



Radboudumc

Jaarverslag
2023





Identificatiegegevens

Rechtspersoon

Stichting Radboud universitair medisch centrum

Adres

Postbus 9101, 6500 HB Nijmegen

Telefoon

024-361 11 11

NZa-nummer

categorie 20, nummer 700

Nummer Kamer van Koophandel

80262783

Website

www.radboudumc.nl

2023 in cijfers



Tussen de haakjes staan de gegevens van 2022

Patiënten

Totaal aantal unieke patiënten (ontdubbeld)



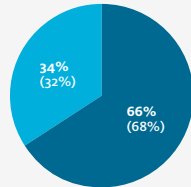
179.361

(176.129)

Consulten

472.250
(444.291)

Totaal aantal consulten (poliklinisch)



- Op locatie in het Radboudumc
- Video / telefonisch

Operaties

Totaal aantal operaties (OK-zittingen)

30.516
(30.590)



Tevredenheid



✓ **8,8**
(8,7)

Tevredenheid opgenomen patiënten (PEM-vragenlijsten)

✓ **8,7**
(8,7)

Tevredenheid poliklinische patiënten (PEM-vragenlijsten)

Ziekenhuisopnames



Gemiddelde duur van opname in dagen (klinische ligduur)

6,0
(5,9)



Totaal aantal opnames initieel
22.487
(22.220)



Medewerkers

Totaal aantal medewerkers



12.766
(12.829)

Aantal fte



8.293
(8.290)

Studenten

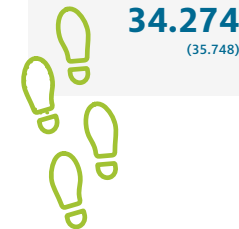
Totaal aantal ingeschreven studenten



3.389
(3.318)

CO₂-footprint

CO₂-footprint Radboudumc (in ton CO₂)



Publicaties & proefschriften



3.817
(3.945)

Wetenschappelijke publicaties



210
(195)

Proefschriften

Opbrengsten x1000

..... **€ 1.446.649**
(€ 1.364.611)



Inhoudsopgave

1. Voorwoord Raad van Bestuur	6		
2. Strategie en beleid	7		
2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	7		
2.2 Strategie en missie	8		
2.3 Doelstelling en kernactiviteiten	12		
2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future	13		
2.5 Goed werkgeverschap	14		
2.6 Samenwerken	16		
2.7 Duurzaamheid	18		
3. Organisatie en governance	19		
3.1 Structuur van het concern	19		
3.2 Raad van Bestuur	22		
3.3 Toezicht	23		
3.4 Codes en reglementen	24		
3.5 Risico's en risicobeheersing	25		
3.6 Calamiteitenorganisatie	28		
3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen	29		
3.7.1 Ondernemingsraad (OR)	29		
3.7.2 Stafconvent	29		
3.7.3 Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici (VAR)	30		
3.7.4 UMC-Raad	30		
3.7.5 Patiëntenadviesraad (PAR)	30		
4. Financiën	32		
4.1 Ontwikkelingen boekjaar	32		
4.2 Financiële positie	33		
4.3 Financieel beleid	34		
4.4 Financieringsstructuur	34		
4.5 Financiële risico's en onzekerheden	35		
5. Impact in 2023	36		
5.1 Impact in zorg	36		
5.1.1 Mijlpalen in onze zorg	37		
5.1.2 Kwaliteit en veiligheid	39		
5.2 Onderwijs en opleiding	42		
5.2.1 Mijlpalen in onderwijs en opleiden	43		
5.3 Onderzoek	46		
5.3.1 Mijlpalen in ons onderzoek	47		
5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek	50		
5.5 Onze mensen	52		
5.6 Duurzame bedrijfsvoering	55		
5.7 Digitalisering en ICT	66		
5.8 Huisvesting	67		
6. Vooruitblik	68		
7. Verslag van de Toezichthouder	70		
7.1 Terugblik op 2023	70		
7.2 Raad van Toezicht en commissies	71		
7.3 Vergaderingen in 2023	72		
7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement	73		
7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid	74		
7.6 Strategie en organisatie	74		
7.7 Raad van Bestuur	75		
7.8 Dankwoord	75		
8. Jaarrekening	76		
8.1 Geconsolideerde jaarrekening	77		
8.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023	77		
8.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023	79		
8.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023	80		
8.1.4 Grondslagen van waardering en resultaat- bepaling geconsolideerde jaarrekening	81		
8.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023	91		
8.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	99		
8.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	100		
8.1.8 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	101		
8.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	102		
8.1.10 Overzicht renteswaps 2023	103		
8.1.11 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023	103		
8.2 Enkelvoudige jaarrekening	109		
8.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023	109		
8.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023	111		
8.2.3 Grondslagen van waardering en resultaat- bepaling enkelvoudige jaarrekening	112		
8.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2023	112		
8.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	123		
8.2.6 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	124		
8.2.7 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	125		
8.2.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023 (enkelvoudig)	126		
8.2.9 Overzicht renteswaps 2023	127		
8.2.10 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023	127		
8.2.11 Vaststelling en goedkeuring	134		
8.3 Overige gegevens	135		
8.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	135		
8.3.2 Nevenvestigingen	135		
8.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	135		
8.4 Bijlagen	139		
8.4.1 Verantwoording werkplaatsfunctie 2023	139		
9. Bijlagen	141		
9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur	141		
9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht	142		
9.3 Stakeholderdialoog	144		
9.4 Juridische structuur (per 31-12-2023)	146		

Let op:

Alle financiële gegevens in dit jaarverslag zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarcijfers. Alle niet-financiële gegevens hebben betrekking op enkel het Radboudumc.



1. Voorwoord Raad van Bestuur



1. Voorwoord Raad van Bestuur

Als het even kan en past, bezoeken wij de afdelingen in ons huis. Tijdens deze welkome verbindingen met onze mensen, patiënten en studenten, ontstaan altijd prachtige gesprekken. Wat ons dan vaak opvalt, is de enorme liefde waarmee de mensen hier werken. De verbondenheid met hun vak, met elkaar en met onze organisatie. En: de inzet om hun werk nog mooier en beter te maken. Met enthousiasme geven ze vele voorbeelden van ogenschijnlijk kleine stappen en gebaren, maar die juist van gróte betekenis zijn voor onze patiënten, hun naasten en voor collega's.

Vanuit die grote betrokkenheid en verbinding hebben we in 2023 samen stappen gezet in de vormgeving van het toekomstige landschap van de zorg, onderwijs en onderzoek. Landelijk gezien is het Integraal Zorgakkoord (IZA) hiervoor de richting. In ons eigen huis is hiervoor Fit for the Future de weg, en geeft onze strategie met de 6 strategische thema's ons de richting. Die thema's zijn: duurzaamheid, preventie, zingevende zinnige zorg, datadriven & artificial intelligence, mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen, en het opleiden van de professionals van morgen. Met Fit for the Future werken we aan een nieuwe toekomstbestendige inrichting en verbinding in onze organisatie. In 2023 is hard gewerkt aan de voorbereiding om vanaf 2024 stapsgewijs over te gaan naar onze nieuwe organisatie. Het is een complexe operatie die veel van onze aandacht vraagt.

Als kennisinstituut werken we samen in de regio, nationaal en internationaal. Dat doen we met verschillende partners in zorg, onderwijs en onderzoek, maar ook in het bedrijfsleven en openbaar bestuur. Want alleen door samen te werken komen we vooruit in zorg, onderwijs en onderzoek. Het doet ons goed dat ook het IZA oproept tot samenwerken om de transformatie van zorg te realiseren. Zo werken we in de regio samen aan plannen voor gezondheid en preventie. Ook in de samenwerking met Rijnstate en Pantein zetten we stappen. Goede voorbeelden van wat academische samenwerking kan brengen, zien we in de Academische Alliantie, onze samenwerking met Maastricht UMC+. In 2023 vierden we het 5-jarig jubileum van deze succesvolle samenwerking in zorg, onderwijs en onderzoek. Onze jarenlange samenwerking met de Universiteit Twente gaan we versterken en verdiepen.

Samenwerken doen we uiteraard ook met elkaar. We blijven daarom werken aan de goede verbinding met elkaar. Het Radboudumc moet een veilige plek en een inspirerende omgeving zijn waarin medewerkers zich uitgenodigd voelen om te luisteren en uit te

spreken, om elkaar te waarderen en te respecteren, om elkaar de ruimte te geven voor andere gedachten. Zo kunnen mensen, onze grootste kracht, hun werk goed blijven doen. We blijven dan ook sturen op de vitaliteit en het welzijn van de collega's en investeren in een plezierig en veilig leer- en werkklimaat. In 2023 hebben we op verschillende momenten en manieren aandacht besteed aan dit belangrijke thema. 2023 stond ook in het teken van de onderhandelingen voor de nieuwe cao voor alle umc-medewerkers voor 2024 en verder; we zijn blij met de uitkomst daarvan. Het gaat hierbij niet alleen om de salarissen, maar ook de grote verantwoordelijkheid die we voelen voor de duurzaamheid van onze academische organisaties en de vitaliteit van onze mensen.

Samen laten we een intensief, maar mooi jaar achter ons. Met hoogtepunten waar we trots op zijn. Denk bijvoorbeeld aan het nieuwe computermodel voor gezichtsherkenning om zeldzame syndromen te vinden, aan baanbrekend onderzoek naar de invloed van pesticiden op de ziekte van Parkinson of ons succesvolle project rond de heruitgifte van dure medicatie dat nu landelijk opvolging krijgt. En hoe mooi is het dat onze nieuwe leerlijn Welzijn & Vitaliteit een nationale onderwijsprijs won, dat we het Leefstijlzorgloket openden en we een enorme NWO-subsidie ontvingen voor 4 nieuwe Artificial Intelligence labs. Wat we samen doen, wordt opgemerkt en zien we terug in de kranten en (vak)bladen, op TV en online; het Radboudumc heeft blijvend een leidende positie in de media.

Tegelijkertijd staan we voor grote maatschappelijke uitgaven, met een effect op gezondheid en gezondheidszorg. Denk aan de veranderingen in zorgvraag en -aanbod, de klimaat- en energiecrisis, een krappe arbeidsmarkt, toenemende polarisatie en onrust en ook politiek wordt het spannend na de verkiezingen in 2023. Als kennisinstituut voelen wij de verantwoordelijkheid om een antwoord te geven op die uitdagingen en gaan we positief voorwaarts met onze plannen en innovatieve ideeën. Dat doen we met elkaar als professionals, maar ook samen met onze patiënten en hun naasten, de regio, de andere umc's, zorgpartners, Radboud Universiteit en andere onderwijsinstellingen nationaal en internationaal. En met alle andere stakeholders met wie we werken aan de zorg van morgen.

To have a significant impact on health and healthcare.

**Raad van Bestuur,
Bertine Lahuis, Jan Smit, Mark Janssen, Carolijn Ploem**



2. Strategie en beleid

2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Niet eerder waren de maatschappelijke opgaven zo groot. Als kennisinstituut zien we dat enkele grote uitdagingen een effect hebben op de gezondheid en de gezondheidszorg. Wij nemen de verantwoordelijkheid om daarop een antwoord te geven:

- **Zorgvraag en -aanbod:** mensen worden ouder, in goede gezondheid, maar ook met meerdere en levenslange aandoeningen. Tegelijk zien we een groei in digitalisering en de ontwikkeling van technologie – denk aan artificial intelligence en 3D-technologie – en daarmee nieuwe diagnostiek- en behandelmethodes, en beschikbaarheid van dure geneesmiddelen.
- **Klimaat- en energiecrisis:** denk aan de opwarming van de aarde, achteruitgang van biodiversiteit, grondstoffenschaarste, wateroverlast en luchtverontreiniging, en migratie als gevolg hiervan. Of het stikstofprobleem en de huidige hoge energieprijzen. De klimaat- en energiecrisis heeft grote gevolgen voor de gezondheid, direct en indirect, nu en in de toekomst. Te midden van dit alles zullen we onze (toekomstige) patiënten moeten helpen om zo gezond mogelijk te blijven leven.
- **Kosten van gezondheidszorg:** de kosten voor zorg blijven stijgen, waardoor het steeds lastiger wordt om zorg betaalbaar en daarmee toegankelijk te houden voor iedereen. Voorkomen van ziekte, gezond oud worden, langere deelname aan het arbeidsproces en keuzes maken zijn daarbij sleutelwoorden.
- **Welvaart en welzijn:** de sociale ongelijkheid tussen rijk en arm neemt toe. De hoge energiekosten en de stijgende prijzen van de dagelijkse boodschappen zijn bijvoorbeeld een bron van zorgen voor veel mensen. Het effect hiervan is terug te zien in de gezondheid: bij mensen met een lagere sociale status treden chronische ziekten eerder op, is er meer overgewicht en is gezond eten minder vanzelfsprekend vanwege de hogere prijzen. Met als gevolg een kortere levensverwachting waarvan in verhouding meer jaren met een slechtere kwaliteit van leven.
- **Arbeidsmarkt:** het wordt steeds moeilijker om functies in te vullen, ook bij ons, met name in de zorg maar ook in andere functiegroepen. De arbeidsmarkt is krap en professionals stellen andere eisen van werk en ontwikkeling en in de balans tussen werk en privé. Dat betekent dat we aantrekkelijk moeten blijven als werkgever voor huidige en toekomstige collega's.
- **Polarisatie en onrust:** het zijn wereldwijd onrustige tijden, door oorlogen, conflicten en groeiende uitvergroete verschillen. Dat leidt tot bijbehorende maatschappelijke onrust, waarvan we ook in ons eigen land de effecten merken.
- **Politiek:** na de verkiezingen in 2023 waait er een andere politieke wind in Nederland en zien we maatschappelijke spanning rond de formatie. Het is afwachten hoe de politieke keuzes van het nieuwe kabinet eruit komen te zien en wat die betekenen voor zorg en gezondheid in Nederland én voor het Integraal Zorgakkoord.

1. Voorwoord
Raad van Bestuur

2. Strategie en beleid

2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

2.2 Strategie en missie

2.3 Doelstelling en kernactiviteiten

2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future

2.5 Goed werkgeverschap

2.6 Samenwerken

2.7 Duurzaamheid

3. Organisatie en governance

4. Financiën

5. Impact in 2023

6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder

8. Jaarrekening

9. Bijlagen

2.2 Strategie en missie

Het Radboudumc wil vooroplopen in de vorming van de gezondheid en de gezondheidszorg van de toekomst. Voor onze medemensen, nu en straks. We willen een maximale bijdrage leveren aan een gezonde samenleving, een samenleving met gelijke kansen. Waarin mens en milieu zo gezond mogelijk blijven en waarin ziekte voorkomen voorop staat. Als zorg dan tóch nodig is, gaan we voor zorg die zinnig en betaalbaar is en die de gezondheid en waarde van leven van onze patiënten vergroot, met zo min mogelijke negatieve impact op het milieu. We gaan en staan voor de zorg van morgen.

Het is onze morele plicht, onze diepewortelde maatschappelijke en wetenschappelijke verantwoordelijkheid om kennis en innovaties te ontwikkelen, implementeren, delen en tot waarde te brengen. En ook om beleidsmakers te beïnvloeden en rode vlaggen te hijsen als we zien dat beleid tot gezondheidsproblemen leidt. We móeten de uitdagingen waar we voor staan oppakken, willen we de duurzame, innovatieve en betaalbare gezondheidszorg ook voor de toekomst blijven bieden. En dat kán ook, dankzij onze kennis en ervaring die we als kennisinstituut in huis hebben. Samen met de andere umc's, zorgpartners en universiteiten nationaal en internationaal, en in het bijzonder onze Radboud Universiteit.

Als kennisinstituut kijken we vooruit en waar het kan en nodig is zijn we de ontwikkelingen een stap vóór. Van oudsher hebben we de ambitie om te pionieren en vernieuwen, om de gezondheid van mensen en de gezondheidszorg te verbeteren. Altijd vanuit de nieuwsgierigheid, mensgerichtheid en betrokkenheid die in onze genen zitten en ons drijven. In alles wat we doen voor onze kwetsbare medemens. Dit alles is terug te zien in de basis van de manier waarop we in huis met elkaar omgaan, onze kernwaarden: samenwerken, betrokken zijn en excelleren.

De missie van het Radboudumc is: het hebben van *een significant impact on health and healthcare*.

Dat vraagt van ons drie dingen:

1. Constante ambitie om te vernieuwen en innoveren.

We moeten ons blijven aanpassen aan de veranderende maatschappelijke omstandigheden en, nieuwsgierig als we zijn, steeds op zoek gaan naar nieuwe kennis en technologieën. De blik naar buiten gericht. En ons altijd afvragen: hoe kan het beter?

2. Denken en werken vanuit de vraag van en waarde voor de persoon.

Wat is voor die persoon belangrijk en hoe kan ons umc waarde toevoegen?

3. Samenwerken.

We werken samen, met elkaar in het Radboudumc en in ons netwerk, in de regio, nationaal en internationaal, met partijen uit de zorg en daarbuiten. Want alleen door samen te werken komen we vooruit in zorg, onderwijs en onderzoek.

Zes strategische thema's

We geven gezamenlijk vorm aan zorg, onderwijs, onderzoek en ondersteuning vanuit onze 6 strategische thema's: duurzaamheid, preventie, zingevende zinnige zorg, datadriven & artificial intelligence, mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen, en het opleiden van de professionals van morgen. Op alle thema's wordt interdisciplinair samengewerkt en wordt (verder) gewerkt aan structuur, plannen, ambities en acties. In de status daarvan is verklaarbaar verschil. Zo is duurzaamheid al jaren een belangrijk thema in onze organisatie en zijn we daarin inmiddels voorloper. Weer andere thema's, zoals zingevende zinnige zorg, zijn altijd al onderdeel van ons werk geweest, maar zijn pas net als strategisch thema benoemd en als zodanig in ontwikkeling. Dus de ambities zijn er en we boeken mooie resultaten, maar we zijn ons bewust van de nog bestaande verschillen in de ontwikkeling van de thema's, zoals ook blijkt uit onderstaand overzicht. Alle benoemde mijlpalen staan elders in het jaarverslag (hoofdstuk 5) uitgebreider toegelicht.

- 1. Voorwoord
Raad van Bestuur
- 2. Strategie en beleid
 - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
 - 2.2 Strategie en missie
 - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
 - 2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future
 - 2.5 Goed werkgeverschap
 - 2.6 Samenwerken
 - 2.7 Duurzaamheid
- 3. Organisatie en governance
- 4. Financiën
- 5. Impact in 2023
- 6. Vooruitblik
- 7. Verslag van de Toezichthouder
- 8. Jaarrekening
- 9. Bijlagen

Voor ons betekent duurzaamheid: het minimaliseren van onze negatieve impact op het milieu en het maximaliseren van onze positieve impact op mens en maatschappij. Duurzaamheid gaat over circulariteit, over zuinig zijn met energie en goed omgaan met onze wereld. Over het borgen van financiële gezondheid. Maar het gaat ook over de toekomstbestendige inzetbaarheid van onze medewerkers en het creëren van gelijke kansen voor iedereen. En over de manier waarop we onze zorg leveren en een gezonde omgeving bevorderen. We stimuleren in het Radboudumc een duurzame beweging, die breed gedragen wordt. In paragraaf 2.7 vindt u onze duurzame ambities en duurzaamheidsbeleid.

Enkele mijlpalen in 2023:

- De milieu-impact van diverse behandelingen is in kaart gebracht. Want als we weten wáár die impact zit, kunnen we bijsturen en de negatieve impact verminderen.
- Met de overige umc's werkten we aan een gezamenlijke visie op de integratie van Planetary Health in het onderwijs.
- Afdelingen van Radboudumc en Radboud Universiteit deden mee aan de Radboud International Travel Challenge, een competitie om milieubewust beleid voor internationaal zakelijk reizen te ontwikkelen.
- We hebben een Leernetwerk Diversiteit, Inclusie en Kansengelijkheid opgericht. Het Leernetwerk screent bijvoorbeeld onderwijsmaterialen op inclusiviteit.
- We doen onderzoek naar de relatie tussen gezondheid en klimaatverandering en milieuvuiling. Bijvoorbeeld naar de rol van pesticiden bij het ontstaan van de ziekte van Parkinson.
- We verduurzamen onze laboratoria, onder andere met het Green Lab Initiative en het programma LEAF.
- We gaven verder vorm en inhoud aan onze vitaliteitsprogramma's voor medewerkers in de verschillende levensfasen.
- Als inclusieve werkgever, geven wij ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een arbeidsbeperking de kans om hun capaciteiten in te zetten. In 2023 is de samenwerking met Pluryn in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst voor de toekomst verder bestendigd. En DROOM kwam erbij als vaste samenwerkingspartner.
- Circa 20 Green Teams zorgden onder ander voor: afschaffing van de single-use plastic beddenhoes, een Green Health Week voor studenten en een landelijk vervolg van het succesvolle project tegen verspilling van medicijnen door heruitgifte.
- De CO₂-footprint is in 2023 met 4,2% gedaald ten opzichte van 2022.

Voorkomen is beter dan genezen. Voorkomen van ziekte – én terugval ervan – staat voorop in het Radboudumc en we stimuleren gezond gedrag. We willen maximaal bijdragen aan een gezonde samenleving. Preventie is een grote, brede opgave die we concreter hebben gemaakt door te gaan voor toevoeging van minimaal twee gezonde jaren aan de levensverwachting van de inwoners van onze regio. Een ambitie die we niet alléén kunnen waarmaken, we doen dit samen met onze partners in bijvoorbeeld de eerste lijn en sociaal domein.

Enkele mijlpalen in 2023:

- Door middel van wetenschappelijk onderzoek weten we steeds meer over het voorkomen van ziektes. Bijvoorbeeld in 2023 naar het effect van bewegen op hart- en vaatziekten en naar de invloed van gezond leven op de terugkeer van blaaskanker. Uit ander onderzoek bleek dat een operatie voor een gescheurde meniscus nog te vaak onnodig uitgevoerd en dat beleid beter gericht kan worden op preventie en een persoonlijke aanpak met fysiotherapie.
- Met programma's als Fit4Surgery, Beter Gezond, Beter uit Bed stimuleren en ondersteunen we een gezonde leefstijl voor een effectieve behandeling en goed herstel.
- Het Leefstijlorgloket ging van start, waar patiënten een gesprek kunnen krijgen over leefstijl en gezondheid.
- We zijn in Nijmegen gestart met Fieldlabs voor gezondheid en welzijn. In deze werkplaatsen in de wijk werken bewoners, professionals, docenten, praktijkbegeleiders, onderzoekers en studenten samen aan gezondheid.
- We ontwikkelden leermiddelen gericht op infectiepreventie, met behulp van extended reality.
- Beter kwaliteit, gezondheid en duurzaamheid stonden centraal in ons voedingsaanbod voor medewerkers, bezoekers en patiënten. Met een goed voedingsaanbod proberen we (welvaarts)ziekten te voorkomen en de gezondheid te verbeteren.
- Gerdine Fransen-Kuppens werd benoemd tot bijzonder hoogleraar Populatiegerichte Preventie, dankzij de GGD Gelderland-Zuid. Zij onderzoekt hoe preventiebeleid nog beter kan.



Zingevende, zinnige zorg

De ontwikkelingen in zorg en behandeling gaan hard. Er kán veel, maar niet alles wat kán, hoeft. Het Radboudumc kiest voor zingevende zinnige zorg: dat wat we doen, voegt waarde toe. De behandelmogelijkheden, wensen en kwaliteit van leven van patiënten zijn altijd onderwerp van gesprek. Niet het aanbod staat centraal, maar de vraag: wat heeft u nodig om verder te gaan? En wat is maatschappelijk acceptabel?

Enkele mijlpalen in 2023:

- We hadden trajecten rondom Doen & Laten, Zorgevaluatie & Gepast Gebruik en Empower 2 Decide.
- Onderzoekers van IQ healthcare stelden een Beter Laten-lijst van verpleegkundige handelingen samen.
- We deden onderzoek op het gebied van zingevende, zinnige zorg. Zo wees onderzoek in 2023 uit, dat patiënten met atypische kraakbeentumoren niet meer onder het mes hoeven. MRI-scans ter controle volstaan.
- 12 nieuwe Betaalbaar Beter initiatieven werden opgestart. Met dit programma werken we in samenwerking met VGZ aan zorg die beter is voor de patiënt én betaalbaar blijft voor de samenleving. Eind 2023 hadden we in totaal 119 lopende initiatieven sinds de start van het programma. 76 daarvan zijn inmiddels duurzaam geïmplementeerd.
- Medisch specialisten volgden de training 'het goede gesprek bij de acut bedreigde patiënt'.



Datadriven & artificial intelligence

Er zijn steeds meer en betere data beschikbaar. Als umc is het onze maatschappelijke rol om die data te verzamelen en de juiste informatie eruit te halen om onze zorg, onderzoek en onderwijs te verbeteren. We gaan op de juiste manier en veilig om met die data. Een voorbeeld om, gedreven door data, voor verbetering te zorgen, is kunstmatige intelligentie (AI). AI ondersteunt de zorg op veel manieren. Het helpt artsen bij diagnostiek en behandeling. Het leert ons meer over ziektes. En: het draagt bij aan het verminderen van werkdruk, personeelstekort en kosten van zorg.

Enkele mijlpalen in 2023:

- Vanuit Radboud AI for Health zetten we in 2023 de succesvolle podcast AI for Life voort.
- We deden wetenschappelijk onderzoek naar AI. Onderzoekers ontwikkelden bijvoorbeeld een computermodel op basis van gezichtsherkenning om de juiste diagnose te stellen bij kinderen met zeldzame syndromen.
- 4 nieuwe AI-labs gaan van start binnen het Radboudumc. Deze labs gaan AI ontwikkelen voor bijvoorbeeld nauwkeurige inschatting van de risico's bij een vernauwde kransslagader en betere opsporing en behandeling van prostaatkanker.
- Geert Litjens werd benoemd tot hoogleraar AI voor analyse van medische beelden in de pathologie en radiologie.





Mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen

De moleculaire mechanismen van ziekten laten zien hoe het komt dat mensen ziek worden. En dus ook, na onderzoek, welke behandelingen mogelijk zijn voor die ziektes. Vanuit de nieuwsgierigheid en gedrevenheid die past bij ons umc, willen wij dit weten. Daarom doen we biomedisch onderzoek. We onderscheiden ons vooral op onderzoek op het gebied van genetica, infectieziekten, nierziekten, neurowetenschappen (waaronder Parkinson) en urologische kanker.

Enkele mijlpalen in 2023:

- Uit onderzoek bleek dat Colchine, een oud en goedkoop medicijn voor jicht, veelbelovend is voor de behandeling van artrose (samenwerking met de Sint Maartenskliniek).
- We deden onderzoek naar het effect van zeer intensief sporten door mannen ouder dan 50 jaar op kransslagaderverkalking.
- We deden onderzoek naar de rol van pesticiden bij het ontstaan van de ziekte van Parkinson.
- De sterkste MRI-scanner ter wereld wordt gebouwd op het Radboudumc-terrein, maar zal beschikbaar zijn voor alle wetenschappers in Nederland. De nieuwe scanner is van groot belang voor onderzoek naar hersenaandoeningen.
- Een consortium onder leiding van Amsterdam UMC gaat nieuwe geavanceerde microscopie ontwikkelen om ziektes beter te begrijpen en nieuwe strategieën te ontwikkelen voor preventie, therapie en genezing. Hoogleraar Peter Friedl van ons Laboratorium voor Celdynamiek leidt het deel van het project (NL-Biolmaging) in Nijmegen.
- Onderzoekers van de Icahn School of Medicine at Mount Sinai (USA) en het Radboudumc gaan onderzoeken hoe stress de cardiovasculaire gezondheid beïnvloedt.
- Carolina Andrade en Rebecca Halbach ontvangen een NWO Veni-beurs. Halbach onderzoekt hoe genen gereguleerd worden tijdens de vroege ontwikkeling van de gelekoortsmug. Andrade analyseert welke rol het speeksel van muggen speelt bij de overdracht van malariaparasieten.



Opleiden van de professionals van morgen

De wensen en eisen van professionals en gezondheidsvragen veranderen. De opleiding van de (zorg)professionals van de toekomst moet op die ontwikkelingen aansluiten. Het Radboudumc kiest voor creatief, innovatief en persoonsgericht leren. Een steeds belangrijker wordend onderdeel van onze opleidingen en onderwijs is het interprofessioneel leren: samenwerken met andere professionals binnen én buiten de eigen organisatie. En met patiënten, want om van waarde te zijn, is het van belang de patiënten echt te zien en te verstaan.

Enkele mijlpalen in 2023:

- In september 2023 zijn de programma's van de deels gezamenlijke bachelors Geneeskunde en Biomedische Wetenschappen aangepast van start gegaan.
- Coassistenten worden betrokken bij het nieuwe Leefstijlorgloket, waar zij vaardigheden leren om patiënten te adviseren en begeleiden bij leefstijlvragen en preventie.
- Een longitudinaal coschap is vast onderdeel geworden van de master Geneeskunde. Hierbij lopen studenten langere tijd in één ziekenhuis coschappen, afgewisseld met één dag per week in de eerste lijn.
- Samen met onderwijs- en zorgorganisaties in de regio Nijmegen stelden we het convenant Stageaanpak regio Nijmegen op, om onze regio te voorzien van voldoende gekwalificeerde starters vanuit de basis zorgopleidingen.
- We organiseerden voor studenten een wetenschapsdag over duurzame zorg.
- Het thema 'welzijn en vitaliteit' is ingebed in de bredere leerlijnen persoonlijke en professionele ontwikkeling in al onze curricula. Studenten worden daarin individueel en groepsgewijs begeleid door coaches.
- We ronden het Programma XR af, voor de inzet van extended reality in het onderwijs en professionalisering docenten. Er zijn bijvoorbeeld leermiddelen ontwikkeld gericht op acute verloskunde en infectiepreventie.
- Marjolein van de Pol is benoemd tot hoogleraar Studentenwelzijn en levenslang leren.





2.3 Doelstelling en kernactiviteiten

Onze doelstelling is verwoord in onze missie:
to have a significant impact on health and healthcare.

Als universitair medisch centrum geven we een antwoord op de maatschappelijke uitdagingen via onze zes strategische thema's. We gaan voor de beste zorg, onderwijs en onderzoek. Met altijd voor ogen: de zorg van morgen. Voor onze medemensen, nu en straks.

Kernactiviteiten

Als universitair medisch centrum hebben we drie kernactiviteiten: patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs & opleiding. Deze activiteiten zijn op vele manieren met elkaar verweven. Ons onderzoek, van fundamenteel tot toegepast, is uiteindelijk gericht op toepassing in de patiëntenzorg. En de patiëntenzorg is een voedingsbodem voor innovatieve onderzoeksideeën en innovaties in organisatie van patiëntenzorg en onderwijs. Onze hoogleraren, medisch specialisten, artsen en verpleegkundigen combineren zorg met onderzoek en geven in veel gevallen ook onderwijs. En studenten Geneeskunde komen al vanaf de eerste studiedag in aanraking met patiënten en de zorg. Alleen door de integratie van onze kernactiviteiten kunnen we een *significant impact on health and healthcare* realiseren.

Patiëntenzorg

Het Radboudumc biedt topreferente en topklinische zorg. Dat betekent dat de nadruk ligt op patiënten die een zeer complexe behandeling moeten ondergaan of die een zeldzame aandoening hebben. Het Radboudumc heeft daarmee een landelijke (expert)functie voor collega-zorginstellingen. Ook beschikken we over erkenningen (vergunningen) voor bijna alle bijzondere functies, zoals deze zijn vastgelegd in de Wet op bijzondere medische verrichtingen. Dit zijn meestal behandelingen waarvoor geavanceerde apparatuur, speciale voorzieningen of specifieke deskundigheid nodig is.

Wetenschappelijk onderzoek

Met ons wetenschappelijk onderzoek, dat van hoge internationaal erkende kwaliteit is, verwerven we nieuwe inzichten die de weg wijzen naar duurzame, innovatieve en betaalbare gezondheidszorg. Het helpt ons doorbraken te bereiken in het begrijpen, diagnosticeren en behandelen

van ziektes en in de preventie ervan. Ook draagt onderzoek bij aan de opleiding van onze zorgprofessionals. Met al ons wetenschappelijk onderzoek beogen we in te spelen op behoeftes uit de maatschappij. We willen er impact mee hebben op mens en maatschappij, op gezondheid en gezondheidszorg. Zo verbeteren we met ons wetenschappelijk onderzoek niet alleen de patiëntenzorg in het Radboudumc, maar ook de zorg en gezondheid daarbuiten. Want het is onze maatschappelijke taak om kennis te delen, te verspreiden en tot waarde te brengen in de praktijk. Waar mogelijk brengen we het wetenschappelijk onderzoek naar de markt, bijvoorbeeld via spin-off bedrijven, patenten en publiek-private samenwerkingen.

Onderwijs en opleiding

Het Radboudumc leidt de artsen, verpleegkundigen en andere zorgprofessionals van morgen op. Daarvoor hebben we een uitgebreid aanbod van opleidingen, scholingen en trainingen. We verzorgen onder andere bijna alle erkende medische opleidingen:

- universitair onderwijs in de Geneeskunde, Tandheelkunde, Biomedische Wetenschappen, Molecular Mechanisms of Disease, Cognitive Neuroscience en Kwaliteit en Veiligheid in de patiëntenzorg
- (medische) vervolgoopleidingen tot specialist
- postacademisch en post-hbo-onderwijs
- verpleegkundige en paramedische opleidingen

1. Voorwoord Raad van Bestuur

2. Strategie en beleid

- 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.2 Strategie en missie
- 2.3 **Doelstelling en kernactiviteiten**
- 2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future
- 2.5 Goed werkgeverschap
- 2.6 Samenwerken
- 2.7 Duurzaamheid

3. Organisatie en governance

4. Financiën

5. Impact in 2023

6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder

8. Jaarrekening

9. Bijlagen



2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future

Als vooruitstrevend umc gaan we voor vernieuwen en verbeteren. Samenwerken wordt daarbij steeds belangrijker in de zorg, onderwijs en onderzoek. Binnen en buiten het Radboudumc. Meer en betere verbindingen zijn nodig; samenwerken brengt iedereen verder. Dat is één. We moeten óók beter gaan kijken naar wat we doen en hoe we dat doen. Want als we de maatschappij vooruit willen helpen, zullen we dat moeten doen vanuit de vraag van patiënten, studenten, onderzoekers en medewerkers. Met al onze kennis, ervaring en innovatiekracht. Om dat voor elkaar te krijgen, zijn we onszelf anders aan het organiseren, flexibeler en adaptiever. Zodat we klaar zijn voor de zorg van morgen. Aan die veranderingen werken we in weloverwogen stappen, binnen het programma Fit for the Future. Hierbij houden we focus op onze kerntaken zorg, onderwijs en onderzoek en verbinden deze goed met elkaar. En we zorgen voor voldoende ruimte en invloed voor alle collega's.

Concreet bestaat het Radboudumc straks uit 11 centra voor patiëntenzorg, 38 medische afdelingen, 3 science departments, 3 instituten (voor elke kerntaak één) en de stafdiensten. Daarbij hoort ook een bijpassende fijne werkcultuur, waarin we onze mening durven te geven (*speak up*), waarin we zo veel mogelijk perspectieven meenemen als we besluiten nemen en waarin we met ruimte en plezier ons werk kunnen doen.

Voortgang in 2023

In 2023 zijn de 11 centra voor patiëntenzorg opgericht. Voor de nieuwe centra stond het jaar vooral in het teken van het verder inrichten vanuit oefenen, ervaring opdoen, bijstellen, verantwoordelijkheid nemen in nieuwe rollen en durven loslaten. Ieder centrum werkte bijvoorbeeld samen met betrokken afdelingen aan de ontwikkeling van zorgpaden en zorgprogramma's. Het is de bedoeling dat vanaf 2024 geleidelijk onze patiëntenzorg vanuit de afdelingen overgaat naar de centra.

Voor iedere kerntaak van het Radboudumc is er nu één instituut. Al onze onderwijs- en opleidingsactiviteiten waren al ondergebracht in de Radboudumc Health Academy. Per 1 januari 2023 zijn de drie onderzoeksinstituten van het Radboudumc (Donders Center for Medical Neurosciences, Radboud Institute for Health Sciences en Radboud Institute for Molecular Life Sciences) geïntegreerd tot één onderzoeksinstituut: Radboudumc Research Institute for Medical Innovation. Op 1 juni 2023 is het Radboudumc Instituut voor Patiëntenzorg opgericht. De drie instituten ontwikkelen algemene kaders om als Radboudumc goede, vernieuwende zorg, onderwijs en onderzoek te kunnen bieden. Ook beheren ze voorzieningen en bieden ze specifieke ondersteuning op de kerntaken.

De richting van Fit for the Future is duidelijk, er wordt hard aan gewerkt en samen hebben we al aan veel stappen invulling gegeven. Maar het is ook een omvangrijk, complex programma dat veel van de organisatie vraagt. Om samen goed verder te kunnen, zijn in 2023 enkele prioriteiten gesteld. Met name is besloten voorrang te geven aan de inrichting van de patiëntenzorg en daarmee het in bedrijf brengen van de 11 centra én in orde brengen van de ondersteunende systemen en processen. Hier wordt 2024 aan verder gewerkt, om stapsgewijs de patiëntenzorg vanuit de afdelingen over te brengen naar de centra.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
 - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
 - 2.2 Strategie en missie
 - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
 - 2.4 **Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future**
 - 2.5 Goed werkgeverschap
 - 2.6 Samenwerken
 - 2.7 Duurzaamheid
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

2.5 Goed werkgeverschap

Het Radboudumc gaat nog steeds voor een toekomstbestendige, vitale personele formatie. We willen dat onze medewerkers vitaal en met plezier werken, met een goede balans tussen werk en privé. Wat we op dit vlak doen voor onze medewerkers, bekijken we steeds vanuit vier perspectieven: wat is er voor nodig en wat vragen we van de organisatie, de leidinggevende, het team en het individu? Een duurzame oplossing of aanpak ligt vaak niet bij één van deze vier perspectieven, maar in de samenhang daartussen. Wat we zoal doen? Bekijk hieronder een greep uit de belangrijkste thema's, projecten en mijlpalen met impact voor onze collega's in 2023.

Vitale medewerkers

In 2023 hebben we verder vorm en inhoud gegeven aan onze vitaliteitsprogramma's voor medewerkers in de verschillende levensfasen. Oudere medewerkers konden bijvoorbeeld deelnemen aan workshops op het gebied van fysieke en mentale vitaliteit, zingeving, leren in de latere loopbaanfase en voorlichting over pensioen en zware beroepen. Voor medewerkers in de eerste loopbaanfase ontwikkelden we een aanbod op het gebied van focus en keuzestress, bezieling in het werk en loopbaankeuzes. Dit is een eerste stap in het ontwikkelen van een samenhangende aanpak voor jonge professionals. Ook was er een aanbod voor medewerkers om met energie te blijven werken in een prikkelrijke digitale omgeving en voor medewerkers die werk en mantelzorg combineren.

Medewerkers konden in 2023 gebruikmaken van persoonlijke adviesgesprekken op het gebied van werk en mantelzorg, financiële situatie en pensioenkeuzes, balans werk en privé, loopbaanontwikkeling en overgangsvraagstukken. In 2023 zijn we gestart met een korte training voor leidinggevendenden, gericht op het herkennen en erkennen van balansvraagstukken bij medewerkers en het verkennen van oplossingsmogelijkheden. En er is een podcastserie gemaakt over mentale vitaliteit.

In september 2023 vond voor de achtste keer onze Vitaliteitsweek plaats, rond de volgende thema's: generatievraagstukken in het werk, digitaal vitaal blijven, gezonde voeding, yoga of lunchwandelingen op het werk, werkgegluk en mindset. In totaal namen circa 650 medewerkers deel aan één of meerdere activiteiten. Daarnaast hebben we ons Healthy

Professional programma in 2023 voortgezet. Met dit programma faciliteren we onze collega's in hun vitaliteit en leefstijl. Inmiddels hebben in de afgelopen jaren bijna 1.000 medewerkers deelgenomen.

In 2023 hebben diverse teams via een medewerkersonderzoek of onderzoek op het gebied van werkdruk (energiekompas) bekeken welke opties er zijn om de vitaliteit van het team of het werkklimaat te verbeteren. In dialoog hierover zijn afspraken gemaakt.

Toekomstbestendige formatie

In 2023 zijn we verder gegaan met strategische personeelsontwikkeling. We willen onze strategie en ambities van de langere termijn, inmiddels voor een belangrijk deel geconcretiseerd in Fit for the Future, doorvertalen naar de teamsamenstelling, het werk en de vaardigheden van onze medewerkers. De bedoeling is om constant de beste teams te vormen en te ontwikkelen, maar ook kritisch te zijn op het aantal medewerkers dat nodig is voor het werk. In 2023 zijn vervolgstappen gezet om voor een aantal functiegroepen vanuit de inhoud te kijken naar wat dat betekent voor de benodigde mensen. Een en ander krijgt ook zijn weerslag in het programma Space. Aan de hand van de doelformatie kunnen we gericht kijken waar nog doelmatiger, maar wel ook vitaal en gezond, gewerkt kan worden.

Ook het anticiperen op voldoende instroom en doorstroom blijft van belang. Strategische personeelsplanning (SPP) is hiervoor een broodnodig en logisch instrument. In 2023 heeft SPP verder zijn beslag gekregen en is inmiddels stevig onderdeel van het fundament van onze organisatie.

In 2023 heeft, in het licht van toekomstgericht begroten, het thema kerntaaktransparantie (waarvoor worden onze medewerkers ingezet: zorg, onderzoek of onderwijs & opleiden?) een verder vervolg gekregen in onze planning & control cyclus. Heel concreet betekent dit dat we vanaf 2024 ook in de realisatie kunnen zien voor welke kerntaak onze medewerkers zijn ingezet. We hebben onze 'sturing op de formatie' behouden en zien steeds duidelijker op welke manier deze toe- of afneemt en wat ervoor nodig is om tot een gezonde formatie te komen, passend bij de financiële mogelijkheden.



1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
 - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
 - 2.2 Strategie en missie
 - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
 - 2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future
 - 2.5 **Goed werkgeverschap**
 - 2.6 Samenwerken
 - 2.7 Duurzaamheid
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



Sociale veiligheid

In het Radboudumc gaan en staan we voor een veilige, prettige werk- en leeromgeving. We gaan met respect met elkaar om. Samen zorgen we er zo voor dat iedereen hier goed en met plezier kan werken en studeren. Grensoverschrijdend gedrag, machtsmisbruik, discriminatie en andere ongewenste omgangsvormen horen niet thuis in het Radboudumc en accepteren we niet. We besteden op verschillende manieren aandacht aan dit onderwerp in huis. De inzet is bewustwording, het bevorderen van gewenst gedrag en het voorkomen van ongewenst gedrag en met elkaar hierover in gesprek gaan.

Mede naar aanleiding van de actualiteit zijn in 2023 medewerkers en studenten op verschillende manieren en momenten geïnformeerd over onze afspraken en beleid in huis rond sociale veiligheid en zijn leidinggevenden gevraagd zichtbaar oog te hebben voor dit onderwerp en het regelmatig te bespreken in de teams, met elkaar en in jaargesprekken. Voor alle medewerkers en studenten bestaat altijd de mogelijkheid om eventueel in vertrouwen hun verhaal te vertellen en samen een eventuele aanpak te bespreken. Dat kunnen medewerkers bij één van de 3 soorten vertrouwenspersonen: ongewenste omgangsvormen, wetenschappelijke integriteit en klokkenluidersregeling. Studenten kunnen zich wenden tot de vertrouwenspersoon van de Radboud Universiteit. Bij alle categorieën zien we, mede te relateren aan de voornoemde zichtbaarheid en lage drempel, een toename van het aantal contacten met de vertrouwenspersonen.

Categorie	2022	2023
Ongewenste omgangsvormen	111	152
Studenten	14	34
Wetenschappelijke integriteit	9	11
Klokkenluidersregeling	25	26

Tabel: aantal contacten met vertrouwenspersonen

Het gaat hierbij nadrukkelijk enkel om contacten. Deze leidden in 2023 niet tot een klacht bij de externe klachtencommissie.

