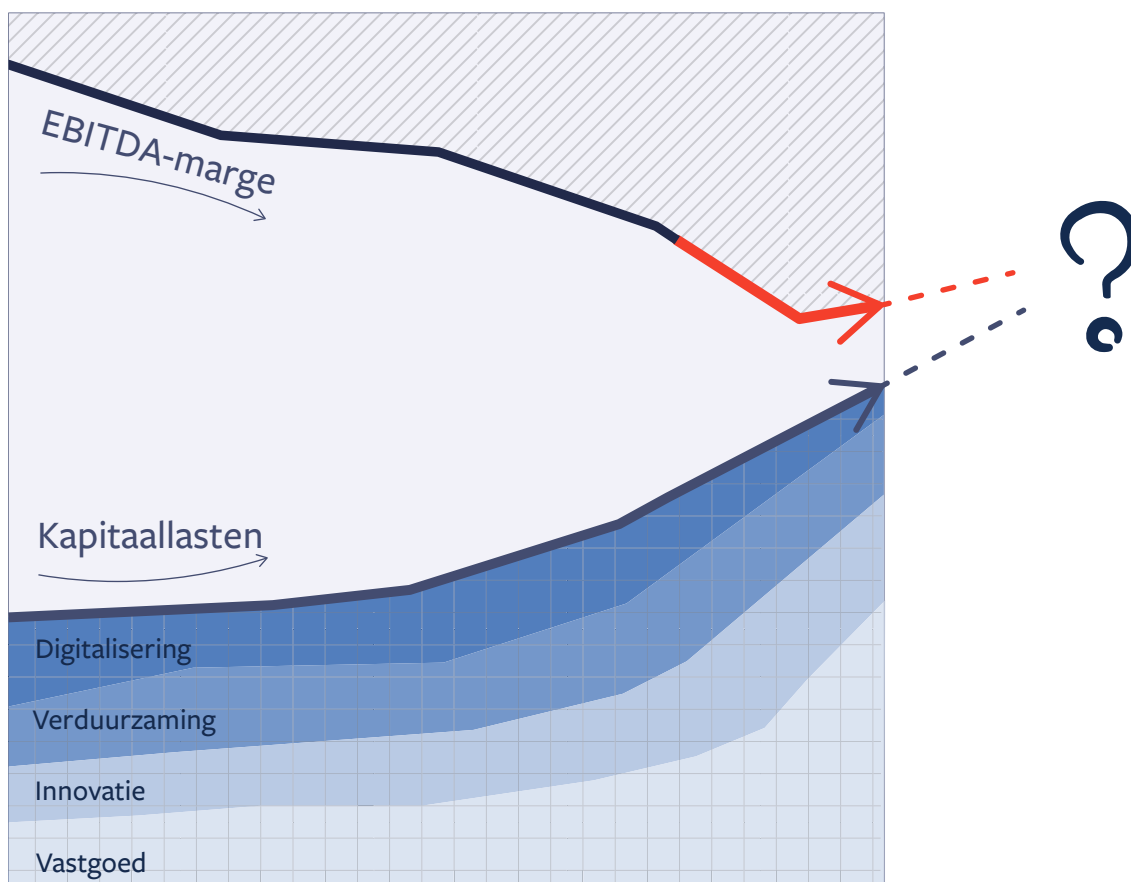


Benchmark operationele marge Topklinische ziekenhuizen

Op basis van jaarrekeningen 2024





“ Voor het eerst in zes jaar is de operationele marge van topklinische ziekenhuizen niet gedaald. De vraag is of de marge voldoende is om de noodzakelijke investeringen voor de veranderende zorgvraag te dragen? ”

- Sierd Bron, financieel adviseur zorginstellingen bij Rebel

REBEL LEGT DE OPERATIONELE MARGES VAN NEDERLANDSE ZIEKENHUIZEN BLOOT IN DEZE JAARLIJKSE BENCHMARK

Rebel analyseert in de jaarlijkse benchmark de operationele marges (EBITDA-marge, zie toelichting hieronder) van de algemene en topklinische ziekenhuizen in Nederland. De analyse geeft inzicht in de operationele marge van de ziekenhuizen en stelt ons in staat financiële ontwikkelingen in de sector te signaleren en te duiden. In deze editie analyseren we de 27 Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ) over 2024.

Toelichting:

De operationele marge geeft inzicht in de efficiëntie van de bedrijfsvoering en vormt een belangrijke graadmeter voor de financiële gezondheid van een organisatie en is gedefinieerd als EBITDA als percentage van de opbrengsten. De EBITDA is het bedrijfsresultaat voor rente, belastingen en afschrijvingen. De maatstaf weerspiegelt de efficiëntie van het primaire proces en de ontwikkeling van de kasstromen. Financiers zoals banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector volgen de EBITDA-marge nauwgezet. Niet alleen omdat het laat zien in hoeverre een organisatie aan haar financieringsverplichtingen (rente en aflossing) kan voldoen, maar ook omdat het inzicht biedt in de effectiviteit van besparingsprogramma's. Daarom voegen financiers geregeld op EBITDA-gebaseerde convenanten toe aan nieuwe kredietovereenkomsten.

