

ZR.

jaarverslag 2025

- **Koers 2026-2030**
Samen in Rivierenland
- **Duurzaam**
Samen zorgen voor
een gezonde toekomst
- **Kwaliteit**
Samen Sterk in Kwaliteit



**“De zorg verandert en
wij veranderen mee.”**



inhoud & colofon



3. Kerncijfers 2025

4. Voorwoord: De zorg verandert. En wij veranderen mee.

6. Bestuurlijke agenda samengevat

12. Zo duurzaam was 2025

16. Risico's & onzekerheden

22. Organogram

23. Bestuur en organisatie

24. Goed bestuur en goed toezicht

26. Medezeggenschap

27. Medezeggenschap: CMSR

28. Medezeggenschap: verpleegkundig stafbestuur

29. Medezeggenschap: ondernemingsraad

30. Medezeggenschap: patiëntenadviesraad

32. Zorgtransformatie

35. Hoogtepunten van 2025

42. Samenwerken aan een gezonde regio

44. Kwaliteit & veiligheid Samen Sterk in kwaliteit

46. Collega's

48. Vooruitblik 2026

51. 2025: een positief resultaat

52. Verslag Raad van Toezicht

56. Jaarrekening

colofon

Jaarverantwoording 2025
Ziekenhuis Rivierenland



Hoofredactie

Sanne Boersma, *Secretaris Raad van Bestuur*

Redactie

Laura Schoots, *Contentmaker*

Isa van Dijck, *Beleidsadviseur Raad van Bestuur*

Fotografie

Oscar Seykens, Raphael Drent en
Afdeling Communicatie Ziekenhuis
Rivierenland

Vormgeving

Anja van Hensbergen

Op de cover

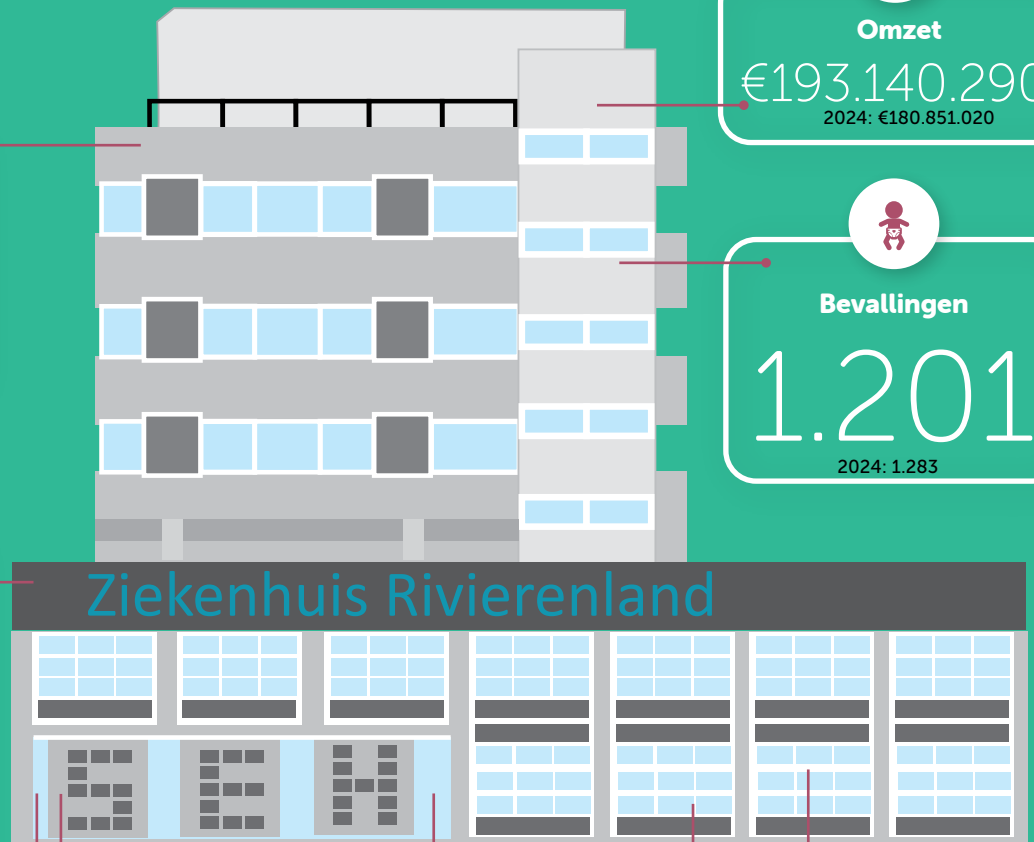
Noa van Lavieren & Jan Visser

Contact en informatie

Ziekenhuis Rivierenland
President Kennedylaan 1
4002 WP Tiel

www.ziekenhuisrivierenland.nl

Overname van een artikel (of delen daaruit) is uitsluitend toegestaan met bronvermelding en na schriftelijke toestemming van de Afdeling Communicatie van Ziekenhuis Rivierenland



Omzet

€193.140.290

2024: €180.851.020



Bevallingen

1.201

2024: 1.283



Patiënt waardering
(Patiëntervaringsmonitor)

8.5



Aantal klinische opnamen

10.309

2024: 10.575

Aantal dagopnamen

9.787

2024: 10.608



Aantal IC-dagen

1.577

2024: 1.427



Aantal labonderzoeken

1.987.216

2024: 1.893.171

Aantal onderzoeken beeldvorming

118.940

2024: 114.582



Klinische bedden

Alle bedden in de kliniek én de IC-, CCU- en EHH-bed.