In 2023 is meer aandacht besteed aan de coördinatie, afstemming en samenwerking tussen de diverse soorten vertrouwenspersonen en is de zichtbaarheid en bereikbaarheid van vertrouwenspersonen verbeterd. Er zijn lokale vertrouwenspersonen en een coördinerend vertrouwenspersoon.

De komende jaren blijven we investeren in sociale veiligheid en een open cultuur om dit soort zaken bespreekbaar te houden. In 2023 hebben we alle initiatieven rond sociale veiligheid in kaart gebracht en geconstateerd dat meer sturing en coördinatie gewenst is. De afdelingen HR en Communicatie, Radboudumc Health Academy en het Onderzoeksinstituut geven hier in 2024 gezamenlijk een vervolg aan. Beleid en regelingen worden geactualiseerd en er wordt bekeken wat nog ontbreekt. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de handreiking van de regeringscommissaris voor seksueel ongewenst gedrag. Belangrijk hierbij is om het handelingsperspectief van de leidinggevenden te vergroten.

1. Voorwoord Raad van Bestuur

2. Strategie en beleid

- 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.2 Strategie en missie
- 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
- 2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future
- 2.5 [Goed werkgeverschap](#)
- 2.6 Samenwerken
- 2.7 Duurzaamheid

3. Organisatie en governance

4. Financiën

5. Impact in 2023

6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder

8. Jaarrekening

9. Bijlagen

2.6 Samenwerken

We geloven in de kracht van samenwerken. Alleen samen kunnen we een antwoord geven op de uitdagingen waar we voor staan en onze ambities waarmaken. Het zit in ons DNA om actief de samenwerking te zoeken, strategische netwerken te bouwen en aan te jagen. We gaan dan ook dóór met onze netwerkvorming; van lokale zorgnetwerken waarin we elkaars faciliteiten en kennis optimaal kunnen inzetten, tot samenwerking met internationale kennisinstellingen.

Academische Alliantie met Maastricht UMC+

In 2023 vierden we ons 5-jarig jubileum van de Academische Alliantie. Deze succesvolle strategische samenwerking met Maastricht UMC+ (MUMC+) leidt tot diverse succesvolle samenwerkingsverbanden op het gebied van zorg, onderzoek en onderwijs. In 2022 kwamen we tot een gezamenlijk Plan van Aanpak, waaraan we in 2023 verder uitvoering gaven. In 2023 zijn vele verkenningstrajecten voor samenwerking en kennisdeling gestart, bijvoorbeeld bij Urologie, Longziekten, Hoofd Hals Oncologie, in het verpleegkundig domein en transmurale zorg. Ook zijn rond onderwijs, opleiding en onderzoek kansrijke samenwerkingsgebieden verkend en is de governance aangepast om deze kerntaken verder te laten floreren en faciliteren. Dit is gebeurd in de vorm van een periodiek overleg met de decanen van beide umc's.

Ook in 2024 blijven we investeren in onze samenwerking met Maastricht UMC+, als 'preferred partners' van elkaar. De vele bevlogen (zorg) professionals die al in deze samenwerking mooie mijlpalen bereiken, zullen hiermee doorgaan, onder andere met ondersteuning door het Alliantie Team en Alliantie Service Team.

Rijnstate

Met het Arnhemse ziekenhuis Rijnstate werken we al jaren samen op het gebied van patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs & opleiden. Voorbeelden hiervan zijn onze samenwerking op het gebied van slokdarm- en maagkanker, hoofdhalsoncologie, een gezamenlijk promotiefonds en de medisch specialistische vervolgopleidingen. In 2023 hebben Radboudumc en Rijnstate een strategische samenwerkingsovereenkomst getekend, waarmee we onze samenwerking verder willen verdiepen en

verbreden. De focus ligt daarbij op vijf maatschappelijke vraagstukken: arbeidsmarkt & opleiden, duurzaamheid, AI en digitale transformatie, concentratie van zorg en wetenschappelijk onderzoek.

Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ)

Op diverse gebieden onderhouden we nauwe samenwerkingsrelaties met het Nijmeegse Canisius Wilhelmina Ziekenhuis, in de patiëntenzorg, opleiding en onderzoek. Gezamenlijk leveren wij een belangrijke bijdrage aan een effectieve, patiëntvriendelijke en doelmatige gezondheidszorg in onze regio en in het bijzonder aan de kwaliteit van de patiëntenzorg. Zo werkten we in 2023 met andere partners samen in het Intensive Care netwerk, Spoedeisende Hulp netwerk en Longkankernet. Ook werkten we nauw samen op het gebied van borstkanker, prostaatcancer en cardiologische zorg.

Maasziekenhuis Pantein

Met Maasziekenhuis Pantein hebben we al vele jaren een intensieve en duurzame samenwerking. Samen geven we invulling aan 'de juiste zorg op de juiste plek': patiënten worden soepel over en weer verwezen, waarbij de arts soms 'meereist' met de patiënt. Dit heeft geleid tot snellere behandelbaarheid van patiënten. Voorbeelden van specialismes waar ook in 2023 intensief is samengewerkt, zijn de pijnbehandeling op de pijnpoli in Boxmeer, urologie, hematologie, pathologie en de medische microbiologie. Daarnaast wisselen we kennis en expertise uit, bijvoorbeeld door de inzet van zorgprofessionals van het Radboudumc in het Maasziekenhuis Pantein, gezamenlijke multidisciplinaire overleggen (MDO) en het delen van protocollen. In 2023 is er een groei gerealiseerd in het aantal patiënten dat in de gezamenlijke MDO's is besproken en is invulling gegeven aan afspraken met het Maasziekenhuis Pantein, de Sint Maartenskliniek en het Radboudumc op het gebied van de kinderorthopedie.

Sint Maartenskliniek

Op het gebied van 'houding en beweging' werken we samen met de Nijmeegse Sint Maartenskliniek. Intensief betrokken afdelingen bij deze samenwerking zijn Orthopedie, Reumatologie, Pijnbestrijding, Revalidatie en de Apotheek. Gezamenlijk bieden we een compleet

- 1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
- 2. **Strategie en beleid**
 - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
 - 2.2 Strategie en missie
 - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
 - 2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future
 - 2.5 Goed werkgeverschap
 - 2.6 Samenwerken
 - 2.7 Duurzaamheid
- 3. **Organisatie en governance**
- 4. **Financiën**
- 5. **Impact in 2023**
- 6. **Vooruitblik**
- 7. **Verslag van de Toezichthouder**
- 8. **Jaarrekening**
- 9. **Bijlagen**



palet aan patiëntenzorg, verhogen we de kwaliteit van zorg, versterken we onze positie in onderzoek en vergroten we onze innovatiekracht. Een mooi voorbeeld is de wervelkolomchirurgie bij kinderen. In de zorg voor kinderen is steeds meer specialistische kennis en expertise nodig. Ook worden de kwaliteitseisen en de volumenormen aangescherpt. Daarom is sinds eind 2023 de wervelkolomchirurgie bij kinderen en jongvolwassenen verplaatst van het Maasziekenhuis Pantein naar het Radboudumc Amalia kinderziekenhuis en de Sint Maartenskliniek.

Samenwerken rond zeldzame ziektes

Het Radboudumc is in brede zin een kenniscentrum voor zeldzame ziekten. Op Europees niveau wordt samengewerkt in 18 van de 24 Europese Referentie Netwerken (ERN's) op het gebied van zeldzame en complexe aandoeningen. Europese regelgeving schrijft voor dat de ERN's inclusief alle deelnemers om de vijf jaar moeten worden geëvalueerd. In 2023 heeft een eerste evaluatie plaatsgevonden. De evaluatierapporten tonen een hoog deskundigheidsniveau. Dit geldt in het bijzonder voor ERN GENTURIS en ERN eUROGEN, de twee vanuit ons Radboudumc gecoördineerde netwerken. Voor deelname aan twee andere netwerken wordt een verbeterplan aangeleverd.

Per 2023 is het expertiseadvies voor zeldzame aandoeningen uitgevoerd door een andere instelling (met en zonder patiëntencontact) opgenomen in de reguliere regelgeving van de Nederlandse Zorgautoriteit. Het doel is om de expertise in de door VWS erkende expertisecentra voor zeldzame aandoeningen (ECZA) toegankelijker te maken en er zo voor te zorgen dat meer patiënten sneller de juiste diagnose en behandeling krijgen. Het Radboudumc biedt deze expertiseadvies aan vanuit de 40 Radboudumc ECZA en heeft een gestandaardiseerde werkwijze ingericht voor eenduidige registratie en declaratie.

In 2023 is aan twee Radboudumc ECZA opnieuw een VWS erkenning verleend voor de duur van 5 jaar:

- Radboudumc Expertisecentrum voor Gynaecologische Oncologie
- Radboudumc Expertisecentrum voor Taaislijmziekte (CF)

Daarnaast is het Radboudumc Expertisecentrum voor Spierziekten uitgebreid met de aandoening Maligne Hyperthermie. Deze erkenning is in gezamenlijkheid met het CWZ. Hiermee hebben twee expertisecentra inmiddels een gezamenlijke VWS erkenning met het CWZ en twee met

het MUMC+. In 2024 wordt de samenwerking op het gebied van zeldzame aandoeningen binnen de Academische Alliantie verder verkend.

Radboud Universiteit

Naast de natuurlijke verbinding die we hebben via de medische faculteit, werken het Radboudumc en de Radboud Universiteit al van oudsher samen op velerlei gebieden. Gedreven door professionals die elkaar vinden waar onderzoek, onderwijs en zorg samen komen. In 2023 is vooral gewerkt aan het verder verstevigen en creëren van een optimaal samenwerkingsklimaat. Voor 2024 zetten we in op het gezamenlijk als 'Radboud' uitdragen van de thema's die ons binden, zoals duurzaamheid en gelijke kansen. Samen met onder andere de gemeente Nijmegen en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, werken we continu aan de toekomst van onze unieke, bruisende en toonaangevende campus.

Universiteit Twente

De Universiteit Twente (UT) en het Radboudumc werken al ruim 15 jaar samen. Onze missies liggen in elkaars verlengde: allebei geven we vorm aan de zorg en gezondheid van de toekomst. Vanuit een verschillend perspectief werken we aan dezelfde vraagstukken. Dit zien we onder meer terug in diverse succesvolle gezamenlijke onderzoeksprojecten zoals de TURBO grants, en in onze jarenlange samenwerking rondom opleidingen als Technische Geneeskunde. In 2023 is vanuit een gezamenlijke taskforce hard gewerkt aan een plan en samenwerkingsovereenkomst om onze relatie te versterken en verdiepen. In 2024 zetten we gezamenlijk stappen om de synergie tussen beide organisaties te versterken en de unieke mogelijkheden die onze samenwerking biedt aan studenten, onderzoekers en innovatoren enerzijds, en het bedrijfsleven en andere academische instellingen anderzijds, nog beter te benutten en te etaleren.

1. Voorwoord Raad van Bestuur

2. Strategie en beleid

- 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.2 Strategie en missie
- 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
- 2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future
- 2.5 Goed werkgeverschap
- 2.6 Samenwerken
- 2.7 Duurzaamheid

3. Organisatie en governance

4. Financiën

5. Impact in 2023

6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder

8. Jaarrekening

9. Bijlagen



2.7 Duurzaamheid

Duurzaamheid, één van onze 6 strategische thema's (zie paragraaf 2.2), betekent voor het Radboudumc: het minimaliseren van onze negatieve impact op het milieu en het maximaliseren van onze positieve impact op mens en maatschappij. De wereldwijde Sustainable Development Goals van de United Nations vormen hierbij het richtinggevend kader. Vanuit de NFU (Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra) ondertekenden we in 2022 de Green Deal Samen Werken aan Duurzame Zorg, waarbinnen vijf thema's centraal staan: 'bevorderen gezondheid', 'kennis en bewustwording', 'CO₂-reductie', 'circulariteit' en 'het verminderen van de negatieve milieu impact van medicatie'. Daarnaast hebben wij als Radboudumc ook aandacht voor de sociale agenda, die is verwoord in de ambitie 'creëer gelijke kansen voor iedereen'. We willen tot in de haarvaten een duurzame organisatie zijn, die bijdraagt aan een duurzamere wereld. We willen impact maken via zorg, onderwijs, onderzoek en ondersteunende bedrijfsvoering. In hoofdstuk 5 staat hoe wij dat in grote lijnen gedaan hebben in 2023.

Duurzaamheidsbeleid 2021-2025

Op het gebied van duurzaamheid werken wij nauw samen met de Radboud Universiteit. In ons gezamenlijke Duurzaamheidsbeleid 2021-2025 staan onze vier richtinggevendende ambities:

1. Creëer een gezonde omgeving.
2. Ga voor klimaatneutraal.
3. Werk mee aan circulariteit.
4. Zorg voor gelijke kansen voor iedereen.

Met deze ambities willen we bijdragen aan de Sustainable Development Goals. Het [Duurzaamheidsbeleid 2021-2025](#) is gepubliceerd op onze website.

- 1. Voorwoord**
Raad van Bestuur
- 2. Strategie en beleid**
 - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
 - 2.2 Strategie en missie
 - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
 - 2.4 Op weg naar een nieuwe organisatie: Fit for the Future
 - 2.5 Goed werkgeverschap
 - 2.6 Samenwerken
 - 2.7 **Duurzaamheid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2023**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

3. Organisatie en governance

3.1 Structuur van het concern

Het Radboudumc is ondergebracht in de Stichting Radboud universitair medisch centrum. De Raad van Bestuur van het Radboudumc is het statutaire bestuur van deze stichting. De Raad van Toezicht is het, bij wet voorgeschreven, toezichthoudend orgaan van het Radboudumc en dus van de stichting. Omwille van de verbinding en samenwerking tussen beide instituten is één lid van de Raad van Toezicht van het Radboudumc ook lid van de Raad van Toezicht van de Radboud Universiteit

In 2023 heeft het programma Fit for the Future, waarmee we werken aan onze nieuwe organisatie, verder vorm gekregen (zie paragraaf 2.4). In 2024 gaan we daarmee door. In de kern is in 2023 het volgende veranderd in de organisatiestructuur:

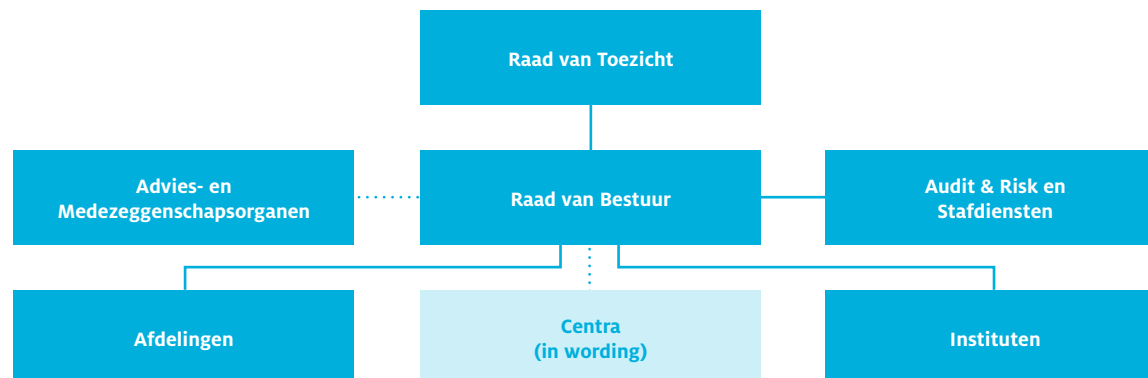
- Er zijn 11 centra voor patiëntenzorg opgericht en in ontwikkeling. Vanuit die centra wordt vanaf 2024 geleidelijk onze zorg georganiseerd in zorgprogramma's, die we gaan ontwikkelen samen met patiënten en hun naasten. Een zorgprogramma kan bestaan uit een of meer zorgpaden voor specifieke patiëntengroepen.
- Daarnaast is er voor iedere kerntaak van het Radboudumc één instituut:

patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs & opleiden. Deze drie instituten ontwikkelen algemene kaders om goede, vernieuwende zorg, onderwijs en onderzoek te bieden. Ook beheren ze voorzieningen en bieden ze specifieke ondersteuning op zorg, onderwijs en onderzoek.

Daarnaast zal onze organisatiestructuur eind 2024 bestaan uit:

- 38 medische afdelingen voor de medische vakontwikkeling. Vanuit deze afdelingen dragen onze academische, medische professionals bij aan zorg, onderwijs en onderzoek.
- 3 science departments waar de wetenschappelijk vakontwikkeling plaatsvindt en wetenschappers kennis delen over hun onderzoek. Binnen én buiten het Radboudumc. We gaan uit van de kracht van onderzoeksgroepen en *team science* in bredere samenwerkingen.
- een Innovatiehub, dé plek voor innovatie en experimenteren.
- stafdiensten, die op hun vakgebied de organisatie ondersteunen en adviseren.

Per 31 december 2023 is het organogram van het Radboudumc als volgt:



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



In bijlage 9.4 vindt u de juridische structuur van het concern per 31 december 2023.

Afdelingen en centra

Het Radboudumc heeft op dit moment circa vijftig afdelingen die zich richten op de kerntaken patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek. De Raad van Bestuur stuurt alle afdelingen rechtstreeks aan en stelt de organisatorische, beleidsmatige en bedrijfseconomische kaders vast. De afdelingshoofden hebben voor operationele taken een bedrijfsleider aan hun zijde. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de afdeling wat betreft de kerntaken patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Iedere vier maanden overlegt de Raad van Bestuur met de afzonderlijke afdelingshoofden.

De 11 nieuwe centra voor patiëntenzorg waren in 2023 in ontwikkeling. Stapsgewijs zal hier vanaf 2024 de patiëntenzorg vanuit de afdelingen naartoe verplaatst worden. De centra hebben collegiale directies, bestaande uit een medisch, bedrijfskundig en verpleegkundig directeur. Sinds 2023 spreken de directies van de centra samen met een afvaardiging van de betrokken afdelingen en andere genodigden, twee keer per jaar met de gehele Raad van Bestuur over hun aanpak en keuzes in de vorming van hun centrum. Eén keer per jaar spreekt de voltallige directie alleen met de portefeuillehouder van de Raad van Bestuur. In de nieuwe viermaands-gesprekken zit de voltallige directie aan tafel. Dit zijn de 11 centra voor patiëntenzorg:

- Radboudumc Amalia kinderziekenhuis
- Radboudumc Centrum voor Buik en Bekken
- Radboudumc Centrum voor Acute en Intensieve Zorg
- Radboudumc Centrum voor Hersenen en Zintuigen
- Radboudumc Centrum voor Hart en Vaten
- Radboudumc Centrum voor Diagnostiek en Advies
- Radboudumc Centrum voor Ontsteking, Infectie en Afweer
- Radboudumc Centrum voor Mond en Gelaat
- Radboudumc Centrum voor Oncologie
- Radboudumc Centrum voor Geïntegreerde Zorg
- Radboudumc Centrum voor Trauma, Reconstructie en Beweging

Radboudumc Research Institute for Medical Innovation

Per 1 januari 2023 zijn de drie onderzoeksinstituten van het Radboudumc (Donders Center for Medical Neurosciences, Radboud Institute for Health Sciences en Radboud Institute for Molecular Life Sciences) geïntegreerd tot één onderzoeksinstituut: Radboudumc Research Institute for Medical Innovation. Dit instituut staat onder leiding van een collegiale directie, bestaande uit een directeur onderzoek en directeur bedrijfsvoering. Het onderzoeksinstituut is verantwoordelijk voor:

- hoofdlijnen van onderzoeksbeleid (en advisering hierover aan de decaan/vicevoorzitter van de Raad van Bestuur)
- nadere invulling van onderzoeksbeleid binnen de door de decaan/vicevoorzitter vastgestelde kaders
- coördinatie, organisatie, ondersteuning, evaluatie en kwaliteitszorg van wetenschappelijk onderzoek

Radboudumc Health Academy

Al onze onderwijs- en opleidingsactiviteiten zijn samengebracht in de Radboudumc Health Academy (het Onderwijsinstituut), waaronder de academische opleidingen, medische vervolgoopleidingen, vervolgoopleidingen voor verpleegkundigen en paramedici en bij- en nascholing voor alle professionals. De Radboudumc Health Academy staat onder leiding van een collegiale directie, bestaande uit een directeur onderwijs & opleiden en een directeur bedrijfsvoering.

Radboudumc Instituut voor Patiëntenzorg

Nieuw in onze organisatie is het Radboudumc Instituut voor Patiëntenzorg. Dit instituut staat onder leiding van een collegiale directie, bestaande uit een medisch directeur, directeur bedrijfsvoering en directeur verpleegkundige zaken. Op 1 juni 2023 is het Instituut voor Patiëntenzorg formeel opgericht en heeft het een plek gekregen in de organisatiestructuur, in gelijke verhoudingen met de overige 2 instituten. Het Instituut voor Patiëntenzorg werkt met vertegenwoordiging vanuit de hele organisatie aan de algemene strategie en generieke processen voor onze patiëntenzorg.

1. Voorwoord Raad van Bestuur

2. Strategie en beleid

3. Organisatie en governance

3.1 Structuur van het concern

3.2 Raad van Bestuur

3.3 Toezicht

3.4 Codes en reglementen

3.5 Risico's en risicobeheersing

3.6 Calamiteitorganisatie

3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen

4. Financiën

5. Impact in 2023

6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder

8. Jaarrekening

9. Bijlagen



Stafdiensten

De stafdiensten ondersteunen de Raad van Bestuur en organisatie als geheel: Financiën, Audit & Risk, Human Resources, Strategie (inclusief Communicatie), Bouwzaken, Servicebedrijf, Informatie Management, Bestuurlijke en Juridische Zaken en Valorisatie. Aan het hoofd van elke stafdienst staat een directeur, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur.

Advies en medezeggenschapsorganen

Het Radboudumc heeft 5 advies- en medezeggenschapsorganen: Ondernemingsraad, Stafconvent, Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici, UMC-Raad en Patiëntenadviesraad. Een overzicht van deze gremia en informatie over hun rol, verantwoordelijkheden en activiteiten in 2023 vindt u in paragraaf 3.7.

- 1. Voorwoord
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie
en governance**
 - 3.1 [Structuur van het concern](#)
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2023**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de
Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

3.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van het Radboudumc, de algemene gang van zaken van het Radboudumc en van de entiteiten die onder de verantwoordelijkheid vallen van het Radboudumc.

Samenstelling

De Raad van Toezicht van de Stichting Radboud universitair medisch centrum benoemt de leden van de Raad van Bestuur voor bepaalde tijd. Het College van Bestuur van de Radboud Universiteit benoemt de vicevoorzitter bovendien voor vier jaar tot decaan. De Raad van Bestuur bestaat uit:

- dr. Bertine Lahuis (voorzitter)
- prof. dr. Jan Smit (vicevoorzitter/decaan)
- drs. Mark Janssen (portefeuille Financiën, Bedrijfsvoering en ICT)
- drs. Carolijn Ploem (portefeuille Organisatie van Zorg en Human Resources)

Overleg

De Raad van Bestuur overlegt minimaal iedere vier maanden met de afdelingshoofden, centrumvoorzitters en directeuren afzonderlijk. Het lid van de Raad van Bestuur met de portefeuille Human Resources (Carolijn Ploem) heeft periodiek overleg met de Ondernemingsraad. Het overleg met de Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici (VAR) en met de Patiëntenadviesraad (PAR) vindt plaats met het lid van de Raad van Bestuur dat Kwaliteit van zorg en Patiëntveiligheid in de portefeuille heeft (Bertine Lahuis). De Raad van Bestuur overlegt maandelijks met het bestuur Stafconvent. De voorzitter van het Stafconvent voert periodiek bilateraal overleg met het lid van de Raad van Bestuur dat Kwaliteit van zorg en Patiëntveiligheid in de portefeuille heeft (Bertine Lahuis). Het overleg met de UMC-Raad wordt in eerste instantie gevoerd door de decaan, omdat dit vooral over onderwijs, opleiding en onderzoek gaat.



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



3.3 Toezicht

De Raad van Toezicht van de Stichting Radboud universitair medisch centrum is het toezichthoudend orgaan voor het Radboudumc. In de Raad van Toezicht zitten leden met ruime ervaring en deskundigheid in patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs, financiële bedrijfsvoering, organisatieverandering en governance. In de bijlagen (9.1 en 9.2) staan de overzichten van de leden van de Raad van Toezicht, hun andere functies en de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur. In hoofdstuk 7 is het verslag van de Raad van Toezicht opgenomen.

De Raad van Toezicht voert als toezichthoudend orgaan regulier overleg met de Raad van Bestuur. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een reglement. De regels voor het bestuur en de inrichting van het Radboudumc en de relatie met de Radboud Universiteit zijn vastgelegd in een bestuursreglement, in een gemeenschappelijke regeling én een structuurregeling. De statuten van de Stichting Radboud universitair medisch centrum en de daarmee verband houdende reglementen en regelingen zijn opgesteld in lijn met de Governancecode Zorg en de wet Bestuur en Toezicht.

Daarnaast is op de leden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur de Declaratie- en Faciliteitenregeling Radboudumc van toepassing. Hierin zijn ook veel bepalingen en gedragsregels opgenomen voor bestuur en toezicht die voortvloeien uit de principes van de Governancecode Zorg.

Andere belangrijke onderdelen van de Governancecode Zorg zijn het scheppen van randvoorwaarden en het waarborgen van een adequate invloed van belanghebbenden. Het kan daarbij gaan om in- en externe belanghebbenden. In paragraaf 3.7 leest u meer over de rol en samenstelling van de advies- en medezeggenschapsorganen binnen het Radboudumc en de manier waarop zij in 2023 invloed uitoefenden op de besluitvorming.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 **Toezicht**
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



3.4 Codes en reglementen

In het kader van goed, transparant bestuur en governance houdt het Radboudumc zich aan enkele landelijke codes en aan codes en reglementen van het Radboudumc zelf.

Governancecode Zorg

Het Radboudumc onderschrijft de landelijke Governancecode Zorg 2022. Deze code is op zeven principes gebaseerd, die zijn uitgewerkt in bepalingen en gedragsregels. De code moet een hulpmiddel zijn voor zorgorganisaties om hun governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen.

Overige landelijke codes

We houden ons ook aan de landelijke codes die we via de Nederlandse federatie van umc's onderschrijven, waaronder:

- de Code ter voorkoming van oneigenlijke beïnvloeding door belangenverstremgeling (www.knaw.nl);
- Gedragscode Medische Hulpmiddelen (www.gmh.nu);
- Gedragscode Geneesmiddelenreclame (www.cgr.nl).

De Stichting Transparantregister Zorg verwerkt de gegevens tussen bedrijven, zorgverleners en zorginstellingen in opdracht van de Code Geneesmiddelenreclame en de Gedragscode Medische Hulpmiddelen.

Regelement Nevenwerkzaamheden en persoonlijke belangen

Het regelement Nevenwerkzaamheden en persoonlijke belangen van het Radboudumc beschermt onze organisatie en de medewerkers tegen ongeoorloofde belangenverstremgeling, bijvoorbeeld als gevolg van nevenwerkzaamheden. Het regelement verduidelijkt wanneer een medewerker goedkeuring voor nevenwerkzaamheden moet vragen of andere mogelijk conflicterende belangen bij het Radboudumc moet melden. Het regelement stelt medewerkers in staat de juiste beslissing te nemen over mogelijk onverenigbare nevenwerkzaamheden of andere mogelijk onverenigbare persoonlijke belangen. In 2023 is een nieuw regelement Nevenwerkzaamheden en persoonlijke belangen ingevoerd. Deze regeling is tot stand gekomen na evaluatie van de eerdere Code conflicterende belangen en vervangt deze.

Gedragscode

De manier waarop we ons werk doen, is beschreven in de Gedragscode (De Radboud manier van werken). Deze Gedragscode geldt sinds 2021. De Gedragscode laat zien wie wij zijn en hoe we werken, voortvloeiend uit onze kernwaarden samenwerken, betrokken zijn en excelleren. De code staat aan de basis van onze houding en gedrag naar elkaar, naar onze patiënten, in onze netwerken en in alle andere professionele relaties die wij onderhouden.

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



3.5 Risico's en risicobeheersing

Het Radboudumc vindt het belangrijk dat er een breed inzicht is in de strategische risico's en de beheersing van deze risico's. Het strategisch risicomanagement helpt om continu te verbeteren en te kunnen anticiperen op onzekerheden. Met het strategisch risicomanagement kunnen we de risico's en ambities in meer samenhang volgen. Strategische risico's zijn daarom vertaald naar strategische succesfactoren. Voor elke strategische succesfactor is geconcretiseerd wat het Radboudumc hiermee wil bereiken en met welke risicobereidheid. Op basis hiervan zijn beheersmaatregelen genomen. Voor elk van deze maatregelen is benoemd wat het huidige niveau en het gewenste niveau is om, binnen de risicobereidheid, de strategische succesfactor te kunnen realiseren. Het totaal inzicht van de risicobereidheid van een strategische succesfactor en de aanwezige beheersmaatregelen (huidige status vs. gewenste status) leidt tot een inschatting van het risico (hoog/beperkt/laag). Deze inschatting geeft de Raad van Bestuur de ruimte om waar nodig bij te sturen.

In 2023 is ingezet op het verder verankeren van het strategisch risicomanagement in de bestaande sociale structuren. De PDCA-cyclus (plan-do-check-act) van het strategisch risicomanagement is verder vormgegeven, bijvoorbeeld door gesprekken hierover tussen de Raad van Bestuur en de directies van de instituten en stafdiensten. In de komende jaren zal de PDCA-cyclus verder worden doorvertaald naar het tactisch en operationeel niveau.

Het Radboudumc gebruikt de quadruple aim om te sturen op de strategie. Deze quadruple aim bestaat uit vier verschillende perspectieven. De strategische succesfactoren uit het risicomanagement zijn verdeeld over deze perspectieven, zoals te zien in de tabel op de volgende pagina.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 **Risico's en risicobeheersing**
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



Quadruple aim

Ervaring patiënten en lerenden, maatschappelijke impact

Thema zingevende zinnige zorg:
De behandelmogelijkheden, wensen en kwaliteit van leven van patiënten zijn altijd onderwerp van gesprek. De zorg die het Radboudumc levert, moet waarde toevoegen.

Goede gezondheid, nieuwe inzichten en leeruitkomsten

Thema preventie: Ziektes voorkomen en minimaal twee gezonde jaren toevoegen aan de levensverwachting van de inwoners in de regio.

Duurzaam organiseren

Thema duurzaamheid: Het Radboudumc draagt bij aan het realiseren van de Sustainable Development Goals van de VN, vertaald naar vier ambities:

1. Creëer een gezonde omgeving
2. Ga voor klimaatneutraal
3. Werk mee aan circulariteit
4. Zorg voor gelijke kansen voor iedereen.

Welzijn van teams in zorg, onderzoek en opleiding

Veerkracht: Veerkracht van medewerkers is essentieel om (tijdig) in te kunnen spelen op de gewenste aanpassingen in onze organisatie (Fit for the Future) en omgeving. Belangrijke voorwaarden hiervoor zijn:

1. een transparante en concrete doorvertaling van de strategische keuzes naar het tactisch en operationeel niveau en
2. voldoende verandercapaciteit bij medewerkers.

Thema opleiden professionals van morgen: Innovatief en persoonsgericht leren om professionals op te leiden die kunnen bijdragen aan de gezondheidsvragen van deze tijd.

Thema Datadriven en Artificial Intelligence: Verzamelen en delen van data vanuit onze maatschappelijke rol en de juiste informatie uit data halen om onze zorg, onderzoek en onderwijs te verbeteren. Op het gebied van AI (waarin al veel initiatieven zijn genomen) wordt doorgepak met onze samenwerkingspartners.

Optimaliseren capaciteit: Capaciteitsmanagement helpt om de balans tussen vraag naar zorg en aanbod van capaciteit te vinden. Door dit met een integraal perspectief te doen (dus over afdelingen & faciliteiten heen) kan het proces van de patiënt centraal gezet worden en kan de patiënt de juiste zorg op de juiste plek op het juiste moment ontvangen wat leidt tot het maximaliseren van de *throughput* (en dus verhoging van doelmatigheid).

Professional & cultural fit: Professional & cultural fit door nieuwe medewerkers niet alleen op basis van kwaliteiten te selecteren, maar ook te toetsen op de kernwaarden – samenwerken, betrokken zijn en excelleren – van het Radboudumc. Deze kernwaarden zijn de basis van de manier waarop we met elkaar omgaan. Deze wijze van kennismaking heeft als doel te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek werken.

Strategische samenwerkingen: Langdurige samenwerking teneinde de organisatiedoelstellingen op de lange termijn te kunnen realiseren.

Thema moleculaire mechanismen: Ontrafelen van het ontstaan van aandoeningen en het van daaruit ontwerpen van nieuwe diagnostiek en behandeling, steeds meer gericht op de individuele situatie van een patiënt.

Digitalisering: Digitalisering van data en processen zorgt voor betere kwaliteit, beschikbaarheid, toegankelijkheid en opslag van data en een efficiëntere inrichting van bedrijfsprocessen. Hierbij zijn de continuïteit van de IT-processen, vertrouwelijk gebruik, toegang tot en bewaren van gegevens essentieel om ongeautoriseerde toegang tot vertrouwelijke informatie, datalekken en uitval van ICT en van bedrijfsprocessen te voorkomen.

Wetenschappelijke integriteit: Dit is nodig om optimale wetenschap te kunnen uitvoeren, in de context van het onderzoeksinstituut. Dit wordt opgehangen aan 9 elementen die geïdentificeerd zijn in een recent groot EU onderzoek. Door systematisch aandacht aan deze onderwerpen te besteden, wordt ook code conform gewerkt, waaronder de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en The European code of conduct for research integrity (ALLEA-code).

Compliant (juridisch): Het beheersen van juridische risico's door het volgen en bewaken van relevante wet- en regelgeving waardoor er voldoende inzicht is in het effect van een wijziging in wet- en regelgeving op processen, kwaliteit, bedrijfsvoering, etc, alsmede het beheren en het beoordelen van contracten die umc-breed impact (kunnen) hebben.

Financieel gezond Radboudumc: Het Radboudumc heeft voldoende opbrengsten om haar kosten terug te verdienen en te kunnen innoveren waardoor de continuïteit van de organisatie niet in gevaar komt.

Strategische succesfactor

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Jaarlijks wordt een strategisch risicomanagementrapport uitgebracht met daarin een samenhangend beeld van de succesfactoren die bijdragen aan de realisatie van onze strategie. Volgens planning is dit rapport uitgebracht in maart 2024. In onderstaande tabel geven we een niet limitatief overzicht van de specifieke risico's die worden gevolgd.

Factor	In scope	Voorbeelden van specifieke onderwerpen in scope	Inschatting risico
Waardegedreven persoonsgerichte zorg en onderwijs	<ul style="list-style-type: none">Zes strategische thema's	<ul style="list-style-type: none">Inrichting zorg sluit voldoende aan op IZAPatiënt staat centraal in behandelmogelijkhedenDuurzaamheidsbeleid	Laag
Duurzame innovatie in onderzoek			
Strategische samenwerkingen	<ul style="list-style-type: none">(regionale) NetwerkenSamenwerkingsverbandenMaatschappelijke ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none">Adequaat niveau van kennis en technologie voor het Radboudumc als kenniscentrumJaarlijkse toets op strategische ambitiesTactisch en operationeel beleid is in lijn met strategie	Laag
Optimaliseren capaciteit	<ul style="list-style-type: none">Afstemming vraag en aanbod capaciteitVerhogen doelmatigheid	<ul style="list-style-type: none">P&C cyclus is op alle planningsniveaus ingevoerdGewenste door- en uitstroom in de kliniekAdequate sturing capaciteit op OK, polikliniek en diagnostiek	Laag
Veerkracht	<ul style="list-style-type: none">Verandercapaciteit medewerkersWelzijn medewerkers	<ul style="list-style-type: none">Acceptabele werkdrukZiekteverzuim is onder controleBeleid op gezond en vitaal werken	Hoog
Professional & cultural fit:	<ul style="list-style-type: none">Stimuleren van de kernwaarden – samenwerken, betrokken zijn en excellerenJuiste mensen op de juiste plaatsSamenstelling en kwalificatie medewerkers	<ul style="list-style-type: none">M/V verhouding is in balansVoldoende tijd voor persoonlijke en professionele ontwikkelingSuccessieplanning is op ordeEr is voldoende gekwalificeerd personeel	Hoog
Integriteit	<ul style="list-style-type: none">Veiligheid medewerkers en patiëntenWettenschappelijke integriteitKennisveiligheid	<ul style="list-style-type: none">Medisch ethische toetsing is op up to dateLage toegangsdrempel tot vertrouwenspersonen	Laag
Financieel gezond Radboudumc	<ul style="list-style-type: none">Voldoende middelen om ambities te realiseren	<ul style="list-style-type: none">Afspraken zorgverzekeraars komen tijdig tot standProcessen zijn voldoende doelmatig ingericht	Hoog
Digitalisering:	<ul style="list-style-type: none">Kwaliteit, beschikbaarheid, toegankelijkheid van dataContinuïteit van de IT-processen	<ul style="list-style-type: none">Business continuity plannen in placeGovernance informatieveiligheidBewustwording medewerkers informatieveiligheid	Beperkt
Compliant (juridisch):	<ul style="list-style-type: none">Voldoen aan wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none">Volmachtregeling is actueelLegal compliance beleid	Beperkt

Strategische succesfactor

- Voorwoord**
Raad van Bestuur
- Strategie en beleid**

- Organisatie en governance**

- 3.1 Structuur van het concern
- 3.2 Raad van Bestuur
- 3.3 Toezicht
- 3.4 Codes en reglementen
- 3.5 **Risico's en risicobeheersing**
- 3.6 Calamiteitenorganisatie
- 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen

- Financiën**

- Impact in 2023**

- Vooruitblik**

- Verslag van de Toezichthouder**

- Jaarrekening**

- Bijlagen**



3.6 Calamiteitenorganisatie

Het Radboudumc bereidt zich voor op de mogelijkheid dat zich een crisis of calamiteit voordoet. Daar hebben we plannen voor, we oefenen, trainen en leiden medewerkers op. Onze calamiteitenorganisatie is er voor de praktische opvang van risico's die een calamiteit dreigen te worden, voor reële (organisatie)calamiteiten en voor de medische opvang van slachtoffers bij een ramp in de regio.

We volgen daarbij het Crisis- en calamiteitenplan, waarin staat omschreven: de organisatie van het crisismanagement, de slachtofferopvang bij rampen en de bedrijfshulpverlening. In 2023 werd dit plan opnieuw vastgesteld, met daarin aspecten verwerkt uit de coronacrisis. Denk bijvoorbeeld aan de samenhang met het Regionaal Coördinatiecentrum Patiëntenspreiding (RCPS) en het interne integraal capaciteitsmanagement.

Trainen en oefenen

De Acute Zorgregio Oost ondersteunt het Radboudumc bij opleiding, training en oefening van de rampenopvang. In 2023 is het programma hiervoor volgens plan uitgevoerd. Specifieke onderwerpen betroffen de processen binnen de High level Isolation Unit (HLIU) en de samenwerking met de campusbrede stralingsveiligheidsorganisatie. Zo werd de overdracht geoefend van een mogelijk met een zeldzaam virus geïnfecteerde patiënt van gespecialiseerde ambulancediensten aan de HLIU. De Brandweer Nijmegen heeft uitgebreid geoefend in enkele leegstaande Radboudumc-gebouwen. Een operationele rampenoefening vond plaats bij het leegstaande voormalig verpleeggebouw E aan de Theodoor Craanenlaan. Bij deze 'cross border' oefening was zowel Nederlandse als Duitse Brandweer betrokken en aanvullend waren aangesloten: de officier van dienst Geneeskundig van de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR), de Duitse ambulancedienst, de calamiteitencoördinator van het Radboudumc en enkele Lotus-slachtoffers. Het centrale crisismanagement heeft in 2023 18 keer geoefend met een gesimuleerde crisis. Deze gingen bijvoorbeeld over een virusuitbraak, haperende infrastructuur en medicijntekort.

Incidenten

Het crisisbeleidsteam (CBT) is in 2023 zeven keer (proactief) bijeen geweest. Dit had te maken met verstoringen van techniek en uitval van het netwerk of telefonie. Bij de incidenten zijn geen meldingen gemaakt van letsel of schade bij patiënten, bezoekers of collega's. De incidenten zijn geëvalueerd en verbeterpunten zijn opgepakt.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 **Calamiteitenorganisatie**
 - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen

Het Radboudumc beschikt over een formele medezeggenschapsstructuur, waarin regulier overleg met de Raad van Bestuur is vastgelegd. Het Radboudumc heeft een Ondernemingsraad, Stafconvent, Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici, UMC-Raad en een Patiëntenadviesraad. Hieronder een beknopt overzicht van hun organisatie en werkwijze, en een greep uit de thema's waarover zij in 2023 spraken en adviseerden.

3.7.1 Ondernemingsraad (OR)

De Ondernemingsraad (OR) vormt samen met vier Onderdeelcommissies (OC's) de gekozen vertegenwoordiging van alle medewerkers van het Radboudumc. De OR houdt zich bezig met organisatiebrede onderwerpen en de OC's met onderwerpen op afdelingsniveau. Door vroegtijdig in trajecten betrokken te worden, komt medezeggenschap het best tot zijn recht. Daarbij zoekt de OR voortdurend de balans tussen het belang van de medewerkers en dat van de organisatie. In 2023 heeft de OR onder andere aandacht besteed aan vernieuwing van de medezeggenschapsstructuur, in aansluiting op de ontwikkelingen rond Fit for the Future. Op 1 december 2023 is de nieuwe zittingstermijn van start gegaan. Hier zijn geen verkiezingen aan vooraf gegaan. Het aantal kandidaten was niet groter dan het aantal zetels.

De OR heeft vier vaste commissies: Communicatie & Verkiezingen, Financiën & Bouw, Onderwijs, Onderzoek & Opleidingen, Veiligheid, Gezondheid, Welzijn & Milieu/Sociaal Beleid. Ook zijn er dossierteams die bestaan uit leden van de OR en de OC's, die zich specifiek buigen over advies- en instemmingsaanvragen en langlopende dossiers.

De OR bracht in 2023 onder andere advies uit over: de positionering van paramedici, Fit for the Future, intensivering van de samenwerking met Rijnstate, het reglement nevenwerkzaamheden en persoonlijke belangen en het opleidingsreglement en evaluatieprocedure van promovendi.

3.7.2 Stafconvent

Het Stafconvent brengt gevraagd en ongevraagd adviezen uit aan de Raad van Bestuur over onderwerpen die aan patiëntenzorg gerelateerd zijn. In het Stafconvent zijn medisch specialisten en daaraan gelijkgestelde beroepsbeoefenaren vertegenwoordigd. In totaal gaat het om circa 850 zorgprofessionals. De focus van het Stafconvent ligt op het bewaken, verbeteren en borgen van de kwaliteit van zorg en het scheppen van de juiste voorwaarden, waardoor zorgprofessionals kwalitatief goede zorg kunnen leveren en de overige kerntaken (onderwijs en onderzoek) kunnen uitvoeren. Het (zevenhoofdig) bestuur van het Stafconvent bestaat uit ten minste twee afdelingshoofden en ten minste twee medisch specialisten die geen afdelingshoofd zijn.

In 2023 adviseerde het Stafconvent onder andere over: de dienstenbelasting van medisch specialisten, benoeming van de hoofden medical departments, de strategische samenwerking met Rijnstate, de borging en doorontwikkeling van de samenwerking Academische Alliantie Genetica, de Research Group Leader posities en talent tracks en de herbenoeming van de voorzitter en vicevoorzitter Raad van Bestuur.

Verbinding en samenwerking tussen de zorgprofessionals wordt door het bestuur gestimuleerd door het organiseren van maandelijkse plenaire vergaderingen Stafconvent. Hierin kwamen in 2023 onder andere de volgende thema's aan de orde: passende zorg, de terugloop in aantal arts-assistenten, het nieuwe kwaliteitssysteem, uitwerking van innovatieve ideeën in de praktijk, ontwikkelingen in het onderzoeksbeleid en sociale veiligheid.

Het Stafconvent voert bovendien regelmatig overleg met de stafbesturen van ziekenhuizen uit de regio (CWZ, Maasziekenhuis Pantein, Rijnstate en St. Maartenskliniek) en met Maastricht UMC+. Het gaat dan over de stand van zaken, verbetermogelijkheden en knelpunten in lopende samenwerkingen. Daarover brengt het Stafconvent advies uit aan de Raad van Bestuur.