OM DE ZORG TE WAARBORGEN IS EEN GEZONDE EBITDA NODIG

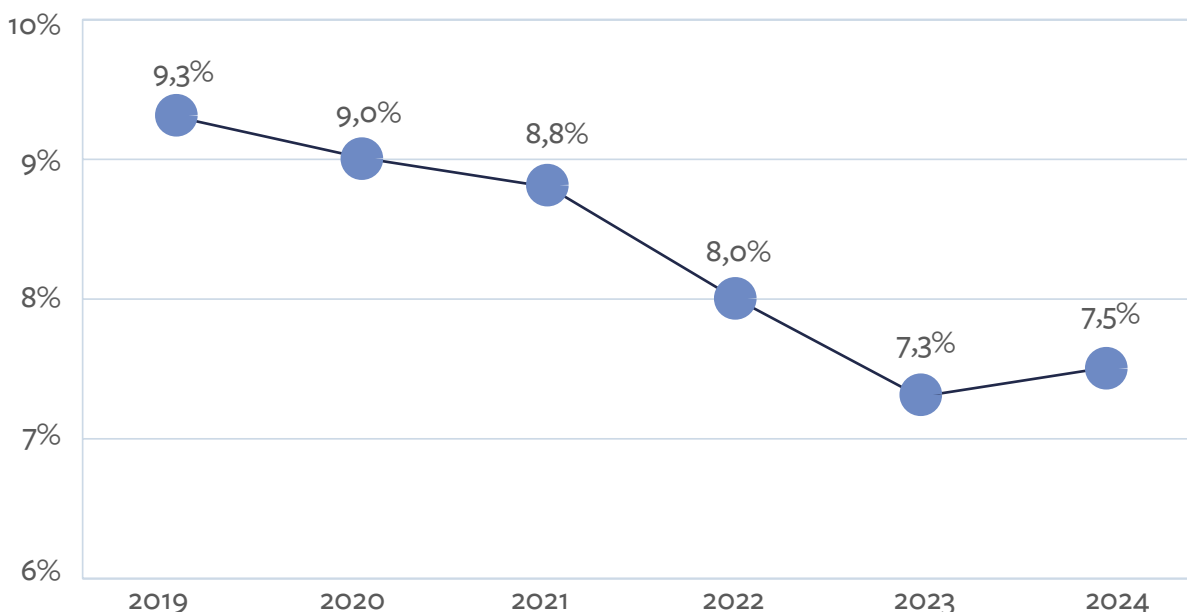
Om blijvend te kunnen voldoen aan de toenemende zorgvraag en een kwalitatief goede en toegankelijke gezondheidszorg te waarborgen zijn investeringen nodig. Investeren in zorginnovatie, digitalisering en duurzaam vastgoed. Een hogere EBITDA-marge geeft een ziekenhuis meer financiële ruimte om te investeren. De afgelopen jaren kampte de sector met een dalende trend in de EBITDA-marges, waardoor de investeringen onder druk kwamen te staan en ziekenhuizen investeringen afschaalden of uitstelden. In 2024 is de gemiddelde EBITDA-marge van de STZ-ziekenhuizen licht hersteld ten opzichte van vorig jaar, waarbij de komende jaren aan zullen tonen of dit een breuk van de dalende trend was of een eenmalige afwijking.

In deze rapportage analyseren we de onderliggende factoren van de gerealiseerde EBITDA-marge voor STZ-ziekenhuizen.