159

2024: 165

Bedden dagbehandeling

38

2024: 39

Wiegen

16

2024: 16



Gemiddelde ligduur

4.08
dagen

2024: 3.98



Aantal SEH-bezoeken
(inclusief EHH-bezoeken)

20.291

2024: 19.896



Aantal eerste polikliniek-bezoeken/consulten

69.834

2024: 65.370

Aantal herhaal polikliniek-bezoeken/consulten

142.210

2024: 137.091



De zorg verandert. En wij veranderen mee.

2025 was een jaar waarin veel veranderde. In de zorg, in de regio en in ons ziekenhuis. De zorgvraag bleef groeien. Tegelijkertijd groeiden wij als organisatie mee. Het lukte ons om nieuwe collega's aan te trekken en alle zorg te blijven leveren die van ons werd gevraagd. Ook sloten wij het jaar financieel volgens begroting af. Dat wij onder deze omstandigheden goede, toegankelijke en veilige zorg konden blijven bieden aan de inwoners van regio Rivierenland, is iets om trots op te zijn.

Afgelopen jaar zetten wij concrete stappen in de [zorgtransformatie](#). Wij werkten aan zorg die anders kan, slimmer is georganiseerd of dichterbij huis plaatsvindt. Zo kregen patiënten meer regie, zetten wij digitale zorg in en verplaatsten wij zorg naar huis als dat passend was. Ons doel blijft duidelijk: de juiste zorg, op de juiste plek. In 2025 werd bovendien ons transformatieplan goedgekeurd. Daarmee kregen wij het vertrouwen en de ruimte om de ingezette veranderingen verder te realiseren.


Samenwerking was daarbij onmisbaar. Binnen [Rivierenland Samen Beter](#) werkten wij samen met huisartsen, VVT-organisaties, gemeenten, zorgverzekeraars en andere partners. Bijvoorbeeld aan de organisatie van de acute zorg en aan een betere doorstroom van patiënten. Alleen samen kunnen wij de zorg in onze regio toegankelijk en betaalbaar houden.

Kwaliteit en veiligheid stonden ook in 2025 centraal. Wij werkten toe naar de [Qualicor-accreditatie](#), die wij met succes hebben behaald. Daar zijn wij trots op. Deze accreditatie laat zien dat onze zorg en onze manier van werken voldoen aan hoge eisen en dat wij continu werken aan verbetering, met aandacht voor de mens achter de patiënt.

Ook [duurzaamheid](#) kreeg in 2025 veel aandacht. Wij zetten stappen om onze zorg te verduurzamen, bijvoorbeeld op het gebied van energie, voeding en afval. Duurzaamheid gaat voor ons niet alleen over gebouwen en cijfers, maar ook over bewustere keuzes in het dagelijks werk. Zo dragen wij bij aan een gezonde toekomst, voor onze patiënten én voor de wereld om ons heen.

In 2025 legden wij daarnaast de basis voor onze [nieuwe koers](#), die vanaf 2026 richting geeft. Wij bouwen voort op wat goed is en maken keuzes waar dat nodig is. Daarbij hebben wij nadrukkelijk oog voor onze collega's. Hun inzet, flexibiliteit en betrokkenheid maken elke dag het verschil. De inzetbaarheid van collega's is verbeterd en het verzuim is gedaald. Dat is mede het resultaat van gerichte aandacht voor leiderschap en het versterken van eigenaarschap in de organisatie.

Dit jaarverslag laat zien hoe wij in 2025 samen werkten aan medisch specialistische zorg van hoge kwaliteit en aan gezondheid in de regio. Met aandacht voor vernieuwing, samenwerking en duurzaamheid. Altijd met de patiënt en de inwoners van regio Rivierenland als uitgangspunt. De zorg verandert. En wij veranderen mee. Dit was en is alleen mogelijk dankzij de enorme inzet van al onze collega's en de prettige samenwerking met onze partners.

Wij nodigen u uit om verder te lezen in dit jaarverslag en meer te ontdekken over de ontwikkelingen in ons ziekenhuis in 2025. 