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 [Advies- en medezeggenschapsorganen](#)
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



3.7.3 Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici (VAR)

De Adviesraad Verpleegkundigen en Paramedici (VAR) adviseert de Raad van Bestuur over strategische ontwikkelingen in het Radboudumc in relatie tot professioneel handelen van verpleegkundigen en paramedici.

In 2023 besprak de VAR in de vergaderingen met de Raad van Bestuur verschillende thema's, zoals: de nieuwe werkwijze voor het 'voor toediening gereed maken' van parenterale medicatie (VTGM), beleid rondom werkdruk en de rol van verpleegkundigen en paramedici bij passende zorg. De VAR sloot aan bij een advies van de UMC-Raad en het Stafconvent over het onderzoeksbeleid voor Research Groep Leaders en Talent Track posities.

De VAR reageerde op de resultaten van de enquête 'to scan or not to scan' van de Apotheek, de position paper 'samen beslissen' van de Patiënten Adviesraad (PAR) en op de voorgenomen aanpassingen in het beleid voor Toekomstbestendig Verplegen (TBV).

In 2023 heeft de VAR zich ook georiënteerd op de rol en verantwoordelijkheid van de VAR in de nieuwe organisatie. Onder andere geïnspireerd door de Magnet-hospitals in Orlando (Amerika), waar zeggenschap voor verpleegkundigen het leidende principe binnen de organisatie vormt, zijn hierover uiteindelijk afspraken gemaakt. De VAR is daarbinnen primair adviserend aan de Raad van Bestuur, met maandelijkse afstemming met vertegenwoordigers van de nieuwe verpleegkundig directeuren. Het gaat dan onder andere over de (monitoring van) het strategisch beleid verpleegkunde. Om het paramedisch domein verder te versterken komt er één extra paramedisch vertegenwoordiger in de VAR.

3.7.4 UMC-Raad

De UMC-Raad is een medezeggenschapsorgaan en de facultaire gezamenlijke vergadering en heeft als doelstelling het bewaken en bevorderen van beleid en kwaliteit op het gebied van onze kerntaken: onderzoek, onderwijs en opleiding al dan niet gerelateerd aan de patiëntenzorg. De UMC-Raad houdt zich bezig met organisatiebrede onderwerpen en wisselt van gedachten met bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, de achterban die direct inhoudelijk betrokken is bij onderzoek,

onderwijs en opleiden en patiëntenzorg, beleidsmedewerkers van het Radboudumc en de Radboud Universiteit, de Universitaire Gezamenlijke Vergadering en de rector magnificus. De UMC-Raad bestaat uit 24 leden, gekozen door en uit verschillende kiesgroepen, zodat een evenwichtige verdeling ontstaat.

In 2023 heeft de UMC-Raad zich intensief bemoeid met de vorming en uitrol van beleid rond Fit for the Future. Het ging hierbij met name over de nieuwe structuur van het onderzoek, het nieuwe beleid voor jong talent, het beleid rond de klinisch onderzoeker, leaders in education en staff scientist en de ontwikkeling van team science. Verder is in 2023 veel energie besteed aan: het beoordelen van de Onderwijs en Examen Reglementen van onze bachelors en masters, de invulling van het Sectorplan Medische en Gezondheidswetenschappen (een initiatief van de overheid om de basis van onderzoek en onderwijs te versterken), het beoordelen van het benoemingsproces van hoogleraren, een inclusief en divers UMC en grensoverschrijdend gedrag.

3.7.5 Patiëntenadviesraad (PAR)

De Patiëntenadviesraad (PAR) adviseert, binnen de kaders van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen, de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd vanuit het perspectief van de patiënt.

De PAR bestaat uit 9 leden. Op afdelingsniveau zijn er 22 patiëntenadviesraden. In 2023 kwam daar de PAR Genderzorg bij. Een afdelingsadviesraad voor de Spoedeisende Hulp is in oprichting. Met de voorzitters van de afdelingsadviesraden onderhoudt de PAR persoonlijk contact en zijn in 2023 praktijkervaringen uitgewisseld tijdens een gezamenlijke interactieve bijeenkomst.

In 2023 heeft de PAR onder andere advies uitgebracht over Fit for the Future, met name op het gebied van de te ontwikkelen zorgpaden (voor de PAR is het voorwaarde dat een patiënt deelneemt aan het zorgpadteam en betrokken is bij de hele zorgpadontwikkeling). Ook heeft de PAR aangedrongen op het ontwikkelen van kaders voor patiëntparticipatie in de nieuwe organisatie. In een bijeenkomst met leden van de patiëntenadviesraden op afdelingsniveau is daarvoor input opgehaald. In 2024 wordt hier met concrete participatiescenario's een vervolg aan gegeven.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 **Advies- en medezeggenschapsorganen**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



Verder was in 2023 het nieuwe kwaliteitssysteem een belangrijk thema binnen de PAR; de PAR heeft instemmingsrecht op het algemene beleid rondom kwaliteit en veiligheid voor patiënten. Daarnaast heeft de PAR het initiatief genomen voor een focusbijeenkomst in 2024 over Samen Beslissen. Ook heeft de PAR input geleverd voor het Regioplan Nijmegen en Omstreken en het advies Burgerperspectief in het kader van het Integraal Zorgakkoord.

Het jaarverslag van de PAR staat op [onze website](#).

- 1. Voorwoord
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie
en governance**
 - 3.1 Structuur van het concern
 - 3.2 Raad van Bestuur
 - 3.3 Toezicht
 - 3.4 Codes en reglementen
 - 3.5 Risico's en risicobeheersing
 - 3.6 Calamiteitenorganisatie
 - 3.7 [Advies- en medezeggen-
schapsorganen](#)
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2023**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de
Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

4. Financiën

In dit hoofdstuk leest u over onze financiële ontwikkelingen op basis van de geconsolideerde cijfers.

Financiën (€ x 1000)	2022	2023
Opbrengsten	1.364.611	1.446.649
Resultaat	17.547	9.157
Rendement op opbrengsten	1,3%	0,6%
Balanstotaal	1.213.832	1.226.473
Solvabiliteit	29,0%	29,4%

4.1 Ontwikkelingen boekjaar

Het Radboudumc heeft over het boekjaar 2023 een rendement geboekt van 0,6%. De solvabiliteit bedroeg per 31 december 2023 29,4%. Het jaar stond vooral in het teken van goede financiële afspraken over compensatie van de stijgende loon- en materiële kosten als gevolg van de cao en de relatief hoge inflatie. Daarnaast zijn in 2024 de eerste initiatieven opgestart van het programma Space. Doel van dit programma is het versterken en behouden van een gezonde financiële positie en innovatiekracht.

Opbrengsten

De totale opbrengsten over 2023 bedroegen € 1.447 miljoen en kwamen daarmee 6,0% hoger uit dan in 2022. In de opbrengsten over 2022 was een nagekomen bate van € 15 miljoen opgenomen, uit de subsidieregeling voor de opschaling curatieve zorg COVID-19. Wanneer we de vergelijking hiervoor corrigeren, zijn de opbrengsten in 2023 met 7,1% gestegen. Deze toename is vergelijkbaar met het prijsindexcijfer van de overheid over 2023, zoals dat door de Nederlandse Zorgautoriteit wordt gepubliceerd.

Kosten

De lonen en salarissen zijn over 2023 met 8,8% gestegen van € 599 miljoen (2022) naar € 652 miljoen. Het gemiddeld aantal fte in 2023 bedroeg 8.239 en is ongeveer gelijk aan het jaar daarvoor (8.290 fte). De stijging van de lonen en salarissen wordt met name verklaard door de cao, waarin een structurele salarisverhoging van 6% vanaf 1 januari 2023 en van 4% vanaf 1 november 2023 is afgesproken.

De sociale lasten van € 74 miljoen zijn met 11,0% toegenomen en de pensioenpremies zijn met 3,1% gedaald ten opzichte van 2022. De daling wordt verklaard door de VPL-regeling (voor extra pensioen naast ouderdoms- en partnerpensioen) die per 1 januari 2023 is komen te vervallen.

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten van € 32 miljoen zijn € 5 miljoen lager dan in 2022.

De overige bedrijfskosten bedroegen € 490 miljoen in 2023 en zijn met 7,4% toegenomen ten opzichte van 2022. Grootste post binnen deze kosten zijn de geneesmiddelen van € 211 miljoen die met 8,1% zijn gestegen.

- 1. Voorwoord Raad van Bestuur
- 2. Strategie en beleid
- 3. Organisatie en governance

4. Financiën

- 4.1 Ontwikkelingen boekjaar
- 4.2 Financiële positie
- 4.3 Financieel beleid
- 4.4 Financieringsstructuur
- 4.5 Financiële risico's en onzekerheden

5. Impact in 2023

- 6. Vooruitblik
- 7. Verslag van de Toezichthouder
- 8. Jaarrekening
- 9. Bijlagen



De afschrijvingskosten over 2023 van € 87 miljoen zijn 9,1% hoger dan over 2022. Dit wordt met name verklaard door de ingebruikname van het nieuwe hoofdgebouw in juli 2022. De afschrijvingskosten hiervan worden vanaf 2023 aan het hele boekjaar toegerekend.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten van € 15 miljoen zijn met € 2 miljoen gedaald ten opzichte van 2022. Dit wordt vooral verklaard door de rentebaten die vanaf 2023 op de liquide middelen worden ontvangen.

Resultaat

Het operationele resultaat (EBITDA), uitgedrukt als percentage van de opbrengsten, is 7,7% over 2023 en dat is lager dan het resultaat van 8,4% over 2022. Wanneer we de vergelijking echter corrigeren voor de nagekomen bate in 2022 uit de regeling opschaling curatieve zorg COVID-19, is het percentage 7,4% over 2022, waardoor het operationele resultaat op ongeveer gelijk niveau is gebleven.

Het netto resultaat boekjaar bedraagt € 9 miljoen en dat is 0,6% van de totale opbrengsten (2022: € 18 miljoen en 1,3%).

4.2 Financiële positie

Het balanstotaal van € 1.226 miljoen per 31 december 2023 ligt op gelijk niveau als een jaar eerder (€ 1.214 miljoen). De materiële vaste activa van € 761 miljoen namen met € 4 miljoen af, doordat in 2023 minder investeringen zijn gedaan dan op de bestaande activa is afgeschreven. De vorderingen van € 214 miljoen zijn € 34 miljoen lager dan voorgaand jaar, doordat de facturering sneller is verlopen. De liquide middelen namen met € 48 miljoen toe, van € 63 miljoen eind 2022 naar € 111 miljoen eind 2023.

Het eigen vermogen nam met het resultaat van € 9 miljoen toe van € 351 miljoen naar € 360 miljoen. De solvabiliteit per 31 december 2023 bedroeg 29,4% (2022: 29,0%). De schulden aan banken van € 473 miljoen zijn met € 4 miljoen gedaald als gevolg van de reguliere aflossing op de leningen. Van de beschikbare rekening-courant faciliteiten van de banken met een limiet van € 90 miljoen is in 2023 geen gebruik gemaakt.

Kasstromen

De kasstroom uit operationele activiteiten over 2023 bedraagt € 139 miljoen en is € 81 miljoen hoger dan de kasstroom over 2022. Dit wordt met name verklaard door het inhalen van een achterstand in de facturering aan zorgverzekeraars. De kasstroom uit investeringsactiviteiten in 2023 van € -81 miljoen is lager dan de uitgaven van € -127 miljoen in 2022 als gevolg van de gerealiseerde nieuwbouw vorig jaar. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bestaat uit de reguliere aflossing op de leningen en bedroeg in 2023 evenals in 2022 € -5 miljoen.

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën
 - 4.1 Ontwikkelingen boekjaar
 - 4.2 Financiële positie
 - 4.3 Financieel beleid
 - 4.4 Financieringsstructuur
 - 4.5 Financiële risico's
en onzekerheden
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

4.3 Financieel beleid

Om een gezonde financiële positie te behouden stuurt het Radboudumc op twee normen:

- solvabiliteit > 28%
- liquiditeit > € 150 miljoen

De solvabiliteit betreft het eigen vermogen als percentage van het balans-totaal, en geeft aan in welke mate aan de lange termijn schulden kan worden voldaan. Het Radboudumc hanteert voor de bepaling van de norm een model dat uitgaat van een standaardopslag van 5% bovenop de norm die de banken stellen en daarbovenop een risico-opslag die tussen 0 en 10% kan liggen, afhankelijk van een risicobeoordeling die door de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht wordt vastgesteld. De huidige solvabiliteitsnorm is vastgesteld op 28%.

De liquiditeit geeft aan in welke mate aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan. Hiervoor geldt als uitgangspunt dat een liquiditeitsbuffer van minimaal drie maanden salarisbetalingen wordt aangehouden. Deze buffer bestaat uit € 90 miljoen rekening-courant faciliteit bij de banken en € 60 miljoen als minimum aan te houden saldo op de bank.

4.4 Financieringsstructuur

Het Radboudumc heeft langlopende leningen afgesloten met BNG Bank, de Europese investeringsbank, ABN AMRO en Rabobank. De totale omvang is € 473 miljoen per 31 december 2023. De meeste leningen hebben een lineaire aflosstructuur, met uitzondering van een BNG-lening van € 100 miljoen die in 2040 moet worden afgelost en een Rabobank-lening van € 33 miljoen die in 2027 moet worden afgelost. Op dit moment worden geen herfinancieringsrisico's voorzien.

De rente op de leningen is voornamelijk vastgezet. Bij twee variabel rentende leningen is de rente afgedekt met een derivaat. De lening van de Europese investeringsbank van € 150 miljoen wordt tot en met 31 december 2023 afgedekt met een derivaat. Vanaf 1 januari 2024 is het derivaat beëindigd en gaat een vast rentetarief op de lening in. De lening van de Rabobank van € 33 miljoen loopt tot en met 31 december 2027 en wordt afgedekt met een derivaat.

Het Radboudumc heeft een Treasury statuut waarin de formele kaders en beleidsmatige infrastructuur voor de uitvoering van de treasury activiteiten zijn vastgelegd. Het statuut wordt om de vijf jaar herzien en vastgesteld en goedgekeurd door respectievelijk de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Een Treasury commissie komt tenminste driemaal per jaar bijeen om toezicht te houden op de treasury activiteiten.



1. Voorwoord
2. Raad van Bestuur
3. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
- 4.1 Ontwikkelingen boekjaar
- 4.2 Financiële positie
- 4.3 Financieel beleid
- 4.4 Financieringsstructuur
- 4.5 Financiële risico's en onzekerheden
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



4.5 Financiële risico's en onzekerheden

Het Radboudumc verwacht dat de financiële druk op de winst-en-verliesrekening in de komende jaren zal toenemen. Dit heeft verschillende redenen, zoals minder beschikbare groeiruimte binnen het macrokader, politieke besluitvorming over herverdeling van middelen, doelmatigheidseisen die zorgverzekeraars stellen, loonkostenontwikkeling door cao-afspraken en stijgende prijzen door hoge inflatie en schaarste van personeel en middelen.

De afgelopen jaren laten het effect hiervan al zien. Het operationele resultaat (EBITDA), als percentage van de opbrengsten, is gedaald en ligt over 2023 1 procentpunt lager dan in 2020. Tegelijkertijd nemen de kapitaallasten toe als gevolg van de ingebruikname van de nieuwbouw medio 2022 en de nog uit te voeren grote renovaties in de komende jaren.

Voor het versterken en behouden van een gezonde financiële positie en innovatiekracht is in 2023 het programma Space van start gegaan. In 2024 zijn de eerste initiatieven opgestart binnen 8 thema's, met doelmatigheidsdoelstellingen met name op het gebied van personeel, inkoop en gebruik van apparatuur. Het programma heeft als doelstelling om binnen vijf jaar structureel € 60 miljoen vrij te spelen voor innovatie (€ 40 miljoen) en de versteviging van financiële reserves (€ 20 miljoen).

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
 - 4.1 Ontwikkelingen boekjaar
 - 4.2 Financiële positie
 - 4.3 Financieel beleid
 - 4.4 Financieringsstructuur
 - 4.5 **Financiële risico's en onzekerheden**
5. **Impact in 2023**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

5. Impact in 2023

5.1 Impact in zorg



Patiëntenzorg 2023

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2022

Patiënten

Totaal aantal unieke patiënten (ontdubbeld)



179.361
(176.129)



Interne patiënten
(Radboudumc is behandelaar)
148.594
(145.018)



Externe patiënten
(elders in behandeling)
40.187
(40.889)

Ziekenhuisopnames



Totaal aantal opnames initieel
22.487
(22.220)

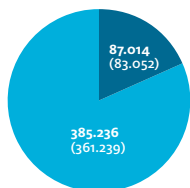
Gemiddelde duur van opname in dagen (klinische ligduur)
6,0
(5,9)

Unieke patiënten (met mogelijk meerdere opnames in een jaar)
17.787
(17.539)

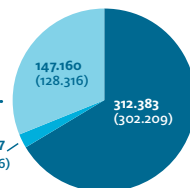
Verpleegdagen
127.518
(126.190)

Poliklinische consulten

■ Nieuwe bezoeken
■ Controle-bezoeken



Totaal aantal consulten
472.250
(444.291)



■ Op locatie in het Radboudumc
■ Video
■ Telefonisch

4,43
(4,35)

Herhaalfactor (verhouding controle-bezoeken/nieuwe bezoeken)

Unieke patiënten met 1 of meer consulten
133.406
(130.108)



Dagverpleging



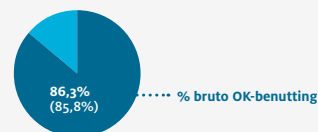
Dagverpleging (totaal aantal patiënten)
27.944
(27.215)

Operaties*



Totaal aantal operaties (OK-zittingen)
30.516
(30.590)

Gemiddelde duur operaties op de OK (minuten)
98,1
(95,6)



Dienstverlening

Dienstverlening aan andere ziekenhuizen (aantal unieke patiënten)
32.212 (33.194)

Tevredenheid



8,8 (8,7)

Tevredenheid opgenomen patiënten (PEM-vragenlijsten)

8,7 (8,7)

Tevredenheid poliklinische patiënten (PEM-vragenlijsten)

* De gegevens van de gemiddelde duur van de operaties en bruto OK-benutting over 2022 wijken af ten opzichte van de gegevens in het gepubliceerde jaarverslag 2022. Dat komt door een in 2023 aangepaste berekening van de OK-uren. Voorheen werden OK-zittingen van hartcatheterisatie en endoscopie-kamers wel meegenomen, maar de bijbehorende OK-tijd niet. Dit is rechtgetrokken: nu wordt de OK-tijd op deze locaties wel meegenomen als OK-tijd.

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



5.1.1 Mijlpalen in onze zorg

Instituut voor Patiëntenzorg

Op 1 juni 2023 ging het nieuwe Radboudumc Instituut voor Patiëntenzorg van start (zie ook paragraaf 2.4 Fit for the Future). Dit instituut richt zich op de doorvertaling van strategie voor onze patiëntenzorg. Het instituut zorgt bijvoorbeeld voor samenhang in zorgprocessen en ontwikkelen van beleid en kaders. De kracht van het instituut ligt in het samenbrengen en verbinden. Door samenwerking en harmonisatie kunnen zorgvragen van de patiënt en van de samenleving beter worden beantwoord.

Integraal Zorgakkoord, regiobeeld en regioplannen

Met vele partijen in de zorg, gemeenten en met het Ministerie van VWS is in 2022 het Integraal Zorgakkoord (IZA) afgesproken. Het IZA is erop gericht om de zorg voor de toekomst betaalbaar, toegankelijk en goed te houden. De afspraken die we met elkaar hebben gemaakt, concentreren zich rond 8 thema's: passende zorg, regionale samenwerking, digitale gegevensuitwisseling, versterking van de eerste lijn, arbeidsmarkt en het ontzorgen van de zorgprofessional, gezond leven en preventie, samenwerking tussen sociaal domein, huisartsen en GGZ, en contractering.

Afgesproken is dat iedere regio samen werk maakt van deze thema's. In onze regio Nijmegen doen we dat binnen het samenwerkingsverband Nijmegen op één lijn (NOEL) en met de partners in de Acute Zorgregio Oost. Met beide netwerken zijn regiobeelden en regioplannen gemaakt waaraan we in 2024 gezamenlijk werken.

Als Radboudumc zijn we al heel goed bezig in lijn met het IZA. Onze strategie is immers op precies dezelfde ambities gestoeld. Maar we hebben ook vastgesteld dat op een aantal terreinen extra inspanning nodig is. Dat geldt voor de thema's passende zorg (met de subthema's zorgpaden en kwetsbare patiënten), acute zorg, concentratie & spreiding en digitalisering/gegevensuitwisseling. Om hierop onze eigen vooruitgang te kunnen versnellen, hebben we op deze thema's werkagendaleiders toegewezen. Ook wordt onder leiding van het IZA-coördinatieteam een Radboudumc-IZA-plan gemaakt.

Duurzaamheid

We stimuleren en ondersteunen collega's, afdelingen en centra bij de

realisatie van onze duurzaamheidsambities in de zorg. De strategische thema's duurzaamheid, preventie en zingevende, zinnige zorg geven hieraan het meest richting (lees meer hierover in paragraaf 2.2).

In overeenstemming met ons Uitvoeringsprogramma Duurzaamheid 2023-2026 zijn in 2023 de eerste stappen gezet voor de integratie van het duurzame gedachtegoed in de te ontwikkelen zorgpaden. Doel is dat ook in de zorgpaden aandacht is voor preventie, gezondheidsbevordering en het minimaliseren van de negatieve milieu-impact. De milieu-impact van diverse behandelingen, zoals een open hartoperatie, is in 2023 kaart gebracht. Door inzicht in waar die impact zit, bijvoorbeeld op het gebied van vervoersbewegingen, afval of energie, kunnen we bijsturen en de negatieve impact verminderen.

Preventie

We ontwikkelen steeds meer innovatieve, duurzame en betaalbare gezondheidsoplossingen om ziektes te voorkomen. Dat doen we niet alleen: we werken zoveel mogelijk samen met zorg- en andere maatschappelijke partners. Door middel van wetenschappelijk onderzoek weten we steeds meer over de effecten van gezondheidsbevorderende interventies op het voorkomen, ontstaan en het beloop van ziektes. In 2023 deden we bijvoorbeeld onderzoek naar het effect van bewegen op hart- en vaatziekten. En uit ons onderzoek bleek dat patiënten met blaaskanker die gezond leven, een kwart minder kans hebben op terugkeer van de ziekte. In 2023 werd Gerdine Fransen-Kuppens benoemd tot bijzonder hoogleraar Populatiegerichte Preventie, dankzij de GGD Gelderland-Zuid. Zij onderzoekt hoe preventiebeleid nog beter kan.

Met programma's als Fit4Surgery, Beter Gezond, Beter uit Bed stimuleren en ondersteunen we een gezonde leefstijl voor een effectieve behandeling en goed herstel. In 2023 is ons Leefstijlzorgloket gestart, waar zo'n 600 patiënten een gesprek hadden over leefstijl en gezondheid. Hiermee is een belangrijke basis gelegd om de aandacht voor de leefstijl bij de patiënt een plek te geven in de zorgpaden die we ontwikkelen in onze centra. Ook zijn we in Nijmegen samen met de HAN, Radboud Universiteit, gemeente Nijmegen, GGD Gelderland-Zuid en ROC Nijmegen gestart met Fieldlabs voor gezondheid en welzijn. In deze werkplaatsen in de wijk werken bewoners, professionals, docenten, praktijkbegeleiders, onderzoekers en studenten samen aan gezondheid, preventie en het verkleinen van gezondheidsverschillen.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**

5. **Impact in 2023**
 - 5.1 **Impact in zorg**
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

Zingevende, zinnige zorg

De behandel mogelijkheden, wensen en kwaliteit van leven van patiënten zijn onderwerp van gesprek met onze patiënten. Voorbeelden van hoe we hieraan werkten in 2023 waren onze trajecten rondom Doen & Laten, Zorg-evaluatie & Gepast Gebruik en Empower 2 Decide. Zo stelden onderzoekers van IQ healthcare een nieuwe Beter Laten-lijst van verpleegkundige handelingen samen. Wanneer verpleegkundigen stoppen met handelingen die aangetoond niet werken, houden zij meer tijd over voor zaken die waardevoller zijn voor de patiënt. Een voorbeeld van onderzoek op het gebied van zingevende, zinnige zorg wees in 2023 uit, dat patiënten met atypische kraakbeentumoren niet meer onder het mes hoeven. MRI-scans ter controle volstaan.

Ook Betaalbaar Beter is een succesvol programma waarmee wij al jaren 'zinnige zorg' stimuleren: zorg die beter is voor de patiënt én betaalbaar blijft voor de samenleving. In het programma werken we samen met zorgverzekeraar VGZ. Collega's in de zorg worden gestimuleerd om een initiatief te starten dat bijdraagt aan het doel van het programma. In 2023 werden er 12 nieuwe initiatieven opgestart, waarmee we eind 2023 in totaal 119 lopende initiatieven hadden sinds de start van het programma. 76 daarvan zijn inmiddels duurzaam geïmplementeerd.

In september 2023 vonden er drie pilot-trainingen 'het goede gesprek bij de acuut bedreigde patiënt' plaats, voor medisch specialisten. In deze 'Betaalbaar Beter'-training oefenden zij bijvoorbeeld met trainingsacteurs om in gesprekken met patiënten aandacht te hebben voor wat voor hen van betekenis is. Ook werd er een multidisciplinair overleg gesimuleerd om beter af te stemmen en ieders kennis mee te kunnen nemen. Deelnemers varieerden van anesthesiologen, traumachirurg, kinderintensivisten, internisten, tot interventiecardiologen. Deze interactieve training is gebaseerd op een wetenschappelijk onderbouwde training, waarvan de publicatie de wetenschapsprijs palliatieve zorg 2023 won en landelijk wordt uitgerold. Op basis van de positieve evaluatie wordt het project in 2024 voortgezet.

Innovatie

We zijn ervan overtuigd dat innovaties de sleutel zijn voor de zorg van morgen. In het Radboudumc kan en mag iedereen voor innovaties zorgen, in zorg, onderwijs en onderzoek. Vanuit onze Radboudumc Health


Innovation Labs kunnen medewerkers ondersteuning krijgen bij het ontwikkelen van zorginnovatie en het in de praktijk brengen van kansrijke innovaties. Zo werd in 2023 bekeken in hoeverre 24/7 toegankelijkheid mogelijk is met een chatbot in diabeteszorg, werkten we verder aan de draagbare infuuspomp in samenwerking met de start-up Ivy Medical en bouwden we aan de integratie van telemonitoring in de zorgpaden. Ook kunnen collega's bij de Health Innovation Labs inspiratie opdoen en leren over innoveren. Bijvoorbeeld in 2023 met de Leergang Leren Innoveren en workshops over agile werken, mensgericht innoveren en de inzet van kunstmatige intelligentie. Lees meer in het [jaarbeeld van de Health Innovation Labs](#).

Verpleegkunde

We werken aan stevigere positionering van het verpleegkundig beroep. In het nieuwe Instituut voor Patiëntenzorg is het aandachtsgebied verpleegkunde sinds 2023 belegd. Zeggenschap van verpleegkundigen is in de nieuwe organisatie al beter geborgd door verpleegkundige vertegenwoordiging in alle niveaus. Zo bestaan de collegiale directies van de nieuwe centra uit een medisch, bedrijfskundig én verpleegkundig directeur.

Eind 2023 heeft de Raad van Bestuur het Strategiedocument Verpleegkunde vastgesteld. Hierin is de visie op verpleegkundige zorg vertaald naar zes strategische onderwerpen: persoonsgerichte zorg, hoogwaardige zorg met impactvolle uitkomsten, professionele verpleegkundigen, professionele identiteit, leer- en ontwikkelomgeving en een faciliterende werkomgeving en management. In 2024 volgt de uitwerking hiervan in een routekaart, waarin wordt beschreven wie wat gaat doen en wanneer.

Om kennis met elkaar te maken, kennis uit te wisselen én samenwerkingsafspraken te verkennen rond het verpleegkundig domein, kwamen medio 2023 verpleegkundigen van Radboudumc en Maastricht UMC+ bijeen. Centraal thema in de gesprekken was de ontwikkeling van het verpleegkundig vakgebied en de professionele identiteit van verpleegkundigen en alle uitdagingen en kansen die daarbij komen kijken, ook voor verdere samenwerking. De dag was een initiatief vanuit de Academische Alliantie (zie ook paragraaf 2.6 Samenwerking).

- 
1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
 2. **Strategie en beleid**
 3. **Organisatie en governance**
 4. **Financiën**
 5. **Impact in 2023**
 - 5.1 **Impact in zorg**
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
 6. **Vooruitblik**
 7. **Verslag van de Toezichthouder**
 8. **Jaarrekening**
 9. **Bijlagen**

Transmurale zorg

Transmurale zorg is het organiseren en faciliteren van academische zorg door de muren van het Radboudumc heen zodat de patiënt de zorg als één geheel ervaart. Sinds 2019 hield de regiegroep Transmurale Zorg van het Radboudumc overzicht van wat er in het Radboudumc gebeurt of zou moeten gebeuren op het terrein van transmurale zorg en heeft een stimulerende rol. Begin 2023 heeft deze regiegroep de strategiedoelen 2024-2026 bepaald, met als belangrijkste onderwerpen: duurzaam transmuraal netwerk (NOEL en Wondzorg netwerk), context van de patiënt, integratie van informatie, innovatie, instroom-uitstroom en transfer van moeilijk uitplaatsbare patiënten. Per 1 juni 2023 heeft het Instituut voor Patiëntenzorg de rol van de regiegroep overgenomen. Het Radboudumc neemt actief deel aan het tactisch en bestuurlijk overleg NOEL en aan het vormgeven van het regiobeeld.

Zorglogistiek en capaciteitsmanagement

Op verschillende manieren werken we in het Radboudumc aan een optimale inzet van onze capaciteiten voor zorg. Het gaat dan bijvoorbeeld om verpleegbedden, operatieruimtes, maar ook de medewerkers. Sinds januari 2023 heeft het Radboudumc een Hospital Control Center. In deze ruimte ontmoeten collega's uit de zorg elkaar en bekijken ze gezamenlijk data over bijvoorbeeld het huidige aantal opgenomen patiënten en het aantal beschikbare bedden met personeel. Die informatie helpt om bij te sturen waar nodig. In 2023 zijn we ook gestart met strategische planningsgesprekken binnen en met centra en de verdere uitrol van planningsgesprekken op en met zorgafdelingen.

COVID-19

De coronapandemie had in de jaren 2000-2022 grote impact op onze mensen en organisatie. In 2023 was het aantal besmettingen en ernst van COVID-19 in heel Nederland zodanig minder, dat het effect hiervan op onze zorg en mensen ook te merken was. Het aantal mensen dat vanwege bewezen COVID-19 werd opgenomen op verpleegafdelingen en Intensive Care was in 2023 79 (waarvan 3 op Intensive Care). In 2022 waren dat er 236 (waarvan 31 op Intensive Care).

5.1.2 Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteitssysteem

Het Radboudumc heeft sinds juli 2017 het JCI-keurmerk voor de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg, het onderwijs en het onderzoek. Dit kwaliteitskeurmerk is toegekend door Joint Commission International (JCI), een internationaal accreditatieorgaan voor de gezondheidszorg. Het JCI-keurmerk is geldig tot april 2024. Medio 2023 is besloten dat we per 1 april 2024 stoppen met de JCI-accreditatie en overstappen op een eigen, vernieuwd kwaliteitssysteem, met NEN8009:2018-certificering. Met dit kwaliteitssysteem sluiten we aan op de door de NFU (Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra) gestelde kaders voor 'anders verantwoord', die zijn vertaald naar vier pijlers van ons kwaliteitssysteem: co-creatie patiënt-zorgverlener, basis op orde, horizontaal leren en vreemde ogen.


Patiëntervaringen

We willen graag weten hoe patiënten onze zorg ervaren. Zo kunnen we de zorg verbeteren. Daarom meten we de patiëntervaringen. Het Radboudumc doet dit – net als alle andere umc's in Nederland – met een vragenlijst: de Patiëntervaringsmeting (PEM). In 2023 vulden in totaal 6.702 patiënten (51,6%) de vragenlijst over de ziekhuisopname in. Deze patiënten waardeerden de ziekenhuisopname gemiddeld met een 8,8. De onderwerpen veiligheid, respect en vertrouwen arts scoorden het hoogst. De tijd op de wachtlijst, informatie over medicatie bijwerkingen en familie bij vertrek zijn verbeterpunten.

In totaal vulden in 2023 39.503 patiënten (40,6%) de vragenlijst over poliklinische zorg in. Het polikliniekbezoek waardeerden zij gemiddeld met een 8,7. De onderwerpen veiligheid, betrekken familie, genoeg tijd om ziekte of problemen te bespreken en het vertrouwen arts van de scoorden het hoogst. De informatie over wachttijd, wachttijd in poli en informatie over medicatie bijwerkingen zijn verbeterpunten.

Incidenten in de patiëntenzorg

Wij proberen de beste, professionele zorg te bieden. Toch kan er onbedoeld iets niet goed gaan, waardoor een patiënt schade oploopt, had kunnen oplopen of nog kan oplopen. Deze incidenten en bijna-incidenten melden onze medewerkers via een systeem van Decentraal Incidenten Melden

- 
- 1. Voorwoord
Raad van Bestuur**
 - 2. Strategie en beleid**
 - 3. Organisatie
en governance**
 - 4. Financiën**
 - 5. Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
 - 6. Vooruitblik**
 - 7. Verslag van de
Toezichthouder**
 - 8. Jaarrekening**
 - 9. Bijlagen**



(DIM). Dankzij de meldingen kunnen we de kwaliteit en veiligheid van onze zorg monitoren en zo nodig verbeteren, zodat we herhaling in de toekomst kunnen voorkomen. Incidenten of bijna-incidenten hoeven, in tegenstelling tot calamiteiten, niet gemeld te worden aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. In 2023 zijn er 4.694 (2022: 4.673) incidenten door zorgprofessionals gemeld. De meeste meldingen gingen over communicatie en administratie, medicatie en behandeling & verzorging.

Zorgcalamiteiten

De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) definieert 'calamiteit' zoals omschreven staat in de Wet kwaliteit, klachten en geschillen gezondheidszorg (Wkkgz): 'Een calamiteit, is een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van de zorg en die tot een ernstig schadelijk gevolg of de dood van een cliënt heeft geleid.' Een zorgcalamiteit heeft grote impact op zowel patiënten en hun naasten als op onze zorgverleners. We besteden hier dan ook veel aandacht aan. We willen leren van wat heeft plaatsgevonden en voorkomen dat het nog een keer gebeurt.

Medewerkers van het Radboudumc meldden in 2023 35 potentiële calamiteiten. Van die 35 meldingen zijn door de Raad van Bestuur 14 calamiteiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en intern nader onderzocht. In 6 van de 14 geanalyseerde meldingen concludeerde het onderzoeksteam dat er sprake was van een calamiteit. In 2 gevallen werd geconcludeerd dat er geen sprake was van een calamiteit. De overige 6 calamiteitenanalyses worden in 2024 voortgezet. Enkele calamiteiten zijn in een Radboudumc-brede sessie besproken om met en van elkaar te kunnen leren en verbeteren. Bij 3 calamiteiten bezocht de IGJ het Radboudumc waarbij in gezamenlijkheid is gekeken naar leerpunten.

Klachten

Wanneer onze patiënten ontevreden zijn over de zorg of dienstverlening van het Radboudumc, kunnen zij een klacht indienen. Volgens de Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (Wkkgz) is elke zorginstelling verplicht om laagdrempelige klachtenbemiddeling aan te bieden.

In 2023 ontvingen de klachtenbemiddelaars van het Radboudumc Instituut voor Patiëntenzorg 345 klachten (2022: 355). Bij 46 klachten vond een bemiddelingsgesprek plaats (in 2022 waren dat er 41). De klachten zijn onderverdeeld in 5 categorieën.

Categorieën	2022	2023
Communicatie en administratie	213 (48,1%)	196 (52,7%)
Behandeling en verzorging	197 (44,5%)	134 (36,0%)
Organisatie	16 (3,6%)	12 (3,2%)
Voorzieningen	3 (0,7%)	10 (2,7%)
Anders / niet ingevuld	14 (3,2%)	20 (5,4%)

Het totaal bij 'klachten per categorie' in het overzicht hierboven is meer dan het aantal bemiddelde klachten. Dat komt omdat een klacht soms over meer onderwerpen gaat.

Verbeteren, samen met patiënten

Om tot betere zorg te komen die van waarde is voor de patiënt, organiseren we waardendialogentrajecten. Hierbij voeren betrokken zorgverleners en patiënten het goede gesprek over welke waarden voor hen het meest belangrijk zijn. In 2023 zijn drie trajecten afgerond. De zorgprofessionals gaven aan de patiëntverhalen in de dialoogsessies waardevol te vinden. Uit ieder traject zijn verbeterideeën voor persoonsgerichte zorg naar voren gekomen en waarvan kan worden geleerd.

Ook hebben we een multidisciplinair intern auditteam. Dit team voerde gedurende het jaar op afdelingen waarderende onderzoekende audits uit op de kwaliteit en veiligheid van zorg in nieuwe zorgvormen die ook aansluiten bij het IZA: ziekenhuisverplaatste zorg, netwerkzorg en zorgpaden. Goede praktijkvoorbeelden die we daar zien, delen we met elkaar. In 2023 maakten we de auditplanning voor 2024-2025, waarbij we de onderwerpen van de audits onder andere hebben gekoppeld aan onze eigen strategische thema's. Een auditonderwerp is bijvoorbeeld

- Voorwoord**
Raad van Bestuur
- Strategie en beleid**
- Organisatie en governance**
- Financiën**
- Impact in 2023**
 - Impact in zorg
 - Onderwijs en opleiding
 - Onderzoek
 - Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - Onze mensen
 - Duurzame bedrijfsvoering
 - Digitalisering en ICT
 - Huisvesting
- Vooruitblik**
- Verslag van de Toezichthouder**
- Jaarrekening**
- Bijlagen**

persoonsgerichte zorg met aandacht voor diversiteit en inclusiviteit van patiënten. We hechten veel waarde aan betrokkenheid van patiënten in deze interne audits. Zo zijn er in 2023 2 sessies gehouden waarbij patiënten en interne auditoren samen verbeterideeën bedachten. Een uitgewerkt verbeteridee is dat patiënten samen met zorgverleners en auditoren de focus van de audit bepalen. Onderdelen van het zorgproces, die patiënten belangrijk vinden, worden vervolgens meegenomen en getoetst in de audit.



- 1. Voorwoord
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie
en governance**
- 4. Financiën**

- 5. Impact in 2023**
 - 5.1 [Impact in zorg](#)
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de
Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

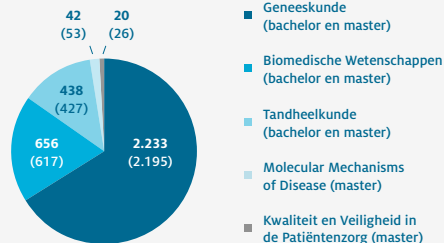
5.2 Onderwijs en opleiding



Onderwijs 2023

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2022

Studenten



Totaal aantal ingeschreven studenten



3.389
(3.318)

Master diploma's



Verpleegkundige vervolgoedingen

Aantal deelnemers

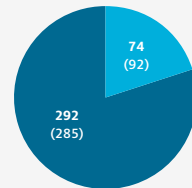


670
(636)

Totaal aantal CZO diploma's*



366
(377)



- Zorgmedewerkers Radboudumc
- Zorgmedewerkers andere ziekenhuizen



Aantal verschillende aangeboden entrustable professional activities (EPA's)

72

Principal Lecturers (PL)

Associate PL

62
(54)

PL

55
(54)

Opbrengsten

Opbrengsten onderwijs derden
(€ x 1.000)

€ 28.625
(€ 24.641)

* Vanaf 2023 berekenen we niet meer alleen het totaal aantal diploma's, maar rekenen we apart: de aantallen CZO-diploma's (afronding van de volledige vervolgoeding, erkend door het College Zorgopleidingen), de huisdipoma's (die zorgprofessionals van niet-CZO-erkende zorginstellingen ontvangen) en de losse getuigschriften voor 'entrustable professional activities'.

- Voorwoord Raad van Bestuur
- Strategie en beleid
- Organisatie en governance
- Financiën
- Impact in 2023
 - Impact in zorg
 - Onderwijs en opleiding
 - Onderzoek
 - Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - Onze mensen
 - Duurzame bedrijfsvoering
 - Digitalisering en ICT
 - Huisvesting
- Vooruitblik
- Verslag van de Toezichthouder
- Jaarrekening
- Bijlagen



5.2.1 Mijlpalen in onderwijs en opleiden

Ontwikkelingen in bachelors en masters

De herziening van de bachelor Tandheelkunde zetten we voort in 2023. In september 2023 ging het tweede jaar van de vernieuwde bachelor van start.

In september 2023 zijn de programma's van de deels gezamenlijke bachelors Geneeskunde en Biomedische Wetenschappen aangepast van start gegaan. Met dank aan het project SIMPEL (Samenhang Inhoud Met Planbaar Efficiënt Leerbaar curriculum) is ingezet op een eenvoudiger organiseerbaar en beter studeerbaar curriculum waarbij de inhoud en leerdoelen zo min mogelijk zijn aangepast. Inhoud, planbaarheid, doceerbaarheid en studeerbaarheid hangen nu beter samen. De effecten worden gemonitord en in de loop van 2024 nader geëvalueerd. Ook zijn studenten van deze bachelors in september 2023 begonnen met de aanwezigheidsregistratie bij verplichte onderwijsdelen. Het resultaat is dat zij nu veel vaker weer naar de campus komen, ook bij onderwijs dat niet verplicht is.

Voor de master Geneeskunde zijn in 2023 enkele pilots afgerond. Insteek was verkennen hoe belangrijke speerpunten uit het Raamplan Artsopleiding 2020 een goede plek kunnen krijgen in de verder te ontwikkelen masteropleiding. Denk bijvoorbeeld aan: meer opleiden buiten het ziekenhuis en preventie en gezondheidsbevordering. Coassistenten worden nu betrokken bij het nieuwe Leefstijlzorgloket, waar zij vaardigheden leren om patiënten te adviseren en begeleiden bij leefstijlvragen en preventie. Daarnaast is als vast onderdeel van het masterprogramma een longitudinaal coschap geïmplementeerd. Hierbij lopen studenten langere tijd in één ziekenhuis coschappen, afgewisseld met één dag per week in de eerste lijn. Deze onderdelen dragen bij aan een leerplaats voor toekomstige dokters die hen voorbereidt op het werken in een veranderend zorglandschap.

Eind 2023 is de opleiding Biomedische Wetenschappen gevisiteerd door een externe visitatiecommissie. Visitatie van wetenschappelijke opleidingen wordt in Nederland gedaan bij bestaande opleidingen om te beoordelen of de opleiding de accreditatie mag behouden. We verwachten in 2024 het rapport van de visitatiecommissie, waarmee ook eventueel zichtbaar geworden verbetermogelijkheden doorgevoerd kunnen worden. In 2023 heeft de NFU besloten de masteropleiding Kwaliteit en Veiligheid

in de Patiëntenzorg in de toekomst niet meer aan te bieden. Redenen hiervoor waren het lage aantal aanmeldingen voor en de hoge kosten van deze master. Huidige studenten kunnen hun studie gewoon afronden. Vanaf september 2024 starten er geen nieuwe studenten meer met deze opleiding.

Ontwikkelingen basis zorgopleidingen

Het Radboudumc werkt in de regio samen met andere onderwijsinstellingen in enkele basis zorgopleidingen om samen de zorgprofessionals van de toekomst op te leiden. De afgelopen jaren is de stagecapaciteit in het Radboudumc voor de voltijds basis zorgopleidingen MBO Doktersassistent, MBO Verpleegkunde, HBO Verpleegkunde en HBO Medisch Beeldvormende en Radiotherapeutische Technieken (MBRT) flink verhoogd. Voor de opleiding Verpleegkunde is er Radboudumc-breed een verdeelsleutel afgesproken om meer op te leiden en studenten evenredig te verdelen over de afdelingen. In 2023 hebben we samen met verschillende onderwijs- en zorgorganisaties in de regio Nijmegen het convenant Stageaanpak regio Nijmegen opgesteld. Doel hiervan is onze regio te voorzien van voldoende gekwalificeerde starters, uitgaande van de zorgprognosemodellen 2030, door voldoende stageplaatsen voor studenten aan te bieden en deze evenredig te verdelen.