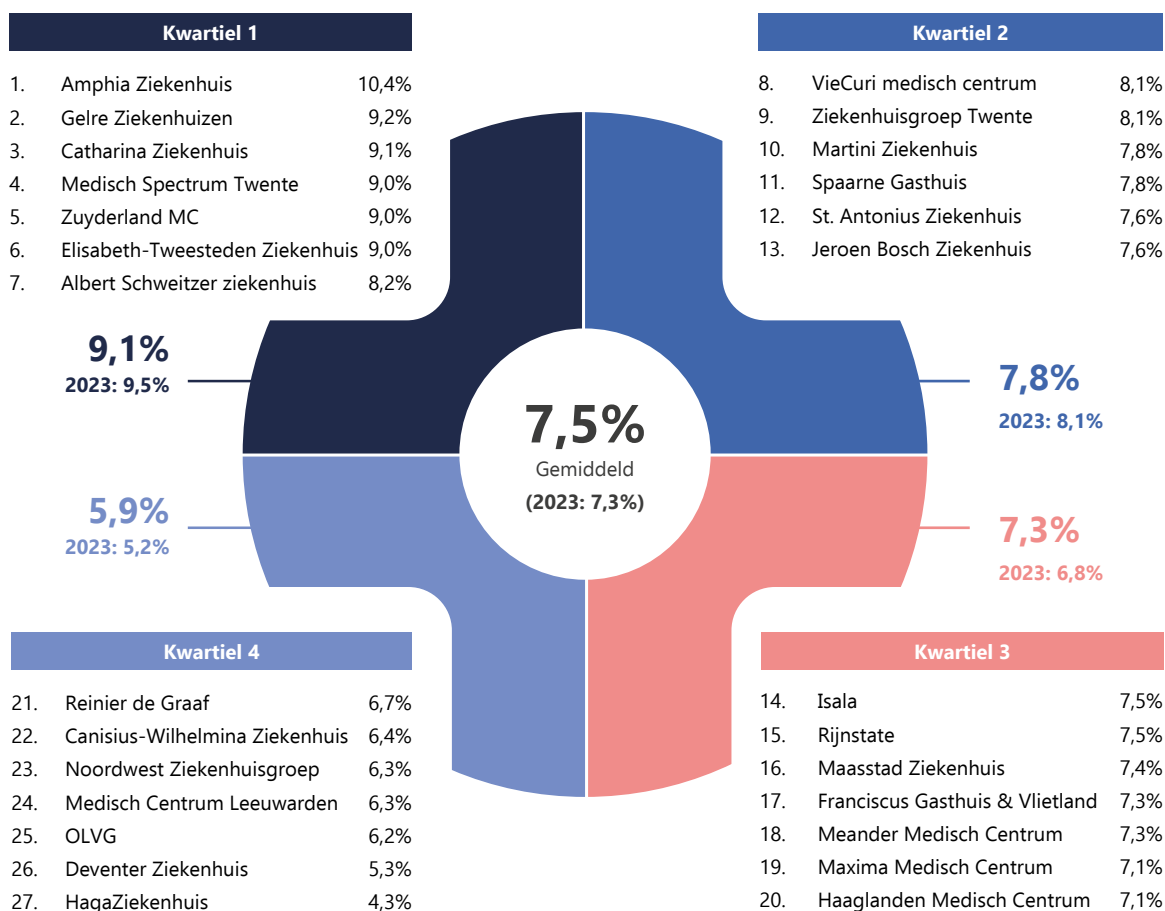
DE EBITDA-MARGE NEEMT VOOR HET EERST SINDS 2018 NIET AF

In 2024 is de gemiddelde EBITDA-marge van de STZ-ziekenhuizen met 0,2 procentpunt lichtelijk gestegen naar 7,5%. Het is voor het eerst in zes jaar dat de marge niet verder is gedaald. De afvlakking van de daling vindt echter plaats op een historisch laag niveau en het is nog maar de vraag of deze marge voldoende is om de investeringen te kunnen dragen die nodig zijn om de toenemende en complexere zorgvraag op te vangen.

STZ EBITDA-marge 2019-2024



EBITDA-marges van STZ-ziekenhuizen in 2024, opgedeeld in kwartielen

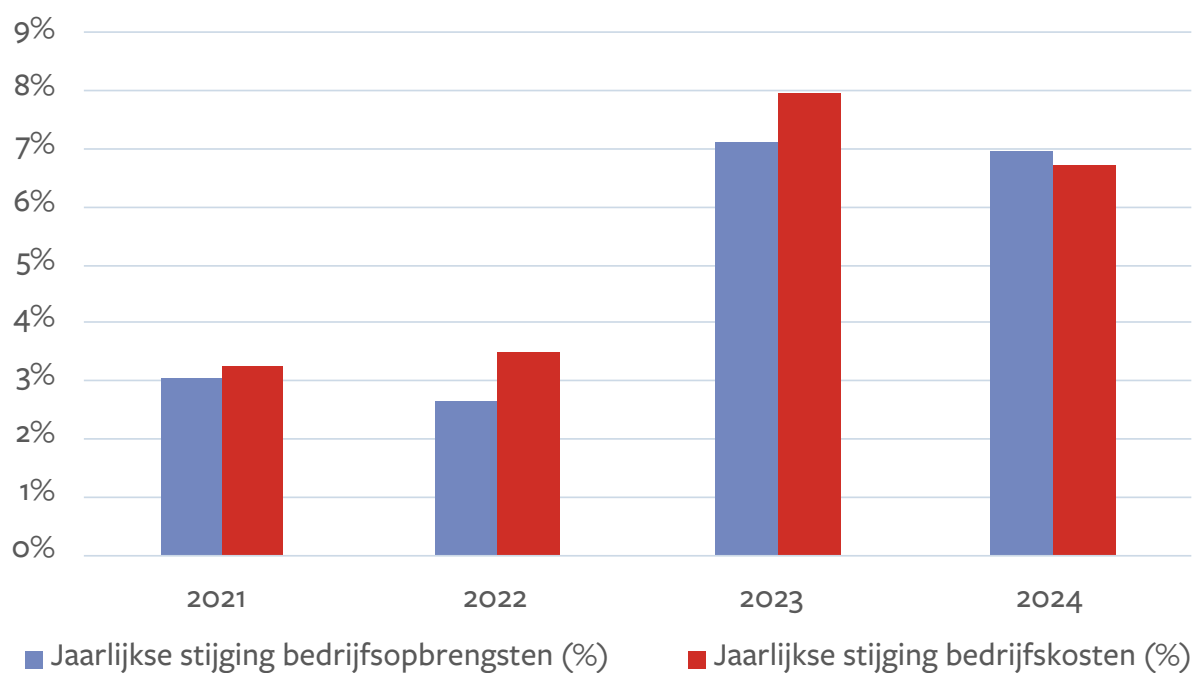


“De marges kruipen dichtert
naar het gemiddelde toe,
waardoor de verschillen
tussen ziekenhuizen afnemen.”



De kentering is ook te zien in de relatieve ontwikkeling van opbrengsten en operationele kosten. Voor het eerst in vier jaar is de procentuele stijging van de opbrengsten hoger dan die van de kosten.