Wendy Bosboom & Erik de Haan
Raad van Bestuur Ziekenhuis Rivierenland





Bestuurlijke agenda samengevat



Nieuwe Koers 2026-2030

De wereld om ons heen verandert

Al meer dan 40 jaar zijn wij het vertrouwde ziekenhuis voor onze inwoners van Rivierenland. Wij zijn het enige ziekenhuis in de regio. Wij bieden zorg van hoge kwaliteit, met persoonlijke aandacht.

De wereld om ons heen verandert snel. Mensen worden ouder, de zorgvraag groeit en er zijn minder zorgverleners. Daarom vernieuwen wij onze zorg. Zo houden wij de zorg ook in de toekomst van hoge kwaliteit, toegankelijk en betaalbaar. Daarbij kijken wij naar gezondheid in brede zin, vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Wij stellen steeds de vraag "Wat is voor u belangrijk?"

Samen met onze patiënten en hun naasten, onze samenwerkings-partners en onze ruim 1.500 collega's en vrijwilligers werken wij aan een toekomstbestendig ziekenhuis en een fijne werkplek. Dat vraagt dat we zorg voorkomen waar dat kan, zorg verplaatsen of vervangen (bijvoorbeeld dichterbij huis) en onze processen slimmer maken.

Hiervoor maakten wij een transformatieplan. In 2025 is ons plan goed-gekeurd door de zorgverzekeraars. Daardoor is er extra ruimte voor zorgvernieuwing. Op [pagina 30](#) van dit bestuursverslag leest u meer over de projecten en resultaten vanuit het transformatieplan.

Inzetbaarheid en verzuim

Nieuwe Koers 2026-2030: 'Samen in Rivierenland'

In 2025 hebben wij onze nieuwe koers vastgesteld: Koers 2026–2030: 'Samen in Rivierenland'. Die koers helpt ons om ook de komende jaren goede zorg te blijven leveren, in een wereld die verandert. Soms vraagt dat andere keuzes en manieren van werken. Uiteraard blijven wij doen waar wij goed in zijn: het bieden van zorg van hoge kwaliteit. En met aandacht voor wat écht belangrijk is voor onze collega's, patiënten en inwoners.

De Koers 2026–2030 is gemaakt met het bestuur van de medische en verpleegkundige staf, het managementteam, de Patiëntenadviesraad, de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur. Managers gingen in gesprek met collega's. Hun ervaringen, ideeën en betrokkenheid vormden een belangrijke basis voor deze koers. De Raad van Bestuur ging in gesprek met externe partners over de strategie in relatie tot de onderlinge samenwerking nu en in de toekomst. Wij kijken ernaar uit om samen met collega's, patiënten en externe partners samen te werken aan goede zorg. Wij hebben vertrouwen dat wij de uitdagingen samen aankunnen.

Qualicor Europe

In 2025 is ons kwaliteitssysteem voor het eerst beoordeeld door Qualicor Europe. Qualicor is een onafhankelijke organisatie die ziekenhuizen toetst op kwaliteit en veiligheid van zorg. In het voorjaar was er een proefaudit. In november was het moment van de waarheid: de officiële audit. En met trots kunnen wij zeggen dat wij deze met glans hebben behaald! Op [pagina 40](#) leest u meer over de uitkomsten.



Inzetbaarheid en verzuim

In 2025 zijn we samen met onze arbodienst gestart met een nieuwe aanpak om inzetbaarheid te verhogen en verzuim te verlagen. Het doel is dat medewerkers met energie en plezier kunnen werken. We hebben onze visie en doelen duidelijk gemaakt en hierover bijeenkomsten georganiseerd voor leidinggevenden, coördinatoren, regieverpleegkundigen en medisch vakgroepmanagers. Zij spelen een belangrijke rol in het ondersteunen van medewerkers. Leidinggevenden volgden daarnaast een training in het voeren van het goede gesprek. Ook boden we e-learnings aan aan leidinggevenden en inspiratiesessies voor medewerkers, bijvoorbeeld over de overgang en de kracht van ademhaling.

In 2026 starten we de campagne 'Hoe vitaal ben jij aan het werk?'. Hiermee ondersteunen we medewerkers, teams en leidinggevenden bij het gesprek over inzetbaarheid en verzuim. We bieden hierbij passende ondersteuning, zowel om verzuim te voorkomen als te begeleiden.

De aanpak richt zich op meer werkplezier en bevlogenheid. Dit meten we jaarlijks in het medewerkersonderzoek. In 2025 zien we al een daling van het verzuim: van 6,96 procent in januari naar 6,46 procent in december. Ook het aantal ziekmeldingen daalde van 1,16 naar 1,10



Samenwerking

→ Onze samenwerkingen

In regio Rivierenland

Samenwerking vinden wij belangrijk. Wij werken samen met onze patiënten, inwoners, verwijzers en onze (zorg)partners binnen en buiten de regio.

Binnen de Regio

Regionaal doen wij dit binnen het samenwerkingsverband Rivierenland Samen Beter (RSB) met andere zorgorganisaties, gemeenten, zorgverzekeraars en onderwijsinstellingen. In 2025 werkten wij hard aan het realiseren van de doelen en projecten uit ons regioplan. Het centrale thema is: van zorgvraag naar leefvraag.