Landelijk zijn er olopemde tekorten bij operatieassistenten, ook in het Radboudumc ervaren we dat. We hebben daartoe in 2023 besloten enkele interventies te plegen. Zo kan de opleiding niet alleen als CZO-opleiding (erkend door het College Zorgopleidingen) gevolgd worden, maar is de opleiding ook mogelijk via HBO Verpleegkunde-Technische stroom (HBOV-t). Daarnaast zetten we in op regionale samenwerking om de (toekomstige) personele bezetting van de operatiekamers in de regio te blijven borgen.

Ontwikkelingen verpleegkundige vervolgoedingen

Zorgprofessionals die bij ons in opleiding zijn, volgen sinds de omvorming naar flexibel onderwijs, toenemend alleen het onderwijs dat op hun beroepspraktijk van toepassing is. Dit flexibel onderwijs is gebaseerd op zogenoemde Entrustable Professional Activities (EPA's). Het afronden van een EPA (een 'bekwaam verklaring') vindt plaats bij de zorginstelling

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 **Onderwijs en opleiding**
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



waar de zorgprofessional werkt. In 2023 namen 670 zorgprofessionals deel aan onderwijs, variërend van één EPA tot hele trajecten. Alle EPA's worden ook los aangeboden. Het onderwijsaanbod bestond in 2023 uit 72 verschillende EPA's, die gezamenlijk 185 keer van start zijn gegaan. In totaal 366 zorgprofessionals behaalden een CZO (College Zorg Opleidingen) diploma, waarvan 74 zorgmedewerkers van het Radboudumc. De 292 overige CZO-diploma's werden verstrekt aan zorgmedewerkers van andere ziekenhuizen; zij volgden in Radboudumc enkel het theoriegedeelte van de vervolgopleiding. De zorgprofessionals die werkten bij een niet-CZO-erkende zorginstelling, ontvingen een huisdiploma.

Duurzaamheid

Het duurzame gedachtegoed integreren we ook in ons onderwijs en opleidingen. Dat doen we onder andere met het vak Planetary Health, dat sinds het collegejaar 2022-2023 is opgenomen in het curriculum van Geneeskunde, Biomedische Wetenschappen en Tandheelkunde. Het vak gaat over de nauwe relatie tussen de gezondheid van de planeet en de gezondheid van de mens. In 2023 hebben we voor de studenten een wetenschapsdag georganiseerd over duurzame zorg en met de overige umc's hebben we gewerkt aan een gezamenlijke visie op de integratie van Planetary Health in het onderwijs.

Inclusieve opleidingen en patiëntparticipatie

Het Radboudumc heeft de doelstelling 'inclusieve opleidingen met aandacht voor diversiteit en gelijke kansen in onderwijs en opleiding'. In dat kader is in 2023 een Leernetwerk Diversiteit, Inclusie en Kansengelijkheid opgericht. Hieraan nemen vertegenwoordigers deel vanuit studenten, docenten en patiënten. Het Leernetwerk heeft enkele bijeenkomsten georganiseerd, daarnaast worden de onderwijsmaterialen van de master-opleiding gescreend op inclusiviteit. Per 1 oktober 2023 is Karen Stegers-Jager benoemd tot hoogleraar Innovatief en persoonsgericht leren en werken in de gezondheidszorg. Diversiteit en inclusie in de opleiding van zorgprofessionals is een belangrijk thema in haar onderzoek. Participatie van patiënten krijgt op verschillende niveaus aandacht binnen onze opleidingen. Voorbeelden zijn de programma's 'bring your own patient' en 'student meets patient'. We stimuleren wetenschappelijk onderzoek over dit thema als motor voor verdere innovatie.

Welzijn en vitaliteit studenten en lerende professionals

Welzijn en vitaliteit liggen aan de basis van een leven lang leren, zowel voor onze studenten als voor lerende professionals. Dus ondersteunen we dit waar mogelijk. Per 1 oktober 2023 is Marjolein van de Pol benoemd tot hoogleraar Studentenwelzijn en levenslang leren. Het team van de leerlijn Welzijn & Vitaliteit ontving in 2023 de zilveren nationale onderwijspremie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. Deze premie wordt ingezet om de leerlijn verder te ontwikkelen en de expertise te delen binnen de Radboud Universiteit en andere onderwijsinstellingen. Het thema 'welzijn en vitaliteit' is ingebed in de bredere leerlijnen persoonlijke en professionele ontwikkeling in al onze curricula. Studenten worden daarin individueel en groepsgewijs begeleid door coaches. Die coaches zijn docenten die een leergang volgen om zich in die rol te ontwikkelen.

Werkplekieren

Het Radboudumc heeft de ambitie om het leren in, van en voor de praktijk verder te versterken. Het programma dat we hiertoe volgden, is in 2023 afgerond. Oorspronkelijk was voorzien in een vervolproject (CHANGE), maar op basis van de positieve resultaten is ervoor gekozen om de activiteiten direct op te nemen in de dagelijkse manier van werken.

Digitale onderwijsinnovatie

Experimenteren met [Extended Reality \(XR\)](#) en het toepassen ervan in leren en opleiden, past bij het vormgeven van de gezondheidszorg van de toekomst. Denk hierbij aan het gebruik van Virtual Reality (VR) en Augmented Reality (AR) om te oefenen met situaties die normaliter zelden voorkomen en daardoor moeilijk te trainen zijn. Eind 2023 ronden we het Programma XR af, waarin onder andere is gewerkt aan een goede infrastructuur voor de inzet van XR in het onderwijs en professionalisering docenten. Er zijn bijvoorbeeld leermiddelen ontwikkeld gericht op acute verloskunde en infectiepreventie. In 2024 gaan we de verder met de uitkomsten van het Programma XR. Het Radboudumc is ook partner in Digital United Training Concepts for Healthcare (DUTCH) waarvoor in 2023 een aanvraag van het Nationaal Groeifonds is toegekend. De ontwikkelde expertise over XR in het onderwijs zal in 2024 ook in DUTCH worden ingezet.

De ontwikkelingen in artificial intelligence en programma's als ChatGPT gaan hard, ook in het onderwijs. In het Radboudumc werken we aan goede kaders voor goed en veilig gebruik hiervan, ook in het onderwijs. In 2023

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**

5. **Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 **Onderwijs en opleiding**
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

zijn we gestart met de voorbereiding van beleid en uitvoeringskaders, die zijn belangrijk voor alle opleidingen van het Radboudumc.

Honoursprogramma

Studenten van onze universitaire opleidingen kunnen een tweejarig facultair honoursprogramma volgen. Bij de invulling van dit facultaire honoursprogramma werken we nauw samen met de Radboud Honours Academy van de Radboud Universiteit. In september 2023 zijn weer 25 studenten gestart. De leerzame en verbredende studiereis naar Oxford kon in 2023, na de coronapandemie, eindelijk weer doorgaan. De nieuwe Honours Lezingenreeks, een serie van ongeveer 10 lezingen door top-onderzoekers van het Radboudumc, bleek in 2022 een groot succes en is in 2023 voortgezet. In 2023 hebben 27 studenten van cohort 2021 hun onderzoekstage van minimaal drie maanden in het buitenland verspreid over de hele wereld met succes afgerond.



1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**

5. **Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 **Onderwijs en opleiding**
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

5.3 Onderzoek



Onderzoek 2023

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2022

Wetenschappelijke publicaties



3.817
(3.945)

Promoties



Aantal proefschriften



210
(195)

1.544

Totaal aantal promovendi
(PhD-kandidaten)

266

Nieuw gestarte promovendi

Research
Group Leaders



Researchers
in Talent Track



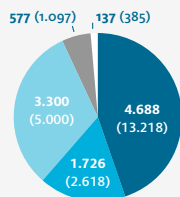
Ingediende
patenten

4
(7)

Verworven subsidies

€ x 1.000

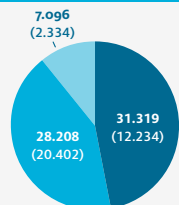
Individueel onderzoek (persoonlijke beurzen)



- Talentprogramma NWO (Rubicon, Veni, Vidi, Vici)
- Andere Nederlandse organisaties en stichtingen
- Talentprogramma Europese Commissie (ERC)
- Postdoc Beurzen Europese Commissie (MSCA)
- Overige

Voor een totale waarde van **€ 10.408**
(22.318)

Onderzoek in samenwerkingsverband



- Nederlandse overheid en andere fondsen
- Europese Commissie
- Overige internationale organisaties en stichtingen

Voor een totale waarde van **€ 66.623**
(34.970)

Opbrengsten

Opbrengsten 2^e t/m 4^e geldstroom
(x 1.000)

€ 115.260
(€107.815)

1e geldstroom (x 1.000)

€ 101.914
(€93.643)

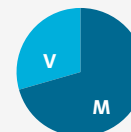
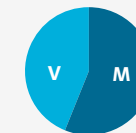
Hoogleraren

Totaal aantal hoogleraren einde jaar



221
(208)

Hoogleraren
benoemd dit jaar



♂ **156**
(147)

♀ **65**
(61)

- Voorwoord Raad van Bestuur
- Strategie en beleid
- Organisatie en governance
- Financiën
- Impact in 2023
 - Impact in zorg
 - Onderwijs en opleiding
 - Onderzoek
 - Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - Onze mensen
 - Duurzame bedrijfsvoering
 - Digitalisering en ICT
 - Huisvesting
- Vooruitblik
- Verslag van de Toezichthouder
- Jaarrekening
- Bijlagen



5.3.1 Mijlpalen in ons onderzoek

Met het wetenschappelijk onderzoek in het Radboudumc creëren we impact die leidt tot innovatie in gezondheid en gezondheidszorg, waardoor we de zorg van morgen vormgeven. We voeren hoogwaardig onderzoek uit met als doel wetenschappelijke inzichten te verwerven en state-of-the-art innovaties te realiseren, die antwoord geven op de vragen uit de maatschappij.

Onze onderzoeksprogramma's vormen het kompas voor ons onderzoek. Deze programma's vormen inspirerende omgevingen waarin onderzoeksgroepen, gedreven door nieuwsgierigheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, samenwerken aan een gemeenschappelijk en duidelijk doel. Zo kunnen zij samenwerking versterken en thematische en disciplinaire grenzen overschrijden. Binnen en buiten het Radboudumc.

In 2023 is er veel veranderd in de organisatie van ons onderzoek. We voegden 3 onderzoeksinstituten samen tot 1: het Radboudumc Research Institute for Medical Innovation. De Research & Innovation Board is vormgegeven met de benoeming van 4 domeinleiders, de onderzoeksprogramma's zijn gelanceerd, de research group leaders zijn benoemd, talenvolle onderzoekers zijn aangesteld in Talent Tracks, samenwerkingsambities zijn gedeeld in een eerste Strategiedag en de Research & Innovation council is gestart.

Duurzaamheid in onderzoek

Duurzaam onderzoek betekent dat we ons inzetten op het doen van onderzoek dat van toegevoegde waarde is voor mens en maatschappij en dit doen we op een duurzame manier. We geven bijvoorbeeld gehoor aan de oproep die Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) doet voor onderzoek de relatie tussen gezondheid en de klimaatverandering en milieuvervuiling. In 2023 was dit bijvoorbeeld onderdeel van ons onderzoek naar de rol van pesticiden bij het ontstaan van de ziekte van Parkinson. Ook bleven we in 2023 werken aan de verduurzaming van onze laboratoria, onder andere met het Green Lab Initiative en het programma LEAF. Afhankelijk van de uitkomsten van de evaluatie vindt umc-brede uitrol plaats vanaf 2024.

Aandacht voor onderzoeksresultaten

In 2023 publiceerden onze onderzoekers vele relevante artikelen over hun onderzoek. Al deze publicaties dragen bij aan de wetenschap als geheel en de verbetering van gezondheid en gezondheidszorg. Een deel van de papers gaat over onderwerpen die de samenleving als extra relevant ziet. Hieronder een greep uit de onderzoeken die daardoor in 2023 relatief veel media-aandacht kregen.

- Gezichtsherkenning helpt bij diagnose erfelijke ontwikkelingsstoornissen
- Ziekenhuisbezoek voor pijn op de borst niet altijd nodig (pre-opname troponinemeting kan bij patiënten met een laag risico volstaan)
- Hersenen werken beter na maagverkleining (samenwerking Rijnstate en TNO Leiden)
- Colchine, een oud en goedkoop medicijn voor jicht, blijkt veelbelovend voor de behandeling van artrose (samenwerking met de Sint Maartenskliniek)
- Echo kan mammografie vervangen bij beoordeling van knobbeltje in de borst (grootschalig Nederlands onderzoek, gecoördineerd door het Radboudumc)
- Verhoogde verkalking van de kransslagader bij 50+ mannen die intensief sporten
- Meer complicaties bij zwangerschap binnen drie maanden na het stoppen met orale anticonceptiemiddelen
- Hoger niveau van antilichamen wanneer influenzavaccin en COVID-19 booster met tussenpozen worden toegediend
- Operatie voor gescheurde meniscus nog te vaak onnodig uitgevoerd (beleid kan beter gericht worden op preventie en een persoonlijke aanpak met fysiotherapie)
- Chameleolyser, een nieuwe Nijmeegse methode, brengt verborgen genetische variaties aan het licht

Subsidies en prijzen

Het totaal aan externe onderzoekssubsidies is opgenomen in 2023. Hieronder een greep uit de hoogtepunten:

- Ruim tien miljoen euro voor Amerikaans-Nederlands onderzoek naar de relatie tussen stress en kans op hart- en vaatziekten. Met de subsidie van de National Institutes of Health (NIH) gaan onderzoekers van de Icahn School of Medicine at Mount Sinai en het Radboudumc onderzoeken hoe stress de cardiovasculaire gezondheid beïnvloedt.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 **Onderzoek**
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



- 8,8 miljoen euro vanuit het Horizon Europe-programma voor het SIMPATHIC Consortium onder leiding van Peter-Bram 't Hoen (Radboudumc) en Clara van Karnebeek (Amsterdam UMC). Zij hebben een nieuwe manier bedacht om bestaande medicijnen versneld in te zetten voor groepen patiënten met zeldzame neurologische aandoeningen.
- Teun Bousema krijgt een NWO Vici-beurs ter waarde van 1,5 miljoen euro voor onderzoek naar toenemende resistentie tegen één van de belangrijke malariamedicijnen.
- Onderzoek naar een innovatieve behandeling bij prostaatkanker ontvangt 3,8 miljoen subsidie van Zorginstituut Nederland en ZonMw in het kader van 'Veelbelovende zorg'. Bij de behandeling worden de tumorcellen weggebrand of met elektriciteit gedood.
- Een NWA-ORC (Nederlandse Onderzoeksagenda - Onderzoek langs Routes) subsidie van 2,6 miljoen euro voor onderzoek naar het verminderen van stress op jonge leeftijd en de nadelige effecten daarvan. Dit onderzoek wordt gedaan door het consortium van het onderzoeksproject 'Healthy EARly Life Start (HEALS) Applied'.
- Drie projecten zijn gehonoreerd binnen Open Competitie ENW-XS door NWO in het domein 'exacte en natuurwetenschappen'. Alessandra Cambi gaat de rol van diverse fibroblasten bij kanker onderzoeken, Pascal Miesen analyseert een belangrijke infectiefase in de muggendarm en Li Xue wil een variant op ChatGPT voor eiwitvorming ontwikkelen.
- De NWO honoreert drie Take-off projecten: Sander Leeuwenburgh, William Leenders en Klaas-Jan Kakebeeke. Take-off projecten zijn bedoeld voor haalbaarheidsstudies (onderzoeken of het vernieuwende idee commercieel of maatschappelijk toepasbaar is) en vroegefasetrajecten (om met een onderneming de markt op te kunnen).
- Carolina Andrade en Rebecca Halbach ontvangen een NWO Veni-beurs. Halbach onderzoekt hoe genen gereguleerd worden tijdens de vroege ontwikkeling van de gelekoortsmug. Andrade analyseert welke rol het speeksel van muggen speelt bij de overdracht van malariaparasieten.
- Jolanda de Vries, Maroeska Rovers en Willem Mulder zijn verkozen tot Fellow Wetenschappers van de Netherlands Academy of Engineering. De NAE verenigt experts die actief zijn in technologische wetenschappen, toegepast onderzoek en innovatie.
- Geert Litjens is geselecteerd als getalenteerde junior groepsleider om zich met zijn groep aan te sluiten bij het Onco Institute. De missie van Onco Institute is om doorbraken in het kankeronderzoek te

versnellen en ontdekkingen uit het lab sneller te vertalen naar nieuwe behandelingen voor patiënten.

- De afdeling Reumatologie is door ReumaNederland benoemd tot Research Center of Excellence, waarmee de afdeling 1 miljoen euro subsidie ontvangt voor voor twee langlopende klinisch onderzoekslijnen.

Daarnaast heeft het Radboudumc ook twee grote subsidies ontvangen die bijdragen aan de infrastructuur van ons onderzoek. Voor de bouw van de sterkste MRI-scanner ter wereld ontvangt een consortium van zeven partners (aangevoerd door het Donders Institute for Brain, Cognition and Behaviour van de Radboud Universiteit) een Roadmap-subsidie van 19 miljoen euro van NWO. De MRI-scanner wordt gebouwd op het Radboudumc-terrein, maar zal beschikbaar zijn voor alle wetenschappers in Nederland. De nieuwe scanner is van groot belang voor onderzoek naar hersenaandoeningen. Het Radboudumc is ook betrokken bij een ander project dat een subsidie ontvangt van de Nationale Roadmap: NL-Bioluming. Een consortium onder leiding van Amsterdam UMC ontvangt vijftien miljoen euro, waarmee onderzoekers nieuwe geavanceerde microscopie gaan ontwikkelen om ziektes beter te begrijpen en nieuwe strategieën te ontwikkelen voor preventie, therapie en genezing. Hoogleraar Peter Friedl van ons Laboratorium voor Celdynamiek leidt het deel van het project in Nijmegen.

Hoogleraren

In 2023 zijn 16 nieuwe hoogleraren benoemd: 7 vrouwen en 9 mannen. Het totale percentage van 29,3% vrouwelijke hoogleraren blijft daarmee achter bij het streefpercentage van 35%. Dit is dus een blijvend aandachtspunt en specifieke beleidsmaatregelen zijn in 2023 voorbereid en worden in 2024 uitgerold.

In 2023 zijn benoemd tot hoogleraar:

- Prof. dr. Janiëlle van der Velden is per 1 maart 2023 benoemd tot hoogleraar Kindergeneeskunde.
- Prof. dr. Tijn Kool is per 1 april 2023 benoemd tot hoogleraar Passende zorg.
- Prof. dr. Geert Litjens is per 1 mei 2023 benoemd tot hoogleraar AI voor analyse van medische beelden in de pathologie en radiologie.
- Prof. dr. Ritu Kapur is per 1 mei 2023 benoemd tot bijzonder hoogleraar Digital Biomarkers of Neurological Diseases.

1. **Voorwoord
Raad van Bestuur**
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie
en governance**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 **Onderzoek**
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de
Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



- Prof. dr. Harry Dolstra is benoemd per 1 juni 2023 tot hoogleraar Translationele Immunohematologie.
- Prof. dr. Gerdine Fransen-Kuppens is per 1 juli 2023 benoemd tot bijzonder hoogleraar Populatiegerichte Preventie.
- Prof. dr. Ioannis Sechopoulos is per 1 juli 2023 benoemd tot Advanced X-Ray imaging methods.
- Prof. dr. Marien de Jonge is per 1 augustus 2023 benoemd tot hoogleraar Infectie en Immuniteit.
- Prof. dr. Mark van den Boogaard is per 1 september 2023 benoemd tot hoogleraar Verplegingswetenschap acute en intensive care.
- Prof. dr. Leo Heunks is per 1 september 2023 benoemd tot hoogleraar Intensive care.
- Prof. dr. Harriët Jager-Wittenaar is per 1 september 2023 benoemd tot bijzonder hoogleraar Diëtetiek en transmurale voedingszorg.
- Prof. dr. Karen Stegers-Jager is per 1 oktober 2023 benoemd tot hoogleraar Innovatief en persoonsgericht leren en werken in de gezondheidszorg.
- Prof. dr. Nicol Voermans is per 1 oktober 2023 benoemd tot hoogleraar Spierziekten.
- Prof. dr. Marjolein van de Pol is per 1 oktober 2023 benoemd tot hoogleraar Studentenwelzijn en levenslang leren.
- Prof. dr. Wim Mulleners is per 1 oktober 2023 benoemd tot bijzonder hoogleraar Neurologie, in het bijzonder hoofd- en aangezichtspijn.
- Prof. dr. Marc Vervloet is per 1 december 2023 benoemd tot hoogleraar Nierziekten.

- 1. Voorwoord
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie
en governance**
- 4. Financiën**

- 5. Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 **Onderzoek**
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de
Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek

Met onze kennis, met het onderzoek dat we in het Radboudumc doen, beantwoorden we de vragen van mens en maatschappij. Wat we doen, doet ertoe en is van meerwaarde. We vinden het belangrijk om onze collega's optimaal te ondersteunen bij het tot waarde brengen van hun kennis en onderzoek en innovatieve ideeën in de praktijk te brengen.

Vanuit onze afdeling Valorisatie helpen we onze onderzoekers met het zoeken naar financiering voor onderzoek, het aangaan van samenwerkingen en begeleiden we beloftevolle nieuwe technologieën naar commercialisering. Daarnaast onderhandelen we over de contracten die daarbij horen en helpen bij het oprichten en ontwikkelen van spin-offs. Deze bedrijven, die we starten in samenwerking met investeerders, ondernemers en onze onderzoekers, geven een boost aan de ontwikkeling van unieke ideeën zodat de in het Radboudumc bedachte innovaties uiteindelijk wereldwijd gebruikt kunnen worden.

Octrooien

Soms is het belangrijk om het exclusieve recht op een technologie, uitvinding of idee aan te vragen: een octrooi, ook wel een patent genoemd. Met octrooien zorgen we ervoor dat externe partijen de vindingen kunnen ontwikkelen en in de praktijk brengen. In 2023 zijn op basis van 26 nieuwe ideeën uiteindelijk 4 nieuwe octrooiaanvragen ingediend. Dit was bijvoorbeeld voor een contrastmiddel om (de mate van) endometriose in de toekomst beter te kunnen diagnosticeren.

Licenties

Bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën, zoeken we de juiste partners om ons heen om deze samen te ontwikkelen en om de technologie op de markt te brengen. Daarbij volgen we de principes van Maatschappelijk Verantwoord Licentiëren. In 2023 sloten we 4 nieuwe contracten om onze technologieën verder te ontwikkelen en te vermarkten. Hiermee kwam het totaal op 170 actieve licenties te staan. Op basis van ons onderzoek en ideeën zijn tot dusver 63 producten op de markt gekomen. Het is niet bekend of in 2023 nieuwe producten op de markt zijn gebracht.

Bedrijven

In onze juridische structuur (bijlage 9.4) vindt u alle bedrijven waarin de

Radboudumc Holding deelneemt. In 2023 zijn er in samenwerking met de Radboudumc Holding geen nieuwe bedrijven opgericht. Wel zijn meerdere initiatieven daartoe gestart. We verwachten in 2024 een inhaalslag te maken. Het totaal aantal startups waarin de Radboudumc Holding een belang heeft, blijft eind 2023 op 23 staan: 5 strategische deelnemingen en 18 spin-offs.

Een deel van onze bedrijven is al op de markt met een product en actief in meer dan 40 landen. Bestaande spin-offs boekten ook in 2023 successen. Zo realiseerde Thirona een nieuwe financieringsronde en ontving het een subsidie van de European Innovation Council. Dit was samen goed voor een [impuls van €7,5 miljoen](#) voor nog betere diagnostiek voor onder andere patiënten met COPD. Simmunext Biotherapeutics BV is een samenwerking tussen Radboudumc en het Oncode instituut. Dit kan verder met de ontwikkeling van een innovatieve kankertherapie dankzij een [impuls van €250.000](#) in 2023 van het Vroege Fase Financieringsfonds Gelderland. Soteria Medical behaalde in 2023 een mijlpaal met de [goedkeuring van de Amerikaanse FDA](#) voor een naaldgeleider die tijdens een MRI-procedure gebruikt kan worden om beter en nauwkeuriger biopsies te nemen. In totaal haalden alle spin-off's cumulatief inmiddels meer dan € 125 miljoen aan vervolgfinitiering op om innovaties uit het Radboudumc naar de markt te kunnen brengen.

Publiek-private samenwerking met bedrijfsleven

Waar het kan faciliteren we de publiek-private samenwerking met het bedrijfsleven. We werken daarbij samen met diverse organisaties in het regionale innovatie-ecosysteem rondom de *health* en *high tech* sectoren, zoals Briskr, The Economic Board en Health Valley. Samen met deze partijen dragen we bijvoorbeeld bij aan de vorming van een cluster op therapieontwikkeling met bedrijven op het Pivot Park in Oss. In 2023 vond de derde Radboudumc Investor Day plaats, georganiseerd met Briskr en de Radboud Universiteit. Circa 150 investeerders, ondernemers en onderzoekers kwamen hier bijeen elkaar om samenwerkingen te bestendigen en op te zetten. Medio 2023 organiseerden we samen met TechleapNL (belangenbehartiger start-ups), Radboud Universiteit en de gemeente Nijmegen een [evenement](#) waar innovatieve health en high-tech startups hun visie deelden op de uitdagingen en kansen voor het lokale

- 1. Voorwoord
- 2. Raad van Bestuur
- 3. Strategie en beleid
- 4. Organisatie en governance
- 5. Financiën
- 6. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
- 7. Vooruitblik
- 8. Verslag van de Toezichthouder
- 9. Jaarrekening
- 10. Bijlagen

start-up ecosysteem. Daarbij werd Prins Constantijn, de *special envoy* van Techleap, rondgeleid op de campus. Tot slot is in 2023 besloten om op onze campus een Health Incubator te huisvesten. Dit wordt een broedplaats voor (startende) innovatieve bedrijven. Het is de bedoeling dat deze in 2025 van start gaat.



- 1. Voorwoord
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie
en governance**
- 4. Financiën**

- 5. Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 **Valorisatie: waarde uit
kennis en onderzoek**
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de
Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

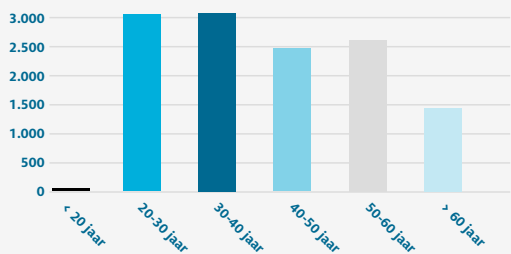
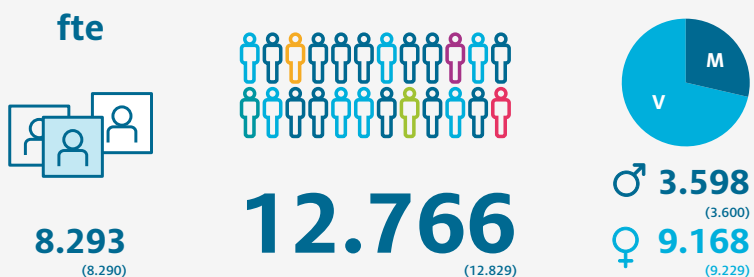
5.5 Onze mensen



Onze mensen 2023

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2022

Medewerkers



Aantal medewerkers per leeftijd:

< 20 jaar	54 (72)
20-30 jaar	3.069 (3.126)
30-40 jaar	3.093 (3.048)
40-50 jaar	2.472 (2.464)
50-60 jaar	2.623 (2.706)
> 60 jaar	1.454 (1.414)

Recruitment

Vacatures



830
(859)

Verwerkte sollicitaties

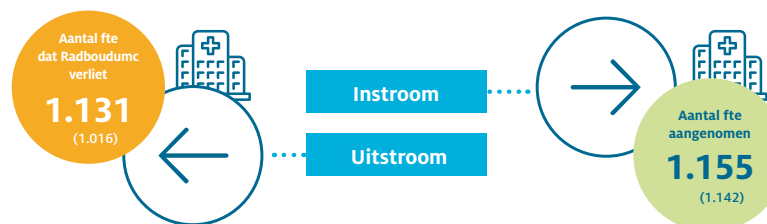


12.845
(13.460)

Geplande gesprekken



3.000
(2.722)



Verzuimpercentages

Verzuimpercentage per kwartaal

Kwartaal 1	6,70% (6,93%)
Kwartaal 2	5,41% (5,89%)
Kwartaal 3	5,22% (5,74%)
Kwartaal 4	6,34% (6,55%)

Verzuimpercentage per functiefamilie

(Acad.) medisch specialisten & artsen	3,44% (2,90%)
Analytisch personeel	5,80% (6,51%)
Facilitair	8,67% (10,12%)
Klinisch (mede) behandelen	6,71% (7,65%)
Management	5,29% (5,59%)
Onderwijs & Onderzoek	3,25% (3,15%)
Personeel in opleiding	2,65% (3,05%)
Staf, administratie en secretariaat	6,81% (6,64%)
Verpleging en verzorging	8,61% (9,27%)

Verzuim

Verzuim uitgedrukt in fte zwangerschap niet meegerekend (verzuimpercentage)

490,13
(520,2 (6,28%))

Gemiddeld aantal kalenderdagen verzuim (per medewerker die verzuim had)

27,82
(25,57)

Participatiebanen



Aantal fte
70,2
(68,14)

% Participatiebanen t.o.v. totale personeelsbestand

0,84%
(0,84%)

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Visie en mijlpalen

In 2023 werkten er bijna 13.000 mensen bij het Radboudumc. We zien al deze medewerkers graag fit en met plezier aan het werk, met een goede balans tussen werk en privé. Daar werkten we in 2023 op verschillende manieren aan (zie paragraaf 2.5). Hoewel licht afnemend, zien we nog steeds een relatief hoog ziekteverzuim en een krappe arbeidsmarkt. In 2023 stonden voortdurend veel vacatures open. We zullen ons moeten blijven inspannen om onze professionals te behouden en bij vacatures de juiste mensen te vinden voor ons werk. Ambitieuze collega's, die het elke dag weer beter willen doen. Die nieuwsgierig en betrokken zijn, die willen samenwerken en oprechte aandacht hebben voor de patiënt en collega's. We willen ervoor zorgen dat iedereen zich in elke functie en levensfase zo goed mogelijk gesteund en gewaardeerd voelt. Samen zorgen we voor een stimulerende persoonsgerichte werkomgeving waarin we elkaar aanspreken en aanmoedigen, van elkaar en ons eigen werk leren en er voor elkaar zijn wanneer dat nodig is. Onze kernwaarden – samenwerken, betrokken zijn en excelleren – vormen de basis van de manier waarop we in huis met elkaar omgaan.

Blended working

Sinds 2022 is er in het Radboudumc beleid voor *blended working*. Dat betekent dat medewerkers flexibel en activiteitgericht kunnen bepalen waar en hoe ze hun werk doen. Om dit in goede banen te leiden, wordt voortdurend al lerend verder gewerkt aan (de uitvoering van) dit beleid. Zo zijn inmiddels ook vastgesteld: een kader voor het maken van teamafspraken, een faciliteitenregeling en een richtlijn voor een gezonde en veilige werkplek. De afdelingen Informatiemanagement, Servicebedrijf, Human Resources en Bouwzaken werkten intensief samen op dit onderwerp in 2023.

In 2023 heeft TNO een uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar de effecten van *blended* werken in het Radboudumc. Daarnaast is er een verkennend intern onderzoek uitgevoerd onder medewerkers die in hun werk minder of geen mogelijkheden hebben voor *blended* werken. De resultaten van deze onderzoeken zijn overwegend positief en zijn vervolgens vertaald in een beleid voor de jaren 2024-2026. Kaders en regelingen zijn op een aantal onderdelen geactualiseerd en aangepast. Voor 2024 zijn er drie prioriteiten aangemerkt: maximale benutting van kantoorruimte, binding en betrokkenheid van medewerkers bij het team en de organisatie en goed en veilig digitaal werken.

De komende jaren blijven we de effecten van *blended* werken monitoren en waar nodig bijsturen.

Recruitment

In september 2023 ging onze arbeidsmarktcampagne 'denk verder, werk anders' van start. Hierin lieten we zien dat je bij het Radboudumc bouwt aan de toekomst en we gaan voor de beste zorg. We waren online actief met een grote social media campagne, te zien in abri's in de regio, en onze *brand* video werd bij iedere film in het Nijmeegse filmhuis Lux als voorvertoning getoond. Dit leidde tot de volgende resultaten:

- Ruim 70% stijging in het aantal websitebezoekers van de geheel vernieuwde ['werken bij'-webpagina](#).
- Bijna 400% stijging in het aanmaken van job alerts door potentiële nieuwe collega's.
- Ruim 15.000 bezoekers van Lux hebben de [brand video](#) gezien.

De arbeidsmarkt blijft met name voor technische en onderwijsfuncties uitdagend. We blijven inzetten op laagdrempelige meeloopdagen en een eenvoudige manier van solliciteren. We focussen ons waar dit kan en mag steeds meer op iemands motivatie en investeren indien nodig in (extra) benodigde competenties. Ook vragen wij niet meer naar een geboortedatum of geslacht. Mede hierdoor hebben we kwalitatief betere sollicitaties mogen ontvangen en zijn functies ingevuld.

In 2023 hebben we opnieuw ruim 1.000 collega's via de 'werken bij'-webpagina, talentpools, events en meeloopdagen aan ons weten te (blijven) binden. Referral recruitment – het inzetten van eigen collega's bij de werving van nieuwe collega's – is naast social media en de eigen recruitment site een belangrijk wervingskanaal. Onze eigen collega's zijn onze beste ambassadeurs.

Nieuwe medewerkers geven we al vóór de start van hun eerste werkdag een warm welkom via onze onboarding app Appical. Fysiek krijgen ze een warm welkom tijdens de introductiedag waar ruimte is om elkaar te ontmoeten en ons umc te ontdekken.

Diversiteit en inclusie

In het Radboudumc streven we naar gelijke kansen voor iedereen, ongeacht sekse, gender, leeftijd, etniciteit, sociale achtergrond of functiebeperking: we zijn een inclusief Radboudumc. Dit is een belangrijk uitgangspunt

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 **Onze mensen**
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



binnen de drie kerntaken van ons universitair medisch centrum: de patiëntenzorg, het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs & opleiden. Al jaren worden er op allerlei plekken binnen onze organisatie activiteiten geïnitieerd die gericht zijn op het creëren van gelijkheid en inclusiviteit.

In ons [Gendergelijkheid- en diversiteitsplan 2022-2025](#) hebben we onze visie op diversiteit en inclusie geformuleerd en zijn ambities en doelstellingen uitgewerkt. De focus ligt vooralsnog op het creëren van genderbalans in leidinggevende functies, diversiteit in werving en selectie, gender- en geslachtsdimensie in onderzoek en onderwijs en het bevorderen van sociale veiligheid (waaronder ook het aanpakken van grensoverschrijdend gedrag) en vitaliteit bij medewerkers. De thema's van onze activiteiten stellen we de komende jaren steeds bij.

In samenwerking met onder meer de Regenbooggroep Radboudumc, het Expertisecentrum Seks en Gender en de advies- en medezeggenschapsorganen zullen we in 2023 de plannen over diversiteit en inclusie verbreden naar al onze doelgroepen: patiënten, bezoekers, medewerkers, vrijwilligers en studenten. En we blijven met elkaar in gesprek over wat belangrijk is om een nóg inclusievere organisatie te worden.

Vrouwelijke hoogleraren en managementposities

Specifieke onderdeel binnen onze diversiteit- en inclusiebeleid is de aandacht voor de positie van vrouwen in toonaangevende functies. Daarbij gaat het onder meer om vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties en hooglerarenposities. Hoogleraren geven vorm en inhoud aan onze strategie voor onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg en aan onze maatschappelijke impact. We hebben veel vrouwelijk talent in huis. Toch is het percentage vrouwelijke hoogleraren nog te klein, al hebben we in de afgelopen jaren wel progressie geboekt. In 2020 was slechts 23,1% van al onze hoogleraren vrouw. Eind 2021 was dat percentage 30,5%; in dat jaar was er een specifieke benoemingsprocedure voor 10 extra vrouwelijke hoogleraren. Uiteindelijk heeft deze procedure geleid tot 13 extra vrouwelijke hoogleraren. Eind 2023 zitten we op een vergelijkbaar percentage als in 2021. In 2023 is een specifiek plan 'vrouwelijke hoogleraren' gemaakt, met daarin activiteiten die zijn gericht op het verder vergroten van het aandeel vrouwen in wetenschappelijke posities in de komende jaren. Het BenoemingsAdviesCommissie-beraad ziet toe op de uitvoering van dit plan en stuurt daarop. Medio 2024 zal er weer een call uitgaan voor vrouwelijke hoogleraren.

Ook bij de invulling van de hogere managementposities wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen. Hierin zijn in 2023 mooie resultaten bereikt: in de directiefuncties in de nieuwe organisatiestructuur is een 50/50 balans gerealiseerd. Ook binnen de Raad van Bestuur bestaat een 50/50 man-vrouwverdeling en de raad heeft een vrouw als voorzitter.

Participatiebanen

Het Radboudumc is een inclusieve werkgever, iedereen kan excelleren binnen de eigen werkzaamheden en mogelijkheden. Dat betekent een divers personeelsbestand, met daarbinnen ook mensen met een functiebeperking. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een arbeidsbeperking krijgen in het Radboudumc de kans om hun capaciteiten in te zetten. Onze ambitie is het realiseren van 100 fte participatiebanen. Hiermee kiezen we voor een realistisch doel en duurzame banen. In 2023 zijn 8 nieuwe collega's uit de doelgroep aangesteld. Er vond ook uitstroom plaats, waarmee het totaal in 2023 uitkomt op 70,2 fte (77 personen), ofwel 0,84% van het totaal aantal formatieplaatsen. Onze ambitie hebben we daarmee nog niet gehaald. Het aantal blijft achter op de doelstelling omdat er, net als in voorgaande jaren, onvoldoende passende vacatures zijn die matchen met de kwaliteiten van de mensen uit de doelgroep. Ook heeft Fit for the Future veel aandacht gevraagd voor andere activiteiten. In 2024 zullen we daarom de participatiebanen een nieuwe impuls geven.

We werken nauw samen met Pluryn als partner voor het bieden van arbeidsmatige dagbestedingsplaatsen voor mensen met een verminderd arbeidsvermogen. In 2023 is de samenwerking in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst voor de toekomst verder bestendigd. Daar kwam in 2023 DROOM bij als vaste samenwerkingspartner. Voor de *social return of investment* zijn in 2023 specifieke afspraken gemaakt tussen de afdeling Inkoop en het Werkbedrijf Rijk van Nijmegen: het is nu een standaard onderdeel van ieder inkoopproces. Hiermee geven we als organisatie ook indirect een bijdrage aan de inzet van mensen met een functiebeperking.

1. **Voorwoord**
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**

5. **Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 **Onze mensen**
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

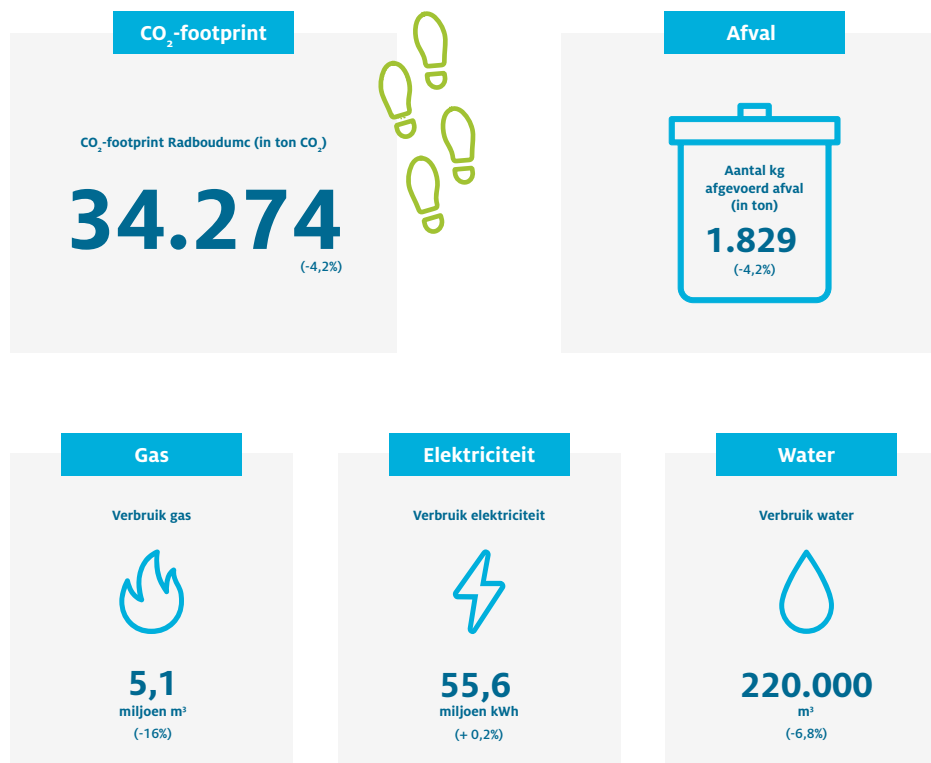
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de Toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

5.6 Duurzame bedrijfsvoering



Duurzame bedrijfsvoering 2023

Tussen de haakjes staat het procentuele verschil ten opzichte van 2022



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

Duurzame bedrijfsvoering

Al vele jaren heeft het Radboudumc een actief duurzaamheidsbeleid (paragraaf 2.7). We stimuleren een duurzame organisatie te zijn tot in de haarvaten. Dat doen we door ons te richten op bewustwording bij onze mensen (*bottom up*). We organiseren daarom allerlei bewustwordingsactiviteiten en ondersteunen de zogenoemde Green Teams die er op verschillende afdelingen zijn. Op centraal niveau voeren we regie op de uitvoering van het duurzaamheidsprogramma om onze duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. De Stuurgroep Duurzaamheid Radboudumc, onder leiding van de voorzitter van de Raad van Bestuur, bewaakt de voortgang van die uitvoering en stuurt bij indien nodig. In 2023 is het nieuwe Uitvoeringsprogramma 2023-2026 opgesteld, waarin een routekaart is opgenomen om te komen tot de realisatie van onze ambities.

Green Teams

In 2023 waren er circa 20 Green Teams actief. Zij werken op afdelingsniveau aan de verduurzaming van de patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek. Om hun kennis te delen, zijn er regelmatig uitwisselingsbijeenkomsten en webinars en wordt er periodiek een nieuwsbrief uitgebracht.

Een greep uit de resultaten van de Green Teams in 2023:

- De *single-use* plastic beddenhoes is afgeschaft. Er wordt óf geen beddenhoes gebruikt, óf een herbruikbare, wasbare variant.
- Het Amalia kinderziekenhuis is gestart met het gescheiden inzamelen van luiers. Deze worden nu gerecycled in plaats van verbrand.
- Studenten hebben een Green Health Week georganiseerd, waarin werd stilgestaan bij de impact van klimaat op gezondheid en duurzaamheid in de zorg.
- Het project tegen verspilling van medicijnen door heruitgifte krijgt een landelijk vervolg.
- De afdelingen Heelkunde en IC wonnen een Radboudumc-prijs voor het beste idee voor afvalvermindering: de blaaskatheterisatie. Uit onderzoek blijkt dat het werken met schone, niet-steriele materialen afdoende is voor kwalitatief goede zorg in plaats van steriele materialen. In 2024 gaat dit initiatief geïmplementeerd worden.

Daarnaast zijn er in het Radboudumc in 2023 meerdere ‘challenges’ georganiseerd, zoals de International Travel Challenge om vliegreizen terug te dringen en de e-mail challenge voor minder opslag van data. En op 10 oktober, tijdens de dag van de duurzaamheid, stond het thema ‘afval’ centraal. Er waren campagnes gericht op het verbeteren van plastic afvalscheiding en het terugdringen van verspilling van handschoenen en celstofmatten.