Toename bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten

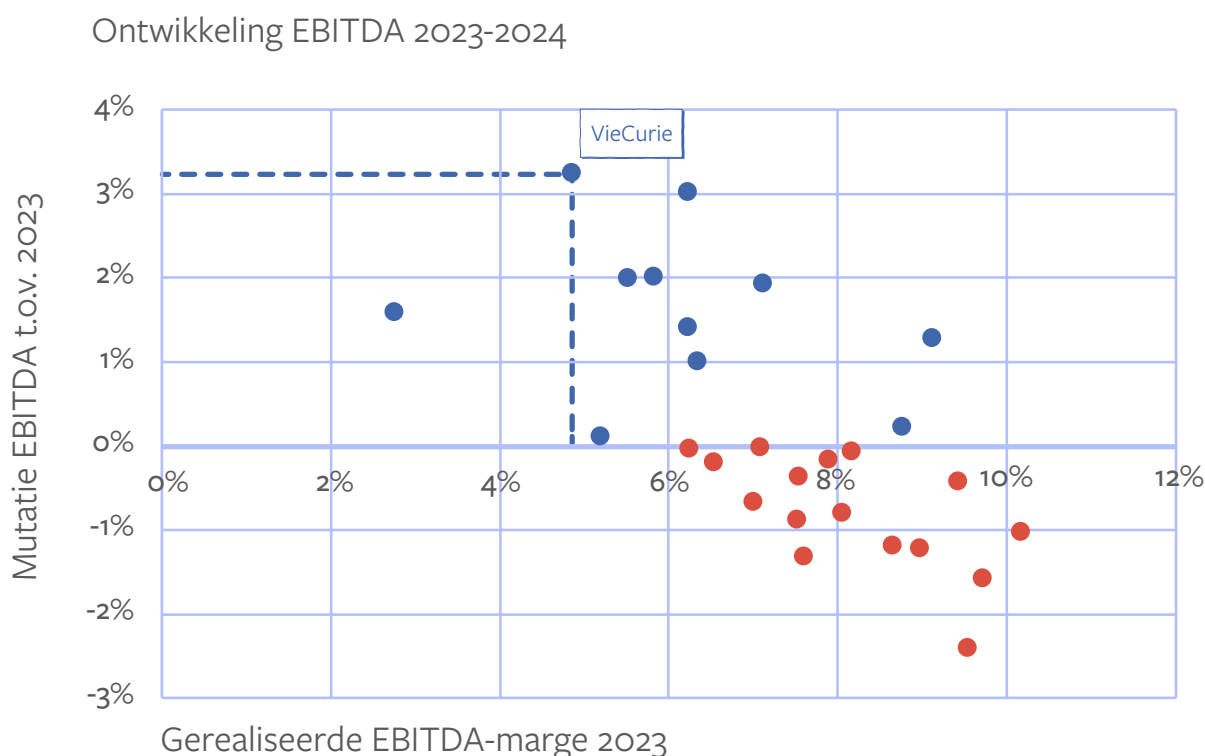


EBITDA-MARGES BEWEGEN RICHTING HET GEMIDDELDE, DE BANDBREEDTE NEEMT AF

Het Amphia Ziekenhuis behaalde de hoogste EBITDA-marge van 10,4% en was het enige ziekenhuis uit het eerste kwartiel in 2023 dat de EBITDA dit jaar wist te verbeteren. De laagste EBITDA-marge van 4,4% is van het HagaZiekenhuis dat ten opzichte van vorig jaar een duidelijke verbetering laat zien.

Ten opzichte van vorig jaar, laat het VieCurie medisch centrum de grootste stijging zien in de EBITDA-marge, met 3,3 procentpunt (van 4,8% naar 8,1%).

Opvallend is dat de marges van de individuele ziekenhuizen dichters naar elkaar zijn toegegroeid; de bandbreedte is kleiner en de marges centreren zich rond het gemiddelde. Dit kan een eerste indicatie van stabilisatie binnen de sector zijn. De komende jaren zullen uitwijzen of de dalende trend in de EBITDA-marge daadwerkelijk tot een halt is geroepen.



Figuur Ontwikkeling in de EBITDA-marge. Op de horizontale as staat de gerealiseerde EBITDA-marge in 2023. De verticale as toont de verandering in de EBITDA-marge in 2024 ten opzichte van 2023. Zo wordt zichtbaar welke ziekenhuizen hun marge hebben verbeterd of verslechterd, en vanuit welk startpunt dat is gebeurd.

KOSTENBEHEERSING IS DE DRIJFVEER ACHTER MARGEVERBETERING HARDSTE GROEIERS

Bij de grootste stijgers in de EBITDA-marge speelt kostenreductie in de vorm van verbeterprogramma's vooral een belangrijke rol, zo blijkt uit hun jaarrekeningen. Dit lijkt dus een werkende strategie voor ziekenhuizen die vorig jaar nog te kampen hadden met tegenvallende resultaten. De vraag is of deze strategie ook werkt voor ziekenhuizen met een hogere EBITDA-marge.

ZIEKENHUIZEN DOEN MINDER BEROEP OP PNIL, WAT HEEFT BIJGEDRAGEN AAN DE MARGEVERBETERING

De personeelskosten zijn het grootste deel van de operationele kosten: circa 60,4% van de totale kosten bestaat uit personeelskosten in 2024. De personeelskosten zijn uit te splitsen in twee categorieën: personeel in loondienst en personeel niet in loondienst (PNIL).

In de figuur op pagina 7 is de ontwikkeling van de kostenposten als percentage van de totale omzet weergegeven.

Een stijging betekent dat een kostenpost een groter deel van de bedrijfsvoering is gaan innemen. Zo groeide de post PNIL in 2023 met 0,37 procentpunt harder dan de omzet, wat betekent dat deze uitgaven relatief zwaarder gingen wegen binnen de totale bedrijfsvoering dan een jaar eerder.

Opvallend is dat PNIL in 2024 juist aan belang verliest binnen de bedrijfsvoering. Dit wijst erop dat ziekenhuizen in 2024 minder afhankelijk zijn van PNIL. Tegelijkertijd zijn de kosten van personeel in loondienst toegenomen, wat erop duidt dat ziekenhuizen minder gebruikmaken van PNIL en meer gebruikmaken van vast personeel.

In 2024 wisten de STZ-ziekenhuizen de overige bedrijfskosten beter te beheersen. Hoewel de omzet toenam, stegen de overige bedrijfskosten minder hard mee. Deze kostenbeheersing droeg bij aan een verbetering van de EBITDA-marge met 0,79 procentpunt in 2024.

Het ziekteverzuim in de ziekenhuiszorg is in 2024 nagenoeg gelijk gebleven¹. Dat het verzuim niet verder oploopt is belangrijk, omdat stijgend verzuim eerder heeft bijgedragen aan de oplopende kosten van de grootste uitgavenpost van ziekenhuizen: het personeel. Minder verzuim helpt bovendien de werkdruk te verlagen, wat volgens medewerkers zelf de belangrijkste oorzaak was van werkgerelateerd verzuim².