In 2025 zijn ook nieuwe samenwerkingen gestart die helpen om zorg anders te organiseren. Een voorbeeld hiervan is ziekenhuis verplaatste zorg: zorg die, waar mogelijk, buiten het ziekenhuis plaatsvindt. In 2025 voerden Ziekenhuis Rivierenland en Santé Partners gesprekken hierover. Deze afspraken zijn begin 2026 vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Daarmee geven wij invulling aan 'de juiste zorg op de juiste plek', door het verplaatsen van behandelingen vanuit het ziekenhuis naar de eerste lijn.

Binnen de acute zorg

Op het gebied van acute zorg werken wij samen in het Regionaal Overleg Acute zorgketen Oost (ROAZ Oost). In 2025 onderzochten we onder andere hoe zorgcoördinatie in de regio het beste kan worden georganiseerd en werd het transformatieplan ROAZ goedgekeurd.

Topklinische partners en andere ziekenhuizen

Wij werken samen met topklinische partners, waaronder het St. Antonius Ziekenhuis. Ook nemen wij als ziekenhuis deel aan diverse netwerken, zoals Oncomid, Netwerk Geboortezorg Rivierenland en het IC-netwerk.

Medewerkersonderzoek

Eind 2025 kregen alle collega's een uitnodiging voor het medewerkersonderzoek. De resultaten laten zien waar we energie van krijgen, wat beter kan en hoe collega's ZR als werkgever ervaren. Een belangrijk onderdeel van de vragenlijst is bevoegenheid: de mate waarin iemand plezier en energie uit het werk haalt.

Wij hebben een duidelijke doelstelling. In 2028 willen we een eNPS-score (employee net promotor score). Van 10 behalen (in 2025 was dit een 5). De eNPS laat zien in hoeverre medewerkers ZR als werkgever zouden aanbevelen aan anderen.

De resultaten van het medewerkersonderzoek worden door de leidinggevenden met hun teams besproken. Samen worden er concrete afspraken gemaakt om werkplezier, betrokkenheid en vitaliteit te versterken.

Medewerkers- onderzoek

Huisvesting & investerings

Huisvesting & investeringen

In 2025 startten wij met de vernieuwing van onze huisvesting. Dit is nodig omdat de manier waarop wij zorg verlenen verandert en een ander gebruik van ons gebouw vraagt. Met verbouwing maken wij ons ziekenhuis ook een stuk duurzamer. In 2025 begonnen wij met de renovatie en herinrichting van de kantoorruimtes van een aantal bouwdelen. Daarmee verbeteren wij het binnenklimaat, de werkomstandigheden en het gebruik van de ruimte. Daarnaast zijn in 2025 de voorbereidingen gestart voor het Integraal Huisvestingsplan. Dit plan geeft richting aan toekomstige investeringen en wordt in 2026 vastgesteld.

Leiderschap

Leiderschap

Leiderschap is een belangrijk thema binnen onze organisatie. Wij werkten aan de ontwikkeling van een leiderschapskader, waarin is vastgelegd welk type leiderschap wij binnen de organisatie belangrijk vinden. In 2025 organiseerden wij leiderschapsdagen voor onze leidinggevenden.

Zij werkten aan persoonlijk leiderschap en gespreksvoering. Het doel is dat leidinggeven den nog beter in verbinding staan met medewerkers, patiënten en met elkaar.



Inclusie, diversiteit en gelijkheidwaardigheid

Inclusie, diversiteit en gelijkheidwaardigheid

Wij willen een werkplek zijn waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt en zichzelf kan zijn. In 2025 zette de commissie Inclusie, Diversiteit en Gelijkheidwaardigheid verdere stappen hiervoor. Er werd een verbindingsdiner georganiseerd, Eid al-Fitr (Suikerfeest) werd samen gevierd en veel collega's deden mee aan een vragenlijst over inclusie. Hieruit bleek dat collega's het belangrijk vinden om elkaar eerlijk en gelijk te behandelen en open te praten over achtergrond en cultuur. Ook was de tentoonstelling 'Er komt een mens bij de dokter' in ons ziekenhuis te zien, met verhalen van patiënten en collega's over inclusieve zorg.

Grensoverschrijdend gedrag

Grensoverschrijdend gedrag tegen onze collega's

Wij werken continu aan een veilige en respectvolle (werk)omgeving. Grensoverschrijdend gedrag richting onze collega's accepteren wij niet.

In 2025 werkten wij verder aan het beleid voor grensoverschrijdend gedrag van patiënten en bezoekers richting collega's. Collega's worden gestimuleerd om dit gedrag te melden, zodat we snel passende maatregelen kunnen nemen.