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

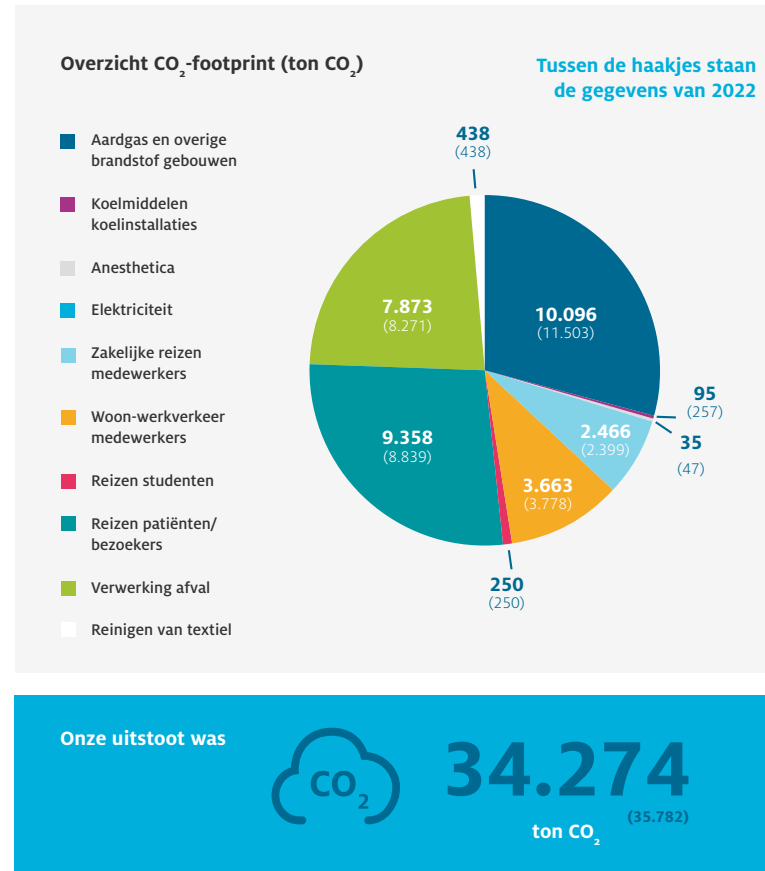
6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

CO₂-footprint

Het Radboudumc berekent jaarlijks de CO₂-footprint om te bezien in hoeverre we op de goede weg zijn naar een klimaatneutraal en circulair Radboudumc in 2050. Hiervoor gebruiken we een model dat door Royal HaskoningDHV voor de universitair medische centra is opgesteld. In dit model wordt een onderverdeling gemaakt tussen scope 1 (directe emissies), scope 2 (indirecte emissies door energie-opwekking) en scope 3 (overige emissies). Scope 3 omvat voornamelijk emissies veroorzaakt door mobiliteit, textiel en afval. De indirecte uitstoot via de inkoop van onze goederen en diensten maakt geen onderdeel uit van dit model. Bij de registratie van vervoersbewegingen en textiel wordt gedeeltelijk gebruik gemaakt van aannames. Stapsgewijs zetten we ons in om deze registratie te verbeteren.

CO₂-footprint 2023



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

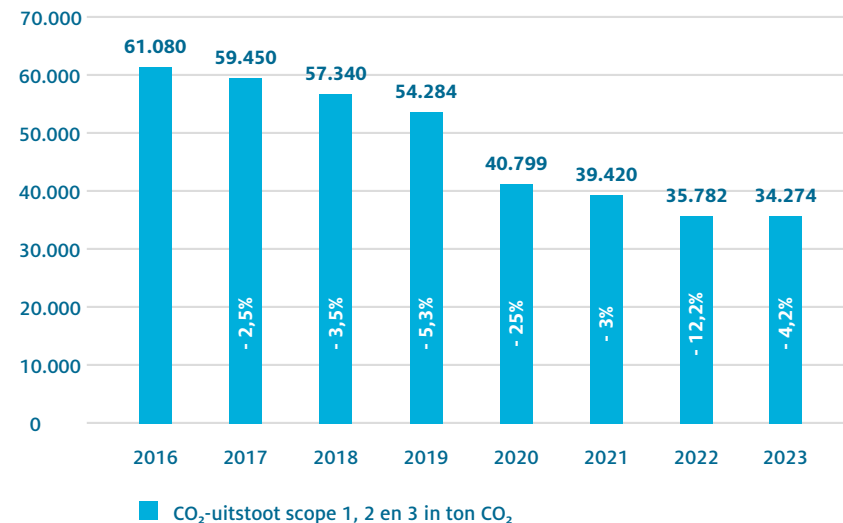


De CO₂-footprint in 2023 is met 4,2% gedaald ten opzichte van 2022.
De grootste daling wordt veroorzaakt door ons verminderde gasverbruik (1.407 ton minder CO₂ ten opzichte van 2022) en minder afval (1.508 ton minder CO₂ ten opzichte van 2022).

Onze footprint van de afgelopen jaren:

- 2023: 34.274 ton CO₂ (daling van 4,2%)
- 2022: 35.782 ton CO₂ (daling van 12,2%)
- 2021: 39.420 ton CO₂ (daling van 3%)
- 2020: 40.799 ton CO₂ (daling van 25%)
- 2019: 54.284 ton CO₂ (daling van 5,3%)
- 2018: 57.340 ton CO₂ (daling van 3,5%)
- 2017: 59.450 ton CO₂ (daling van 2,5%)

Resultaten CO₂-footprint



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit
kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 [Duurzame bedrijfsvoering](#)
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik

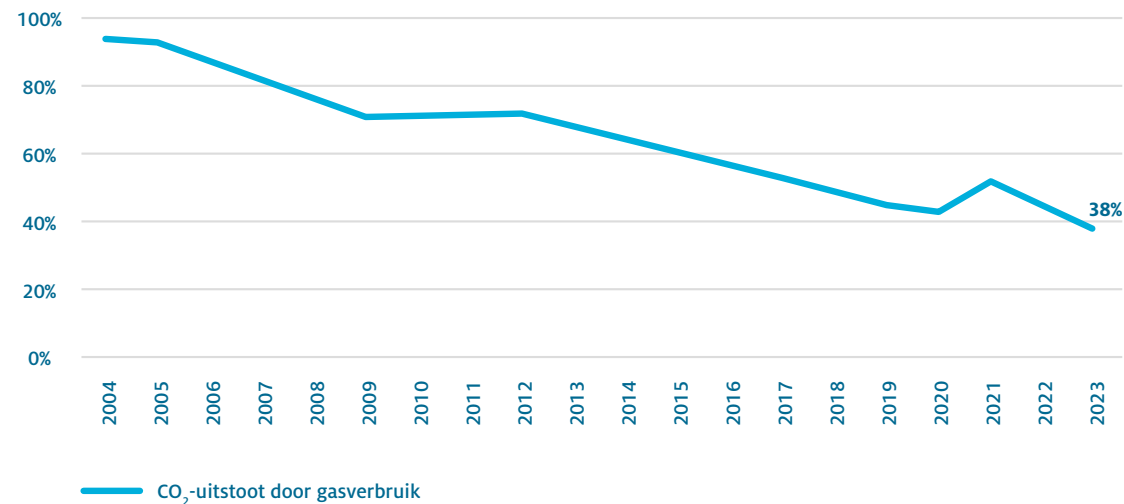
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Energie

Het Radboudumc heeft zich geconformeerd aan de doelstellingen uit het klimaatakkoord en de Green Deal Samen werken aan duurzame zorg. Dat betekent dat we gaan voor 55% reductie van onze directe CO₂-uitstoot in 2030 ten opzichte van ons referentiejaar 1998. Het Radboudumc heeft deze verplichting al ruim gehaald. De directe CO₂-uitstoot komt voornamelijk van ons gasverbruik. In 2023 was onze reductie ruim 62% ten opzichte van ons referentiejaar 1998. In 2023 hebben we besloten een van onze stoomketels te vervangen door een duurzamere e-boiler.

CO₂-historie



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit
kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 [Duurzame bedrijfsvoering](#)
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik

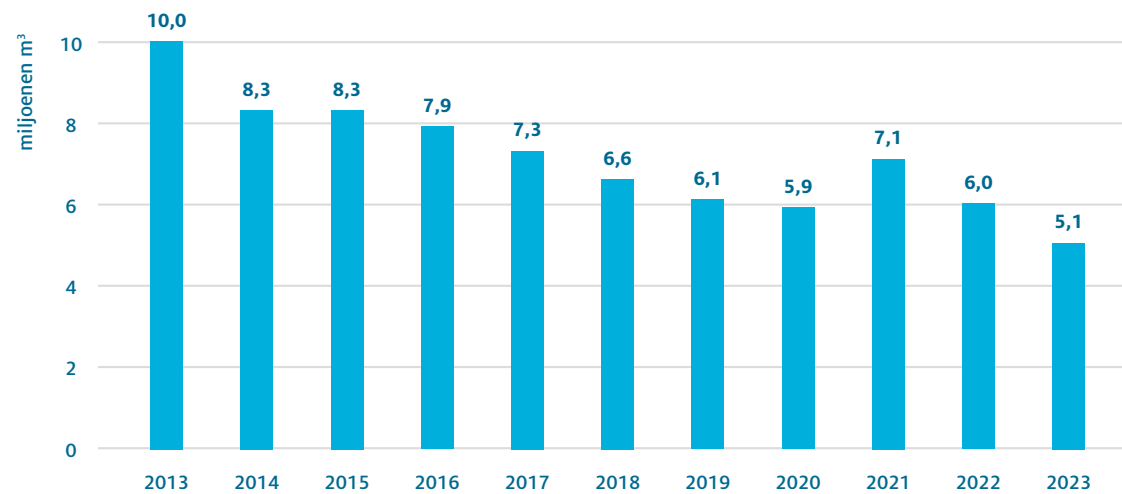
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Gas

Hoewel 2023 maar heel iets kouder was dan 2022, is ons gasverbruik in 2023 wel met ruim 16% afgenomen ten opzichte van 2022. Hier is het effect van het uitzetten van de verwarming in de oude gebouwen aan de westzijde duidelijk waarneembaar. Ook het verder reduceren van ons stroomverbruik heeft een gunstig effect op het gasverbruik.

Gasverbruik (milj. m³)



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit
kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 [Duurzame bedrijfsvoering](#)
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik

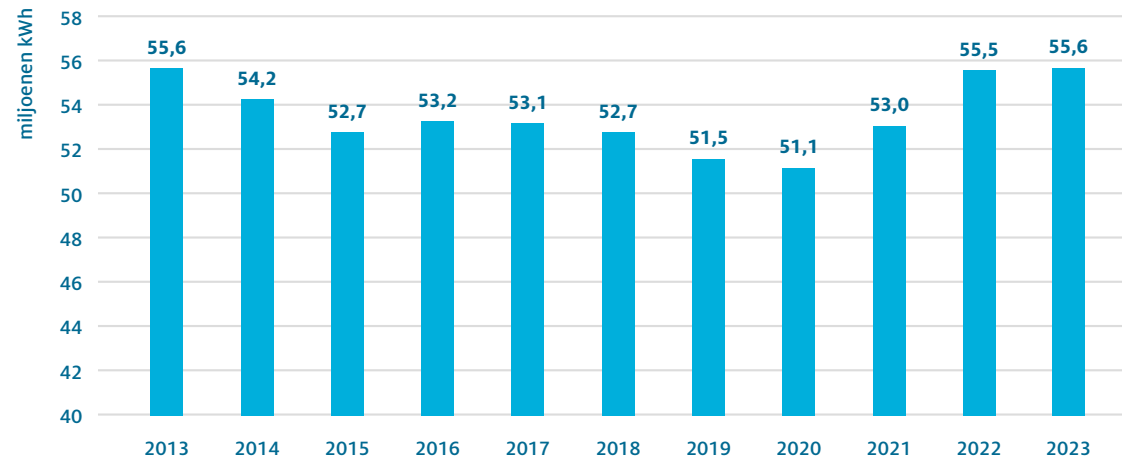
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Elektriciteit

Ons elektriciteitsverbruik is in 2023 (55,6 miljoen kWh) nagenoeg gelijk als in 2022. Een groot deel van ons elektriciteitsverbruik wordt gebruikt voor de koeling van onze gebouwen. In 2023 was de zomer relatief koud, waardoor er minder stroom is verbruikt voor deze koeling. Als wij de daarvoor gebruikte stroom niet meerekenen, is er 0,4% meer elektriciteit verbruikt dan in 2022. Hoewel de toename van ons stroomverbruik niet echt gewenst is, is het goed te verklaren omdat wij een aantal processen van gas omzetten naar elektriciteit. Onder andere in het onderwijsgebouw wordt het warm tapwater nu lokaal elektrisch verwarmd in plaats van de oude centrale gasgestookte ketels. Dit compenseert volledig de gehoopte daling als gevolg van de sluiting van de oudere gebouwen, waardoor het totale elektriciteitsverbruik van het Radboudumc nagenoeg gelijk is gebleven.

Elektriciteitsverbruik (milj. kWh)



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 [Duurzame bedrijfsvoering](#)
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik

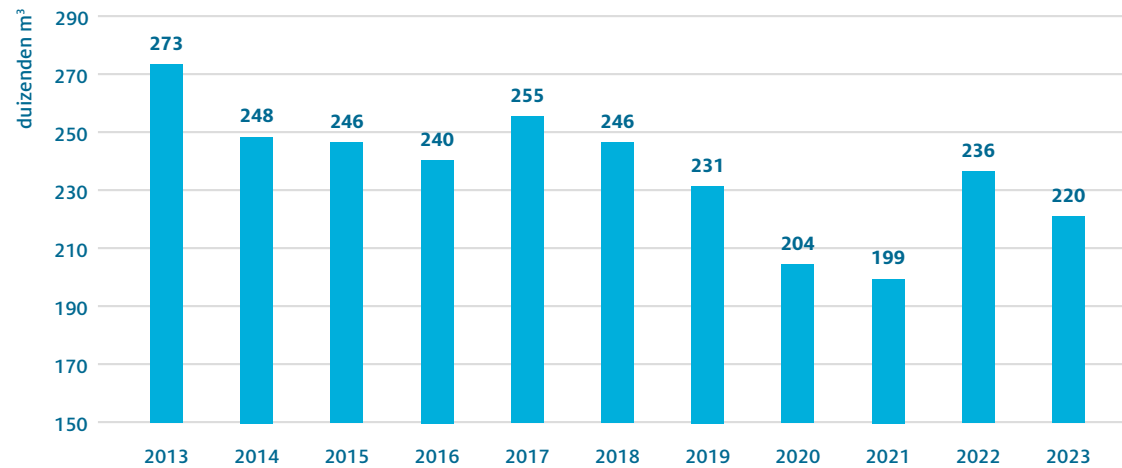
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Water

Na de daling in de coronajaren was er in 2022 een piek in het watergebruik, met een verbruik van 236.000 m³. In 2023 hebben wij met 220.000 m³ water weer minder verbruikt. Als wij over de afgelopen jaren kijken, zit er een dalende lijn in ons waterverbruik.

Waterverbruik (duizenden m³)



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 [Duurzame bedrijfsvoering](#)
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik

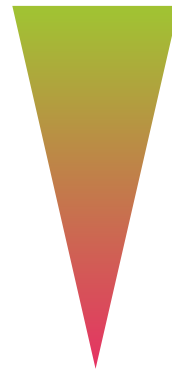
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

Afval en circulariteit

Het Radboudumc zet zich in voor een transitie naar een circulaire bedrijfsvoering. In een circulaire bedrijfsvoering worden alle afvalstoffen weer opnieuw gebruikt als grondstof. In het Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050' staat de deeldoelstelling beschreven om 50% minder grondstoffen te gebruiken in 2030. Het Radboudumc zet in op het voorkomen van afval en het stimuleren van recycling, waarbij het 10 R-model als leidraad gebruikt wordt.

Niveaus van circulariteit (10 R's)

Meest duurzaam



Minst duurzaam

Refuse	Weigeren/voorkomen gebruik
Reduce	Gebruik minder grondstoffen
Redesign	Herontwerp met oog op circulariteit
Re-use	Product hergebruik (tweedehands)
Repair	Onderhoud en reparatie
Refurbish	Product opknappen
Remanufacture	Nieuw product van tweedehands
Re-purpose	Hergebruik product maar anders
Recycle	Verwerking en hergebruik materialen
Recover	Energie terugwinning

Hieronder een overzicht van de afvalstromen van de afgelopen vijf jaar (in kg):

	2019	2020	2021	2022	2023	% tov 2022
Restafval	1.387.730	1.148.506	1.150.543	1.238.053	1.179.084	-4,8%
Papier	226.394	245.608	230.250	238.097	225.359	-5,3%
Glas	32.677	22.679	23.950	24.525	37.543	53,1%
Elektronica	20.809	13.645	13.513	34.602	30.800	-11,0%
Grof afval	55.295	36.150	31.100	39.040	35.640	-8,7%
Specifiek ziekenhuisafval	203.220	255.906	321.211	252.071	220.760	-12,4%
Gevaarlijk afval	56.461	53.561	53.032	54.535	59.273	8,7%
Plastics	9.706	23.133	11.254	12.227	7.363	-39,8%
Archief media	1.079	9.139	47.022	928	661	-28,8%
Koffiedik	0	49.102	23.807	14.050	26.568	89,1%
Swill				1.295	1.635	26,3%
Incontinentiemateriaal					4.140	
TOTAAL	1.993.371	1.857.429	1.905.682	1.909.423	1.828.826	-4,2%

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 [Duurzame bedrijfsvoering](#)
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



In 2019 hebben we onze afvaldoelstelling geformuleerd om 20% reductie van restafval te hebben in 2025 ten opzichte van 2019. In 2023 hebben we een reductie gerealiseerd van 15% ten opzichte van 2019. Naar aanleiding van de in 2022 ondertekende Green Deal 'Samen werken aan duurzame zorg' is deze afvaldoelstelling gewijzigd. We streven nu naar maximaal 25% restafval van het totaal in 2030. De gerealiseerde daling van het restafval is waarschijnlijk te danken aan onze inzet op het terugdringen van verspilling, het stimuleren van duurzamere herbruikbare varianten en het verbeteren van de afvalscheiding. Ons maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid, dat in 2021 werd ingevoerd, werpt mogelijk ook zijn vruchten af. In 2023 bedroeg het aandeel restafval 64%. Het totale afval is ten opzichte van 2019 afgenomen met 8,3%. Het recyclebare deel in 2023 bedraagt 21% van het totaal (2022: 19%).

Overige toelichting op de afvalcijfers:

- De stijging van de hoeveelheid glas is te verklaren doordat de eerste vier maanden van 2022 het glas niet is gewogen door de afvalinzamelaar. In 2023 is alles gewogen. Een verklaring voor de licht toenemende stijging zal de verbeterde afvalscheiding zijn.
- De sterke afname van de hoeveelheid specifiek ziekenhuisafval (onder andere infectieus afval) ten opzichte van 2022 heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met een wijziging van de regels in het tweede kwartaal van 2023 hoe om te gaan met COVID-19 afval en door een afname van het aantal patiënten met COVID-19.
- De afname van bijna 40% van plastics heeft te maken met het feit dat de eerste acht maanden van 2023 het plastic door een fout bij de afvalinzamelaar is verwerkt als restafval.
- In 2023 is gestart met het gescheiden inzamelen van kinderluiers (4.140 kg). In 2024 wordt bekeken of ook het incontinentiemateriaal van volwassenen gescheiden ingezameld kan gaan worden.

In 2023 zijn we een proef gestart om piepschuim gescheiden in te zamelen. In 2023 is 758 kg afgevoerd naar een bedrijf dat dit materiaal inzet voor eigen productie.

Voeding: betere kwaliteit, gezond en duurzaam

Betere kwaliteit, gezondheid en duurzaamheid stonden in 2023 wederom centraal in ons voedingsaanbod voor medewerkers, bezoekers en patiënten. Met een goed voedingsaanbod proberen we (welvaarts)ziekten

te voorkomen en de gezondheid te verbeteren. Ook draagt dit bij aan het verminderen van de CO₂-uitstoot. De inkoop van duurzame voeding is gestegen van 60% in 2022 naar 65% in 2023. Dit is te danken aan scherpere afspraken in de aanbesteding.

In 2023 hebben we samen met Greendish, Project Gelderland van morgen, kritisch gekeken naar restaurant de Markt. Hieruit zijn verschillende acties ondernomen waardoor de CO₂-uitstoot verder is verlaagd. Met name het terugdringen van rood vlees tot 1% en 3,2 % vlees totaal heeft hieraan wezenlijk bijgedragen. Daarnaast werken we samen met de andere universitair medische centra aan het project Duurzame Voeding. Hiervoor maken wij onder andere een benchmark voor ziekenhuizen en werken we mee aan een informatiepakket over de overgang naar meer plantaardige eiwitten. Over dit laatste, wat ook kan bijdragen aan de reductie van CO₂-uitstoot, is in 2023 een adviesnotitie goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Een ander voorbeeld van verduurzaming rond voeding in ons Radboudumc in 2023 is de inkoop van onze warme dranken. De aanbesteding hiervan heeft direct trade koffiebonen, thee en cacao met een betere prijs voor de boeren dan *Fairtrade* opgeleverd.

Verkeer van en naar het Radboudumc

Het verkeer van en naar het Radboudumc veroorzaakt bijna de helft van onze CO₂-footprint, afgezien van de indirecte emissies die wij veroorzaken via de inkoop van goederen en diensten. Het betreft woon-werkverkeer, dienstreizen, maar ook vervoersbewegingen van patiënten, bezoekers en studenten. Op al deze gebieden voeren we een actief beleid om de negatieve impact die hiermee op het milieu ontstaat terug te dringen. We stimuleerden in 2023 bijvoorbeeld vervoer per fiets of e-bike met een fiets-regeling, we organiseerden 'e-bike probeer weken' (in 2023 namen 104 Radboudumc-medewerkers hieraan deel; 45% van de deelnemers probeerde de fiets als alternatief voor de auto) en met de campagne 'Hoe reis jij naar de campus' brachten we alternatieven voor de auto extra onder de aandacht. Het gebruik van de auto demotiveren we door voor de zakelijke reis parkeerkosten niet te vergoeden, terwijl het openbaar vervoer (eerste klas) volledig wordt vergoed.

De pilot Mobility As A Service heeft met onder andere de introductie van twee elektrische deelauto's op de campus ook in 2023 een vervolg gehad.

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën

5. Impact in 2023

- 5.1 Impact in zorg
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting

6. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



In 2023 konden medewerkers met een minimale afstand van 15 km (woonwerk) deelnemen aan een pilot om deels de auto en deels het openbaar vervoer te gebruiken om naar de campus te gaan. Het merendeel van de ruim 100 deelnemers vanuit het Radboudumc was hier positief over. We onderzoeken verder hoe we deze manier van reizen verder kunnen stimuleren.

Samen met de Radboud Universiteit hebben we een vliegbeleid. Het terugdringen van vliegreizen is onder andere in 2023 gestimuleerd door een International Travel Challenge voor afdelingen, een competitie om milieubewust beleid voor internationaal zakelijk reizen te ontwikkelen. Er heeft een aanbesteding plaatsgevonden voor het afsluiten van een contract met een reisagentschap voor het boeken van internationale reizen. Via dit agentschap krijgen we zicht op onze reisbewegingen en kunnen we hier actiever op gaan sturen. In 2024 gaan we hiermee aan de slag.

Duurzaam gebruik van geneesmiddelen

Het Radboudumc streeft naar een duurzaam geneesmiddelgebruik. Dit doen we door in te zetten op minder geneesmiddelverspilling, gepast voorschrijven, gepast afleveren en gepast gebruik. We hebben ons geconcentreerd om de uitvoeringsplannen van de Green Deal Duurzame zorg 3.0 van de Rijksoverheid te realiseren. Eén van de thema's binnen de Green Deal is het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik). Eind 2023 is hiervoor een landelijk onderzoek gestart. In dit onderzoek brengen we de omvang van geneesmiddelverspilling op verschillende afdelingen in kaart. Ook identificeren we de oorzaken. Het is de bedoeling dat dit in 2024 leidt tot een concreet actieplan om geneesmiddelverspilling te verminderen.

Ook hebben we in 2023 onderzoek afgerond naar heruitgifte van medicijnen voor kanker die thuis worden ingenomen. Patiënten die deze geneesmiddelen thuis overhielden, hebben dit teruggebracht naar de apotheek. Na een kwaliteitscontrole in de Radboudumc Apotheek zijn geneesmiddelen van goede kwaliteit aan een andere patiënt verstrekt. Hiermee hebben we 68% van de geneesmiddelverspilling verminderd, en zo medicijnkosten bespaard en de impact van medicijnen op het milieu teruggedrongen. Vanwege het succes krijgt het onderzoek een landelijk vervolg, met Radboudumc als kartrekker, en gaan we in 2024 door met heruitgifte.

De Apotheek heeft samen met de Intensive Care in 2023 gewerkt aan het verduurzamen van het medicatieproces. Allereerst is er gemeten hoeveel medicatie werd verspild. Vervolgens is gezamenlijk bekeken waar oorzaken liggen in het medicatieproces, en zijn acties uitgevoerd om dit tegen te gaan. Zo zijn werkwijzen rondom het bestellen en gereedmaken van medicatie gewijzigd en is overgegaan naar andere toedieningsvormen. Ook is er extra voorlichting gegeven aan procesmedewerkers tijdens een groene duurzaamheidsweek. Uiteindelijk heeft dit geleid tot ongeveer 30% minder geneesmiddelverspilling.

- 1. Voorwoord**
- Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**

- 5. Impact in 2023**
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 **Duurzame bedrijfsvoering**
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting

- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

5.7 Digitalisering en ICT

In 2023 werkten we hard aan de verdere digitalisering en innovatieve oplossingen voor zorg, onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Zo blijven we inspelen op de voortdurend veranderende wereld van informatietechnologie, die ontzettend veel kansen maar ook bedreigingen vormen voor onze organisatie.

Data en artificial intelligence

Er zijn steeds meer en betere data beschikbaar. Als umc is het onze maatschappelijke rol om die data te verzamelen en de juiste informatie eruit te halen om onze zorg, onderzoek en onderwijs te verbeteren. We gaan op de juiste manier en veilig om met die data. Een voorbeeld om, gedreven door data, voor verbetering te zorgen, is kunstmatige intelligentie (AI). Waar het kan combineren we kunstmatige intelligentie en menselijke aanpak.

Zo zijn we met Radboud AI for Health (waarin we samenwerken met de Radboud Universiteit) en Thira Lab aangesloten bij het landelijke netwerk Innovation Center for Artificial Intelligence. Vanuit Radboud AI for Health zetten we in 2023 de succesvolle podcast AI for Life voort, bedoeld om experts van Radboud AI en andere kennisinstellingen in de regio Nijmegen die beroepsmatig sleutelen aan data en algoritmes een laagdrempelig platform te bieden. Ook ons onderzoek naar AI gaat door. Zo kunnen 4 nieuwe AI-labs van start gaan binnen het Radboudumc dankzij een financiering van 16 miljoen euro van NWO en bedrijven. Deze labs gaan AI ontwikkelen voor bijvoorbeeld nauwkeurige inschatting van de risico's bij een vernauwde kransslager en betere opsporing en behandeling van prostaatkanker. Een ander voorbeeld van succesvol onderzoek naar AI is dat naar de erfelijke oorzaak van zeldzame ontwikkelingsstoornissen bij kinderen. Onderzoekers van het Radboudumc ontwikkelden een computermodel op basis van gezichtsherkenning. Hiermee kunnen artsen vaker de juiste diagnose stellen. Het is de bedoeling dat in 2024 een AI-Hub wordt opgericht, vanuit waar we initiatieven rond AI verder op weg kunnen brengen.

Informatieveiligheid en cyberveerbaarheid

Anticiperen op de cyberveerbaarheid gaat een steeds belangrijker rol spelen. Signalen voor gerichte cyberaanvallen hebben we in 2023 zelf waargenomen en vernemen we ook met enige regelmaat vanuit onze

collega-UMC's en ziekenhuizen en vanuit bijvoorbeeld Z-CERT, dat zich landelijk ontfermt over de cybersecurity in de zorg. Dagelijks moeten wij grote hoeveelheden malafide digitaal verkeer tegenhouden en dat zien we jaarlijks groeien.

Als een van de weinige Nederlandse ziekenhuizen, maakt het Radboudumc gebruik van een kader waarmee we jaarlijks onze cyberveerbaarheid meten en vergelijken. Dit kader gebruiken we bovenop de informatieveiligheidsnormen en maatregelen uit de ISO27001/NEN7510. Met de uitkomsten maken we keuzes ten aanzien van cyberveerbaarheid en informatieveiligheid. In 2023 voerden we bijvoorbeeld enkele technische verbeteringen door om het Radboudumc weerbaarder te maken en te houden tegen cyberaanvallen en nieuwe vormen van criminaliteit.

Aan security awareness hebben we in 2023 op verschillende momenten en manieren aandacht besteed. Zo geven we onze medewerkers inzicht in informatieveiligheid en waarom dat voor onze organisatie van belang is. Ook hebben we in 2023 ingezet op de vaardigheden van medewerkers om social engineering technieken zoals bijvoorbeeld phishing te herkennen en goed te handelen. Dat doen we met bijvoorbeeld video's, e-learnings, informatie op intranet, mobiele escape rooms en lezingen op afdelingen.

Kwaliteit en veiligheid van informatie: certificering NEN7510

In 2023 hebben we ervoor gekozen om onze oorspronkelijke ISO27001 certificering voor onze managementsysteem voor kwaliteit en veiligheid van informatie om te zetten naar de NEN7510-certificering. Dit is voor de gezondheidszorg in Nederland de heersende norm op het gebied van informatieveiligheid. We hebben hiermee al onze zorgactiviteiten ondergebracht in een NEN7510 gecertificeerd managementsysteem voor informatieveiligheid (ISMS).



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

5.8 Huisvesting


Het Radboudumc bouwt stapsgewijs aan een duurzame, compacte campus waar zorg, onderwijs, onderzoek en ondernemen duidelijk zichtbaar en met elkaar verbonden zijn. In het zogenoemde Masterplan staat de blauwdruk voor de vernieuwing van onze campus, een combinatie van nieuwbouw, verbouw van bestaande gebouwen en sloop. We richten ruimtes en de omgeving zo in dat deze een positief effect hebben op de gezondheid van patiënten, maar ook bijdragen aan het werkplezier en welbevinden van onze medewerkers en studenten.

Na de succesvolle realisatie van grote nieuwbouwprojecten in 2022 voor onze patiëntenzorg, lag in 2023 de nadruk op het voorbereiden en uitvoeren van grote verbouwprojecten voor onderwijs en onderzoek. Uiteraard gaat voor de patiëntenzorg de vernieuwing van de huisvesting de komende jaren door. Op een groot deel van onze campus werken we toe naar concepten als 'van bezit naar gebruik', de Radboud werkomgeving en het optimaliseren van gebruik van kostbare, schaarse faciliteiten. Tijdens renovatie is vaak tijdelijke huisvesting nodig. Die wordt gebruikt om alvast stappen te zetten naar de nieuwe werkorganisatie, waaronder nieuwe manieren van werken, en om nieuwe samenwerkingsverbanden te creëren.

Daarnaast ging de tweede fase van de sloop van start: het merendeel van de gebouwen aan de westflank wordt gesloopt. Dat doen we duurzaam, op circulaire wijze. Dit betekent dat we zoveel mogelijk materiaal hoogwaardig hergebruiken, sorteren en recyclen. Met de sloop zorgen we voor een compactere, ruimtelijkere campus.

Een greep uit onze overige huisvestingsprojecten in 2023:

- Onderzoekslaboratoria van 4 verdiepingen van de Researchtoren zijn verhuisd naar hun tijdelijke huisvesting (het NIG gebouw). Daarop kon de eerste fase starten van de renovatie van de Researchtoren.
- De nieuwe entree van de Researchtoren heeft de ontwerp- en aanbestedingsfase doorlopen. Het is de bedoeling dat de entree een plek wordt voor kruisbestuiving tussen patiëntenzorg en onderzoek.
- Het project voor de nieuwbouw van de Centrale Sterilisatieafdeling (CSA) en Centrale Scopen Desinfectie (CSD) is tot en met bestek afgerond.
- De centrale vriesfaciliteit voor patiëntenzorg- en onderzoekslaboratoria is gerealiseerd. Deze nemen we begin 2024 in gebruik.
- We zijn gestart met de ontwerpfase van de centrale *clean room* faciliteit voor de patiëntenzorg- en onderzoekslaboratoria.
- Voor de huisvesting voor ons onderwijs is gewerkt aan een visie. Daarvoor zijn ook gesprekken gevoerd met toonaangevende onderwijsexperts en vond toetsing plaats in een klankbordgroep. De eerste dialoogsessies met architecten over de renovatie van het Studiecentrum hebben plaatsgevonden.
- Voor renovatie van zorggebouwen aan de oostflank is de plan- en ontwerpfase doorlopen. Na afronding van de ontwerpfase kan de start van de gefaseerde renovatie starten. Hier centraliseren we onze zorg rondom preventie, chronische ziekten en revalidatie.
- De verbouwing van het Tandheelkunde-gebouw is opgeleverd voor de huisvesting van het nieuwe Centrum voor Mondzorg.
- We hebben de CT- en MRI-capaciteit voor de afdeling Beeldvorming uitgebreid en in gebruik genomen.
- Diverse technische infrastructuurprojecten zijn gerealiseerd, waaronder de centrale bluswatervoorziening die is gecertificeerd en in gebruik genomen.



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
 - 5.1 Impact in zorg
 - 5.2 Onderwijs en opleiding
 - 5.3 Onderzoek
 - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
 - 5.5 Onze mensen
 - 5.6 Duurzame bedrijfsvoering
 - 5.7 Digitalisering en ICT
 - 5.8 Huisvesting
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

6. Vooruitblik

Voor ons ligt de zorg van morgen. Zorg die vraagt om duurzame oplossingen voor de uitdagingen waar we als maatschappij voor staan. Iedere dag weer werken we in het Radboudumc aan die oplossingen, in zorg, onderzoek, onderwijs en ondersteuning. Dat blijft nodig. Want de uitdagingen zijn onverminderd groot en het zijn wereldwijd onrustige tijden, waarvan we ook in ons eigen land de effecten merken. Daar komt de maatschappelijke spanning bij rond de formatie. We blijven ons daarbij wendbaar en positief op de toekomst richten, met onze strategie voor ogen: een *significant impact on health and healthcare*. Daar gaan en staan we voor. Dat doen we persoonsgericht en innovatief en door te samenwerken in netwerken. Die strategie geeft ons al jaren houvast en daaraan blijven we vasthouden. Wel vragen enkele onderwerpen in het licht van de uitdagingen meer dan andere onze aandacht in 2024 en verder.

Strategische thema's

Ook in 2024 geven we gezamenlijk verder vorm aan zorg, onderwijs, onderzoek en ondersteuning vanuit onze 6 strategische thema's: duurzaamheid, preventie, zingevende zinnige zorg, datadriven & artificial intelligence, mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen, en het opleiden van de professionals van morgen. Komend jaar gaan we de thema's verder laden en vanuit een meer gecoördineerde aanpak verder vooruit brengen.

Integraal Zorgakkoord

Het doet ons goed dat onze strategische thema's zijn terug te vinden in het Integraal Zorgakkoord, dat vooral 'passende zorg' als omvangrijkste ontwikkeling ziet. Dat betekent dat we goed op weg zijn met elkaar. Het is belangrijk dat we elkaar blijven ontmoeten – binnen en buiten het Radboudumc – en het gesprek hebben over wat IZA voor ons betekent. Dat blijven we dus doen. Zo kunnen we namelijk concreter door met de thema's van het Integraal Zorgakkoord vanuit de 8 werkagenda's. Na een goede start in 2023 met 3 van die 8 werkagenda's (passende zorg, digitalisering en regionale samenwerking) is het doel om in het eerste kwartaal van 2024 één gezamenlijk plan van aanpak op te leveren, voor

alle 8 werkagenda's. We hopen dat ook met het nieuwe kabinet het IZA op voldoende politieke aandacht, steun en daadkracht kan rekenen. We kunnen ons namelijk geen pauze veroorloven.

Samenwerken

Samenwerken werkt en is broodnodig. Dat zien we en horen we, want die oproep is er nadrukkelijk vanuit politiek, maatschappij en daarom ook het IZA. We gaan dan ook dóór met onze netwerkvorming; van lokale zorgnetwerken waarin we elkaars faciliteiten en kennis optimaal kunnen inzetten, tot samenwerking met internationale kennisinstellingen. In de regio zetten we de samenwerking voort in zorg, onderwijs en onderzoek en maken we plannen voor gezondheid en preventie. Samen zullen we de transformatie van zorg moeten organiseren. Ook verstevigen we de succesvolle samenwerkingen met belangrijke partners als Maastricht UMC+ (de Academische Alliantie), Maasziekenhuis Pantein, Rijnstate, Universiteit Twente en natuurlijk de Radboud Universiteit. De blik naar buiten en onderlinge verbindingen helpen ons allen verder.

Fit for the Future

Voor het programma Fit for the Future, het programma waarbinnen we werken aan onze nieuwe organisatie, wordt 2024 een belangrijk jaar. Na jaren samen plannen maken, voorbereiden, bijstellen en al lerend oefenen in de nieuwe organisatie, zal die nieuwe organisatie eindelijk dichtbij komen. Stapsgewijs brengen we vanaf 2024 de nieuwe organisatie in werking. Dat betekent ook dat in 2024 voor collega's duidelijk wordt wat Fit for the Future gaat betekenen voor hun werk en samenwerken. Voor veruit de meeste collega's zal er in het dagelijks werk niets veranderen. We zijn ons bewust van de complexiteit en grootte van deze opgave en de uitdagingen die dat met zich meebrengt, bijvoorbeeld in het tijdig op orde brengen van systemen en processen en in het maken van heldere afspraken over de verantwoordelijkheid in kwaliteit en veiligheid van zorg. Het vraagt veel van velen en ook voor het goede gesprek over richting, nut en noodzaak van de veranderingen houden we aandacht.

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Veilig en gezond werken

In het Radboudumc moeten onze mensen, onze grootste kracht, hun werk goed kunnen blijven doen. Met elkaar, in een plezierig en veilig leer- en werkklimaat. Met het juiste talent op de juiste plek. Om dat te behouden, blijven we sturen op de vitaliteit en het welzijn van onze collega's. Op een open cultuur, waarin respectvol bespreken en aanspreken 'gewoon' zijn. We hebben samen een grote verantwoordelijkheid in het bewaken van die sociale veiligheid in huis. De Radboudumc Gedragscode en onze reglementen die integriteit en gedrag raken, geven daarbij een belangrijke basis. In 2024 zullen we op verschillende momenten en manieren blijven aandacht besteden aan onze cultuur, Gedragscode en het goede, open gesprek over sociale veiligheid. Dat gaan we met meer sturing en coördinatie doen. Beleid en regelingen worden geactualiseerd en er wordt gekeken wat nog ontbreekt.

Aantrekkelijk werkgever

De huidige arbeidsmarkt is voor veel mensen gunstig. De keuze in banen is groot. Dat vraagt van vele organisaties, dus ook het Radboudumc, extra inzet voor het behoud van talent en het aantrekken van goede nieuwe collega's. We willen een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven en dus is voortdurende investering daarin nodig. Dat begint bij een plezierige en veilige werkomgeving. Maar ook blijft aandacht nodig voor onder andere diversiteit en inclusie, heldere carrièrepaden voor talent in alle kerntaken en voor een goede balans tussen werk en privé. Ook een passende beloning en arbeidsvoorwaarden horen daarbij, die passen bij de veranderende wensen en eisen van professionals. De constructieve onderhandelingen in 2023 hebben geleid tot een nieuwe cao voor alle umc-medewerkers per 1 januari 2024.

Toekomstbestendige huisvesting

In 2024 werken we verder aan de vernieuwing van onze campus. Bijvoorbeeld met de renovatie van de Researchtoren en het Studiecentrum, de duurzame sloop van de gebouwen aan de westflank en de nieuwbouw van de Centrale Sterilisatieafdeling en Centrale Scopen Desinfectie. Met de sloop creëren we ruimte op ons terrein, die we gaan invullen als landschapspark. Bij een compacte, moderne, groene campus horen ook nieuwe manieren van werken en samenwerken. Denk daarbij aan meer en slimmer gebruik van informatietechnologie, het werken volgens digitale zorgconcepten, thematisering, van bezit naar gebruik en activiteitgericht

huisvesten. Dit betekent dus ook een verdergaande digitalisering en databeschikbaarheid; ook het IZA roept hiertoe op. Bescherming van gegevens en privacy en de aandacht hiervoor richting al onze collega's, zal evenredig hieraan moeten toenemen.

Financiën

De begroting voor 2024 is vastgesteld op een resultaat van € 0 miljoen en een EBITDA-marge (maatstaf voor het kasgenererend vermogen) van 6,6%. De marge is afgelopen jaren gedaald en staat onder druk door de onderhandeling met zorgverzekeraars, cao-afspraken, en relatief hoge inflatie en energieprijzen. Bij de huidige solvabiliteits- en liquiditeitspositie is dit aanvaardbaar, maar op lange termijn moet de marge verbeteren om voldoende investeringscapaciteit te behouden. Voor het versterken en behouden van een gezonde financiële positie en innovatiekracht zijn we in 2023 een programma gestart. In 2024 zijn en worden hierop initiatieven opgestart.

Binnen het lange termijn investeringsprogramma staan voor de komende jaren een aantal grote renovaties gepland, zoals het herinrichten van de oostflank van de campus, de sloop van de westflank, en de renovatie van de research toren en het studiecetrum. Deze investeringen kunnen naar verwachting uit de operationele kasstroom worden gefinancierd.

Een belangrijk uitgangspunt binnen de financiële meerjarenprognose van het Radboudumc is dat de opbrengsten zich stabiel kunnen blijven voortzetten, oftewel geen groei of krimp. Deze aanname past bij het algemene uitgangspunt van het Integraal Zorgakkoord (IZA) dat vanaf 2026 geen groei ruimte voor de medisch-specialistische zorg meer beschikbaar wordt gesteld. Echter in tijden van politieke instabiliteit en economische onzekerheid kunnen aannames zomaar worden ingehaald door de werkelijkheid. Financiën zal dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren blijven en financiële risico's zijn onderdeel van het strategisch risicomanagementsysteem van het Radboudumc.

1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



7. Verslag van de Toezichthouder

7.1 Terugblik op 2023

Hoewel ons land vaak wordt genoemd als één van de best presterende landen als het gaat om de gezondheidszorg, staat deze zorg ook onder druk. De verschillen in gezondheid en toegang tot zorg nemen daardoor toe. En er zijn zorgen over de toekomst van onze zorg. Daarnaast zien we de wereld snel veranderen en complexer worden, tegenstellingen worden bewust vergroot en het politieke discours verhardt. Dit baart ons zorgen en het benadrukt het belang van positieve stappen voorwaarts in duurzame zorg en gezondheid.

Juist die stappen zien we het Radboudumc zetten, door het vooroplopen in het vormgeven van de gezondheidszorg van de toekomst; persoonsgericht, innovatief manier en in nauwe samenwerking met het netwerk. Dat doet het Radboudumc vanuit de 6 strategische thema's: preventie, duurzaamheid, zingevende zinnige zorg, mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen, data driven en AI en het opleiden van de professionals van morgen. Thema's die ook aansluiten op het landelijke Integraal Zorgakkoord (IZA) en de ontwikkelingen binnen het principe 'passende zorg' dat steeds belangrijker wordt.

In zorg, onderwijs en onderzoek heeft het Radboudumc in 2023 mooie mijlpalen bereikt, die bijdragen aan deze ambities. Zo wordt door het wetenschappelijk onderzoek kennis opgedaan en gedeeld over het ontstaan, beloop en voorkómen van ziektes, en over de effecten van gezondheidsbevorderende interventies. En er worden stappen gezet in samenwerking vanuit wetenschappelijk onderzoek rond het delen van data, kennis en expertise. Op het gebied van onderwijs en opleiding werkte het Radboudumc in 2023 aan een veilig werkklimaat in alle curricula, duurzaam werken en carrièrepaden voor zorgprofessionals. Een mooie ontwikkeling is ook die van de nieuwe Master Medical Data Science, waarin zorg, techniek, ICT en kunstmatige intelligentie bijeenkomen.

