marge van 11,0% (Medisch Spectrum Twente), en het ziekenhuis met de laagste EBITDA-marge een marge van 6,0% (HagaZiekenhuis). De STZ-ziekenhuizen bewegen in termen van operationele marge daarmee meer naar elkaar toe: een trend die zich doorzet in lijn met voorgaande jaren.

In 2021 vinden weinig grote verschuivingen tussen de cohorten plaats. Een aantal ziekenhuizen vormen hierop de uitzondering; het Martini Ziekenhuis stijgt van de cohort 4 naar cohort 1 en het Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuizen stijgt van cohort 3 naar cohort 1. Ziekenhuisgroep Twente, het ziekenhuis dat sinds 2021 onderdeel uitmaakt van de STZ-ziekenhuizen, neemt plaats in cohort 3.

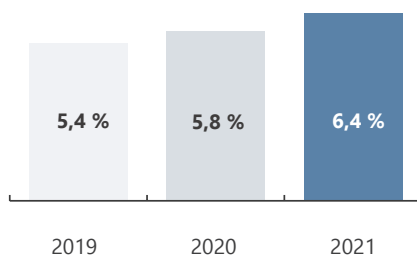
### Beschikbaarheid en behoud van personeel belangrijke thema's

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 2,8%, is er sprake van een afname van de EBITDA-marge doordat de operationele kosten met gemiddeld 3,0% stegen. Dit zorgt voor een beperkt margeverlies. Op het niveau van de individuele ziekenhuizen zien we dat bij circa de helft van de ziekenhuizen de kosten harder stijgen dan de opbrengsten.

In 2021 nemen de overige bedrijfskosten (excl. afschrijvingen) toe met ruim 4%. De stijging van de overige bedrijfskosten wordt over de gehele linie gedreven door een stijging van de patiënt- en bewonersgebonden en de algemene kosten. Opvallend genoeg nemen de onderhouds- en energiekosten maar met 0,1% toe, waarbij er wel verschillen tussen de ziekenhuizen onderling zichtbaar zijn. Veelgenoemde verklaringen voor de toename van patiënt- en bewonersgebonden kosten zijn de hogere kosten als gevolg van coronazorg en een toename van de kosten voor dure geneesmiddelen. Over beide kostenposten zijn afspraken met zorgverzekeraars gemaakt; de extra kosten worden gecompenseerd in de opbrengsten. De stijging van de algemene kosten is onder andere het gevolg van toegenomen software- en ICT-kosten.

De personeelskosten (incl. PNIL) stijgen in 2021 ten opzichte van 2020 met 2,5%. In vergelijking met vorig jaar – toen deze post met ruim 7,5% toenam – is dit een beperkte toename. De personeelskosten stijgen met name door een stijging in de kosten van personeel niet in loondienst. Deze post neemt gemiddeld fors toe met 13,9%. Hierbij zijn tussen de ziekenhuizen onderling grote verschillen zichtbaar.

Aan de bovenkant van de bandbreedte zijn er meerdere uitschieters met 35-40% stijging van de PNIL-kosten ten opzichte van vorig jaar.



Figuur 1 Verzuimcijfers STZ-ziekenhuizen 2019 – 2021 (excl. zwangerschap)

De trend van stijgende inhuurkosten van personeel past bij thema's die raken aan beschikbaarheid en behoud van personeel binnen de zorg. Wij zien een toename van het verzuim ten opzichte van vorig jaar. In 2020 was het gemiddelde verzuim percentage voor alle STZ-ziekenhuizen 5,8% (in 2019 gemiddeld 5,4%). In 2021 neemt dit toe tot 6,4% gemiddeld. Dit lijkt een direct gevolg van de hoge werkdruk voor het personeel gedurende afgelopen coronajaren.