Collega's met patiëntencontact volgden in 2025 een verplichte basistraining. Daarin leerden zij grensoverschrijdende situaties op tijd te herkennen en op een veilige manier hun grenzen aan te geven.

Daarnaast werkten wij aan het ontwikkelen van beleid voor grensoverschrijdend gedrag tussen collega's. Hiermee gaan wij in 2026 verder, zodat voor iedereen duidelijk is wat wel en niet acceptabel is en wat je kunt doen als het toch gebeurt.

Duurzaamheid

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk thema. Wij willen duurzame zorg stimuleren en dragen bij aan een duurzame(re) gezondheidszorg. Wij zijn aangesloten bij de landelijke Green Deal 3.0 en nemen deel aan de Milieuthermometer zorg van het Milieuplatform Zorgsector. Meer over duurzaamheid leest u vanaf [pagina 12](#).

Financieel resultaat

Financieel resultaat

Wij sluiten als Ziekenhuis Rivierenland het jaar 2025 af met een positief resultaat (EUR: 3.960.822). Dit resultaat is een verbetering van het resultaat ten opzichte van 2024 (EUR: 2.736.962). Wij zijn trots dat we met ieders inspanningen dit verbeterde positieve resultaat hebben kunnen bereiken. De DBC-opbrengsten zijn conform begroting uitgekomen.

De verhoogde inzetbaarheid door een dalend verzuim cijfer zorgt ook dat de salariskosten binnen begroting zijn gebleven. Het resultaat exclusief kapitaallasten (EBITDA) is achtergebleven ten opzichte van de begroting. Over 2025 is deze EBITDA-marge op 6,2% uitgekomen.

In 2025 is een programma Financieel Gezond gestart zodat wij als organisatie financieel gezond en veerkrachtig zijn en blijven. Het verhogen van de EBITDA-marge is nodig voor bekostiging van de noodzakelijke toekomstige investeringen en zal dit percentage naar 8,5% moeten stijgen. Meer over de financiën van Ziekenhuis Rivierenland in 2025 leest u in de [jaarrekening](#).