In 2023 heeft het Radboudumc veel aandacht besteed aan de nieuwe organisatie waaraan met het programma Fit For the Future gewerkt wordt.

Er zijn vervolgstappen gezet, zoals de oprichting van het Radboudumc Instituut voor Patiëntenzorg. Wel zien we ook uitdagingen in de weg naar de nieuwe organisatie. Die gaan met name over het tijdig op orde brengen van de systemen en processen, en het beleggen van de verantwoordelijkheden voor kwaliteit en veiligheid.

De professionals van het Radboudumc hebben hard gewerkt, soms ook met een hoge werkdruk. Daar was ook in 2023 aandacht voor. Het Radboudumc heeft in 2023 meer geïnvesteerd in sociale veiligheid. We zien een groeiende cultuur waarin ruimte is voor open feedback geven en elkaar aanspreken op gedrag. Het Radboudumc moet een veilige plek en een inspirerende omgeving zijn voor patiënten, bezoekers, medewerkers en studenten. De nieuwe organisatie van de vertrouwenspersonen binnen het Radboudumc staat en geeft onder meer voorlichting over (on)gewenst gedrag.

We zijn ons ervan bewust dat het ieder jaar een uitdaging is om alle vacatures te vervullen. De arbeidsmarkt is namelijk voor veel mensen gunstig; professionals kunnen uit veel banen kiezen. Het zou mooi zijn als de in 2023 gestarte arbeidsmarktcampagne van het Radboudumc 'Denk verder, werk anders' bijdraagt aan een nieuwe instroom van medewerkers.

Aan het eind van 2023 werd Nederland geconfronteerd met een verkiezingsuitslag die zorgt voor een nieuwe politieke wind. In 2024 zal duidelijker worden wat de plannen zijn van het nieuwe kabinet voor zorg, onderwijs en onderzoek. We zijn verheugd dat de Raad van Bestuur van het Radboudumc hierin actief de standpunten en visie van de organisatie aandraagt om een bijdrage te leveren aan het beste beleid voor de zorg van morgen.

1. Voorwoord
2. Raad van Bestuur
3. Strategie en beleid
4. Organisatie en governance
5. Financiën
6. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
 - 7.1 Terugblik op 2023
 - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
 - 7.3 Vergaderingen in 2023
 - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
 - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
 - 7.6 Strategie en organisatie
 - 7.7 Raad van Bestuur
 - 7.8 Dankwoord
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

7.2 Raad van Toezicht en commissies

De Raad van Toezicht van de Stichting Radboud universitair medisch houdt toezicht op het bestuur van het Radboudumc en heeft hierin de volgende taken:

- Toezicht houden op het beleid van de Raad van Bestuur en algemene gang van zaken in het Radboudumc.
- Het adviseren van de Raad van Bestuur.
- Het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de Raad van Bestuur van het Radboudumc.
- Formeel goedkeuring geven op onder andere jaarplan en begroting, het jaarverslag en de jaarrekening van het Radboudumc.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting Radboud universitair medisch centrum. De reglementen en regelingen zijn opgesteld in lijn met de Governancecode Zorg en de wet Bestuur en Toezicht.

In 2023 gaven we invulling aan onze toezichhoudende rol, maar werkten we ook aan een optimale onderlinge samenwerking, in goede verbinding. Uiteraard is ook aandacht besteed aan de relatie met de Radboud Universiteit. In het verslagjaar heeft tweemaal een gezamenlijk overleg plaatsgevonden met het College van Bestuur van de Radboud Universiteit, de Raad van Bestuur van het Radboudumc en de beide raden van toezicht. Daarnaast heeft driemaal een voorzittersoverleg plaatsgevonden, met de voorzitters van de Raad van Bestuur, het College van Bestuur en de beide raden van toezicht. Hierbij ging het over voor beide instellingen belangrijke onderwerpen.

Ook in 2023 is in het kader van de permanente educatie een aantal themabijeenkomsten georganiseerd. Hierbij is aandacht besteed aan onder andere: de financiële meerjarensenario's, netwerksamenwerkingen (verleden, heden en toekomst), programma Betaalbaar Beter en Fit for the Future. Gedurende het jaar bracht de Raad van Toezicht enkele werkbezoeken aan het Radboudumc, waaronder het Hospital Control Center, Health Innovation Labs, de bedden centrale, de Spoedeisende Hulp en het helideck. De commissie Ethiek gaf een toelichting op het ethisch klimaat binnen het Radboudumc en het werkveld van de commissie.

Eind 2023 vond voor de derde keer een interne evaluatie van de Raad van Toezicht plaats, dit keer onder begeleiding van een externe deskundige. Daarbij ging het onder andere over wanneer bestuurders de toegevoegde waarde van toezichthouders ervaren en op welke momenten ze zich begrensd voelen. Ook is besproken wanneer toezichthouders zich goed in positie gebracht voelen om hun rol in te kunnen vullen en wanneer dat minder het geval is. Dit leidde tot een mooi en open gesprek binnen de Raad van Toezicht en tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. In het deel van de evaluatie waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig was, is gesproken over de Raad van Toezicht als professioneel team en wat daarbij de inbreng van de individuele leden is.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2023



V.l.n.r.: Carina Hilders, Wim van der Meeren, Paul Morshuis, Frederieke Leefflang en Valerie Frissen

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
 - 7.1 Terugblik op 2023
 - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
 - 7.3 Vergaderingen in 2023
 - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
 - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
 - 7.6 Strategie en organisatie
 - 7.7 Raad van Bestuur
 - 7.8 Dankwoord
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



In 2023 bestond de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

drs. W.A. (Wim) van der Meeren, voorzitter

- Remuneratiecommissie
- Regulier overleg OR, PAR, VAR, Stafconvent en UMC-Raad
- Bestuur Stichting Reinier Post
- De eerste zittingstermijn eindigt op 17 oktober 2024.

prof. dr. C.G.J.M. (Carina) Hilders, vicevoorzitter

- Commissie Kwaliteit en Veiligheid (voorzitter)
- Lid overlegdelegatie Stafconvent, OR, VAR en PAR
- De tweede zittingstermijn eindigt op 15 januari 2027.

mr. F. (Frederieke) Leeftang

- Auditcommissie
- De eerste zittingstermijn eindigt op 4 maart 2025.

drs. P.A. (Paul) Morshuis RC

- Auditcommissie (voorzitter)
- Remuneratiecommissie (voorzitter)
- Beleggingscommissie Reinier Post (voorzitter)
- De tweede zittingstermijn eindigt op 11 december 2025.

prof. dr. V.A.J. (Valerie) Frissen

- Commissie Kwaliteit en Veiligheid
- Lid overlegdelegatie UMC-Raad
- De eerste zittingstermijn eindigt op 11 maart 2026.

Volledigheidshalve wordt geconstateerd dat de Raad van Toezicht van oordeel is dat voldaan is aan de eisen voor onafhankelijkheid van leden van de Raad van Toezicht zoals bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze code geldt overigens niet voor het Radboudumc.

7.3 Vergaderingen in 2023

In 2023 vergaderde de Raad van Toezicht zes keer plenair met de Raad van Bestuur van het Radboudumc over interne aangelegenheden en externe ontwikkelingen. Voorafgaand aan de plenaire vergaderingen met de Raad van Bestuur kwam de Raad van Toezicht ook zes keer voor intern overleg bijeen. De leden van de Raad van Toezicht nemen ook deel aan verschillende commissies. Hierin bespreken zij hun deelonderwerpen met de portefeuillehouders van de Raad van Bestuur, ter voorbereiding op de plenaire vergaderingen:

- De **Auditcommissie** heeft in 2023 drie keer vergaderd over de behandeling van met name financiële, ICT- en bouw-gerelateerde onderwerpen. Daarnaast zijn er enkele korte update overleggen geweest op verzoek van de Auditcommissie om ook tussentijds belangrijke financiële ontwikkelingen te kunnen blijven volgen.
- De **Commissie Kwaliteit en Veiligheid** vergaderde in 2023 vijf keer. Deze commissie gaat over specifieke onderwerpen op het terrein van de kwaliteit en veiligheid in de (academische) patiëntenzorg.
- De **Remuneratiecommissie** voert de jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur en besluit over de bezoldiging van de bestuursleden. Ook is de commissie verantwoordelijk voor het voorbereiden van de aanstelling van nieuwe leden van Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

1. Voorwoord
2. Raad van Bestuur
3. Strategie en beleid
4. Organisatie en governance
5. Financiën
6. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
 - 7.1 Terugblik op 2023
 - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
 - 7.3 Vergaderingen in 2023
 - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
 - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
 - 7.6 Strategie en organisatie
 - 7.7 Raad van Bestuur
 - 7.8 Dankwoord
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Aanwezigheid Raad van Toezicht 2023¹

Leden	Vergaderingen			Commissies			MZ
	Regulier	Intern	RvB/CvB	Audit	K&V	Remuneratie	OR
Frissen	5/6	5/6	2/2	-	4/5	-	-
Hilders	5/6	5/6	2/2	-	5/5	-	2/2
Leeflang	4/6	4/6	1/2	3/3	-	-	-
Meeren, vd	6/6	6/6	2/2	-	-	1/1	2/2
Morshuis	6/6	6/6	2/2	3/3	-	1/1	-

7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement

De Raad van Toezicht houdt onder meer toezicht op de financiën en het risicomanagement van het Radboudumc.

In onze Auditcommissie, de vergaderingen van de Raad van Toezicht en in de plenaire vergaderingen met de voltallige Raad van Bestuur van het Radboudumc, kwam naast de reguliere financiële rapportages in 2023 een groot aantal onderwerpen aan de orde. Hierna volgt een opsomming.

- De stukken waarover wij als toezichthouder besluiten dienen te nemen, te bespreken en mogelijk advies te geven:
 - o Het controleplan van de externe accountant (PwC). Dit is goedgekeurd.
 - o Het accountantsverslag over 2022 en de interim bevindingen 2023 van de externe accountant (PwC). Deze zijn besproken.
 - o Bespreken van de voor- en najaarsrapportages van de interne eenheid Audit & Risk.
 - o De Jaarrekening 2022. Deze is goedgekeurd en aan de Raad van Bestuur is décharge verleend.
 - o Evaluatie jaarrekeningtraject 2022.
 - o Het Jaarplan en de Begroting 2024. Deze zijn goedgekeurd.
 - o Investerings die goedgekeurd zijn.
 - o Meerjarenplanning Audit & Risk.

- Het Europese aanbestedingstraject ten aanzien van de externe accountantsdienstverlening dat samen met de Radboud Universiteit doorlopen is. De opdracht is gegund aan PwC en het nieuwe contract is aangegaan begin 2024.
- Fit for the Future en de daarmee gepaard gaande systeemveranderingen.
- Meldingen Code Conflicterende Belangen 2022.
- Crisisbeheersing binnen het Radboudumc.
- Sociale veiligheid.
- Samenwerkingsverbanden.

¹ afwezige leden brengen tevoren hun opmerkingen bij de agendapunten ter kennis van de voorzitter en de secretaris

1. Voorwoord
2. Raad van Bestuur
3. Strategie en beleid
4. Organisatie en governance
5. Financiën
6. Impact in 2023
7. Vooruitblik

7. Verslag van de Toezichthouder

- 7.1 Terugblik op 2023
- 7.2 Raad van Toezicht en commissies
- 7.3 Vergaderingen in 2023
- 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
- 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
- 7.6 Strategie en organisatie
- 7.7 Raad van Bestuur
- 7.8 Dankwoord

8. Jaarrekening

9. Bijlagen



7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid

Onderwerpen van gesprek waren in 2023 zoals gebruikelijk de actuele ontwikkelingen binnen het Radboudumc en de zorg in het algemeen. Verder is in 2023 op het gebied van kwaliteit en veiligheid onder andere gesproken over:

- Certificering en registratie implantaten.
- Jaarverslag 2022 Klachten, Calamiteiten, DIM's, Tuchtzaken en Claims.
- Nieuw kwaliteitssysteem.
- Passende zorg op de Intensive Care.
- Zorgpadenontwikkeling en patiëntparticipatie.
- Crisis- en calamiteitenorganisatie.

7.6 Strategie en organisatie

Met elkaar en met de Raad van Bestuur spraken we iedere vergadering over de effecten van de organisatieverandering van het Radboudumc. De Raad van Toezicht volgt de ontwikkelingen hiervan zorgvuldig en we zijn tevreden over de manier waarop de Raad van Bestuur ons nadrukkelijk meeneemt in de ontwikkelingen. We onderschrijven de gekozen route voor het in werking brengen van de nieuwe organisatie. We hebben aandacht gevraagd voor het behoud van veerkracht binnen de organisatie en het belang van prioriteren en focussen. Nadrukkelijk hebben wij stilgestaan bij de systeemkant van de organisatieverandering.

Verder zijn in 2023 tijdens iedere vergadering professionals van het Radboudumc gevraagd om specifieke onderwerpen aan de Raad van Toezicht toe te lichten die de strategie van het Radboudumc raken. Zo kregen wij breder inzicht over het Donders Instituut, de behandeling met CAR-T cellen, de plannen, voortgang en ontwikkelingen van het Centrum voor Hart en Vaten en sociale veiligheid binnen het Radboudumc.

Daarnaast spraken we in 2023 zoals gebruikelijk in verschillende samenstellingen met diverse interne stakeholders. Op deze manier kregen we een indruk van de meningen en ideeën onder de Radboudumc-medewerkers. We namen bijvoorbeeld deel aan het overleg van de Ondernemingsraad met de Raad van Bestuur, waar het programma Fit for the Future de meeste aandacht kreeg. Ook spraken we met afvaardigingen van het bestuur van het Stafconvent, de VAR, UMC-Raad en de PAR over actuele ontwikkelingen en heeft de jaarlijkse informele bijeenkomst met alle advies- en medezeggenschapsorganen plaatsgevonden.

- 1. Voorwoord**
Raad van Bestuur
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2023**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de Toezichthouder**
 - 7.1 Terugblik op 2023
 - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
 - 7.3 Vergaderingen in 2023
 - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
 - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid**
 - 7.6 Strategie en organisatie**
 - 7.7 Raad van Bestuur
 - 7.8 Dankwoord
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

7.7 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van het Radboudumc bestond in 2023 uit de volgende leden:

- dr. Bertine Lahuis (voorzitter)
- prof. dr. Jan Smit (vicevoorzitter/decaan)
- drs. Mark Janssen (portefeuille Financiën, Bedrijfsvoering en ICT)
- drs. Carolijn Ploem (portefeuille Organisatie van Zorg en Human Resources)

De Remuneratiecommissie voerde in september 2023 de jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Voor de jaargesprekken vroeg de commissie vooraf input van alle leden van de Raad van Toezicht. De commissie rapporteerde over haar bevindingen aan de Raad van Toezicht.

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een bezoldiging in overeenstemming met de Wet normering topinkomens (WNT). De Raad van Toezicht heeft het besluit genomen de bezoldigingsklasse 2023 voor het Radboudumc te bepalen op klasse V en het bezoldigingsmaximum vast te stellen op € 223.000,00.

7.8 Dankwoord

De Raad van Toezicht dankt de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor hun buitengewone inzet van het afgelopen jaar en kijkt met veel waardering naar alle behaalde resultaten.



- 1. Voorwoord Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2023**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de Toezichthouder**
 - 7.1 Terugblik op 2023
 - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
 - 7.3 Vergaderingen in 2023
 - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
 - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
 - 7.6 Strategie en organisatie
 - 7.7 Raad van Bestuur
 - 7.8 Dankwoord
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

8. Jaarrekening



1. Voorwoord
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie
en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de
Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

8.1 Geconsolideerde jaarrekening 2023

8.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

Activa	ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€ x 1.000	€ x 1.000
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. kosten van ontwikkeling		9.306	12.845
2. goodwill		0	16
3. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		4.106	3.185
Totaal immateriële vaste activa		13.412	16.046
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		368.800	359.860
2. machines en installaties		149.414	163.480
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		207.914	209.260
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		34.396	31.873
5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		0	0
Totaal materiële vaste activa		760.524	764.473
III Financiële vaste activa	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		0	0
2. vorderingen op groepsmaatschappijen		3.394	3.415
3. andere deelnemingen		3.704	3.469
4. overige effecten		260	203
5. overige vorderingen		32.479	41.023
Totaal financiële vaste activa		39.837	48.110
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
1. medische middelen		27.347	24.501
2. overige voorraden		909	798
Totaal voorraden		28.256	25.299
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	59.097	47.772
III Vorderingen	6		
1. op handelsdebiteuren		78.901	92.497
2. op groepsmaatschappijen		0	0
3. overige vorderingen		135.496	156.241
Totaal vorderingen		214.397	248.738
IV Liquide middelen	7	110.950	63.394
C Totaal activa		1.226.473	1.213.832

Passiva	ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€ x 1.000	€ x 1.000
D Groepsvermogen	8		
I Bestemmingsreserves		88.291	88.291
II Overige reserves		272.329	263.157
III Aandeel derden in groepsvermogen		49	29
Totaal groepsvermogen		360.669	351.477
E Voorzieningen	9		
1. Overige		37.449	35.120
Totaal voorzieningen		37.449	35.120
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
1. schulden aan banken		462.104	473.263
2. overige schulden		40.763	46.268
Totaal langlopende leningen		502.867	519.531
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		24.071	27.064
2. schulden aan groepsmaatschappijen		0	0
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		17.989	17.551
4. schulden ter zake pensioenen		10.769	10.832
5. overige schulden		272.659	252.257
Totaal kortlopende schulden		325.488	307.704
H Totaal passiva		1.226.473	1.213.832

8.1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023

	ref.	2023 € x 1.000	2022 € x 1.000
A. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13		
1. Zorgverzekeringswet		855.010	795.052
2. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg		5.535	5.809
3. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		76.618	88.714
4. Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg		122.201	113.485
5. Baten uit onderaanneming		14.983	13.585
6. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		0	0
		1.074.347	1.016.645
Opbrengsten jeugdwet		0	0
B. Baten uit Veilig Thuis		0	0
C. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	14	183.854	171.038
Netto omzet		1.258.201	1.187.683
Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum		-	-
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		-	-
Overige bedrijfsopbrengsten	15	188.448	176.928
		188.448	176.928
Som der bedrijfsopbrengsten		1.446.649	1.364.611
Kosten van grond- en hulpstoffen		0	0
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	31.645	37.400
Lonen en salarissen	17	652.062	599.449
Sociale lasten	17	74.254	66.875
Pensioenlasten	17	87.936	90.792
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	87.030	79.709
Overige bedrijfskosten	19	489.559	456.019
		1.422.486	1.330.244
Som der bedrijfslasten		1.422.486	1.330.244
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	20	-215	625
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	-2.986	-125
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	20		
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	18.114	16.285
		14.913	16.785
Resultaat voor belastingen		9.250	17.582
Belastingen	21	-75	-8
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	22	-18	-27
Resultaat boekjaar		9.157	17.547
Resultaatbestemming			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2023	2022
		€ x 1.000	€ x 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserve Onderwijs & Onderzoek		0	0
Overige reserves		9.157	17.547
		9.157	17.547

8.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

	ref.	2023 € x 1.000	2022 € x 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Som der bedrijfsopbrengsten		1.446.649	1.364.611
af: Som der bedrijfslasten		-1.422.486	-1.330.244
Bedrijfsresultaat		24.163	34.367
Aanpassingen voor:			
afschrijving en overige waardeverminderingen	1, 2, 18	87.031	79.709
mutaties voorzieningen	9	2.329	1.558
mutatie aandeel derden	22	21	26
directe vermogensmutatie	20	15	0
afschrijving geactiveerde amortisatie marktwaarde derivaten lening u/g	20	8.544	8.544
vrijval geamortiseerde kosten langlopende schulden	11	-5.503	-5.488
geamortiseerde kosten in rentelasten	20	-3.056	-3.056
		89.381	81.293
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden	4	-2.957	1.015
- mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	-11.325	-77
- vorderingen	6	34.364	-42.103
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	10.924	1.034
		31.006	-40.131
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		144.550	75.529
Ontvangen interest	20	2.986	100
Betaalde interest	20	-15.093	-15.455
Opbrengst verkoop effecten en deelnemingen	20	72	15
Resultaat deelnemingen	20	143	-640
Resultaat aandeel derden	22	-18	-26
Betaalde vennootschapsbelasting	21	-97	-84
		-12.007	-16.090
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		132.543	59.439
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen materiële vaste activa	2	-79.044	-122.088
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	803	467
Investeringen immateriële vaste activa	1	-2.334	-5.167
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	127	0
Bijgeschreven rente leningen u/g deelnemingen	3	-68	-266
Verstrekte leningen u/g	3	-315	-1.560
Aflossing leningen u/g	3	198	82
Investeringen in overige financiële vaste activa	3	-122	-22
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	3	35	1.277
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-80.720	-127.277
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	10	0	0
Aflossing langlopende schulden	10	-4.267	-5.569
Mutatie kortlopend bankkrediet	11	0	0
		-4.267	-5.569
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-4.267	-5.569
Mutatie geldmiddelen		47.556	-73.407
Stand geldmiddelen per 1 januari	7	63.394	136.801
Stand geldmiddelen per 31 december	7	110.950	63.394
Mutatie geldmiddelen		47.556	-73.407

8.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene grondslagen en groepsverhoudingen

Activiteiten

Stichting Radboud universitair medisch centrum is gevestigd te Geert Groteplein Zuid 10, 6525GA Nijmegen.

De Stichting Radboud universitair medisch centrum is geregistreerd onder nummer: 80262783 in het handelsregister van de Kamer van Koophandel met de handelsnaam Radboudumc.

Het Radboudumc is een universitair medisch centrum voor patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek.

Radboudumc wordt gehanteerd als naam voor Stichting Radboud universitair medisch centrum.

Alle bedragen luiden in duizenden euro's tenzij anders vermeld.

De jaarrekening is op 2 april 2024 vastgesteld door de Raad van Bestuur en op 24 mei 2024 goedgekeurd door de Raad van Toezicht van de Stichting Radboud universitair medisch centrum.

Groepsverhoudingen

De Stichting Radboud universitair medisch centrum staat aan het hoofd van de Radboudumc Groep.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RoJW), alsmede de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De Raad van Bestuur heeft de continuïteitsveronderstelling onderbouwd aan de hand van de huidige financiële positie eind 2023, de begroting 2024, de meerjarenbegroting (in resultaat, liquiditeit en solvabiliteit) en de analyse of voldaan wordt aan de bankconvenanten. Op grond hiervan zijn er geen omstandigheden of gebeurtenissen geconstateerd die wijzen op aanzienlijke twijfel ten aanzien van het vermogen van de stichting om de continuïteit te waarborgen. Zowel de liquiditeit als de solvabiliteit geven minimaal een jaar na het vaststellen en goedkeuren van de jaarrekening 2023 voldoende grondslag voor de continuïteit.

Schattingswijzigingen

In 2023 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- De waardering van het vastgoed binnen het stelsel van prestatiebekostiging en eventuele bijzondere waardeverminderingen als gevolg van nieuwbouw.
- De waardering van geactiveerde ontwikkelkosten onder de immateriële vaste activa.
- De waardering van de baten zorgverzekeringswet als gevolg van een complexe toerekening van plafondafspraken met zorgverzekeraars op basis van schadejaar naar gerealiseerde omzet in het boekjaar.
- De bepaling van de levensduur MVA en IMVA.
- De schatting van de verdisconteringsrente van de voorzieningen.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van het Radboudumc en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat (Zie hoofdstuk 9.4 Juridische structuur per 31-12-2023). Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de instelling (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de instelling een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de instelling meer of minder invloed verschaffen.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van het Radboudumc. Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn gegevens van het Radboudumc en de volgende rechtspersonen opgenomen:

Dochtermaatschappij

- Radboud Vastgoed B.V. te Nijmegen (100%)
- Radboudumc Facilitair BV te Nijmegen (100%)
- Radboudumc Holding B.V. te Nijmegen (100%)

Via de Radboudumc Holding B.V. zijn er indirecte kapitaalbelangen in de volgende vennootschappen, die eveneens opgenomen zijn in de geconsolideerde jaarrekening:

- UMC St. Radboud QM Diagnostics B.V. te Nijmegen (79,9%)
- UMC St. Radboud Hartresearch B.V. te Nijmegen (100%)
- UMC St. Radboud Research B.V. te Nijmegen (100%)
- Science Meets Business B.V. te Nijmegen (100%)
- Radboud Translation Medicine B.V. te Nijmegen (100%)
- Kraamzorg Zuid-Gelderland B.V. te Nijmegen (100%)

De volgende stichtingen zijn eveneens opgenomen in geconsolideerde jaarrekening:

- Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen te Nijmegen
- Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal te Nijmegen
- Stichting Parkinsonnet te Nijmegen

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

Transacties met verbonden partijen

Van transacties tussen verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen het Radboudumc, haar deelnemingen, gerelateerde stichtingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, alsook kortlopende schulden aan kredietinstellingen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelangen zijn opgenomen onder de kasstroom operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van een in het boekjaar verworven groepsmaatschappij wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa is in de toelichting van balansposten verwerkt.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva geconsolideerde jaarrekening

Activa en passiva

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de geamortiseerde kostprijs. Toelichtingen op posten in de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat met het project economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan bij ingebruikname en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode.

De volgende gebruiksduur wordt hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen:
 - gebouwen 40 jaar
 - inbouwdeel 20 jaar
 - terreinvoorzieningen 20 jaar
- Machines en installaties: 20 jaar
- Andere vaste bedrijfsmiddelen:
 - verbouwingen en renovaties 20 jaar
 - kleine werken en inventaris 10 jaar
 - vervoermiddelen en automatisering 5 jaar
- Kosten van ontwikkeling: 5 tot 7 jaar
- Goodwill: 10 jaar

Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

De garantieregeling kapitaallasten 2013-2016 (BR/CU 2139) voorziet in de financiering van de overgang van de huidige huisvesting naar een toekomstige compacte huisvesting. De middelen die uit deze regeling worden verkregen zijn onder de vooruitontvangen investeringssubsidies opgenomen en vallen vrij ten gunste van het resultaat in gelijk tempo als de inhaalafschrijvingen die op de slooppanden worden genomen.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend door het Radboudumc, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Als het Radboudumc garant staat voor verplichtingen wordt een voorziening gevormd ter hoogte van de negatieve deelnemingswaarde.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde. De afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder 'Financiële instrumenten'.

Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger vastgesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

In 2023 is een impairmentberekening uitgevoerd. Deze heeft geen aanleiding gegeven tot het verwerken van bijzondere waardeverminderingen.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van actuele inkoopprijs of tegen vervaardigingsprijs, onder aftrek van een voorziening voor incourantheid. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging, alsmede de gemaakte kosten om de voorraden in hun huidige plaats en huidige staat te brengen. In de kosten van vervaardiging zijn begrepen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden.

Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Onderhanden werk contractonderzoek

Het onderhanden werk contractonderzoek wordt gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten onder aftrek van gedeclareerde termijnen en eigen projectbijdragen. Toerekening van de eigen bijdragen gebeurt naar rato van de verrichte prestaties. Verwachte projectverliezen worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden, overige te betalen posten en derivaten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten ('embedded derivative'). Deze worden door de instelling gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde

voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Overige financiële vaste activa

Overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de marktwaarde van de derivaten die in 2019 zijn afgewikkeld bij de omzetting van variabel rentende leningen en gekoppelde derivaten naar vastrentende leningen. De overlopende activa amortiseren over de oorspronkelijke looptijd van de derivaten.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast, vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst-en-verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. De instelling documenteert de hedgerelaties in specifieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat geen sprake is van overhedges. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting, aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd.

Het Radboudumc past kostprijs hedge accounting toe op de verwerking van de renteswaps ter afdekking van het renterisico op de variabel rentende leningen. Per balansdatum is vastgesteld dat sprake is van toereikende hedgedocumentatie. Tevens is de effectiviteit getoetst en akkoord bevonden.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen verliezen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Leasing

Het Radboudumc kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Financiële lease

Als het Radboudumc optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject; of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Als deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder paragraaf Immateriële en materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat het Radboudumc eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de termijn van de leaseperiode of indien korter de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende nettoverplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele lease

Als het Radboudumc optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Het Radboudumc heeft leasecontracten als operationele lease geclassificeerd en dusdanig verwerkt.

Grondslagen van resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengsten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De opbrengsten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn. Opbrengsten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Opbrengsten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten zorgprestaties

Opbrengsten uit DBC-zorgproducten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waardering van het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten. Beschikbaarheidsbijdragen zorg bestaan uit de vergoeding voor de Academische Zorg, Kapitaallasten academische zorg, Post Mortem Orgaanuitname, Coördinatie Traumazorg en Regionaal Overleg Acute Zorg, Opleiden, Trainen en Oefenen en Traumazorg door Mobiel Medisch Team met Helikopter en Voertuig. Deze bijdragen worden aangemerkt als subsidies voor bestedingen die in het jaar van besteding als kosten worden beschouwd. De bijdragen worden direct ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Subsidies

De rijksbijdragen worden als exploitatiesubsidie aangemerkt. Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten of opbrengsten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Investeringsubsidies

Toegekende investeringsubsidies worden op de investeringen in mindering gebracht en vallen gekoppeld aan de afschrijvingen vrij ten gunste van het resultaat.

Contractonderzoek derden

Projectopbrengsten uit hoofde van een onderzoeksproject worden naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Verwachte projectverliezen worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan medewerkers en de belastingautoriteit (voor het werkgeversdeel).

Pensioenen

Het Radboudumc heeft voor haar medewerkers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende medewerkers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de medewerker pensioen heeft opgebouwd bij het Radboudumc.

De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Het Radboudumc betaalt hiervoor premies waarvan 70% door de werkgever wordt betaald en 30% door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 29-12-2023 bedroeg de actuele dekkingsgraad 110,5%. De beleidsdekkingsgraad was op 29-12-2023 113,9%.

Het Radboudumc heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Het Radboudumc heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) rente. Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van desbetreffende activa en passiva. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen, dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa. Het renteresultaat van de amortisatie van beëindigde derivaten wordt opgenomen onder de rentebaten of rentelasten.

Grondslagen van segmentering

Het Radboudumc heeft de winst-en-verliesrekening niet gesegmenteerd naar operationele segmenten, omdat in de inrichting van het bedrijf een hoge mate van verbondenheid bestaat tussen de kernactiviteiten: zorg, onderzoek en onderwijs.

Financieel risicobeheer

Onderstaande beschouwing van het risicobeheer heeft betrekking op de te onderkennen risico's vanuit de onderscheiden posten uit de jaarrekening van het Radboudumc.

In de normale bedrijfsuitoefening onderkent het Radboudumc de onderstaande financiële risico's.

Renterisico

De leningen bestaan uit vastrentende leningen en uit variabel rentende leningen, waarvan de variabele rente met een renteswap is omgeuild naar een vaste rente. De volatiliteit in de rentekosten is hierdoor zeer beperkt.

Banken kunnen bij een positief banksaldo negatieve rente in rekening brengen.

Ultimo 2023 is sprake van een negatieve marktwaarde van de renteswaps waarbij geen verplichting tot bijstorting van liquiditeiten van toepassing is. Een nadere toelichting op de renteswaps is opgenomen in 8.1.10.

Liquiditeitsrisico

Het Radboudumc heeft voldoende ruimte binnen de rekening-courant faciliteit met de banken om tijdelijke tekorten op te kunnen vangen.

Voor de lange termijnfinanciering is een risico op herfinanciering van de bestaande bullet leningen aanwezig. Onderstaande tabel geeft weer in welke mate het Radboudumc aan dit risico onderhevig wordt:

Lening	Aflossingsdatum	Omvang (x€ 1.000)
BNG	31 december 2049	100.000
Rabobank	31 december 2027	33.333

Kredietrisico

Het kredietrisico doet zich voor als een tegenpartij zijn betalingsverplichting niet nakomt, waardoor vorderingen oninbaar worden. Dit risico concentreert zich met name rondom de vier grote zorgverzekeraars. Met deze verzekeraars zijn afdoende afspraken gemaakt over bevoorschotting, waardoor het kredietrisico beperkt blijft.

8.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

1. Immateriële vaste activa

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van ontwikkeling	9.306	12.845
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	0	16
Vooruitbetalingen op immateriële activa	4.106	3.185
Totaal immateriële vaste activa	13.412	16.046
	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	16.046	16.308
Bij: investeringen	2.334	5.167
Af: afschrijvingen	4.841	5.429
Af: desinvesteringen	127	0
Boekwaarde per 31 december	13.412	16.046

De immateriële vaste activa hebben met name betrekking op de aanschaf van software en het specifiek maken van deze software voor het Radboudumc.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.1.6.

2. Materiële vaste activa

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	368.800	359.860
Machines en installaties	149.414	163.480
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	207.914	209.260
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	34.396	31.873
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	760.524	764.473
	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	764.473	717.132
Bij: investeringen	79.044	122.087
Af: afschrijvingen	82.189	74.280
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	1	371
Af: desinvesteringen	803	95
Boekwaarde per 31 december	760.524	764.473

De investeringen in 2023 hebben met name betrekking op reguliere instandhouding en inventaris.

Van de materiële vaste activa is het Radboudumc voor € 0 (boekwaarde 31 december 2023) geen juridisch eigenaar (2022: € 55).

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.1.7.

3. Financiële vaste activa

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	0	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.394	3.415
Andere deelnemingen	3.704	3.469
Overige effecten	260	203
Overige vorderingen	32.479	41.023
Totaal financiële vaste activa	39.837	48.110
	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	48.110	56.164
Kapitaalstortingen	92	735
Resultaat deelnemingen	143	-640
Verkoop aandelen deelneming	0	0
Mutatie voorzieningen	-27	-750
Aankoop en verkoop van effecten	57	37
Verstrekte leningen u/g	315	1.560
Aflossing leningen u/g	-199	-82
(Terugname) waardeverminderingen	-178	0
Conversie lening in agio	0	-637
Bijgeschreven rente	68	266
Amortisatie marktwaarde derivaten	-8.544	-8.543
Boekwaarde per 31 december	39.837	48.110

De post "Overige financiële vaste activa" betreft de marktwaarde van de derivaten die in 2019 zijn afgewikkeld bij de omzetting van variabel rentende leningen en gekoppelde derivaten naar vastrentende leningen. Dezelfde marktwaarde is opgenomen onder de langlopende schulden als overlopende post. De overlopende activa amortiseren over de oorspronkelijke looptijd van de derivaten. De overlopende passiva amortiseren over de nieuwe looptijd van de leningen. Het verschil in amortisatie van de overlopende posten wordt als hedgeresultaat onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.1.8.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal € x 1.000	Kapitaal-belang (in %)	Eigen vermogen € x 1.000	Resultaat € x 1.000
<i>Overige deelnemingen gewaardeerd op netto vermogenswaarde (invloed van betekenis):</i>					
Saving Patients Lives Medical B.V.	Valorisatie radiodiagnostiek	2	30,99%	0	0
TropIQ Health Science B.V.	Valorisatie biotechnologisch en farmaceutische research	14	35,00%	346	-83
Kinder Diabetes Centrum Nijmegen B.V.	Patiëntenzorg kinderdiabetes	9	50,00%	277	85
Apotheek A15 Holding B.V.	Financiële holding van een apotheek voor geneesmiddelenbereiding	2.307	25,00%	2.806	193
Cell4Pharma B.V.	Ontwikkeling en verkoop van producten en diensten mbt life sciences en health	100	33,63%	0	-91
Predica Diagnostics B.V.	Onderzoek naar en ontwikkeling van technologieën en diagnostiek voor het aantonen en behandelen van oncologische aandoeningen	0	25,00%	0	0
Asthera B.V.	Ontwikkeling en verkoop van technologieën bij genetische ziekten	0	21,90%	0	0
anDREA B.V.	Ontwikkeling online platform t.b.v. faciliteren wetenschappelijk onderzoek	0	33,33%	0	0
Simmunext Biotherapeutics B.V.	Wetenschappelijk onderzoek met het oog op de ontwikkeling en exploitatie van nieuwe therapieën voor kanker, (auto)immuun- en infectieziekten	0	25,00%	0	0
<i>Overige deelnemingen zonder invloed van betekenis, gewaardeerd op verkrijgingsprijs:</i>					
ATRO Medical B.V.	Valorisatie van orthopedische medische hulpmiddelen	255	5,24%	0	-5
Soteria Medical B.V.	Valorisatie radiologisch onderzoek	308	17,82%	262	46
Thirona B.V.	Valorisatie van computeranalyse medische beelden	13	5,80%	13	0
Screenpoint Medical B.V.	Valorisatie kennis, software en rechten van intellectueel eigendom van radiologie en mammografie	1	2,80%	0	0
Enzyre B.V.	Valorisatie van trombose hemostase diagnostiek	280	6,83%	0	0
Cardiac Booster B.V.	Valoriseren van medische apparatuur voor de mechanische ondersteuning van de hartpompfunctie	572	12,10%	0	0
Cenya Imaging B.V.	Biotechnologisch speur- en ontwikkelingswerk van medische producten en farmaceutische processen en van voeding	0	19,90%	0	0
Xheal Diagnostics B.V.	Valoriseren van medische apparatuur om uit uitgedemde lucht micro-organismen te vangen en te identificeren	0	19,90%	0	0
Aiosyn B.V. (voorheen Patholyt B.V.)	Onderzoek naar geautomatiseerde pathologie algoritmes	19	9,20%	0	-1
Bio-TRIP B.V.	Speur- en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid en voeding (niet biotechnologisch)	63	10,00%	0	0
Ardim B.V.	Ontwikkeling, certificering en verkoop van software voor medische beeldvorming	50	15,00%	0	-1
				3.704	143

De aan Predica Diagnostics B.V., Xheal Diagnostics B.V., Cell4Pharma B.V. en Asthera B.V. verstrekte leningen zijn voor 50% voorzien.

4. Voorraden

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Medische middelen	27.347	24.501
Overige voorraden	909	798
Totaal voorraden	28.256	25.299

Op de voorraden is een voorziening voor incurantheid in aftrek gebracht van € 0 (2022: € 0).

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	30.091	27.629
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment	77.467	64.840
Af: ontvangen voorschotten	-48.461	-44.697
Totaal onderhanden werk	59.097	47.772

Eind december 2023 was er sprake van blokkade op de facturering als gevolg van achterstand in registratie dure geneesmiddelen die als *add on* gefactureerd worden bij een DBC. De DBC's konden hierdoor ultimo boekjaar 2023 niet gesloten worden en daardoor is het onderhanden werk in vergelijking met ultimo boekjaar 2022 hoger in waarde. Daarnaast speelt de verhoging van de contracttarieven van DBC's als gevolg van de gestegen prijzen in schadejaar medisch specialistische zorg 2023.

6. Vorderingen

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op handelsdebiteuren	78.901	92.497
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	86.895	106.179
Schuld contractoverschrijding	-13.799	-9.967
Vorderingen op groepsmaatschappijen	0	0
Vordering omzetbelasting	3.013	3.285
Vordering vennootschapsbelasting	16	213
Vooruitbetaalde bedragen	12.663	6.405
Overige vorderingen	19.639	23.647
Onderhanden werk contractonderzoek projecten	27.069	26.479
Totaal vorderingen	214.397	248.738

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,4 miljoen (2022: € 0,3 miljoen).

De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post "Onderhanden werk contractonderzoek" bestaat uit het saldo van de projecten waarbij de kosten hoger zijn dan de vooruitontvangen financiering.

7. Liquide middelen

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	102.924	59.331
Kassen	9	47
Deposito's	8.017	4.016
Totaal liquide middelen	110.950	63.394

De deposito's opgenomen onder de liquide middelen zijn direct opeisbaar. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

Stijging van het saldo liquide middelen wordt vooral verklaard door eerder ontvangen baten patiëntenzorg als gevolg van snellere facturatie.

8. Groepsvermogen

8.1 I Groepsvermogen	31-dec-23	31-dec-22
<i>Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
I Bestemmingsreserves	88.291	88.291
II Overige reserves	272.328	263.157
	360.619	351.448
III Aandeel van derden in groepsvermogen	49	29
Totaal groepsvermogen	360.668	351.477

8.1 I Bestemmingsreserves	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Bestemmingsreserve Onderwijs & Onderzoek	88.291	0	0	88.291
Totaal bestemmingsreserves	88.291	0	0	88.291

8.2 II Overige reserves	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Overige reserves	263.157	9.157	15	272.329
Totaal overige reserves	263.157	9.157	15	272.329

8.3 III Aandeel derden	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Aandeel derden in resultaat	29	20	0	49
Totaal aandeel derden	29	20	0	49

De bestemmingsreserve O&O betreft het vermogen van de faculteit der medische wetenschappen.

De post "Bestemmingsreserve O&O" kent de volgende beklemming:

In de situatie dat de faculteit der medische wetenschappen zou worden ontvlochten uit het Radboudumc en weer wordt ingebed in de Radboud Universiteit, zal het eigen vermogen Onderwijs & Onderzoek weer terugvloeien naar de Radboud Universiteit.

Jaarlijks treedt het Radboudumc in overleg met de Radboud Universiteit over eventuele gerechtvaardigde mutaties van de bestemmingsreserve O&O uit hoofde van waardeontwikkelingen van het gerelateerde vastgoed.

De algemene reserve kent een beklemming van € 4,0 miljoen als gevolg van omzetting van vermogens van gelieerde stichtingen naar besloten vennootschappen (2022: € 4,0 miljoen).

De overige mutaties in de overige reserves betreft de in het kapitaalbelang QM Diagnostics B.V. van de Radboudumc Holding B.V. verwerkte directe vermogensmutatie. De vennootschap is volledig meegeconsolideerd, maar de Radboudumc Holding B.V. heeft een 79,9% kapitaalbelang. Het verschil met de 100% waarde is opgenomen als aandeel derden in de Radboudumc groepsjaar-rekening over 2023. De aandeelhouder Radboudumc Holding B.V. verandert in dit boekjaar de waardering van deze deelneming van netto vermogenswaarde naar nominale waarde.

8.2 Overzicht van het totaalresultaat van de instelling	2023	2024
	€ x 1.000	€ x 1.000
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	9.157	17.547
Herwaardering materiële vaste activa	0	0
Afwaardering/herwaardering financiële vaste activa	0	0
Af: Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	0	0
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
Totaalresultaat van de instelling	9.157	17.547

g. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconteringsvoet	Saldo per 31-dec-2023
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
1. overige						
Personele voorzieningen	20.283	13.369	11.259	263	-264	21.866
Onverzekerde aansprakelijkheid	8.332	2.259	1.041	0	0	9.550
Materiele controle	541	114	89	114	0	452
Juridische geschillen	4.120	0	0	0	0	4.120
Asbestverwijdering	1.827	50	416	0	0	1.461
Overigen	17	15	32	0	0	0
Totaal voorzieningen	35.120	15.807	12.837	377	-264	37.449

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-23
	€ x 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	9.671
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	27.778
hiervan > 5 jaar	3.550

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen hebben betrekking op het Persoonlijk budget, Jubileumuitkeringen, Risico WW en bovenwettelijk WW, Langdurig ziekten, Transitievergoeding, Zware beroepen en Overige personele voorzieningen.

Persoonlijk budget (2023: € 143; 2022: € 223)

De voorziening persoonlijk budget is gevormd voor medewerkers die volgens de cao-regeling umc's een budgetrecht opbouwen voor Extra Persoonlijk budget. Dit budget is bedoeld om ontwikkeling te stimuleren en om voor duurzame inzetbaarheid te zorgen.

Jubileumuitkeringen (2023: € 5.077; 2022: € 4.574)

De voorziening jubileumverplichtingen betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

Risico WW en bovenwettelijk WW (2023: € 4.900; 2022: € 5.350)

De voorziening WW en bovenwettelijk WW heeft betrekking op WW en de sectorale bovenwettelijke regeling waarin aanvullende aanspraken zijn geregeld die voor eigen risico van de instelling komen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

Langdurig ziekten (2023: € 4.205; 2022: € 3.575)

Deze voorziening is getroffen ter afdekking van toekomstige uitgaven in verband met per balansdatum bekende langdurige ziektegevallen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

Transitievergoeding (2023: € 3.295; 2022: € 2.865)

De voorziening is gevormd voor de mogelijk uit de nieuwe regelgeving (Wet Werk en Zekerheid) voortvloeiende verplichtingen. Vanaf 1 juli 2015 is de werkgever verplicht om bij het einde van iedere arbeidsovereenkomst die tenminste 2 jaar heeft geduurd, een transitievergoeding aan de werknemer te betalen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

Zware beroepen (2023: € 3.776; 2022: € 2.550)

De voorziening is gevormd voor de toekomstige uitgaven voor medewerkers die werken in bepaalde beroepen en 3 jaar voor hun AOW al stoppen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

Overige personele voorzieningen (2023: € 470; 2022: € 1.146)

De voorziening is gevormd voor individuele afspraken (vaststellingsovereenkomsten) met personeelsleden.