## Effect op resultaat beperkt door dalende kapitaallasten

De impact van de dalende EBITDA-marge op het resultaat werd in de afgelopen jaren gedempt door eveneens dalende kapitaallasten. Ook in 2021 is dit het geval; de kapitaallasten dalen over gehele sector met gemiddeld 5,0%. De rentelasten drijven deze algehele daling; over de gehele linie dalen deze met 13% ten opzichte van 2020, terwijl de afschrijvingslasten gemiddeld met 0,6% afnemen. Ook de kapitaallasten ten opzichte van de opbrengsten nemen af; in 2020 bedroegen de kapitaallasten gemiddeld nog 8,4% van de opbrengsten (in 2019 8,6%), in 2021 is dit 7,7%.

## Blik vooruit: uitdagende periode voor de sector

De afgelopen jaren waarschuwen wij in onze jaarlijkse EBITDA-benchmark de sector stevast voor de mogelijke negatieve gevolgen van de dalende operationele marge; minder ruimte voor investeringen en innovaties. De gevolgen van de dalende operationele marge waren de afgelopen jaren (gelukkig) te overzien, mede doordat de kapitaallasten eveneens daalden. Echter, lijkt er dit jaar een einde te komen aan de relatief stabiele fase waar de sector zich de afgelopen jaren in bevond. Wij zien hiertoe een drietal redenen.

Allereerst de (onzekere) ontwikkeling van corona in 2022 en daaropvolgende jaren. Door de landelijke compensatiemaatregelen wordt de financiële impact van corona op de STZ-ziekenhuizen in de jaarrekeningen nog omschreven als nihil. Het effect van het uitstellen – en mogelijk afstellen – van de reguliere zorg wordt pas zichtbaar wanneer de compensatieregelingen wegvallen, wat mogelijk dit jaar gebeurt. Het hoge verzuimpercentage – grotendeels als gevolg van corona – is zorgwekkend en vertaalt zich logischerwijs in een stijging van de inhuurkosten van personeel.

Daarnaast nemen de personele- en materiële kosten (inclusief kosten voor energie) naar verwachting fors toe; de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) verwacht voor 2022 een groei van 4,4% van de personele kosten, en een groei van 6,3% voor de materiële kosten (exclusief kapitaallasten). Ook in 2023 blijven deze kosten naar verwachting fors stijgen. De verwachte stijging van de operationele kosten zet logischerwijs de operationele marge van ziekenhuizen onder druk, indien dit niet in de tarieven en/of afspraken met zorgverzekeraars wordt vergoed.

Tenslotte stijgen zowel de kapitaallasten en investeringsuitgaven fors; de kapitaallasten lopen op door de hogere rentestand en de investeringskosten stijgen als gevolg van het verhoogde prijspeil. De risicovrije rente is het afgelopen half jaar al met ruim 2% gestegen<sup>4</sup>. Verdere stijging van de rente is – gezien de inflatie en aankondigingen van de Europese Centrale Bank – niet uit te sluiten. De bouwkosten zijn ten opzichte van een jaar geleden met bijna 10% gestegen door enkel inflatie. Daarnaast is er nog sprake van specifieke ontwikkelingen voor een toename van de bouwkosten, zoals de beperkte beschikbaarheid van bouwmaterialen en een tekort aan geschikt vakpersoneel.

Het vooruitzicht voor de sector is uitdagend, zeker voor ziekenhuizen die binnenkort (omvangrijke) investeringsopgaven voor zich hebben. Het helpt om in tijden zoals deze, met veel onzekerheden, te denken in scenario's en risicobeheersing. Bijvoorbeeld binnen de investeringsagenda; wat betekent het

<sup>4</sup> Op basis van 20 jaars-staatsobligaties rendement

als een investering wordt uitgesteld, en wat levert dit op? Of zijn er optimalisatie-mogelijkheden in de leningenportefeuille?

## Conclusie

Het afgelopen jaar gaat voor de ziekenhuizen de boeken in als een jaar wat – evenals 2020 – grotendeels werd overheerst door corona. Het belang van een sterke en wendbare ziekenhuissector werd nogmaals duidelijk. De dalende trend in de operationele marge zet zich echter ook in dit jaar voort, zij het relatief beperkt. De daling is grotendeels te verklaren door een sterke stijging in de patiënt- en bewonersgebonden en de algemene kosten, als gevolg van extra coronakosten, een stijging in de kosten van dure geneesmiddelen en de ICT- en softwarekosten. De toename van het verzuimpercentage binnen de sector is zorgwekkend, met als gevolg een forse stijging van de inhuurkosten van personeel. De impact van de dalende operationele marge op het resultaat wordt – voor nu nog - gedempt door afnemende kapitaallasten.