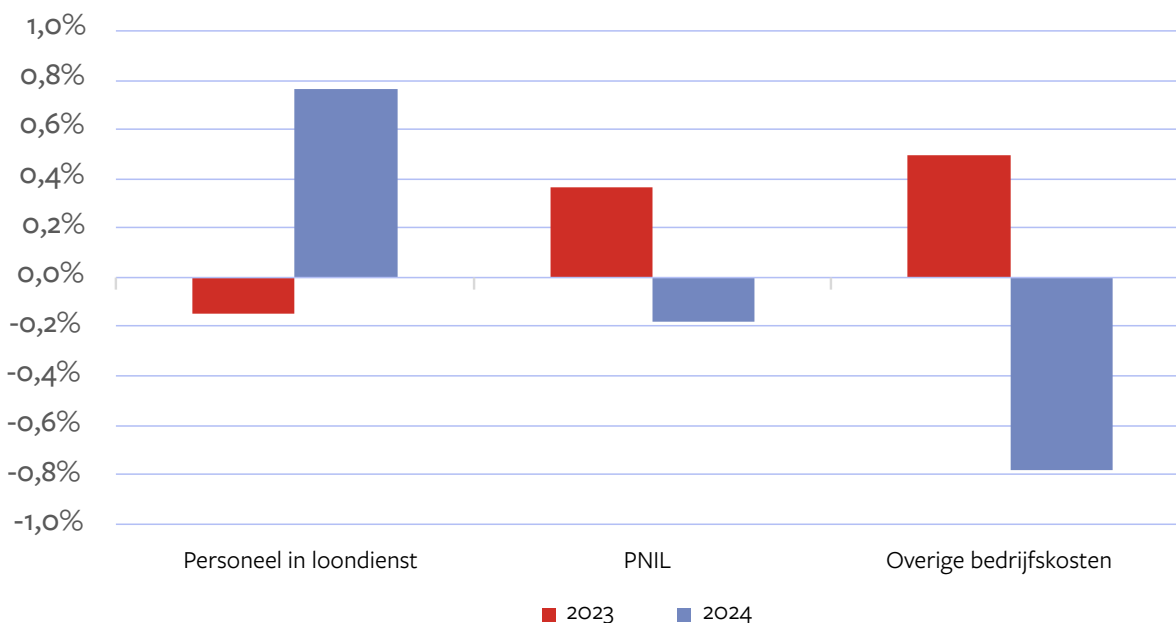
Tegelijkertijd blijft het (langdurig) ziekteverzuim in de zorgsector aanzienlijk hoger dan in andere sectoren. Door de gestegen lonen en salarissen is het des te belangrijker om verzuimpercentages nauwgezet te monitoren. Zeker tegen de achtergrond van de aanhoudende onzekerheid over de inzet van PNIL'ers en de behandeling van schijnzelfstandigheid.

AFGENOMEN RENTE EN AFVLAKKENDE BOUWKOSTENSTIJGING GUNSTIG VOOR INVESTERINGEN

De EBITDA wordt grotendeels ingezet om de kapitaallasten (rentelasten en afschrijvingen) van investeringen te dekken. Tot 2022 waren zowel de rente³ als de groei van de bouwkosten relatief laag. In 2022 stegen deze echter aanzienlijk, investeringen gingen gepaard met toenemende kapitaallasten en hogere druk op de financiële resultaten. Dit betekende dat er een hogere EBITDA nodig was om investeringen financieel verantwoord te dragen. De stevige stijging van de bouwkosten vlakke vanaf 2023 af, de rente daalde tegen het einde van dat jaar scherp.

Vanaf 2024 is de situatie gestabiliseerd: de bouwkosten ontwikkelen zich gematigder en de rente ligt lager dan in 2023. Deze stabilisatie vermindert de druk op de investeringsruimte, waardoor nieuwe projecten financieel weer beter inpasbaar zijn.

Ontwikkeling per kostenpost



Figuur. Ontwikkeling van kostenposten, uitgedrukt als percentage van de omzet om de ontwikkeling tussen de jaren te vergelijken. Een stijging betekent dat de kostenpost een groter aandeel van de bedrijfsvoering inneemt dan in het voorgaande jaar.

¹ CBS Ziekteverzuimpercentage, AZW branches

² CBS, Reden van het ziekteverzuim van werknemers in AZW-branches, 2024

³ Op basis van 10 jaar Nederlandse staatsobligaties

OM DE UITDAGINGEN IN DE ZORG HET HOOFD TE BIEDEN, MOET DE EBITDA-MARGE VOLDOENDE ZIJN OM DE NOODZAKELIJKE INVESTERINGEN TE KUNNEN DRAGEN