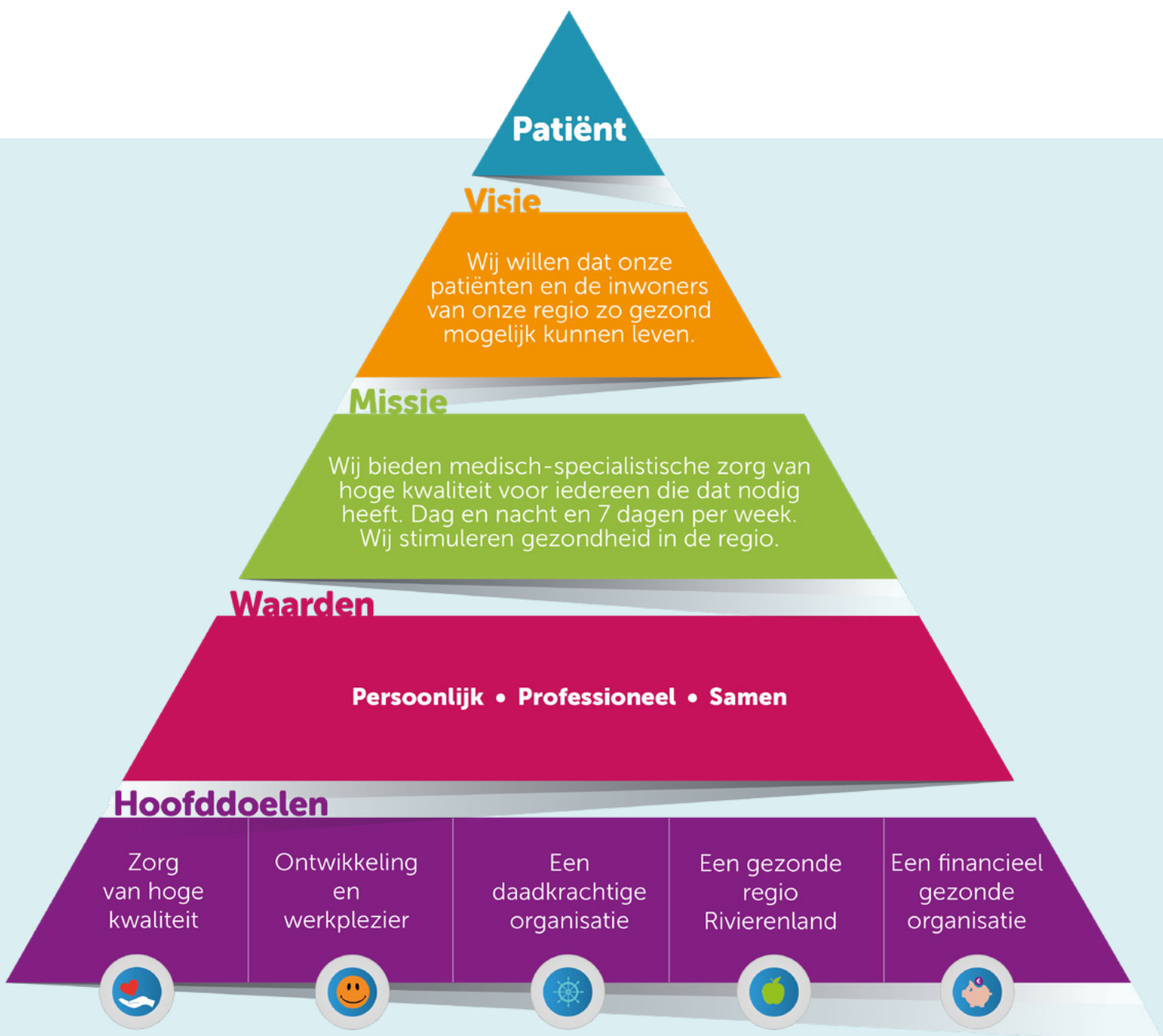
Koers | 2026-2030

Samen in Rivierenland

Onze koers laat zien waar wij voor staan en waar wij ons de komende vijf jaar op focussen. Dit is samengevat in de driehoek. In deze driehoek ziet u hoe onze missie, visie en waarden richting geven aan alles wat wij doen.

Onze volledige koers leest u op onze [website](#).







Samen zorgen voor een gezonde toekomst

Zorg van hoge kwaliteit betekent ook: zorgen dat de wereld om ons heen gezond blijft. Daarom werken wij stap voor stap aan een duurzamer ziekenhuis. Zo dragen wij bij aan een gezonde regio Rivierenland.

In 2023 ondertekenden wij de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Dit is een landelijke afspraak tussen zorgorganisaties, overheid en kennisinstellingen. Het is geen wet en geen subsidie, maar een gezamenlijke belofte: de zorg van vandaag verbeteren met oog voor de gezondheid van morgen. De Green Deal loopt van 2023 tot en met 2026 en richt zich op duidelijke en meetbare resultaten. Denk aan energie, afval, mobiliteit, voeding en gevaarlijke stoffen.

Om onze voortgang te meten, werken wij met de Milieuthermometer Zorg. Dit instrument helpt ons om onze doelen concreet te maken en stap voor stap te verbeteren.

Cijfers in beeld

Wij maken onze resultaten zichtbaar met cijfers. Zo zien wij wat goed gaat en waar verbetering nodig is. Duurzaamheid is geen los project. Het hoort bij ons dagelijks werk.

Energieverbruik blijft dalen

Ons energieverbruik bestaat uit:

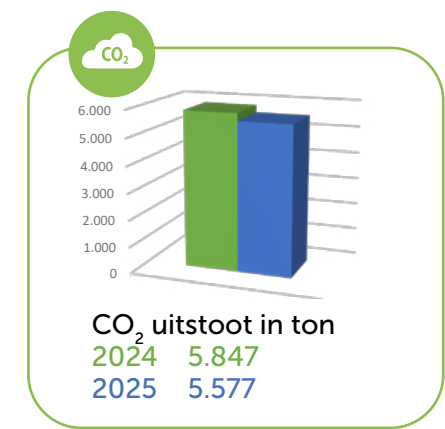
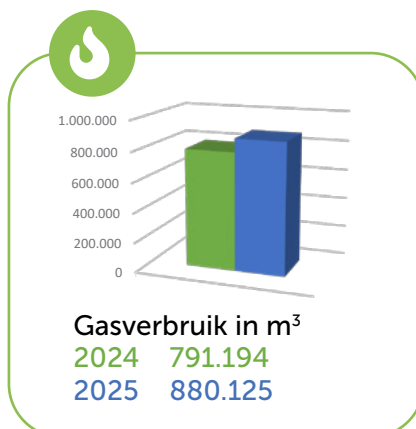
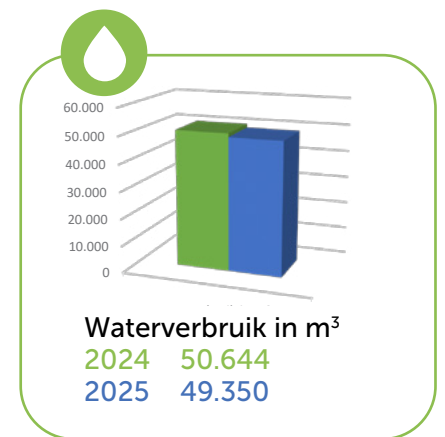
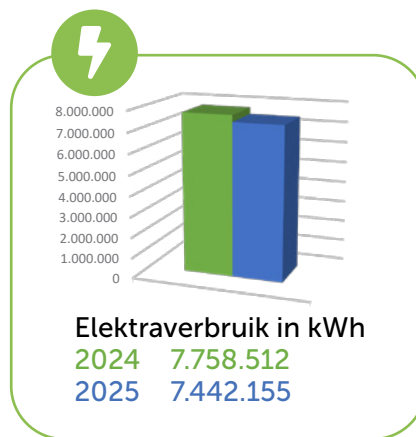
- 49 procent elektriciteit
- 51 procent brandstof en warmte