Dit maakt de sector echter wel kwetsbaar voor rentestijgingen, en zorgt voor minder ruimte voor investeringen. En dat terwijl het belang van een stevige en gezonde operationele marge in het huidige economische klimaat toeneemt. Het heeft er alle schijn van dat de ontwikkelingen op het gebied van de landelijke compensatiemaatregelen, de operationele kosten en de stijgende kapitaallasten en investeringskosten, deze kwetsbaarheden komend jaar zullen blootleggen. De dalende operationele marge in combinatie met stijgende rente en investeringsprijzen zet in elk geval investeringsagenda's, onderhandelingen met zorgverzekeraars en het resultaat van de ziekenhuizen onder druk. Hier ligt een gezamenlijke opgave voor de ziekenhuizen, zorgverzekeraars en stelselverantwoordelijke overheid om de topklinische zorg in Nederland toegankelijk te houden voor zorgbehoevenden.

# Bijlagen



★ Ranking

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

Ziekenhuis	2016	★	2017	★	2018	★	2019	★	2020	★	2021	★	Omzet 2021 ter referentie
Medisch Spectrum Twente	6,7%	26	10,4%	10	11,2%	5	12,3%	1	11,4%	1	11,0%	1	481.688
Catharina Ziekenhuis	12,0%	3	13,8%	2	10,4%	10	9,1%	15	9,9%	8	10,9%	2	494.269
Albert Schweitzer ziekenhuis	9,5%	14	9,1%	17	10,0%	12	10,6%	7	10,6%	3	10,9%	3	453.450
Zuyderland MC	9,8%	12	11,8%	3	12,7%	2	11,1%	4	10,3%	5	10,6%	4	719.387
Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis	8,1%	21	9,2%	16	9,7%	14	11,0%	5	9,1%	14	10,2%	5	606.263
Martini Ziekenhuis	11,0%	7	11,8%	4	9,2%	17	6,5%	25	7,1%	24	10,2%	6	404.728
Spaarne Gasthuis	14,0%	1	13,9%	1	11,1%	6	9,8%	11	9,9%	7	10,0%	7	507.311
Reinier de Graaf	11,8%	4	11,6%	5	10,8%	7	10,2%	8	11,2%	2	9,6%	8	379.984
Rijnstate	10,7%	8	10,1%	12	9,7%	13	9,5%	13	9,1%	15	9,4%	9	542.650
Maxima Medisch Centrum	9,2%	16	9,7%	13	14,0%	1	10,8%	6	9,3%	11	9,4%	10	377.214
Medisch Centrum Leeuwarden	7,8%	22	8,5%	19	6,9%	23	9,4%	14	10,3%	6	9,3%	11	425.862
Amphia Ziekenhuis	9,2%	17	9,6%	14	10,1%	11	8,2%	20	8,4%	17	9,2%	12	574.998
Jeroen Bosch Ziekenhuis	11,1%	6	11,6%	6	10,8%	8	11,1%	3	9,6%	9	9,1%	13	512.554
VieCuri Medisch Centrum	9,0%	18	10,8%	8	12,0%	3	10,1%	10	9,3%	12	9,0%	14	328.802
Isala	9,8%	11	7,4%	25	7,6%	21	8,8%	17	9,6%	10	8,8%	15	823.900
Franciscus Gasthuis & Vlietland	9,9%	10	9,6%	15	9,4%	15	9,1%	16	8,0%	18	8,7%	16	509.857
Ziekenhuisgroep Twente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,6%	17	369.831
St. Antonius Ziekenhuis	11,6%	5	11,3%	7	10,5%	9	10,1%	9	9,3%	13	8,4%	18	722.946
Noordwest Ziekenhuisgroep	9,5%	15	8,1%	20	7,7%	20	6,4%	26	8,9%	16	8,3%	19	554.801
Meander Medisch Centrum	12,9%	2	10,7%	9	11,9%	4	11,8%	2	10,5%	4	7,9%	20	375.202
Gelre Ziekenhuizen	10,5%	9	10,2%	11	9,4%	16	8,6%	18	7,3%	22	7,5%	21	404.350
OLVG	7,5%	23	8,9%	18	7,0%	22	6,8%	23	6,6%	25	7,5%	22	670.750
Haaglanden Medisch Centrum	7,4%	24	7,6%	23	7,8%	19	9,6%	12	7,9%	19	7,5%	23	521.214
Maasstad Ziekenhuis	9,6%	13	7,9%	21	9,0%	18	8,1%	21	7,2%	23	7,2%	24	437.331
Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis	7,2%	25	5,8%	26	6,5%	26	8,5%	19	7,4%	21	7,1%	25	355.449
Deventer Ziekenhuis	8,7%	19	7,8%	22	6,7%	24	7,2%	22	6,0%	26	6,2%	26	251.048
HagaZiekenhuis	8,4%	20	7,5%	24	6,7%	25	6,7%	24	7,9%	20	6,0%	27	552.269
<b>Gemiddeld</b>	<b>9,7%</b>		<b>9,8%</b>		<b>9,6%</b>		<b>9,3%</b>		<b>8,9%</b>		<b>8,8%</b>		