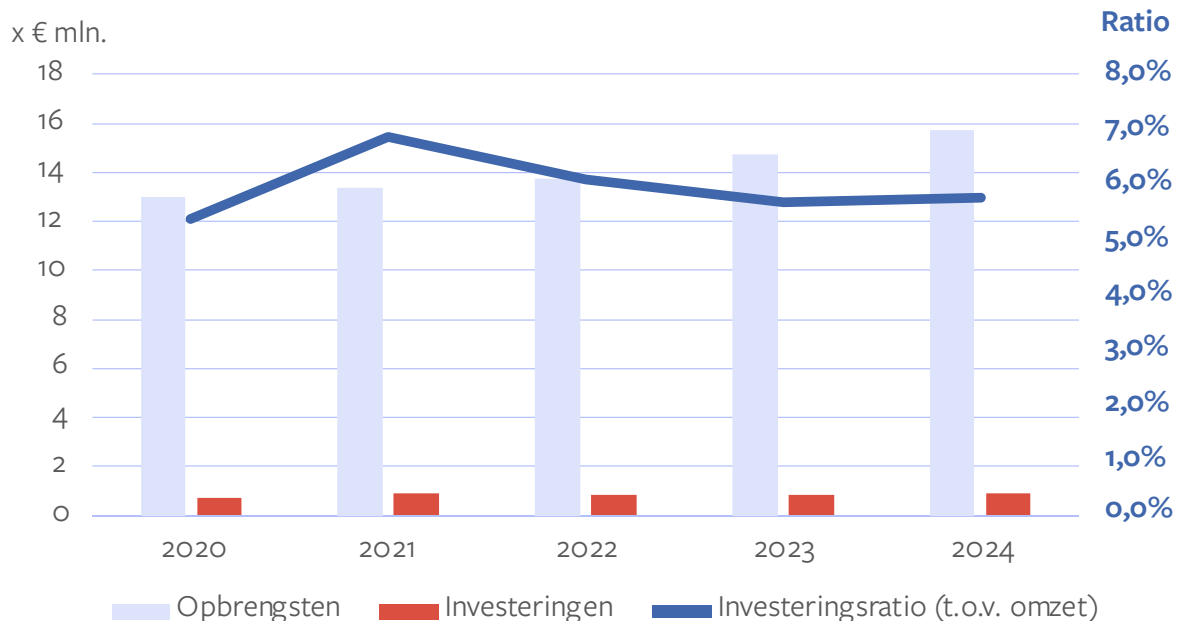
Hoewel de daling van de EBITDA-marge in 2024 tot stilstand is gekomen, betekent dit niet dat de financiële druk in de sector is verdwenen. De marge is afgevlakt op een historisch laag niveau. De vraag blijft of ziekenhuizen vanuit deze financiële ruimte in staat zijn om de noodzakelijke investeringen te dragen om de toenemende en veranderende zorgvraag op te vangen.

Daarnaast moet de sector conform de Green Deal 3.0 verduurzamen, wat voor het overgrote deel neerkomt op vervanging van verouderd vastgoed⁴. Om daarbij de zorgkwaliteit ook op lange termijn te kunnen waarborgen, is voortdurende innovatie en aanpassingsvermogen essentieel.

Tegelijkertijd laten de cijfers zien dat de investeringen in 2024 min of meer gelijk gebleven zijn in verhouding tot de omzet. Wij zien in de jaarrekeningen bij de kwalitatieve toelichtingen van de investeringen echter wel dat veel ziekenhuizen voornemens zijn om grootschalig te investeren in komende jaren. Dit suggereert dat de investeringen in de financiële ruimte passen. Dat kan komen doordat de financiële positie toereikend is, ziekenhuizen ruimte zien om hun EBITDA te verbeteren of omdat investeringsplannen zijn aangepast aan de beschikbare ruimte.

Om op kostenefficiënte wijze de toenemende zorgvraag op te vangen zijn investeringen in zorginnovatie, digitalisering en duurzaamheid hard nodig. Het is daarom cruciaal dat de EBITDA-marge de komende periode op peil blijft en dat de huidige lichte stijging het einde markeert van de dalende trend van de afgelopen zes jaar.

Ontwikkeling investeringen en opbrengsten



⁴ Green Deal Duurzame Zorg, Green Deal Duurzame Zorg 3.0, Nederland Gezond & Duurzaam

CONCLUSIE

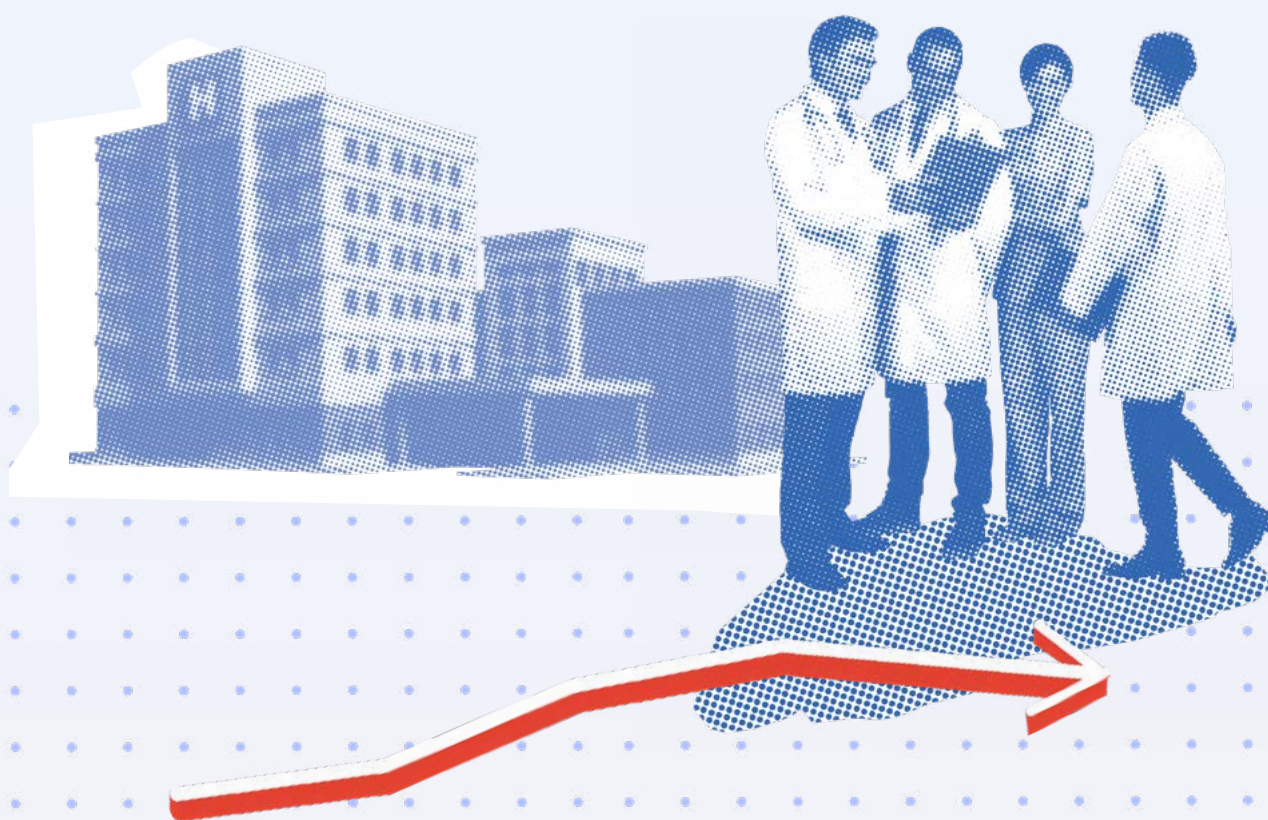
In 2024 is de EBITDA-marge voor het eerst in zes jaar niet verder gedaald. Ook de onderlinge verschillen tussen ziekenhuizen zijn dit jaar kleiner, de marges bewegen zich meer richting het gemiddelde. Voor ziekenhuizen met een lage EBITDA-marge bleken kostenreducties een effectieve strategie om de resultaten te verbeteren. Daarnaast laten de kostenontwikkelingen zien dat ziekenhuizen in 2024 minder afhankelijk zijn van PNIL'ers en juist meer inzetten op personeel in loondienst. Om de uitdagingen waar de sector voor staat het hoofd te bieden zijn investeringen nodig. Het is daarom cruciaal om de EBITDA-marge minimaal op peil te houden en te verbeteren.