Onverzekerde aansprakelijkheid

De voorziening onverzekerde aansprakelijkheid heeft betrekking op het eigen behoud binnen de verzekering voor medische aansprakelijkheidsstellingen.

Materiële controles

De voorziening materiële controles is gevormd op de opbrengsten van de GGZ. Op de opbrengsten uit medische specialistische zorg is geen voorziening getroffen, omdat de gerealiseerde plafondoverschrijdingen voldoende demping bieden voor het verrekenen van materiële controles.

Juridische geschillen

De voorziening juridische geschillen heeft betrekking op lopende claims, geschillen en rechtsgedingen, waarvoor met voldoende betrouwbaarheid kan worden vastgesteld tegen welk bedrag de verplichtingen zullen worden afgewikkeld.

Asbestverwijdering

De voorziening asbestverwijdering is gevormd voor de voorziene kosten van asbestverwijdering bij de sloop van panden, die in het strategisch vastgoedplan zijn opgenomen.

10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Schulden aan banken	462.104	473.263
Overige langlopende schulden	40.763	46.268
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	502.867	519.531

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	529.287	540.776
Bij: nieuwe leningen	-	0
Af: aflossingen	9.757	11.489
Stand per 31 december	519.530	529.287
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	11.160	4.268
Af: overlopende passiefpost overige langlopende leningen	5.503	5.488
Stand langlopende schulden per 31 december	502.867	519.531

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	11.160	4.268
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	508.370	525.019
hiervan > 5 jaar	380.857	435.382

De aflossingsverplichtingen voor komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht onder 8.1.9.

De variabele rente op de bullet leningen is afgedekt met renteswaps. Voor een nadere toelichting op de renteswaps wordt verwezen naar het overzicht onder 8.1.10.

De overige langlopende schulden bestaan uit de marktwaarde van de derivaten die in 2019 zijn afgewikkeld bij de omzetting van variabel rentende leningen en gekoppelde derivaten naar vastrentende leningen (2023: € 40.763; 2022: € 46.268). Dezelfde marktwaarde is opgenomen onder de financiële vaste activa als overlopende post. De overlopende activa amortiseren over de oorspronkelijke looptijd van de derivaten. De overlopende passiva amortiseren over de nieuwe looptijd van de leningen. Het verschil in amortisatie van de overlopende posten wordt als hedgeresultaat onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Het kortlopende deel is per balansdatum opgenomen in de post "Overige kortlopende schulden", onder de "Overige schulden".

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	24.071	27.064
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	17.989	17.551
Schulden terzake pensioenen	10.769	10.832
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	11.160	4.267
Reservering vakantiegeld	26.518	26.274
Reservering vakantiedagen	22.105	20.394
Schulden uit hoofde van financieringstekort	520	117
Vooruitontvangen bedragen	46.158	45.073
Overige schulden	53.411	47.985
Onderhanden werk contractonderzoek	112.787	108.147
Totaal overige kortlopende schulden	325.488	307.704

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post "Onderhanden werk contractonderzoek" bestaat uit de schuldpositie uit hoofde van vooruitontvangen financiering.

12. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Het Radboudumc is verplichtingen aangegaan m.b.t. huur- en leasecontracten, onderhoudscontracten, inkoop- en investeringsverplichtingen. De verplichtingen hebben vooral betrekking op nieuwbouw, huur en logistieke diensten. Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen als volgt te specificeren:

	Korter dan 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Lease verplichtingen	0	0	0	0
Huurverplichtingen	627	2.508	1.985	5.120
Onderhoudscontracten	1.051	254	0	1.305
Inkoopverplichtingen	24.581	13.955	0	38.536
Investeringsverplichtingen	12.770	0	0	12.770
Totaal	39.029	16.717	1.985	57.731

In de overeenkomsten met de banken is een hypotheekrecht op het onroerend goed opgenomen. Daarnaast hebben de banken een pandrecht op vorderingen gevestigd.

Het Radboudumc vormt per 1 april 2023 een fiscale eenheid omzetbelasting (btw) met Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen en omstreken, Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal, Stichting Parkinsonnet, Kraamzorg Zuid Gelderland BV en Radboudumc Facilitair B.V.

Het macrobeheersingsinstrument (MBI) is een maatregel waarmee de minister van VWS overschrijdingen op het budgettaire kader zorg met terugwerkende kracht kan verrekenen met ziekenhuizen. Het MBI voor de jaren 2012 en 2013 is afgewikkeld. Voor de jaren 2014 en 2015 is een onderschrijving van het budgettaire kader waardoor er geen MBI zal worden ingezet. In het bestuurlijk akkoord medisch-specialistische zorg 2019-2022 is ten aanzien van de overschrijdingen 2016 en 2017 afgesproken dat het MBI niet wordt ingezet. Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 en 2023. Radboudumc is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken of het MBI-omzetplafond wordt overschreden. Als gevolg daarvan is geen verplichting opgenomen in de balans van het Radboudumc per 31 december 2023.

Radboudumc Holding B.V. heeft in het verslagjaar 2017 het belang in haar deelneming Khondrion B.V. afgestoten tegen een bedrag van € 5,6 miljoen. Gelet op de onzekerheid over de volwaardigheid van de uit deze transactie volgende vordering is deze geheel voorzien in tegen nihil gewaardeerd.

Het Radboudumc is aansprakelijk via Radboudumc Holding B.V. voor de claim van Radboud Translational Medicine B.V. tot maximaal € 3,8 miljoen.

8.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Anderen vaste bedrijfsmiddelen, administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in de balans vooruitbetaling op materiële vaste activa	Investeringsubsidie	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2023						
Aanschafwaarde	621.814	350.498	643.630	31.873	-121.171	1.536.644
Cumulatieve afschrijvingen	254.912	187.018	427.753	0	-107.512	762.171
Boekwaarde per 1 januari 2023	366.902	163.480	215.877	31.873	-13.659	764.473
Mutaties in het boekjaar						
Investeringen	7.115	23	1.926	69.980	0	79.044
Activering uit onderhanden werk	10.304	5.315	54.172	-67.457	-2.334	0
Afschrijvingen	13.254	19.415	51.701	0	-2.181	82.189
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname geheel afgeschreven activa	-36.282	76.607	44.514	0	-511	84.328
- aanschafwaarde	-35.057	76.617	43.278	0	-511	84.327
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Deinvesteringen	3.258	0	2.882	0	0	6.120
- aanschafwaarde	3.258	0	2.059	0	0	5.317
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	803	0	0	803
Per saldo	0	0	803	0	0	803
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	5.390	-14.067	2.358	2.523	-153	-3.949
Stand per 31 december 2023						
Aanschafwaarde	672.257	279.229	652.352	34.396	-122.994	1.515.240
Cumulatieve afschrijvingen	299.965	129.816	434.117	-	-109.182	754.716
Boekwaarde per 31 december 2023	372.292	149.413	218.235	34.396	-13.812	760.524
Afschrijvingspercentage	0-2-2,5-10%	5-10%	5-10-20-33,3%	0,0%	0-2-2,5-10%	

In het mutatieoverzicht materiële vaste activa is het saldo investeringsubsidies afzonderlijk opgenomen.

In de balans is het saldo investeringsubsidies ad -13.812 x €1.000 (2022: -13.658 x €1.000) verwerkt in saldo "Bedrijfsgebouwen en terreinen" voor bedrag van - 3.492 x €1.000 (2022: - 7.042 x €1.000) en in saldo "Anderen bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting" voor een bedrag van - 10.320 x €1.000 (2022: -6.617 x €1.000).

8.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa

	Kosten oprichting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbetalingen op immateriële activa	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2023						
Aanschafwaarde	0	70.342	77	57	3.185	73.661
Cumulatieve afschrijvingen	0	57.497	77	41	0	57.615
Boekwaarde per 1 januari 2023	0	12.845	0	16	3.185	16.046
Mutaties in het boekjaar						
Investeringen	0	98	0	0	2.236	2.334
activering uit vooruitbetaling	0	1.315	0	0	-1.315	-
afschrijvingen	0	4.825	0	16	0	4.841
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname geheel afgeschreven activa	0	0	0	0	0	0
- aanschafwaarde	0	1.980	0	0	0	1.980
- cumulatieve afschrijvingen	0	1.980	0	0	0	1.980
Deinvesteringen	0	240	0	5	0	245
- aanschafwaarde	0	113	0	5	0	118
- cumulatieve afschrijvingen	0	127	0	0	0	127
Per saldo	0	-3.539	0	-16	921	-2.634
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	-3.539	0	-16	921	-2.634
Stand per 31 december 2023						
Aanschafwaarde	0	69.535	77	52	4.106	73.770
Cumulatieve afschrijvingen	0	60.229	77	52	0	60.358
Boekwaarde per 31 december 2023	0	9.306	0	0	4.106	13.412
Afschrijvingspercentage		20,0-14,3%		20,0%		10,0%

8.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023

Leninggever	Afstuiv- datum	Hoofd- som	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einde rente- periode	Rest- schuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Affossing in 2023	Rest- schuld 31 december 2023	Rest- schuld over 5 jaar	Reste- rente looptijd 2023	Affos- singswijze	Affos- sning 2024	Over- lopende passieve (partie)	Geestde zekereheden
		€ x 1.000			%		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000		€ x 1.000	€ x 1.000		
BNG	01-feb-91	11.934	40,0	vastrentend	-0,110%	01-feb-31	2.687	0	298	2.389	895	8	lineair	298	0	rijleggarantie
BNG	28-jun-19	100.000	16,5	vastrentend	2,838%	31-dec-35	100.000	0	0	100.000	70.000	12	lineair vanaf 2026	0	0	pos. hypothec- verkl
BNG	28-jun-19	66.667	28,5	vastrentend	2,645%	31-dec-47	66.667	0	0	66.667	66.667	24	lineair vanaf 2033	0	0	pos. hypothec- verkl
BNG	28-jun-19	100.000	30,5	vastrentend	2,013%	31-dec-49	100.000	0	0	100.000	100.000	26	bullet	0	0	pos. hypothec- verkl
Subtotaal BNG		278.601					269.354	0	298	269.056	237.562			298	0	
ABN/AMRO	09-nov-07	25.000	30,0	vastrentend	4,649%	09-nov-27	12.500	0	834	11.666	7.500	14	lineair	833	0	part. passu ver- kalting
ABN/AMRO	12-nov-07	25.000	30,0	vastrentend	4,567%	05-nov-37	12.500	0	833	11.667	7.500	14	lineair	833	0	pos./neg.hypverkl
Subtotaal ABN/AMRO		50.000					25.000	0	1.667	23.333	15.000			1.666	0	
Rabobank	28-jun-19	33.333	8,5	roll-over	4,680%	31-dec-27	33.333	0	0	33.333	0	4	bullet	0	0	pos./neg. pldedge- part. passu verkl.
Subtotaal Rabobank		33.333					33.333	0	0	33.333	0			0	0	
EIB	27-dec-19	150.000	20,0	roll-over	0,684%	27-dec-39	150.000	0	2.310	147.690	101.538	16	lineair vanaf 2023	9.231	0	pos./neg. pldedge- part. passu verkl.
Subtotaal EIB		150.000					150.000	0	2.310	147.690	101.538		0	9.231	0	
Consortium	28-jun-19	-317	8,5	Geantortiseerde transactiekosten	0,000%		-188	0	-38	-150	0	4	lineair	-37	0	Financierings- kosten
Subtotaal consortium		-317					-188	0	-38	-150	0			-37	0	
Subtotaal schulden aan banken		511.617					477.499	0	4.237	473.262	354.100			11.158	0	
Overige langlopende schulden																
Geantortiseerde kosten *	28-jun-19	25.644	16,5	Derivaat			16.220	0	2.683	16.220	5.257	13		0	2.683	
Geantortiseerde kosten **	28-jun-19	21.786	28,5	Derivaat			16.492	0	1.507	16.492	8.950	25		0	1.507	
Geantortiseerde kosten ***	28-jun-19	23.601	30,5	Derivaat			19.042	0	1.298	19.042	12.550	27		0	1.298	
Lease- verplichtingen		147	5,0	Lease			34	0	32	2	0	0		2	0	
Subtotaal overige langlopende schulden		71.178					51.788	0	5.520	46.268	26.757			2	5.503	
Totaal		582.795					529.287	0	9.757	519.530	380.857			11.160	5.503	

*) Geantortiseerde kosten voor de beëindiging van de hedgerelatie van € 25,6 miljoen per 28-6-2019 van facilitair B oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank
 **) Geantortiseerde kosten voor de beëindiging van de hedgerelatie van € 21,8 miljoen per 28-6-2019 van facilitair C oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank
 ***) Geantortiseerde kosten voor de beëindiging van de hedgerelatie van € 23,6 miljoen per 28-6-2019 van facilitair D oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank

8.1.8 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Vorderingen op deelnemingen	Anderde deelnemingen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2023	3.415	3.469	203	41.023	48.110
Aankoop effecten	0	0	57	0	57
Kapitaalstortingen	0	92	0	0	92
Resultaat deelnemingen	0	143	0	0	143
Bijgeschreven rente	41	0	0	27	68
Mutatie voorzieningen	0	0	0	-27	-27
Verstekte leningen u/g	315	0	0	0	315
Affossing leningen u/g	-199	0	0	0	-199
Mutatie actieve belastinglatentie	-178	0	0	0	-178
Amortisatie marktaandeel derivaten	0	0	0	-8.544	-8.544
Boekwaarde per 31 december 2023	3.394	3.704	260	32.479	39.837

8.1.10 Overzicht renteswaps 2023

Tegenpartij per 31-dec-2023	Ingangsdatum	Einddatum	Hoofdsom per 31-dec-22	Hoofdsom per 31-dec-23	Soort derivaat	Swaprente (te betalen)	Marktwaaarde per 31-dec-23	Marktwaaarde per 31-dec-22
			€ x 1.000	€ x 1.000		%	€ x 1.000	€ x 1.000
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	0	payer renteswap	3,54%	0	-194
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	0	payer renteswap	3,54%	0	-194
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	0	payer renteswap	3,54%	0	-194
RABOBANK	28-sep-12	31-dec-27	33.333,3	33.333,3	payer renteswap	3,73%	-1.789	-1.040
Totaal			183.333,3	33.333,3			-1.789	-1.622

De renteswaps zijn afgesloten om het renterisico op de bullet leningen af te dekken. Een renteswap is een contract waarbij over een overeengekomen hoofdsom een variabele rente wordt uitgewisseld tegen een vaste rente. De combinatie van een renteswap met een variabel rentende lening kan worden gezien als een vastrentende lening. Het Radboudumc heeft de koppeling van de renteswaps aan de leningen vastgelegd in zogenaamde hedge documentatie.

De renteswaps ontwikkelen een eigen marktwaarde. Deze is momenteel negatief, omdat de marktrente lager ligt dan de vaste rente die bij het afsluiten van de renteswap is overeengekomen. Deze marktrente zal niet geeffectueerd worden, omdat de renteswaps tot einde looptijd worden aangehouden. De marktwaarde zou kunnen worden gezien als de boeterente die moet worden betaald bij het vroegtijdig aflossen van een vastrentende lening.

Er bestaat geen verplichting tot het bijstorten van liquiditeiten in geval van negatieve marktwaarden.

8.1.11 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Baten

13. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

13.1 Zorgverzekeringwet	2023	2022
<i>De baten zorgverzekeringwet zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringwet	764.393	709.420
Overige zorgprestaties*	90.617	85.632
Totaal	855.010	795.052

* Onder de overige zorgprestaties is de poliklinische apotheek opgenomen. De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

De groei van baten zorgverzekeringwet wordt voornamelijk verklaard door:

- de met zorgverzekeraars afgesproken prijscompensatie voor stijgende loonkosten en inflatie;
- hogere geneesmiddelenbaten, maar hier staan ook hogere geneesmiddelenlasten tegenover;
- incidentele meevallers uit voorgaande jaren (bijvoorbeeld de beschikbaarheidsvergoeding IC-opschaling vanuit de zorgverzekeraars over schadejaar 2021).

Tevens wordt bij bijna alle zorgverzekeraars de gemaakte productieafspraken 2023 gerealiseerd.

13.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	2023	2022
<i>De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Subsidie Kwaliteits Impuls Ziekenhuizen (KIPZ)	5.621	5.319
Subsidie Vaccinatie COVID-19 ziekenhuizen	10	545
Subsidie zorgbonus	-96	-55
Totaal	5.535	5.809

De baten zijn gedaald als gevolg van lagere baten Subsidie Vaccinatie COVID-19 ziekenhuizen. Daartegenover staat hogere baten Subsidie Kwaliteits Impuls Ziekenhuizen (KIPZ) door de prijsindexindexatie in 2023.

13.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	2023	2022
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Post mortem orgaanuitname	6.050	5.617
Traumacentrum	2.073	2.100
Helicoptervoorziening	9.617	7.676
Medische Vervolg Opleidingen	59.006	58.830
Subsidie IC opschaling	-128	14.491
Totaal	76.618	88.714

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn gedaald. Dit heeft te maken met de baten subsidie IC-opschaling vanwege de coronapandemie: die zijn in 2022 verantwoord, maar waren er niet meer in 2023. Daartegenover zijn de subsidies gestegen door prijsindexatie.

13.4 Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg	2023	2022
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage academische zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Baten academische zorg en kapitaalslasten academische zorg	122.201	113.485
Totaal	122.201	113.485

De baten beschikbaarheidsbijdrage academische zorg zijn gestegen als gevolg van de prijsindexatie in 2023. Bovendien krijgt Radboudumc een compensatie voor de BBKAZ over oude jaren ad € 2,4 miljoen.

13.5 Baten uit onderaanneming	2023	2022
<i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Opbrengsten in opdracht van andere zorginstellingen (ODV)	14.983	13.585
Totaal	14.983	13.585

14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2023	2022
<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Rijksbijdrage O&O	86.670	80.558
Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	97.184	90.480
Totaal	183.854	171.038

De stijging rijksbijdragen wordt voornamelijk verklaard door de prijsindexatie in 2023 en de baten voor NPO- en sectorplangelden.

15. Overige bedrijfsopbrengsten

15. Overige bedrijfsopbrengsten	2023	2022
<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Contractonderzoek derden	121.488	112.979
Parkeergelden	3.299	3.420
Facilitaire en logistieke dienstverlening	6.432	8.378
Detachering personeel	10.776	9.507
Cursussen, vervolgoevingen en educatieve voorziening	31.234	28.419
Verhuur onroerend goed	2.151	1.837
Magazijnverkoop derden	384	222
Overigen	12.684	12.166
Totaal	188.448	176.928

De stijging van de overige bedrijfsopbrengsten komt grotendeels door de toename van baten contractonderzoek derden. De baten contractonderzoek derden zijn gestegen doordat er in 2023 meer omzet op de projecten is gerealiseerd.

Lasten

16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>		
Personeel niet in loondienst	21.952	25.781
Kosten uitbesteding onderaannemers	8.245	9.420
Overige	1.449	2.199
Totaal	31.646	37.400

De kosten van personeel niet in loondienst zijn afgenomen, onder andere doordat een aantal projecten on hold zijn gezet.

17. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	652.062	599.449
Sociale lasten	74.254	66.875
Pensioenpremies	87.936	90.792
Totaal personeelskosten	814.252	757.116

De lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen zijn ten opzichte van vorig jaar gestegen. De stijging van de lonen en salarissen wordt verklaard door autonome groei (doorwerking cao) en toename van sociale lasten.

Het personeelsbestand is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2022. In 2023 zijn 3 fte meer ingezet dan in 2022.

	2023	2022
	Fte	Fte
<i>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per FUWAVAZ categorie:</i>		
- Academisch medisch specialisten en artsen	693	681
- Analytisch personeel	465	471
- Facilitair personeel	673	659
- Klinisch (mede) behandelend personeel	1.093	1.084
- Management personeel	524	514
- Onderwijs & Onderzoekspersoneel	914	917
- Personeel in opleiding	1.066	1.092
- Staf, administratief en secretariaat	1.642	1.621
- Verpleging en verzorging	1.504	1.524
	8.574	8.563
Personeel aangesteld bij groepsmaatschappijen Radboudumc	135	143
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	8.709	8.706
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	1	1

Het niet bij Radboudumc aangestelde personeel betreft aangesteld personeel bij: de Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal 11 Fte (2022: 10 Fte) en bij de Radboudumc Holding B.V. Groep 124 Fte (2022: 133 Fte), totaal derhalve 135 Fte (2022: 143 Fte).

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	4.841	5.428
- materiële vaste activa	82.189	74.281
Totaal afschrijvingen	87.030	79.709

De stijging komt onder andere door de ingebruikname van het nieuwe hoofdgebouw in juli 2022. In de afschrijvingen is ook de schattingswijziging betreffende de versnelde afschrijving van gebouw Dermatologie opgenomen.

Daarnaast is er een bedrag van € 0,7 miljoen voor fouterstel voorgaande jaren meegenomen in de afschrijvingen.

Voor een nadere specificatie van de afschrijvingen van immateriële en materiële vaste activa wordt verwezen naar de mutatieoverzichten 8.1.6 en 8.1.7.

19. Overige bedrijfskosten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	31.967	29.638
Algemene kosten	74.309	67.747
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	111.424	106.272
Geneesmiddelen	210.558	194.833
Onderhoud en energiekosten	27.927	23.687
Huur en leasing	3.708	4.380
Dotaties en vrijval voorzieningen	2.990	1.585
Overige personeelskosten	26.676	27.877
Totaal overige bedrijfskosten	489.559	456.019

Tegenover de stijging in de geneesmiddelenlasten, staat ook een stijging van de geneesmiddelenbaten en een stijging van de baten bij de poliklinische apotheek. De stijging in de overige bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door autonome prijsstijging (inflatie) en toegenomen huisvestingslasten (bijvoorbeeld energie).

20. Financiële baten en lasten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	-2.986	-134
Resultaat deelnemingen	-143	0
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-72	-15
Subtotaal financiële baten	-3.201	-149
Rentelasten	15.059	13.238
Geamortiseerde hedgekosten leningen u/g	3.055	3.056
Resultaat deelnemingen	0	640
Subtotaal financiële lasten	18.114	16.934
Totaal financiële baten en lasten	14.913	16.785

De financiële baten en lasten zijn gestegen door hogere rentebaten. In 2023 zijn er weer rentebaten ontvangen als gevolg van stijging rentetarieven.

Onder de rentelasten is een post ad - € 264 opgenomen voor de verdisconteringsrente personele voorzieningen.

21. Belastingen

De specificatie is als volgt:	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
Vennootschapsbelasting	-75	-8
Totaal	-75	-8

22. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
1. Controle van de jaarrekening	535	608
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	400	110
3. Fiscale advisering	155	145
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	1.090	863

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 zijn verricht.

23. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 22 te vinden op pagina 131.

8.2 Enkelvoudige jaarrekening 2023

8.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

Activa	ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€ x 1.000	€ x 1.000
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. kosten van ontwikkeling		8.802	12.127
2. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		4.106	3.186
Totaal immateriële vaste activa		12.908	15.313
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		365.416	356.311
2. machines en installaties		149.319	163.390
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		201.178	202.188
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		33.327	31.568
5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		0	0
Totaal materiële vaste activa		749.240	753.457
III Financiële vaste activa	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		8.983	2.597
2. vorderingen op groepsmaatschappijen		5.018	10.795
3. overige vorderingen		32.479	41.023
Totaal financiële vaste activa		46.480	54.415
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
1. medische middelen		26.595	24.347
2. overige voorraden		554	520
Totaal voorraden		27.149	24.867
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	58.223	46.112
III Vorderingen	6		
1. op handelsdebiteuren		74.337	89.078
2. op groepsmaatschappijen		679	1.699
3. overige vorderingen		137.545	159.010
Totaal vorderingen		212.561	249.787
V Liquide middelen	7	93.554	44.889
C Totaal activa		1.200.115	1.188.840

Passiva	ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€ x 1.000	€ x 1.000
D Eigen vermogen	8		
I Bestemmingsreserves		88.291	88.291
II Overige reserves		253.969	247.211
Totaal eigen vermogen		342.260	335.502
E Voorzieningen	9		
1. overige		33.520	31.078
Totaal voorzieningen		33.520	31.078
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
1. schulden aan banken		462.104	473.263
2. overige schulden		40.763	46.266
Totaal langlopende schulden		502.867	519.529
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		22.415	27.483
2. schulden aan groepsmaatschappijen		258	223
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		17.703	17.245
4. schulden ter zake pensioenen		10.624	10.712
5. overige schulden		270.468	247.068
Totaal kortlopende schulden		321.468	302.731
H Totaal passiva		1.200.115	1.188.840

8.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023

Bedrijfsopbrengsten	ref.	2023	2022
		€ x 1.000	€ x 1.000
A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13		
1. Zorgverzekeringswet		800.982	746.312
2. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		5.535	5.809
3. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		76.618	88.715
4. Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg		122.201	113.485
5. Baten uit onderaanneming		11.520	11.373
6. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		0	0
		1.016.856	965.694
B Baten uit Veilig Thuis		0	0
C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	14	183.854	171.038
Netto omzet		1.200.710	1.136.732
Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum		0	0
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	15	186.638	177.731
		186.638	177.731
Som der bedrijfsopbrengsten		1.387.348	1.314.463
Bedrijfslasten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	26.376	33.095
Lonen en salarissen	17	625.148	574.801
Sociale lasten	17	70.905	63.826
Pensioenlasten	17	84.421	87.242
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	84.396	76.996
Overige bedrijfskosten	19	474.323	443.772
Som der bedrijfslasten		1.365.569	1.279.732
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	20	22	1.319
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	-3.112	-362
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	20	0	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	18.111	16.225
		15.021	17.182
Resultaat voor belastingen		6.758	17.549
Belastingen	21	0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		0	0
Resultaat boekjaar		6.758	17.549
Resultaatbestemming		2023	2022
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		€ x 1.000	€ x 1.000
Toevoeging/onttrekking:		6.758	17.549
Overige reserves		6.758	17.549

8.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

1. Algemeen

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan de grondslagen die worden vermeld in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

8.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

1. Immateriële vaste activa

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van ontwikkeling	8.802	12.127
Vooruitbetalingen op immateriële activa	4.106	3.186
Totaal immateriële vaste activa	12.908	15.313
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2023	2022
Boekwaarde per 1 januari	15.313	15.572
Bij: investeringen	2.236	4.812
Af: afschrijvingen	4.518	5.071
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	123	0
Boekwaarde per 31 december	12.908	15.313

De immateriële vaste activa hebben met name betrekking op de aanschaf van software en het specifiek maken van deze software voor het Radboudumc.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.2.5

2. Materiële vaste activa

	31-dec-23	31-dec-2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	365.416	356.311
Machines en installaties	149.319	163.390
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	201.178	202.188
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	33.327	31.568
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	749.240	753.457

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
Boekwaarde per 1 januari	753.457	705.972
Bij: investeringen	76.426	119.439
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	79.878	71.925
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	765	29
Boekwaarde per 31 december	749.240	753.457

De investeringen in 2023 hebben met name betrekking op reguliere instandhouding en inventaris. Van de materiële vaste activa is het Radboudumc voor € 0 (boekwaarde 31 december 2023) geen juridisch eigenaar (2022: € 55). Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.2.6.

3. Financiële vaste activa

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	8.983	2.597
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.018	10.795
Overige vorderingen	32.479	41.023
Totaal financiële vaste activa	46.480	54.415

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
Boekwaarde per 1 januari	54.415	78.453
Kapitaalstortingen	6.508	1.000
Resultaat deelnemingen	-22	-1.319
Ontvangen dividend (onbelaste gift)	-100	-100
(Terugname) waardeverminderingen	0	-14.385
Verstrekte leningen	189	3.527
Aflossing leningen	-459	-3.342
Omzetting lening u/g in agiokapitaal	-5.507	-876
Amortisatie marktwaarde derivaten	-8.544	-8.543
Boekwaarde per 31 december	46.480	54.415

De gegevens over het eigen vermogen en resultaat zijn ontleend aan de laatst beschikbare concept jaarrekeningen over 2023, die nog niet zijn vastgesteld. De post "Overige financiële vaste activa" betreft de marktwaarde van de derivaten die in 2019 zijn afgewikkeld bij de omzetting van variabel rentende leningen en gekoppelde derivaten naar vastrentende leningen. Dezelfde marktwaarde is opgenomen onder de langlopende schulden als overlopende post. De overlopende activa amortiseren over de oorspronkelijke looptijd van de derivaten. De overlopende passiva amortiseren over de nieuwe looptijd van de leningen. Het verschil in amortisatie van de overlopende posten wordt als hedgeresultaat onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.2.7.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal € x 1.000	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen € x 1.000	Resultaat € x 1.000
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Radboud Vastgoed B.V.	Vastgoedexploitatie	18	100%	1.505	171
Radboudumc Holding B.V.	Valorisatie onderzoek	18	100%	7.477	-192
Radboudumc Facilitair B.V.	Interieurreiniging van gebouwen	1	100%	1	-1
				8.983	-22

Zeggenschapsbelangen:

Stichting KGCN	Centrum erfelijkheidsadvies en klin.genetisch onderzoek			17.353	2.597
Stichting UGC Heyendaal	Academische huisartsenpraktijk			225	-15
Stichting Parkinsonnet	Netwerk samenwerking Parkinson patiëntenzorg			785	-35

**Belangen samen met dochtermaatschappijen:
Volledig geconsolideerde deelnemingen:**

UMC St Radboud QM Diagnostics B.V.	Microbiologisch gezondheidsbewakingsprogramma proefdieren, assistentie bij interpretatie laboratoriumuitslagen, alsmede probleemoplossing geïnfecteerde proefdieren	14	79,90%	196	85
UMC St Radboud Hartresearch B.V.	Valorisatie van hartresearch	18	100,00%	0	0
UMC St Radboud Research B.V.	Valorisatie van medisch wetenschappelijk onderzoek	18	100,00%	3.551	-18
UMC St Radboud Haemomagum B.V.	Valorisatie Nijmegen Hemostase Assay t.b.v. geneesmiddelenonderzoek	18	100,00%	0	8
Science Meets Business B.V.	Valorisatie van R&D infrastructuur, labfaciliteiten en bedrijfsruimten, alsmede advisering startende ondernemers in life science sector	18	100,00%	44	2
Radboud Translational Medicine B.V.	Valorisatie translationeel onderzoek biomedische bedrijven als contract research organisatie	18	100,00%	-2.168	309
Kraamzorg Zuid-Gelderland B.V.	Kraamzorg	10	100,00%	0	0
				1.623	386

Overige deelnemingen gewaardeerd op netto vermogenswaarde (invloed van betekenis):

Saving Patients Lives Medical B.V.	Valorisatie radiodiagnostiek	2	30,99%	0	0
TropiQ Health Science B.V.	Valorisatie biotechnologisch en farmaceutische research	14	35,00%	346	-83
Kinder Diabetes Centrum Nijmegen B.V.	Patiëntenzorg kinderdiabetes	9	50,00%	277	85
Apotheek A15 Holding B.V.	Financiële holding van een apotheek voor geneesmiddelenbereiding	2.307	25,00%	2.806	193
Cell4Pharma B.V.	Ontwikkeling en verkoop van producten en diensten mbt life sciences en health	100	33,63%	0	-91
Predica Diagnostics B.V.	Onderzoek naar en ontwikkeling van technologieën en diagnostiek voor het aantonen en behandelen van oncologische aandoeningen	0	25,00%	0	0
Astherna B.V.	Ontwikkeling en verkoop van technologieën bij genetische ziekten	0	21,90%	0	0
anDREA B.V.	Ontwikkeling online platform t.b.v. faciliteren wetenschappelijk onderzoek	0	33,33%	0	0
Simmunext Biotherapeutics B.V.	Wetenschappelijk onderzoek met het oog op de ontwikkeling en exploitatie van nieuwe therapieën voor kanker, (auto)immuun- en infectieziekten	0	25,00%	0	0

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal € x 1.000	Kapitaal-belang (in %)	Eigen vermogen € x 1.000	Resultaat € x 1.000
<i>Overige deelnemingen, zonder invloed van betekenis, gewaardeerd op verkrijgingsprijs:</i>					
ATRO Medical B.V.	Valorisatie van orthopedische medische hulpmiddelen	255	5,24%	0	-5
Soteria Medical B.V.	Valorisatie radiologisch onderzoek	308	17,82%	262	46
Thirona B.V.	Valorisatie van computeranalyse medische beelden	13	5,80%	13	0
Screenpoint Medical B.V.	Valorisatie kennis, software en rechten van intellectueel eigendom van radiologie en mammografie	1	2,80%	0	0
Enzyre B.V.	Valorisatie van trombose hemostase diagnostiek	280	6,83%	0	0
Cardiac Booster B.V.	Valoriseren van medische apparatuur voor de mechanische ondersteuning van de hartpompfunctie	572	12,10%	0	0
Cenya Imaging B.V.	Biotechnologisch speur- en ontwikkelingswerk van medische producten en farmaceutische processen en van voeding	0	19,90%	0	0
Xheal Diagnostics B.V.	Valoriseren van medische apparatuur om uit uitgedemde lucht micro-organismen te vangen en te identificeren	0	19,90%	0	0
Aiosyn B.V. (voorheen Patholyt B.V.)	Onderzoek naar geautomatiseerde pathologie algoritmes	19	9,20%	0	-1
Bio-TRIP B.V.	Speur- en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid en voeding (niet biotechnologisch)	63	10,00%	0	0
Ardim B.V.	Ontwikkeling, certificering en verkoop van software voor medische beeldvorming	50	15,00%	0	-1
				3.704	143
				5.327	529
UMC St Radboud Holding B.V. vennootschappelijk resultaat, exclusief deelnemingen					
Bij: vorming voorziening voor negatieve deelnemingen				2.168	
Af: aandeel derden in resultaat QM Diagnostics B.V.				-18	
Bij: resultaat verkoop deelnemingen:					
- ontvangen dividend Thirona B.V.					68
- certificaten van aandelen Thirona B.V.					4
				7.477	-192

Per 31 december 2023 hebben de deelnemingen UMC St Radboud Hartresearch, Translational Medicine B.V. en Kraamzorg Zuid Gelderland B.V. een negatieve vermogenswaarde.

De Radboudumc Holding B.V. is niet aansprakelijk voor tekorten van deze deelnemingen, zodat een voorziening voor deze deelnemingen niet aan de orde is hiervoor. Voor Radboud Translational Medicine B.V. is toch een voorziening getroffen in verband met de garantstelling door de Radboudumc Holding B.V. inzake een mogelijke terugbetaling van een aan de vennootschap verleende EFRO subsidie. De voorziening voor negatieve deelnemingen is derhalve inzake de Radboud Translational Medicine B.V. gevormd en bedraagt ultimo 2023 € 2.168.263 (ultimo 2022 € 2.477.279).

4. Voorraden

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Medische middelen	26.595	24.347
Overige voorraden	554	520
Totaal voorraden	27.149	24.867

Op de voorraden is een voorziening voor incurantheid in aftrek gebracht van € 0 miljoen (2022: € 0 miljoen).

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	28.233	25.003
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment	77.466	64.841
Af: ontvangen voorschotten	-47.476	-43.732
Totaal onderhanden werk	58.223	46.112

6. Vorderingen

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op handelsdebiteuren	74.337	89.078
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	105.282	110.821
Schuld contractoverschrijding	-29.034	-10.495
Overige vorderingen:		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	679	1.699
Vordering omzetbelasting	2.868	3.304
Vooruitbetaalde bedragen	12.960	6.775
Overige vorderingen	18.420	22.139
Onderhanden werk contractonderzoek projecten	27.049	26.466
Totaal vorderingen	212.561	249.787

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,4 miljoen (2022: € 0,3 miljoen).

De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post "Onderhanden werk contractonderzoek" bestaat uit het saldo van de projecten waarbij de kosten hoger zijn dan de vooruitontvangen financiering.

7. Liquide middelen

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	93.546	44.842
Kassen	8	47
Deposito's	0	0
Totaal liquide middelen	93.554	44.889

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Stijging van het saldo liquide middelen wordt vooral verklaard door eerder ontvangen baten patiëntenzorg als gevolg van snellere facturatie.

8. Eigen vermogen

	31-dec-23	31-dec-22
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
1. Bestemmingsreserves	88.291	88.291
2. Overige reserves	253.969	247.211
Totaal eigen vermogen	342.260	335.502

8.1 Bestemmingsreserves

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve O&O	88.291	0	0	88.291
Totaal bestemmingsreserves	88.291	0	0	88.291

8.2 Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Overige reserves:				
Algemene reserves	247.211	6.758	0	253.969
Totaal overige reserves	247.211	6.758	0	253.969

De bestemmingsreserve O&O betreft het vermogen van de faculteit der medische wetenschappen.

De post "Bestemmingsreserve O&O" kent de volgende beklemming:

In de situatie dat de faculteit der medische wetenschappen zou worden ontvlochten uit het Radboudumc en weer wordt ingebed in de Radboud Universiteit, zal het eigen vermogen Onderwijs & Onderzoek weer terugvloeien naar de Radboud Universiteit.

Jaarlijks treedt het Radboudumc in overleg met de Radboud Universiteit over eventuele gerechtvaardigde mutaties van de bestemmingsreserve O&O uit hoofde van waardeontwikkelingen van het gerelateerde vastgoed.

De algemene reserve kent een beklemming van € 4,0 miljoen als gevolg van omzetting van vermogens van gelieerde stichtingen naar besloten vennootschappen (2022: € 4,0 miljoen).

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2023 en resultaat over 2023

	Eigen vermogen	Resultaat
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	342.260	6.758
Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen en omstreken Stichting KGCN)	17.353	2.597
Stichting Parkinsonnet Nederland	785	-35
Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal	225	-15
	360.623	9.305
Correctie mutatie negatieve netto vermogenswaarde deelnemingen Radboudumc Holding B.V.	-3	-148
Aandeel derden in groepsvermogen	49	0
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	360.669	9.157

Het resultaat van zeggenschapsbelang de Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen en omstreken (Stichting KGCN) bestaat voor € 0,728 miljoen uit een nagekomen resultaat over 2022, dat veroorzaakt wordt door een na vaststelling van de geconsolideerde jaarrekening over 2022 van Radboudumc vrijgevallen bedrag aan gepasseerd bedrag aan opbrengsten-verrekening met zorgverzekeraars over schadejaar MSZ 2021. Het verwachte resultaat over 2023 exclusief deze nagekomen bate die geconsolideerd in boekjaar 2023 valt bedraagt € 1,869 miljoen.

g. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconteringsvoet	Saldo per 31-dec-2023
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>						
1. Overige						
Personele voorzieningen	20.184	13.358	11.257	263	-264	21.758
Onverzekerde aansprakelijkheid	8.332	2.260	1.042	0	0	9.550
Materiële controle	415	105	89	0	0	431
Juridische geschillen	320	0	0	0	0	320
Asbestverwijdering	1.827	50	416	0	0	1.461
Totaal voorzieningen	31.078	15.773	12.804	263	-264	33.520

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-23
	€ x 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	9.671
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	23.849
hiervan > 5 jaar	3.550

Toelichting per categorie voorziening:

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen hebben betrekking op het Persoonlijk budget, Jubileumuitkeringen, Risico WW en bovenwettelijk WW, Langdurig zieken, Transitievergoeding, Zware beroepen en Overige personele voorzieningen.

- Persoonlijk budget (2023: € 112; 2022: € 197)

De voorziening persoonlijk budget is gevormd voor medewerkers die volgens de cao-regeling umc's een budgetrecht opbouwen voor Extra Persoonlijk budget. Dit budget is bedoeld om ontwikkeling te stimuleren en om voor duurzame inzetbaarheid te zorgen.

- Jubileumuitkeringen (2023: €5.000; 2022: € 4.500)

De voorziening jubileumverplichtingen betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent)

- Risico WW en bovenwettelijk WW (2023: € 4.900; 2022: € 5.350)

De voorziening WW en bovenwettelijk WW heeft betrekking op WW en de sectorale bovenwettelijke regeling waarin aanvullende aanspraken zijn geregeld die voor eigen risico van de instelling komen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

- Langdurig zieken (2023: € 4.205; 2022: € 3.575)

Deze voorziening is getroffen ter afdekking van toekomstige uitgaven in verband met per balansdatum bekende langdurige ziektegevallen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

- Transitievergoeding (2023: € 3.295; 2022: €2.865)

De voorziening is gevormd voor de mogelijk uit de nieuwe regelgeving (Wet Werk en Zekerheid) voortvloeiende verplichtingen. Vanaf 1 juli 2015 is de werkgever verplicht om bij het einde van iedere arbeidsovereenkomst die tenminste 2 jaar heeft geduurd, een transitievergoeding aan de werknemer te betalen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

- Zware beroepen (2023: € 3.776; 2022: € 2.550)

De voorziening is gevormd voor de toekomstige uitgaven voor medewerkers die werken in bepaalde beroepen en 3 jaar voor hun AOW al stoppen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,27 procent (2022: 2,70 procent).

- Overige personele voorzieningen (2023: € 470; 2022: € 1.146)

De voorziening is gevormd voor individuele afspraken (vaststellingsovereenkomsten) met personeelsleden.

Onverzekerde aansprakelijkheid

De voorziening onverzekerde aansprakelijkheid heeft betrekking op het eigen behoud binnen de verzekering voor medische aansprakelijkheidsstellingen.

Materiële controles

De voorziening materiële controles is gevormd op de opbrengsten van de GGZ. Op de opbrengsten uit medische specialistische zorg is geen voorziening getroffen, omdat de gerealiseerde plafondoverschrijdingen voldoende demping bieden voor het verrekenen van materiële controles.

Juridische geschillen

De voorziening juridische geschillen heeft betrekking op lopende claims, geschillen en rechtsgedingen, waarvoor met voldoende betrouwbaarheid kan worden vastgesteld tegen welk bedrag de verplichtingen zullen worden afgewikkeld.

Asbestverwijdering

De voorziening asbestverwijdering is gevormd voor de voorziene kosten van asbestverwijdering bij de sloop van panden, die in het strategisch vastgoedplan zijn opgenomen.

10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

	31-dec-23	31-dec-22
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Schulden aan banken	462.104	473.263
Overige langlopende schulden	40.763	46.266
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	502.867	519.529
	2023	2022
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari	529.253	540.711
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	9.725	11.458
Stand per 31 december	519.528	529.253
Af: aflossingsverplichting schulden aan banken komend boekjaar	11.158	4.236
Af: overlopende passiefpost overige langlopende leningen	5.503	5.488
Stand langlopende schulden per 31 december	502.867	519.529
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	11.158	9.724
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	508.370	519.529
hiervan > 5 jaar	377.626	435.382

De aflossingsverplichtingen voor komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht onder 8.2.8.

In de financieringsovereenkomsten is ten behoeve van het werkkapitaal een faciliteit van € 90 miljoen beschikbaar.

De financieringsovereenkomsten bevatten convenanten ten aanzien van de solvabiliteit en de renteverplichting. Per balansdatum is aan de convenanten voldaan.

De variabele rente op de bullet leningen is afgedekt met renteswaps. Voor een nadere toelichting op de renteswaps wordt verwezen naar het overzicht onder 8.2.9.

De gemiddelde rente over de leningen bedroeg 3,21% (2022: 3,25%).

De overige langlopende schulden bestaan uit de marktwaarden van de derivaten die in 2019 zijn afgewikkeld bij de omzetting van variabel rentende leningen en gekoppelde derivaten naar vastrentende leningen (2023: € 40,763; 2022: € 46.266). Dezelfde marktwaarde is opgenomen onder de financiële vaste activa als overlopende post. De overlopende activa amortiseren over de oorspronkelijke looptijd van de derivaten. De overlopende passiva amortiseren over de nieuwe looptijd van de leningen. Het verschil in amortisatie van de overlopende posten wordt als hedgeresultaat onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Het kortlopende deel is per balansdatum opgenomen in de post "Overige kortlopende schulden", onder de "Overige schulden".