## EBITDA-marge (bedr



Naam ziekenhuis	2016				2017				2018			
	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★
Albert Schweitzer ziekenhuis	34.578	363.248	9,5%	14	32.251	355.626	9,1%	17	37.360	374.639	9,7%	17
Amphia Ziekenhuis	43.466	474.351	9,2%	17	46.544	483.121	9,6%	14	51.507	511.458	9,9%	14
Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis	21.826	303.912	7,2%	25	17.718	304.271	5,8%	26	20.703	318.400	6,3%	26
Catharina Ziekenhuis	50.221	418.466	12,0%	3	59.946	435.400	13,8%	2	46.263	444.058	10,3%	2
Deventer Ziekenhuis	18.907	216.505	8,7%	19	17.154	220.862	7,8%	22	15.275	226.986	6,7%	22
Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis	42.391	524.419	8,1%	21	49.166	532.248	9,2%	16	52.691	545.091	9,7%	16
Franciscus Gasthuis & Vlietland	43.513	439.367	9,9%	10	41.563	434.828	9,6%	15	43.483	463.161	9,4%	15
Gelre Ziekenhuizen	35.351	337.559	10,5%	9	35.013	343.294	10,2%	11	32.536	347.573	9,4%	11
Haaglanden Medisch Centrum	35.195	473.259	7,4%	24	35.483	468.017	7,6%	23	37.351	480.650	7,8%	23
HagaZiekenhuis	37.171	444.603	8,4%	20	33.833	452.616	7,5%	24	35.534	533.211	6,7%	24
Isala	67.104	682.451	9,8%	11	51.715	696.054	7,4%	25	53.455	702.437	7,6%	25
Jeroen Bosch Ziekenhuis	44.215	398.011	11,1%	6	46.699	403.426	11,6%	6	48.039	444.161	10,8%	6
Maasstad Ziekenhuis	35.493	368.558	9,6%	13	29.536	374.050	7,9%	21	35.219	391.557	9,0%	21
Martini Ziekenhuis	34.343	311.514	11,0%	7	38.747	328.666	11,8%	4	31.620	342.782	9,2%	4
Maxima Medisch Centrum	29.595	322.134	9,2%	16	31.479	324.614	9,7%	13	47.835	342.860	13,9%	13
Meander Medisch Centrum	42.165	326.395	12,9%	2	35.167	327.541	10,7%	9	39.415	331.110	11,9%	9
Medisch Centrum Leeuwarden	28.503	364.678	7,8%	22	31.297	366.384	8,5%	19	26.276	378.220	7,0%	19
Medisch Spectrum Twente	27.848	416.366	6,7%	26	44.602	428.391	10,4%	10	48.666	434.878	11,2%	10
Noordwest Ziekenhuisgroep	45.328	476.761	9,5%	15	38.132	469.082	8,1%	20	37.812	489.103	7,7%	20
OLVG	42.656	568.092	7,5%	23	51.337	575.878	8,9%	18	40.133	571.140	7,0%	18
Reinier de Graaf	36.321	306.680	11,8%	4	36.285	312.723	11,6%	5	36.055	332.591	10,9%	5
Rijnstate	47.549	445.073	10,7%	8	45.665	450.014	10,1%	12	45.863	473.889	9,7%	12
Spaarne Gasthuis	64.446	461.657	14,0%	1	62.770	451.907	13,9%	1	50.435	455.153	11,0%	1
St. Antonius Ziekenhuis	74.226	639.290	11,6%	5	73.954	654.758	11,3%	7	68.921	657.928	10,5%	7
VieCuri Medisch Centrum	24.945	276.259	9,0%	18	29.764	276.855	10,8%	8	35.162	293.112	12,0%	8
Ziekenhuisgroep Twente	-	-	-	27	-	-	-	27	-	-	-	27
Zuyderland MC	60.471	617.946	9,8%	12	74.172	628.696	11,8%	3	79.627	626.560	12,6%	3