EEN VERANTWOORDE INVESTERING VRAAGT NAAST FINANCIËLE RUIMTE OOK OM DOORDACHTE BESLUITVORMING

Investeringsopgaven kennen veel financiële risico's. Een sterke financiële positie is belangrijk, maar geen garantie op een verantwoorde investering. Een gedegen onderbouwing en zorgvuldige besluitvorming zijn minstens even belangrijk. Een deskundig advies over wat realistisch en verantwoord is, speelt hierbij een belangrijke rol.



Bijlage: verantwoording



	2019				2020				2021				2022				2023				2024			
NAAM ZIEKENHUIS	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★	EBITDA	OPBRENGSTEN	%MARGE	★
Albert Schweitzer ziekenhuis	42.028	395.663	10,6 %	7	44.342	416.529	10,6 %	3	49.324	455.401	10,8 %	3	31.560	440.318	7,2 %	23	46.745	481.344	9,7 %	2	42.593	522.595	8,2 %	7
Amphia Ziekenhuis	43.721	532.897	8,2 %	20	47.497	563.368	8,4 %	18	52.851	574.998	9,2 %	12	60.747	592.934	10,2 %	4	57.379	628.912	9,1 %	5	70.738	679.732	10,4 %	1
Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis	28.372	332.653	8,5 %	19	25.265	340.193	7,4 %	22	25.324	355.478	7,1 %	25	29.140	377.240	7,7 %	17	26.070	399.098	6,5 %	18	26.838	422.472	6,4 %	22
Catharina Ziekenhuis	41.287	455.417	9,1 %	15	46.950	474.741	9,9 %	9	54.997	500.123	11,0 %	1	56.328	520.490	10,8 %	2	56.251	553.327	10,2 %	1	54.416	595.028	9,1 %	3
Deventer Ziekenhuis	17.412	242.547	7,2 %	22	14.965	249.178	6,0 %	27	15.445	255.627	6,0 %	26	17.704	265.671	6,7 %	24	14.797	284.834	5,2 %	25	16.235	305.884	5,3 %	26
Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis	63.033	573.700	11,0 %	5	53.314	587.475	9,1 %	15	61.956	606.263	10,2 %	5	73.149	654.028	11,2 %	1	57.010	651.616	8,7 %	7	63.776	709.188	9,0 %	6
Franciscus Gasthuis & Vlietland	43.499	480.298	9,1 %	16	40.521	504.426	8,0 %	19	44.446	509.857	8,7 %	16	40.827	513.093	8,0 %	15	41.505	543.129	7,6 %	12	41.920	575.617	7,3 %	17
Gelre Ziekenhuizen	31.787	370.167	8,6 %	18	28.634	390.721	7,3 %	23	30.264	404.350	7,5 %	21	6.875	397.742	1,7 %	27	27.282	438.296	6,2 %	21	42.715	461.960	9,2 %	2
Haaglanden Medisch Centrum	46.796	488.166	9,6 %	12	39.081	493.582	7,9 %	20	38.917	521.214	7,5 %	23	40.429	528.486	7,6 %	18	38.735	547.788	7,1 %	16	41.924	593.947	7,1 %	20
HagaZiekenhuis	36.306	543.903	6,7 %	24	44.499	564.555	7,9 %	21	33.067	552.269	6,0 %	27	30.290	623.908	4,9 %	26	22.142	804.592	2,8 %	27	36.528	840.532	4,3 %	27
Isala	65.290	742.126	8,8 %	17	76.017	795.852	9,6 %	11	72.133	823.900	8,8 %	15	59.174	818.574	7,2 %	20	47.392	859.517	5,5 %	24	69.186	921.389	7,5 %	14
Jeroen Bosch Ziekenhuis	51.180	462.150	11,1 %	3	48.072	499.171	9,6 %	10	46.714	512.554	9,1 %	13	41.771	511.131	8,2 %	12	41.735	529.405	7,9 %	11	42.774	565.059	7,6 %	13
Maasstad Ziekenhuis	32.912	404.865	8,1 %	21	30.283	423.348	7,2 %	24	31.443	437.331	7,2 %	24	29.313	449.794	6,5 %	25	30.755	485.503	6,3 %	19	37.554	510.853	7,4 %	16
Martini Ziekenhuis	23.653	361.856	6,5 %	25	27.511	388.182	7,1 %	25	41.205	404.728	10,2 %	6	31.783	409.688	7,8 %	16	25.160	432.984	5,8 %	23	36.264	463.123	7,8 %	10
Maxima Medisch Centrum	37.307	346.771	10,8 %	6	33.882	362.546	9,3 %	12	35.589	377.214	9,4 %	10	37.872	386.427	9,8 %	5	39.169	410.400	9,5 %	3	30.534	427.866	7,1 %	19
Meander Medisch Centrum	41.284	351.048	11,8 %	2	39.182	372.857	10,5 %	4	29.535	375.202	7,9 %	20	33.396	386.993	8,6 %	9	33.510	416.942	8,0 %	10	32.758	451.441	7,3 %	18
Medisch Centrum Leeuwarden	37.291	394.642	9,4 %	14	42.683	416.050	10,3 %	7	39.721	425.862	9,3 %	11	35.076	434.208	8,1 %	13	35.507	467.512	7,6 %	13	31.031	493.459	6,3 %	24
Medisch Spectrum Twente	54.766	446.951	12,3 %	1	54.052	473.001	11,4 %	1	52.829	481.688	11,0 %	2	48.203	493.089	9,8 %	6	36.999	521.081	7,1 %	15	52.051	576.062	9,0 %	4