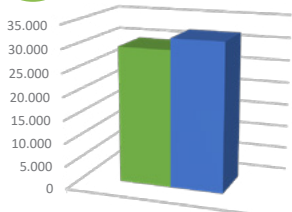
Sinds 2010 gebruiken we minder energie. Dit komt vooral door een afname in ons elektriciteitsverbruik met een daling van de CO₂-uitstoot tot gevolg. Ons gasverbruik is hoger uitgevallen. Door aanpassingen aan onze warmtepomp hebben we dit weer onder controle.

Waterverbruik

Water is een belangrijke grondstof in het ziekenhuis. Wij gebruiken water voor patiëntenzorg, schoonmaak, voeding en sanitair. In 2025 gebruikten wij 49.350 m³ drinkwater. Dit is een daling ten opzichte van 2024. Het waterverbruik is gedaald door onder andere het inzetten van zuinige douchekoppen met een lagere doorstroom (van 9 liter per minuut naar 5 liter per minuut). Hiermee verwachten we in 2026 een besparing van 6.000m³.

Wij blijven zoeken naar manieren om water slimmer en zuiniger te kunnen gebruiken, zonder dat dit ten koste gaat van veiligheid of hygiëne. →





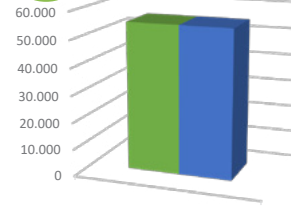
Stroom opgewekt in kWh
2024 29.580
2025 32.040



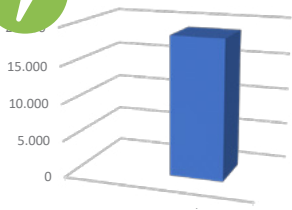
Woonwerk CO₂ uitstoot in ton
2024* 977 ton

Zakelijk CO₂ uitstoot in ton
2024* 17 ton

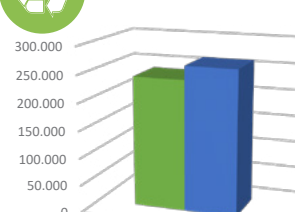
*gegevens 2025 komen half 2026



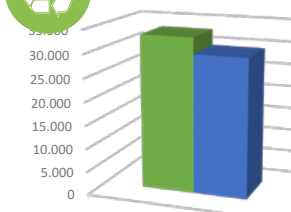
Gebruiksoppervlakte in m²
2024 55.000
2025 55.000



Stroom opgewekt in kWh
Barbara Polikliniek Culemborg
2025 18.872



Ziekenhuisafval Niet specifiek
2024 239.340 kilo
2025 264.590 kilo



Ziekenhuisafval Specifiek
2024 33.210 kilo
2025 29.775 kilo



→ **Organisatie van Duurzaamheid**

Duurzaamheid is goed georganiseerd binnen ons ziekenhuis. De commissie Duurzaamheid heeft sinds 2025 een stevige positie binnen onze organisatie. In deze commissie zitten 11 medewerkers van verschillende afdelingen. Zij komen elke 6 weken samen.

De commissie is de schakel tussen de medewerkers en de Raad van Bestuur.

Zij sturen en bewaken de overgang naar duurzame(ere) zorg. De commissie werkt samen met een werkgroep en met Green Teams op verschillende afdelingen.

Green Teams

Green Teams zijn teams van medewerkers binnen een afdeling die zelf werken aan duurzame verbeteringen. Zij zien in hun dagelijks werk waar het beter of anders kan en starten verbeterprojecten. De Green Teams zorgen dat we blijvend anders en duurzamer werken in ons ziekenhuis.

Er zijn Green Teams actief op de:

- Operatiekamers (de Groene OK)
- Apotheek
- Beeldvormende Techniek

In 2026 zullen er meer Green Teams actief zijn. Zo wordt duurzaamheid nóg meer een onderdeel van ons dagelijkse werk.

Groene initiatieven in 2025

Slim ventileren op de OK

In Ziekenhuis Rivierland maken wij de zorg stap voor stap duurzamer. Zo werd in 2025 het ventilatiesysteem op de operatiekamers aangepast. Als er niemand in de ruimte is, gaat het ventilatiesysteem naar een lagere stand. Zo besparen we energie wat we ook terugzien in het jaarlijks energieverbruik.