★ Ranking

(bedragen x € 1.000)

naam	%Marge	2019			2020			2021						
		★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★	EBITDA	Opbrengsten	%Marge	★
99	10,0%	12	42.028	395.663	10,6%	7	44.342	416.529	10,6%	3	49.324	453.450	10,9%	3
88	10,1%	11	43.721	532.897	8,2%	20	47.497	563.368	8,4%	17	52.851	574.998	9,2%	12
00	6,5%	26	28.372	332.653	8,5%	19	25.265	340.193	7,4%	21	25.324	355.449	7,1%	25
88	10,4%	10	41.287	455.417	9,1%	15	46.950	474.741	9,9%	8	54.005	494.269	10,9%	2
66	6,7%	24	17.412	242.547	7,2%	22	14.965	249.178	6,0%	26	15.613	251.048	6,2%	26
01	9,7%	14	63.033	573.700	11,0%	5	53.314	587.475	9,1%	14	61.956	606.263	10,2%	5
61	9,4%	15	43.499	480.298	9,1%	16	40.521	504.426	8,0%	18	44.446	509.857	8,7%	16
73	9,4%	16	31.787	370.167	8,6%	18	28.634	390.721	7,3%	22	30.263	404.350	7,5%	21
60	7,8%	19	46.796	488.166	9,6%	12	39.081	493.582	7,9%	19	38.917	521.214	7,5%	23
11	6,7%	25	36.306	543.903	6,7%	24	44.499	564.555	7,9%	20	33.067	552.269	6,0%	27
87	7,6%	21	65.290	742.126	8,8%	17	76.017	795.852	9,6%	10	72.133	823.900	8,8%	15
61	10,8%	8	51.180	462.150	11,1%	3	48.072	499.171	9,6%	9	46.714	512.554	9,1%	13
67	9,0%	18	32.912	404.865	8,1%	21	30.283	423.348	7,2%	23	31.442	437.331	7,2%	24
32	9,2%	17	23.653	361.856	6,5%	25	27.511	388.182	7,1%	24	41.205	404.728	10,2%	6
60	14,0%	1	37.307	346.771	10,8%	6	33.882	362.546	9,3%	11	35.589	377.214	9,4%	10
00	11,9%	4	41.284	351.048	11,8%	2	39.182	372.857	10,5%	4	29.535	375.202	7,9%	20
00	6,9%	23	37.291	394.642	9,4%	14	42.683	416.050	10,3%	6	39.721	425.862	9,3%	11
88	11,2%	5	54.766	446.951	12,3%	1	54.052	473.001	11,4%	1	52.829	481.688	11,0%	1
03	7,7%	20	32.478	508.619	6,4%	26	46.996	530.456	8,9%	16	46.094	554.801	8,3%	19
40	7,0%	22	42.986	631.383	6,8%	23	43.321	656.679	6,6%	25	50.132	670.750	7,5%	22
01	10,8%	7	35.209	343.619	10,2%	8	42.526	379.462	11,2%	2	36.300	379.984	9,6%	8
99	9,7%	13	47.426	501.683	9,5%	13	47.279	521.781	9,1%	15	51.274	542.650	9,4%	9
63	11,1%	6	47.466	485.439	9,8%	11	49.486	500.003	9,9%	7	50.541	507.311	10,0%	7
88	10,5%	9	68.881	679.221	10,1%	9	65.892	708.600	9,3%	13	60.575	722.946	8,4%	18
2	12,0%	3	30.434	300.536	10,1%	10	29.044	311.837	9,3%	12	29.539	328.802	9,0%	14
-	-	27	-	-	-	27	-	-	-	27	31.930	369.831	8,6%	17
60	12,7%	2	73.554	664.822	11,1%	4	72.210	701.567	10,3%	5	76.567	719.387	10,6%	4