Noordwest Ziekenhuisgroep	32.478	508.619	6,4 %	26	46.996	530.456	8,9 %	17	46.095	554.762	8,3 %	19	41.031	570.601	7,2 %	22	42.734	611.746	7,0 %	17	41.788	659.504	6,3 %	23
OLVG	42.986	631.383	6,8 %	23	43.321	656.679	6,6 %	26	50.131	670.763	7,5 %	22	49.995	688.653	7,3 %	19	45.634	731.118	6,2 %	20	50.495	812.329	6,2 %	25
Reinier de Graaf	35.209	343.619	10,2 %	8	42.416	379.352	11,2 %	2	36.300	379.984	9,6 %	8	27.377	380.382	7,2 %	21	30.663	407.527	7,5 %	14	28.417	427.013	6,7 %	21
Rijnstate	47.426	501.683	9,5 %	13	47.279	521.781	9,1 %	16	51.273	542.651	9,4 %	9	52.827	561.109	9,4 %	7	53.108	614.441	8,6 %	8	48.384	647.921	7,5 %	15
Spaarne Gasthuis	47.466	485.439	9,8 %	11	49.486	500.003	9,9 %	8	50.541	507.311	10,0 %	7	46.166	519.031	8,9 %	8	50.397	561.638	9,0 %	6	46.247	596.080	7,8 %	11
St. Antonius Ziekenhuis	68.881	679.221	10,1 %	9	65.892	708.600	9,3 %	14	60.576	722.946	8,4 %	18	59.721	745.872	8,0 %	14	49.066	789.042	6,2 %	22	65.102	852.209	7,6 %	12
VieCuri medisch centrum	30.434	300.536	10,1 %	10	29.044	311.837	9,3 %	13	29.539	328.802	9,0 %	14	28.942	338.393	8,6 %	10	16.982	350.345	4,8 %	26	30.620	378.084	8,1 %	9
Ziekenhuisgroep Twente					38.130	369.871	10,3 %	5	31.933	379.279	8,4 %	17	32.909	391.686	8,4 %	11	34.093	417.672	8,2 %	9	35.712	440.676	8,1 %	8
Zuyderland MC	73.554	664.822	11,1 %	4	72.210	701.567	10,3 %	6	76.567	718.589	10,7 %	4	76.919	735.128	10,5 %	3	72.859	773.144	9,4 %	4	73.387	814.514	9,0 %	5
Gemiddelde	42.937	463.121	9,3%		43.390	481.330	9,0%		44.026	495.524	8,8%		41.464	508.691	8,0%		39.766	544.924	7,3%		44.074	583.131	7,5%	
Mediaan	41.657	458.784	9,5%		43.321	474.741	9,3%		44.446	500.123	9,0%		40.429	511.131	8,0%		39.169	529.405	7,5%		41.924	575.617	7,5%	

* Voetnoot bij tabel: de cijfers van Gelre Ziekenhuizen en het HagaZiekenhuis van 2022 zijn later toegevoegd en zijn niet meegenomen in de berekening van het gemiddelde en de mediaan van 2022. Niet alle ziekenhuizen hadden hun jaarrekening tijdig gepubliceerd voor de vorige benchmarks; daardoor kunnen de gemiddelde en mediane EBITDA-marges afwijken van eerdere benchmarks.

ANALYSES EN METHODEN

Rebel heeft de trend van operationele marge van vergelijkbare STZ ziekenhuizen geanalyseerd door te kijken naar de gerealiseerde financiële marges over de periode 2019 - 2024. 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.

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 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.

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 2019 t/m 2024. 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 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 organisatie 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 teweege 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.

In de zorgsector hebben we inmiddels meer dan €2 miljard aan ziekenhuisfinanciering gerealiseerd. Met ruim 20 jaar ervaring in financiële vraagstukken van ziekenhuizen hebben we het zorglandschap zien veranderen en de financiële uitdagingen zien toenemen. Door onze ervaring weten wij wat stakeholders bezighoudt en hoe we hun belangen kunnen verbinden. We zetten ons in om bij te dragen aan een toekomstbestendige zorg.

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



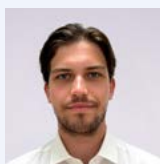
Dit document is tot stand gekomen dankzij de input van diverse adviseurs werkzaam bij financieel-strategisch advieskantoor Rebel. De volgende adviseurs zijn hoofdverantwoordelijk voor deze rapportage. Voor nadere toelichting kunt u contact opnemen met:



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



Milan van Denderen
Milan.vanDenderen@rebelgroup.com
06 - 21 49 12 59



Siem Poppe
Siem.poppe@rebelgroup.com
06 - 57 34 85 11