Ratio's

31-dec-2023
Realisatie

Solvabiliteitsratio Radboud Universitair Medisch Centrum (Eigen vermogen + achtergestelde leningen t.o.v. balanstotaal)	28,5%
DSCR forward (EBITDA van het afgesloten boekjaar gedeeld door bruto rentelasten van het afgesloten boekjaar + aflossingsverplichtingen van het boekjaar direct volgend op het afgesloten boekjaar)	3,7

Onderbouwing financiële ratio's	berekening x € 1.000	
Solvabiliteitsratio Radboudumc (balanstotaal)	Eigen vermogen gedeeld door balanstotaal	$(342,3/1.200,1) * 100\% = 28,5\%$
EBITDA	Bedrijfsopbrengsten -/- personeelskosten -/- overige bedrijfskosten + operational lease + mutatie voorzieningen	$1.387,3 -/- 26,4 -/- 780,5 -/- 474,3 +/+ 0 +/+ (33,5-31,0) = 108,6$
DSCR forward	EBITDA gedeeld door rentelasten + aflossingsverplichtingen volgend jaar	$108,6 / (18,1 + 11,1) = 3,7$

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	31-dec-23 € x 1.000	31-dec-22 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	22.415	27.483
Schulden aan groepsmaatschappijen	258	223
Belastingen en premies sociale verzekeringen	17.703	17.245
Schulden terzake pensioenen	10.624	10.712
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	11.158	4.236
Reservering vakantiegeld	26.234	24.039
Reservering vakantiedagen	21.892	20.192
Schulden uit hoofde van financieringsstekort	520	116
Vooruitontvangen bedragen	51.293	50.180
Overige schulden	46.690	44.631
Onderhanden werk contract onderzoek	112.681	103.674
Totaal overige kortlopende schulden	321.468	302.731

De schulden op groepsmaatschappijen zijn direct opeisbaar. Het rentepercentage dat in rekening wordt gebracht is gelijkgesteld aan het percentage dat gehanteerd wordt bij de werkkapitaalfinanciering van het Radboudumc (1 maands Euribor + 1,25% toeslag).

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post "Onderhanden werk contractonderzoek" bestaat uit de schuldbestand uit hoofde van vooruitontvangen financiering.

12. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Het Radboudumc is verplichtingen aangegaan m.b.t. huur- en leasecontracten, onderhoudscontracten, inkoop- en investeringsverplichtingen. De verplichtingen hebben vooral betrekking op nieuwbouw, huur en logistieke diensten.

Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen als volgt te specificeren:	Korter dan 1 jaar € x 1.000	> 1 jaar en < 5 jaar € x 1.000	Langer dan 5 jaar € x 1.000	Totaal € x 1.000
Lease verplichtingen	0	0	0	0
Huurverplichtingen	627	2.508	1.985	5.120
Onderhoudscontracten	1.051	254	0	1.305
Inkoopverplichtingen	24.581	13.955	0	38.536
Investeringsverplichtingen	12.770	0	0	12.770
Totaal	39.029	16.717	1.985	57.731

In de overeenkomsten met de banken is een hypotheekrecht op het onroerend goed opgenomen. Daarnaast hebben de banken een pandrecht op vorderingen gevestigd.

Het Radboudumc vormt per 1 april 2023 een fiscale eenheid omzetbelasting (btw) met Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen en omstreken, Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal, Stichting Parkinsonnet, Kraamzorg Zuid Gelderland BV en Radboudumc Facilitair B.V.

Het macrobeheersingsinstrument (MBI) is een maatregel waarmee de minister van VWS overschrijdingen op het budgettaire kader zorg met terugwerkende kracht kan verrekenen met ziekenhuizen. Het MBI voor de jaren 2012 en 2013 is afgewikkeld. Voor de jaren 2014 en 2015 is een onderschrijding van het budgettaire kader waardoor er geen MBI zal worden ingezet. In het bestuurlijk akkoord medisch-specialistische zorg 2019-2022 is ten aanzien van de overschrijdingen 2016 en 2017 afgesproken dat het MBI niet wordt ingezet. Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 en 2023. Het Radboudumc is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken of het MBI-omzetplafond wordt overschreden. Als gevolg daarvan is geen verplichting opgenomen in de balans van het Radboudumc per 31 december 2023

Radboudumc Holding B.V. heeft in het verslagjaar 2017 het belang in haar deelneming Khondrion B.V. afgestoten tegen een bedrag van € 5,6 miljoen. Gelet op de onzekerheid over de volwaardigheid van de uit deze transactie volgende vordering is deze geheel voorzien en tegen nihil gewaardeerd.

Radboudumc is aansprakelijk via Radboudumc Holding B.V. voor de claim van Radboud Translational Medicine B.V. tot maximaal € 3,8 miljoen.

8.2.6 Enkelvoudige mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaling op materiële vaste activa	Investeringssubsidie	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2023						
aanschatwaarde	633.178	349.850	602.591	31.568	-121.305	1.495.882
cumulatieve afschrijvingen	269.826	186.460	393.786	0	-107.647	742.425
Boekwaarde per 1 januari 2023	363.352	163.390	208.805	31.568	-13.658	753.457
Mutaties in het boekjaar						
Investeringen	7.115	0	362	68.949	0	76.426
Activering uit onderhanden werk	10.304	5.315	53.906	-67.190	-2.335	0
Afschrijvingen	13.088	19.396	49.574	0	-2.180	79.878
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnane bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnane geheel afgeschreven activa	-36.282	76.606	44.514	0	-511	84.327
- aanschatwaarde	-35.057	76.617	43.278	0	-511	84.327
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen	3.258	0	2.823	0	0	2.660
- aanschatwaarde	3.258	0	2.058	0	0	2.691
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	765	0	0	29
Per saldo	0	0	765	0	0	29
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	5.556	-14.070	2.693	1.759	-155	-4.217
Stand per 31 december 2023						
Aanschatwaarde	683.621	278.559	609.522	33.327	-123.129	1.481.900
Cumulatieve afschrijvingen	314.713	129.239	398.024	0	-109.316	732.660
Boekwaarde per 31 december 2023	368.908	149.320	211.498	33.327	-13.813	749.240
<i>Afschrijvingspercentages</i>	<i>2,0-2,5-5,0-10,0%</i>	<i>5,0%</i>	<i>5,0-10,0-20,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>2,0-2,5-5,0-10,0%</i>	

In het mutatieoverzicht materieel vaste activa is het saldo investeringssubsidies afzonderlijk opgenomen. In de balans is het saldo investeringssubsidies ad -13.813 x €1.000 (2022: -13.658 x €1.000) verwerkt. In saldo "Bedrijfsgebouwen en terreinen" voor bedrag van -3.493 x €1.000 (2022: -7.042 x €1.000) en in saldo "Andere bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting" voor een bedrag van -10.320 x €1.000 (2022: -6.616 x €1.000)

8.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa

	Kosten oprichten en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van immateriële eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbetalingen op immateriële activa	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2023						
Aanschatwaarde	0	68.420	0	0	3.186	71.606
Cumulatieve afschrijvingen	0	56.293	0	0	0	56.293
Boekwaarde per 1 januari 2023	0	12.127	0	0	3.186	15.313
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	0	0	2.236	2.236
- activering uit onderhanden werk	0	1.316	0	0	-1.316	0
- afschrijvingen	0	4.518	0	0	0	4.518
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugnane bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnane geheel afgeschreven activa	0	1.980	0	0	0	1.980
- aanschatwaarde	0	1.980	0	0	0	1.980
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen	0	231	0	0	0	231
- aanschatwaarde	0	108	0	0	0	108
- cumulatieve afschrijvingen	0	123	0	0	0	123
Per saldo	0	-3.325	0	0	920	-2.405
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	-3.325	0	0	920	-2.405
Stand per 31 december 2023						
Aanschatwaarde	0	67.525	0	0	4.106	71.631
Cumulatieve afschrijvingen	0	58.723	0	0	0	58.723
Boekwaarde per 31 december 2023	0	8.802	0	0	4.106	12.908
<i>Afschrijvingspercentages</i>		<i>14,0%</i>			<i>0,0%</i>	

8.2.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023 (enkelvoudig)

Leninggever	Afstuiv- datum	Hoofd- som	Totale loop- tijd	Soort lening	Wet- keijke rente	Einde rente- periode	Rest- schuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Rest- schuld 31 december 2023	Rest- schuld over 5 jaar	Resteren- de hoofd in 2023 eind 2023	Affos- singswijze	Affos- sing 2024	Over- lopende passieve (passief- parties)	Geestde zekerheden
		€ x 1.000			%		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	
Schulden aan banken																
BNG	01-feb-91	11.934	40,0	vastrentlend	-0,110%	01-feb-31	2.687	0	298	2.389	895	8	lineair	298	0	rijsgarantie
BNG	28-jun-19	100.000	16,5	vastrentlend	2,838%	31-dec-35	100.000	0	0	100.000	70.000	12	lineair vanaf 2026	0	0	pos. hypotheek- verkl
BNG	28-jun-19	66.667	28,5	vastrentlend	2,645%	31-dec-47	66.667	0	0	66.667	66.667	24	lineair vanaf 2033	0	0	pos. hypotheek- verkl
BNG	28-jun-19	100.000	30,5	vastrentlend	2,013%	31-dec-49	100.000	0	0	100.000	100.000	26	bullet	0	0	pos. hypotheek- verkl
Subtotaal BNG		278.601					269.354	0	298	269.056	237.562			298	0	
ABN/AMRO	09-nov-07	25.000	30,0	vastrentlend	4,649%	09-nov-27	12.500	0	834	11.666	7.500	14	lineair	834	0	part. passiv- verklaring
ABN/AMRO	12-nov-07	25.000	30,0	vastrentlend	4,567%	05-nov-37	12.500	0	833	11.667	7.500	14	lineair	833	0	pos./neg.hypoverkl
Subtotaal ABN/AMRO		50.000					25.000	0	1.667	23.333	15.000			1.667	0	
Rabobank	28-jun-19	33.333	8,5	roll-over	4,680%	31-dec-27	33.333	0	0	33.333	0	4	bullet	0	0	pos./neg. pldedge: part. pasu. verkl.
Subtotaal Rabobank		33.333					33.333	0	0	33.333	0			0	0	
EIB	27-dec-19	150.000	20,0	roll-over	0,684%	27-dec-39	150.000	0	2.310	147.690	101.538	16	lineair vanaf 2023	9.230	0	pos./neg. pldedge: part. pasu. verkl.
Subtotaal EIB		150.000					150.000	0	2.310	147.690	101.538			9.230	0	
Consortium	28-jun-19	-317	8,5	Geamo- tiseerde transactie- kosten	0,000%		-188	0	-38	-150	0	4	lineair	-37	0	financierings- kosten
Subtotaal consortium		-317					-188	0	-38	-150	0			-37	0	
Subtotaal schulden aan banken		511.617					477.499	0	4.237	473.262	354.100			11.158	0	
Overige langlopende schulden																
Geamortiseerde kosten *	28-jun-19	25.644	16,5	Derivaat			16.220	0	2.683	13.537	4.038	12		0	2.690	
Geamortiseerde kosten **	28-jun-19	21.786	28,5	Derivaat			16.492	0	1.507	14.985	8.239	24		0	1.512	
Geamortiseerde kosten ***	28-jun-19	23.601	30,5	Derivaat			19.042	0	1.298	17.744	11.249	26		0	1.301	
Subtotaal overige langlopende schulden		71.031					51.754	0	5.488	46.266	23.526			0	5.503	
Totaal		582.648					529.253	0	9.725	519.528	377.626			11.158	5.503	

8.2.7 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Overige vorderingen	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2023				
Boekwaarde per 1 januari 2023	2.597	10.795	41.023	54.415
Kapitaalstromingen	6.508	0	0	6.508
Terugstorting agio	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	-22	0	0	-22
Ontvangen dividend (onbelaste gift)	-100	0	0	-100
Acquisities van deelnemingen	0	0	0	0
Verstrekte leningen	0	189	0	189
Aflossing leningen	0	-459	0	-459
(Terugnname) waardeverminderingen	0	0	0	0
Omzetting lening w/g in agiokapitaal	0	-5.507	0	-5.507
(Terugnname) waardeverminderingen	0	0	0	0
Amortisatie marktwaarde derivaten	0	0	-8.544	-8.544
Boekwaarde per 31 december 2023	8.983	5.018	32.479	46.480

8.2.9 Overzicht renteswaps 2023

Tegenpartij per 31-dec-23	Ingangsdatum	Einddatum	Hoofdsom per 31-dec-22 € x 1.000	Hoofdsom per 31-dec-23	Soort derivaat	Swaprente (te betalen) %	Marktwaaarde per 31-dec-23 € x 1.000	Marktwaaarde per 31-dec-22 € x 1.000
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	0	payer renteswap	3,54%	0	-194
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	0	payer renteswap	3,54%	0	-194
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	0	payer renteswap	3,54%	0	-194
RABOBANK	28-sep-12	31-dec-27	33.333,3	33.333,3	payer renteswap	3,73%	-1.789	-1.040
Totaal			183.333,3	33.333,3			-1.789	-1.622

De renteswaps zijn afgesloten om het renterisico op de bullet leningen af te dekken. Een renteswap is een contract waarbij over een overeengekomen hoofdsom een variabele rente wordt uitgewisseld tegen een vaste rente. De combinatie van een renteswap met een variabel rentende lening kan worden gezien als een vastrentende lening. Het Radboudumc heeft de koppeling van de renteswaps aan de leningen vastgelegd in zogenaamde hedge documentatie.

De renteswaps ontwikkelen een eigen marktwaarde. Deze is momenteel negatief, omdat de marktrente lager ligt dan de vaste rente die bij het afsluiten van de renteswap is overeengekomen. Deze marktrente zal niet geeffectueerd worden, omdat de renteswaps tot einde looptijd worden aangehouden. De marktwaarde zou kunnen worden gezien als de boeterente die moet worden betaald bij het vroegtijdig aflossen van een vastrentende lening.

Er bestaat geen verplichting tot het bijstorten van liquiditeiten in geval van negatieve marktwaarden.

8.2.10 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst-en-verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

Baten

13 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

13.1 Zorgverzekeringswet	2023	2022
<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Baten zorgverzekeringswet	717.734	669.255
Overige zorgprestaties*	83.248	77.057
Totaal	800.982	746.312

* Onder de overige zorgprestaties is de poliklinische apotheek opgenomen. De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

13.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	2023	2022
<i>De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Subsidie Vaccinatie COVID19 ziekenhuizen	10	545
Subsidie Kwaliteits Impuls Ziekenhuizen (KIPZ)	5.621	5.319
Subsidie Zorgbonus	-96	-55
Totaal	5.535	5.809

13.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	2023	2022
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Post mortem orgaanuitname	6.050	5.617
Traumacentrum	2.073	2.100
Helicoptervoorziening	9.617	7.676
Medische Vervolg Opleidingen	59.006	58.830
Subsidie IC opschaling	-129	14.492
Totaal	76.617	88.715

13.4 Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg	2023	2022
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage academische zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Baten academische zorg en kapitaalslasten academische zorg	122.201	113.485
Totaal	122.201	113.485

13.5 Baten uit onderaanneming	2023	2022
<i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Opbrengsten in opdracht van andere zorginstellingen (ODV)	11.520	11.373
Totaal	11.520	11.373

14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2023	2022
<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Rijksbijdrage O&O	86.670	80.558
Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie	97.184	90.480
Totaal	183.854	171.038

15. Overige bedrijfsopbrengsten

15. Overige bedrijfsopbrengsten	2023	2022
<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Contractonderzoek derden	115.260	107.815
Parkeergelden	3.302	2.653
Facilitaire en kogistieke dienstverlening	7.963	9.317
Magazijnverkoop derden	385	222
Detachering personeel	11.060	9.757
Cursussen, vervolopleidingen en educatieve voorzieningen	29.909	27.470
Verhuur onroerend goed	4.131	3.711
Overigen	14.627	16.786
Totaal	186.637	177.731

Lasten

16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>		
Personeel niet in loondienst	20.525	24.871
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	0	0
Kosten uitbesteding onderaannemers	3.586	6.060
Overige	2.265	2.164
Totaal	26.376	33.095

17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	625.148	574.801
Sociale lasten	70.905	63.826
Pensioenpremies	84.421	87.242
Totaal personeelskosten	780.474	725.869

	2023	2022
	Fte	Fte
<i>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per FUWAVAZ categorie:</i>		
- Academisch medisch specialisten en artsen	668	656
- Analytisch personeel	366	377
- Facilitair personeel	641	629
- Klinisch (mede) behandelend personeel	1.056	1.048
- Management	511	499
- Onderzoekspersoneel	901	904
- Personeel in opleiding	1.063	1.087
- Staf, administratief en secretariaat	1.586	1.567
- Verpleging en verzorging	1.501	1.523
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	8.293	8.290
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	4.518	5.071
- materiële vaste activa	79.878	71.925
Totaal afschrijvingen	84.396	76.996

19. Overige bedrijfskosten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	31.788	29.491
Algemene kosten	71.042	65.541
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	311.720	293.002
Onderhoud en energiekosten	27.677	23.510
Huur en leasing	3.643	3.899
Dotaties en vrijval voorzieningen	2.799	1.313
Overige personeelskosten	25.654	27.016
Totaal overige bedrijfskosten	474.323	443.772

20. Financiële baten en lasten

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	-3.112	-362
Resultaat deelnemingen	22	1.319
Subtotaal financiële baten	-3.090	957
Rentelasten	18.111	16.225
Subtotaal financiële lasten	18.111	16.225
Totaal financiële baten en lasten	15.021	17.182

21. Belastingen

	2023	2022
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vennootschapsbelasting	0	0
Totaal	0	0

22. Wet normering topinkomens (WNT)

WNT-verantwoording 2023 Radboudumc

De WNT is van toepassing op het Radboudumc. Het voor het Radboudumc toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000,- (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 14 punten).

1. Bezoldiging van topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Naam	Janssen, M.J.	Lahuis, B.E.	Ploem, C.J.	Smit, J.W.A.
Gegevens 2023				
Functiegegevens				
Functie	lid Raad van Bestuur	voorzitter Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	0,8
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	200.099	200.088	200.061	160.057
Beloningen betaalbaar op termijn	22.901	22.912	22.939	18.343
<i>Subtotaal</i>	<i>223.000</i>	<i>223.000</i>	<i>223.000</i>	<i>178.400</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000	178.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	223.000	223.000	223.000	178.400
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022				
Functiegegevens				
Functie	lid Raad van Bestuur	voorzitter Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	0,8
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.745	191.675	191.502	153.255
Beloningen betaalbaar op termijn	24.255	24.325	24.498	19.545
<i>Subtotaal</i>	<i>216.000</i>	<i>216.000</i>	<i>216.000</i>	<i>172.800</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000	172.800
Bezoldiging	216.000	216.000	216.000	172.800

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

In 2023 niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Naam	Frissen, V.	Hilders, C.G.J.M.	Leefflang, F.	Meeren, W.A. van der	Morshuis, P.A.
Gegevens 2023					
Functiegegevens					
Functie	lid Raad van Toezicht	vicevoorzitter Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht	voorzitter Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	22.300	22.300	22.300	33.450	22.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300	33.450	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	22.300	22.300	22.300	33.450	22.300
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022					
Functiegegevens					
Functie	lid Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht	voorzitter Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2021	11/03 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	17.517	21.600	21.600	32.400	21.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.517	21.600	21.600	32.400	21.600

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder.

In 2023 niet van toepassing.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900

De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen (uitsluitend te verantwoorden indien en voor zover er sprake is bij een topfunctionaris van bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen).

In 2023 niet van toepassing.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1a. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900.

In 2023 niet van toepassing.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1d. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder.

In 2023 niet van toepassing.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

In 2023 niet van toepassing.

3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Gegevens 2023

Funcctie (+ tussen haakjes in 2022)	Omvang dienstverband (in fte) (+ tussen haakjes in 2022)	Beloning plus belastbare onkosten- vergoedingen (+ tussen haakjes in 2022)	Beloningen betaalbaar op termijn (+ tussen haakjes in 2022)	Totale bezoldiging (+ tussen haakjes in 2022)	Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging in 2023
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	266.024 (250.643)	23.247 (26.204)	289.271 (276.847)	223.000
Strategisch manager (idem)	0,80 (0,69)	187.306 (151.903)	18.545 (17.877)	205.851 (169.780)	178.400
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	232.717 (218.208)	22.999 (25.777)	255.716 (243.985)	223.000
Hoogleraar / afdelingshoofd (idem)	1,00 (0,90)	215.478 (188.525)	23.086 (22.879)	238.564 (211.404)	223.000
Hoogleraar/ afdelingshoofd (idem)	1,00 (1,00)	219.234 (207.126)	22.632 (24.849)	241.866 (231.975)	223.000
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	217.031 (206.993)	23.017 (24.802)	240.048 (231.795)	223.000
Hoogleraar / afdelingshoofd (idem)	1,00	201.696	22.864	224.560	223.000
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	210.256 (197.063)	23.051 (25.010)	233.307 (222.073)	223.000
Hoogleraar (idem)	0,60 (0,60)	138.428 (132.118)	0 (0)	138.428 (132.118)	133.800

De beloningen zijn conform de Cao voor universitair medische centra vastgesteld. De beloningen voor de strategisch managers zijn passend bij de zwaarte van de functie en marktconform vastgesteld.

8.2.11 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Radboud universitair centrum heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 2 april 2024.

De Raad van Toezicht van Stichting Radboud universitair medisch centrum heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 24 mei 2024.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
dr. B.E. Lahuis 24 mei 2024
voorzitter Raad van Bestuur

W.G.
drs. W.A. van der Meeren 24 mei 2024
voorzitter Raad van Toezicht

W.G.
prof. dr. J.W.A. Smit 24 mei 2024
vicevoorzitter Raad van Bestuur en decaan

W.G.
prof. dr. C.G.J.M. Hilders 24 mei 2024
lid Raad van Toezicht

W.G.
drs. M.J. Janssen 24 mei 2024
lid Raad van Bestuur

W.G.
mr. F. Leeflang 24 mei 2024
lid Raad van Toezicht

W.G.
drs. C.J. Ploem 24 mei 2024
lid Raad van Bestuur

W.G.
drs. P.A. Morshuis RC 24 mei 2024
lid Raad van Toezicht

W.G.
prof. dr. V.A.J. Frissen 24 mei 2024
lid Raad van Toezicht

8.3 Overige gegevens

8.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

De Raad van Bestuur stelt voor het resultaat aan het eigen vermogen toe te voegen. In de toelichting op de balans is bij de post eigen vermogen aangegeven welke bestemmingen daarbij zijn benoemd.

Conform artikel 13.2 (i) van de statuten van de Stichting Radboud Universitair Centrum wordt ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht het besluit van de Raad van Bestuur met betrekking tot het vaststellen van de jaarrekening voorgelegd.

8.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Radboud universitair centrum heeft geen nevenvestigingen.

8.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de jaarrekening 2023

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Radboud Universitair Medisch Centrum ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep (de stichting samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023 van Stichting Radboud Universitair Medisch Centrum te Nijmegen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Radboud Universitair Medisch Centrum zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag (hoofdstuk 1 tot en met 6 van het jaarverslag), op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het Verslag van de Toezichthouder en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag (hoofdstuk 1 tot en met 6 van het jaarverslag) in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het Verslag van de Toezichthouder.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 24 mei 2024
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. E.M.A. van Heugten RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2023 van Stichting Radboud Universitair Medisch Centrum

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de stichting opereert.

Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

8.4 Bijlagen

8.4.1 Verantwoording werkplaatsfunctie 2023

De verantwoording over de besteding van de Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie 2023 is opgesteld aan de hand van het "CapGemini model" waarover met het ministerie van OCW is afgesproken dat het voor de verantwoording gebruikt kan worden.

Het model is eind 2017 geëvalueerd. Er hebben naar aanleiding hiervan marginale aanpassingen plaatsgevonden, welke zijn afgestemd binnen de NFU en met de VSNU. Het ministerie van OCW is hierover geïnformeerd. Het Radboudumc heeft het afgesproken model conform toegepast.

Kostentoerekening werkplaatsfunctie	Grondslag	%WPF	WPF	Aandeel van huidig Werk- plaatsbudget
Kosten gebouwen en terreinen	€ 124.262.432	25%	€ 31.065.608	32,0%
Genormeerde rente en afschrijvingen cf. DHAZ (Bron: OCW)	€ 66.103.118	25%	€ 16.525.780	17,0%
Stand Augustus 2008 (in € 10.000)			€ 16.525.780	
Mutaties december 2008 (in € 1.000)				
Overige gebouwgebonden kosten	€ 48.466.095	25%	€ 12.116.524	12,5%
Dotatie voorziening Groot onderhoud	€ -	25%	€ -	0,0%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 9.693.219	25%	€ 2.423.305	2,5%
Kosten medische en overige inventaris	€ 46.943.064	25%	€ 11.735.766	12,1%
Afschrijvingen	€ 28.319.030	25%	€ 7.079.757	7,3%
Kosten van kapitaal	€ 1.415.951	25%	€ 353.988	0,4%
Huur, Lease	€ 338.351	25%	€ 84.588	0,1%
Verbruik, onderhoud en reparatie	€ 14.001.718	25%	€ 3.500.429	3,6%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 2.868.014	25%	€ 717.003	0,7%
Kosten personeel	€ 172.798.910	25%	€ 43.127.805	44,4%
Medisch specialisten & ondersteuning				
Salaris medisch specialisten	€ 53.221.129	36%	€ 19.212.249	19,8%
Functiegebonden kosten med. specialisten	€ 751.497	20%	€ 150.299	0,2%
Salaris niet-wetenschappelijk personeel t.b.v. med. specialisten	€ 10.794.525	20%	€ 2.158.905	2,2%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 12.953.430	20%	€ 2.590.686	2,7%
Overige wetenschappelijke staf & ondersteuning				
Salaris wetenschappelijke staf	€ 56.594.243	20%	€ 11.318.849	11,6%
Salaris niet-wetenschappelijk personeel t.b.v. wetensch. staf	€ 22.637.697	20%	€ 4.527.539	4,7%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 15.846.388	20%	€ 3.169.278	3,3%
Totale verdragingskosten	€ 246.034.539	10%	€ 24.603.454	25,3%
Waarvan intern	€ 243.457.002	9%	€ 22.025.917	22,7%
Waarvan extern (affiliatie)	€ 2.577.537	100%	€ 2.577.537	2,7%
Affiliatie	€ 2.577.537	100%	€ 2.577.537	
Affiliatievergoedingen	€ 2.343.215			
Indirecte kosten (10% van directe kosten)	€ 234.322			
Overige kosten	€ 4.124.873	100%	€ 4.124.873	4,2%
Wachtgeld	€ 4.124.873	100%	€ 4.124.873	4,2%
Totaal berekend			€ 114.657.506	118,0%
Rijksbijdrage werkplaatsfunctie 2023 (bron: OCW)			€ 93.803.784	
NPO middelen onderzoek			€ 3.380.363	
Totaal Rijksbijdrage werkplaatsfunctie incl. NPO middelen 2023			€ 97.184.147	100,0%
Verschil			€ 17.473.359	18,0%

9. Bijlagen

9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur

Naam en geboortedatum	Nationaliteit	Functie in de Raad van Bestuur	Overige functies	Datum van benoeming
dr. B.E. Lahuis (v) 30-08-1967	NL	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • voorzitter NFU • adviesraad Marikenhuis Nijmegen • voorzitter Bestuurscommissie UMC Zorgverzekering • lid Strategische Commissie DoelmatigheidsOnderzoek ZonMw • lid Stuurgroep Nijmegen Groen Gezond en in Beweging • lid Economic Board/Lifeport, stuurgroepen Think East, TopFit, OnePlanet en AI Gelderland • lid Raad van Toezicht GS1 • lid Bestuur Radboudfonds • voorzitter bestuur Stichting Briskr 	1 januari 2020
prof. dr. J.W.A. Smit (m) 29-01-1962	NL	Vicevoorzitter, decaan	<ul style="list-style-type: none"> • lid Raad van Advies Stichting Nationaal Farmaceutisch Kennis-, Ontwikkel-, en Opleidingscentrum • lid bestuur Stichting Lygature • lid commissie Onderwijs & Onderzoek van de NFU • lid van bestuur Dr. C.J. Roosstichting 	1 augustus 2019
Drs. M.J. Janssen (m) 05-04-1967	NL	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • lid commissie Sturing & Financiering van de NFU • lid Raad van Toezicht Z-CERT (namens NFU) • lid Governance Commissie Scheidsgerecht Gezondheidszorg (namens NFU) • lid Informatieberaad Zorg, overleg- en adviesorgaan VWS (namens NFU) • Raad van Commissarissen Apotheek A15 Holding B.V. • Raad van Commissarissen anDREa BV • Raad van Toezicht Health-RI • lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie Stichting Philadelphia Zorg • lid Raad van Commissarissen Leyden Academy of Vitality and Aging (beëindigd in 2023) • bestuurslid (vicevoorzitter) Jo Visser Fonds (beëindigd in 2023) 	15 maart 2020
drs. C.J. Ploem (v) 30-08-1968	NL	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • lid Raad van Toezicht College Zorg & Opleidingen • lid Raad van Toezicht Stichting HIV Monitoring • lid Bestuurlijk Overleg Landelijk Actieplan Zeggenschap & Veerkracht • lid Platform CRAZ, vanuit NFU Opleiding & Patiëntenzorg 	1 oktober 2020

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening

9. Bijlagen

- 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
- 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
- 9.3 Stakeholderdialog
- 9.4 Juridische structuur



9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht

Naam en geboortedatum	Nationaliteit	Functie / aandachtsgebied in de Raad van Toezicht	Functie en relevante nevenfuncties	Datum van benoeming
drs. W.A. van der Meeren (m) 12-07-1955	NL	Voorzitter <ul style="list-style-type: none">Remuneratie-commissieRegulier overleg OR, PAR, VAR, Stafconvent en UMC-RaadBestuur Stichting Reinier Post	<u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">voorzitter van de Raad van Toezicht van het Stedelijk Museum Bredalid Raad van Commissarissen van RegMed XB <u>Onbezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">voorzitter van de Stichting MindUS	17 oktober 2020
prof. dr. C.G.J.M. Hilders (v) 19-11-1965	NL	Voorzitter <ul style="list-style-type: none">Commissie Kwaliteit en Veiligheid (voorzitter)Lid overlegdelegatie Stafconvent, OR, VAR en PAR	<i>Functie</i> Voorzitter Raad van Bestuur van het Reinier de Graaf Gasthuis, Delft. <i>Activiteiten</i> <u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">bijzonder hoogleraar ESHPM/EUR, Medisch Management en Leiderschaplid raad van toezicht Sanquin <u>Onbezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">RO West, voorzitter regionale oncologie stuurgroeplid landelijke coalitie 'Kansrijke Start', VWS	15 januari 2019
mr. F.J. Leeflang (v) 02-05-1969	NL	lid <ul style="list-style-type: none">Auditcommissie	<i>Functie</i> Voorzitter Raad van Bestuur NPO <i>Activiteiten</i> <u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">voorzitter Stichting Administratiekantoor Johan Cruijff Arena <u>Onbezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">vicevoorzitter Raad van Toezicht KWF Kankerbestrijding (tot sept. 2023)vicevoorzitter van het Bestuur van de Amsterdam Dinner Foundation	4 maart 2021

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen
 - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
 - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
 - 9.3 Stakeholderdialoog
 - 9.4 Juridische structuur



Naam en geboortedatum	Nationaliteit	Functie / aandachtsgebied in de Raad van Toezicht	Functie en relevante nevenfuncties	Datum van benoeming
drs. P.A. Morshuis RC (m) 05-01-1959	NL	Lid <ul style="list-style-type: none">Auditcommissie (voorzitter)Remuneratiecommissie (voorzitter)Beleggingscommissie Reinier Post (voorzitter)	<u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">bestuurslid van Kifid, Stichting Klachteninstituut Financiële Dienstverlening te Den Haag	11 december 2018
prof. dr. V.A.J. Frissen (v) 20-02-1960	NL	Lid <ul style="list-style-type: none">Commissie Kwaliteit en VeiligheidLid overlegdelegatie UMC-Raad	<u>Functie</u> <p>Directeur van SIDN fonds en als bijzonder hoogleraar Digital Technologies & Social Change verbonden aan de Universiteit Leiden - eLaw Center for Law and Digital Technologies.</p> <u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">Lid Raad van Toezicht Hogeschool van AmsterdamLid en vicevoorzitter Raad van Toezicht Radboud Universiteit <u>Onbezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none">Lid Raad van Advies en Inspiratie Technologie en Innovatie, Politie NederlandLid Ethische Klankbordgroep Nationale PolitieLid Raad van Advies stichting KennislandLid Ethische Commissie Gemeente EindhovenLid College van Toezicht NL digitalLid Digitaal Ethische Raad, NL digitalLid Koninklijke Hollandse Maatschappij der WetenschappenLid Wetenschappelijke Adviesraad Institute for Information Law, Universiteit van Amsterdam	11 maart 2022

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen
 - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
 - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
 - 9.3 Stakeholderdialog
 - 9.4 Juridische structuur

9.3 Stakeholderdialoog

Stakeholderdialoog

Uit de in 2020 uitgevoerde gezamenlijke stakeholderanalyse van Radboudumc en Radboud Universiteit zijn onderstaande 13 materiële thema's geïdentificeerd. Op basis van een enquête onder het intern management en onze in- en externe stakeholders zijn prioriteiten benoemd voor het gezamenlijke duurzaamheidsbeleid 2021-2025. Deze enquête werd gevolgd door een dialoog, voor een beter inzicht in de verwachtingen en behoeftes van de stakeholders. Hieronder vindt u een overzicht van deze gezamenlijke materiële thema's van het Radboudumc.

Materiële onderwerpen	Verwijzing in verslag
1. Preventieve gezondheidszorg	2.2, 5.1
2. Afval en circulariteit	5.6
3. Duurzame inkoop	5.6
4. Maatschappelijke impact van onderzoek	5.3, 5.6
5. Gezonde en vitale medewerkers	2.5, 5.5
6. Duurzame gebouwen	5.6, 5.8
7. Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs	5.2, 5.6
8. Inclusieve cultuur	5.2.1, 5.5
9. Energiebeheer	5.6
10. Duurzame mobiliteit	5.6
11. Afvalwater	5.6
12. Duurzame catering	5.6
13. Studentenwelzijn	2.5, 5.2

De uitkomsten van de analyse zijn gevisualiseerd in een matrix. Deze geeft weer welke onderwerpen hoog materieel zijn, oftewel welke onderwerpen zowel relevant zijn voor stakeholders, als waarmee impact gemaakt wordt op milieu, maatschappij en economie.

Een materialiteitsanalyse houdt geen rekening met de huidige prestaties. Daarom is aanvullend ook de maturiteit (volwassenheid) uitgevraagd. Door materialiteit en volwassenheid tegen elkaar af te zetten ontstaat een urgentiematrix. Deze laat zien op welke onderwerpen het snelst actie moet worden ondernomen.

Het Radboudumc is constant op diverse niveaus gedurende het jaar in verschillende frequenties over verschillende thema's in gesprek met de stakeholders. Een voorbeeld is de nauwe samenwerking met de overige zorgbranches in Nederland ten behoeve van het opstellen van een gezamenlijk Uitvoeringsprogramma Green Deal. Of het jaarlijkse overleg met de Ondernemingsraad over het duurzaamheidsbeleid en uitvoering.



- 1. Voorwoord**
Raad van Bestuur
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2023**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de Toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**
 - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
 - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
 - 9.3 Stakeholderdialoog**
 - 9.4 Juridische structuur



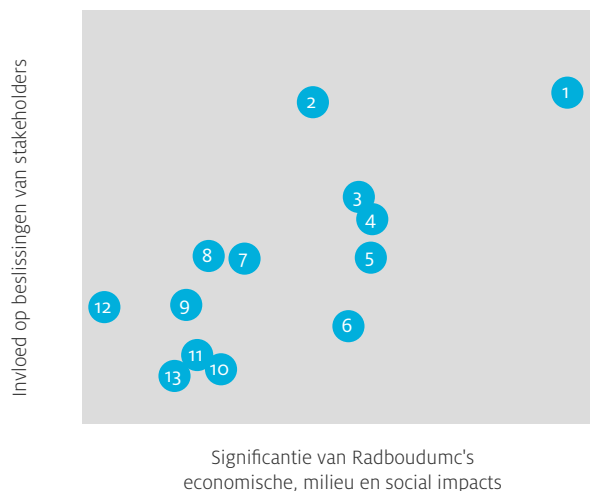
De resultaten gevisualiseerd in een materialiteitsmatrix

Deze materialiteitsmatrix geeft inzicht in de relatieve materialiteit van de onderwerpen voor het Radboudumc.

De horizontale x-as representeert de score van intern management en de verticale y-as representeert de score voor de stakeholders. Omdat in de stakeholderanalyse meerdere stakeholdergroepen zijn meegenomen, hebben we een weging per stakeholdergroep gebruikt om de ranking van de onderwerpen te bepalen. Elke stakeholdergroep wordt even zwaar gewogen. Zo wordt voorkomen dat de aantallen respondenten per stakeholdergroep van invloed zijn op de resultaten.

Er is een duidelijk onderscheid zichtbaar tussen de 2 hoog materiële onderwerpen: 'Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs' en 'Maatschappelijke impact van onderzoek' en de overige onderwerpen.

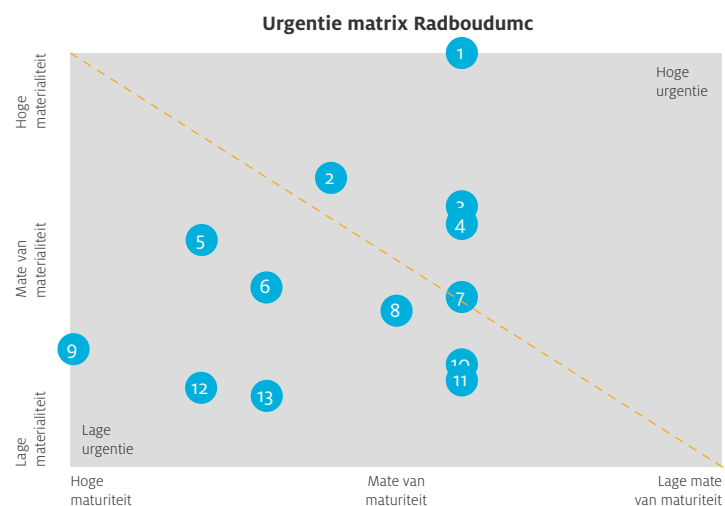
Materialiteitsmatrix Radboudumc
(gelijk gewicht voor elke stakeholdergroep)



Nr.	Materieel onderwerp
01	Preventieve gezondheidszorg
02	Afval en circulariteit
03	Duurzame inkoop
04	Maatschappelijke impact van onderzoek
05	Gezonde en vitale medewerkers
06	Duurzame gebouwen
07	Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs
08	Inclusieve cultuur
09	Energiebeheer
10	Duurzame mobiliteit
11	Afvalwater
12	Duurzame catering
13	Studentenwelzijn

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2023
6. Vooruitblik
7. Verslag van de Toezichthouder
8. Jaarrekening

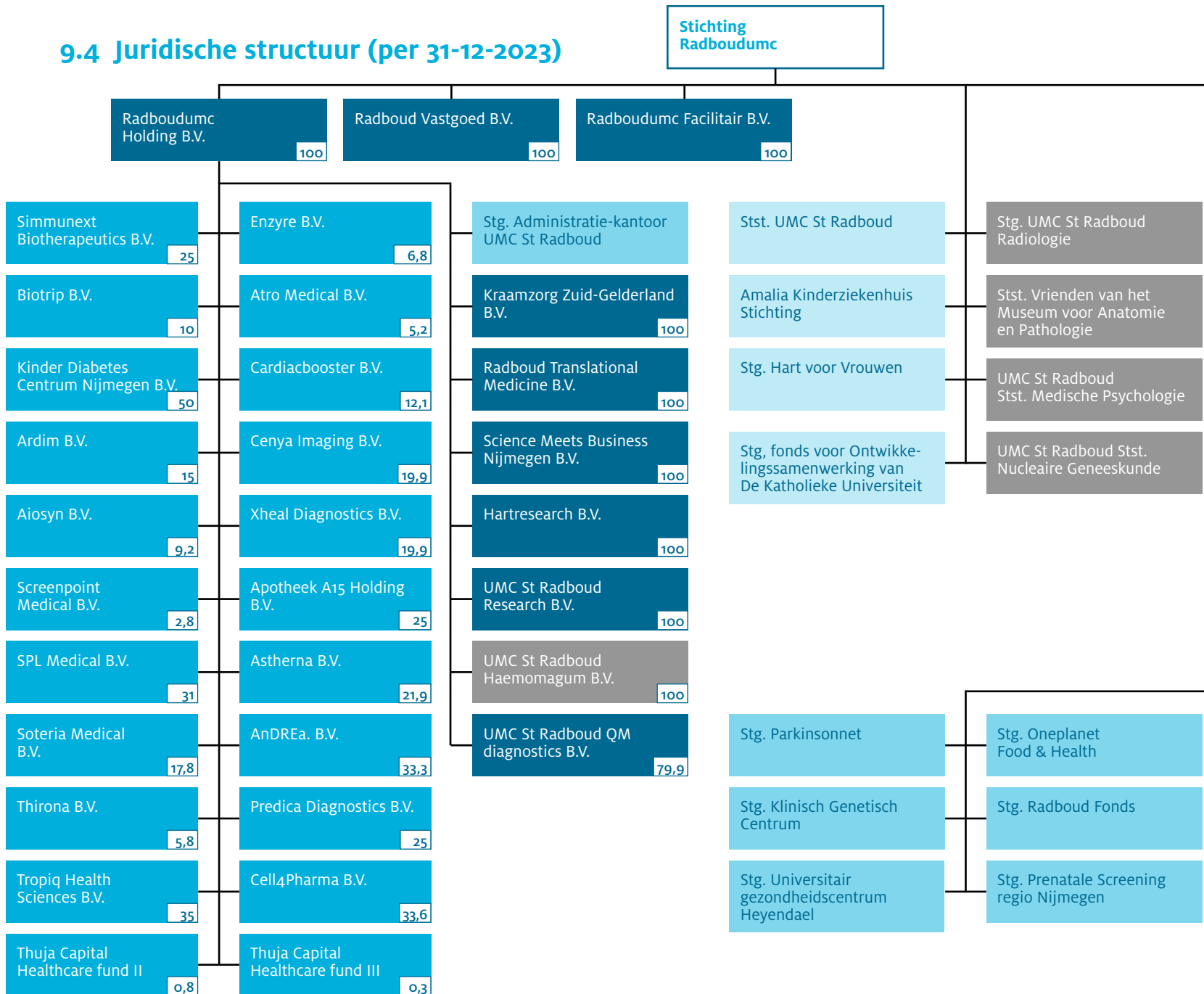
De onderwerpen die vanaf de diagonaal in de rechterbovenhoek zijn geplaatst, zijn de onderwerpen die als urgent kunnen worden beschouwd



Nr.	Materieel onderwerp
01	Preventieve gezondheidszorg
02	Afval en circulariteit
03	Duurzame inkoop
04	Maatschappelijke impact van onderzoek
05	Gezonde en vitale medewerkers
06	Duurzame gebouwen
07	Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs
08	Inclusieve cultuur
09	Energiebeheer
10	Duurzame mobiliteit
11	Afvalwater
12	Duurzame catering
13	Studentenwelzijn

9. Bijlagen
 - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
 - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
 - 9.3 Stakeholderdialoog
 - 9.4 Juridische structuur

9.4 Juridische structuur (per 31-12-2023)



- Voorwoord
- Raad van Bestuur
- Strategie en beleid
- Organisatie en governance
- Financiën
- Impact in 2023
- Vooruitblik
- Verslag van de Toezichthouder
- Jaarrekening
- Bijlagen
 - Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
 - Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
 - Stakeholderdialoog
 - Juridische structuur

Meerderheidsdeelnemingen

Minderheidsdeelnemingen

Steunstichting

Stichting

Rechtspersoon

Aandelenbelang in %

Opgeheven 14-11-2023