## Bijlage: verantwoording

Rebel heeft de trend van operationele marge van vergelijkbare STZ-ziekenhuizen geanalyseerd door te kijken naar de gerealiseerde financiële marges over de periode 2016 - 2021. 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 STZ-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 27 STZ-ziekenhuizen. De benchmark is op basis van de (publiek) gepubliceerde jaarverslagen uit 2016 t/m 2021. We hanteren financiële gegevens van de STZ-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 STZ-ziekenhuizen hebben we incidenteel een correctie gemaakt ten behoeve van de vergelijkbaarheid van de cijfers.

## Over Rebel

### No change without a Rebel

Rebels werken aan de vraagstukken van de toekomst op het gebied van duurzaamheid, transport, gebiedsontwikkeling, zorg en de sociale sector. Wij maken impact, niet alleen als adviseur maar ook als investeerder. Want wie gelooft in zijn eigen adviezen, investeert mee. Toegewijd aan het creëren van verandering, initiëren en realiseren we ook onze eigen projecten. We leveren kwaliteit op het gebied van o.a. strategisch advies & ontwikkeling, beleidsanalyses & evaluatie, partnership consulting & contracten, financieel advies & modellering en investeren & fondsbeheer.

### Samen buiten de lijntjes kleuren

Het Rebel-avontuur begon in 2002 met tien stoelen. Aan een grote ronde tafel besloten de eerste Rebels – na een carrière bij adviesbureaus – een eigen onderneming te starten. Eentje zonder kaders, hiërarchie en bazen. Een plek waarbinnen iedereen zijn beste zelf kan zijn. Alles wat we in ons hebben, leggen we op tafel. Intrinsieke motivatie, de drang om verandering te brengen, inhoud en één focus: impactvolle projecten realiseren, wereldwijd. Inmiddels werken we met meer dan 180 Rebels vanuit onze kantoren in Rotterdam, Amsterdam, Antwerpen, Düsseldorf, Londen, Washington D.C., Nairobi, Johannesburg, Mumbai, Manila en Jakarta.

Hoe we op die dag met elkaar begonnen, is hoe we vandaag werken voor en met onze samenwerkingspartners: op basis van vertrouwen. In alles wat we doen – en dat is veel – is ons streven om een positieve impact op de wereld te hebben. Op het raakvlak van publiek en privaat, omdat ons Rebel-rode hart daar ligt waar maatschappelijke waarden en privaat ondernemerschap samenkomen. Een ambitieuze doelstelling misschien, maar wel één die uitdaagt. We nodigen iedereen uit aan te schuiven en onderdeel te worden van de verandering. Samen buiten de lijntjes kleuren. Als overheid, bedrijf en individu.

## Contact

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

+31 6 13 57 88 32

mirjam.koedijk@rebelgroup.com

### Erwin Post

+31 6 40 60 01 18

erwin.post@rebelgroup.com

### Flint van der Vlist

+31 6 14 89 70 66

flint.vandervlist@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.