Eendenbekken van suikerriet

In 2025 zijn wij specula (eendenbekken) van suikerriet gaan gebruiken bij gynaecologisch onderzoek. De nieuwe eendenbekken zien er precies hetzelfde uit als de oude van plastic, maar ze zijn een stuk duurzamer. De overstap naar suikerriet betekent een flinke winst voor het milieu. “De CO₂-uitstoot van de eendenbekken van suikerriet is zeven keer lager dan die van de plastic variant,” vertelt gynaecoloog Margot Koeneman. “Eendenbekken van metaal blijken nog altijd het beste voor het milieu, maar worden door patiënten als minder comfortabel ervaren”.

Ook moeten deze extern worden gereinigd, wat extra transport vraagt. Daarom is suikerriet voor ons de beste keuze.



Duurzame renovatie

In 2025 zijn wij begonnen aan de renovatie van een aantal van onze gebouwdelen. Daarbij nemen we verschillende duurzame maatregelen:

- Triple glas
- Dakisolatie
- Duurzaam ventilatiesysteem

Door deze aanpassingen gebruiken we naar verwachting ongeveer 10 procent minder energie. Dat komt neer op een besparing van ongeveer 80.000 m³ gas in het jaar 2026.



Vooruitkijken

De komende jaren blijven wij werken aan de doelen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0:

Ons doel is om begin 2027 het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg te behalen. In 2026 richten we ons op het maken van plannen per thema en het versterken van de samenwerking tussen de commissie, werkgroep en Green Teams.

Ook doen we mee aan landelijke campagnes, zoals ‘Zorg voor energie’, om energie te besparen en afval te verminderen. Circulariteit zal een belangrijk thema worden voor het ziekenhuis in 2026. 

Risico's & onzekerheden

Een ziekenhuis is een complexe en dynamische omgeving. Dat brengt risico's met zich mee. Die risico's kunnen invloed hebben op goede en veilige zorg. Daarom bespreken wij regelmatig de uitdagingen en risico's en kijken wij hoe groot de impact is en hoe wij hiermee omgaan.

Risicomanagement is een continu proces. Het helpt ons om onze risico's organisatiebreed inzichtelijk te krijgen, te beoordelen, te communiceren en te beheersen. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk.

Hoe wij risicomanagement organiseren

Wij wensen inzicht te krijgen en te houden in de aanwezige risico's en deze door het nemen van beheersmaatregelen te verminderen of te elimineren. Daarom:

- Werken wij met een interne procedure en risicodomeinen;
- Is eigenaarschap bij ziekenhuisbrede risico's duidelijk belegd;
- Is voor onderwerpen met een hoger risico een risicobeheersingsprogramma verplicht, met ISO 31000 als leidraad.

Daarbij sporen wij risico's actief op. Dit doen wij op twee manieren:

- Prospectief: (wat er mis kan gaan) door het inventariseren en het analyseren van risico's in (zorg)processen, voordat een incident optreedt.
- Retrospectief: (wat er mis is gegaan) door het melden en analyseren van incidenten in de (patiënten)zorg.

Prospectief doen wij dit door middel van risico-inventarisaties (PRI).

Een PRI voeren wij uit bij:

- De toepassing van nieuwe medische technieken;
- Veranderingen in de inrichting van processen;
- Het gebruik van nieuwe apparatuur;
- De introductie van nieuwe werkwijzen;
- Verbouwingen of verhuizingen.

Daarnaast kan een PRI worden uitgevoerd bij een 'niet pluis-gevoel'. Ook herhaalde incidenten, fouten of onduidelijkheden rondom rollen en verantwoordelijkheden in een proces kunnen aanleiding zijn voor de uitvoering van een PRI.



Risicobereidheid

Onze risicobereidheid is laag. Vanuit onze maatschappelijke rol en het gebruik van publiek geld zijn wij verplicht om risico's zorgvuldig te beheersen en terughoudend te zijn in het nemen van risico's. Voor veiligheid geldt: geen risico's die medewerkers of patiënten in gevaar brengen (zero tolerance). Wij hebben speciale aandacht voor het naleven van wet- en regelgeving op het gebied van kwaliteit, (integrale) veiligheid, financiële verslaglegging, data- en cyberveiligheid en privacy. In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste ziekenhuisbrede risico's opgenomen, met de bijbehorende beheersmaatregelen.

Fraude


Fraude kan grote gevolgen hebben voor onze financiële positie, onze reputatie, integriteit en het vertrouwen in onze organisatie. Daarom nemen wij maatregelen om dit risico zo klein mogelijk te houden. Dit doen wij door goede interne controles, duidelijke procedures, monitoring en door medewerkers bewust te maken via voorlichting en training. Ook hanteren wij een procuratieregeling. Daarin staat wie welke financiële verplichtingen mag aangaan. De externe accountant kijkt bij de jaarlijkse controle ook naar frauderisico's. Wij hebben een interne beheersing ingericht die nodig is om een betrouwbare jaarrekening op te stellen, zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Medewerkers kunnen vermoedens van fraude of misstanden melden bij hun leidinggevende, de Raad van Bestuur of een vertrouwenspersoon. Wij hebben hiervoor een klokkenluidersregeling en andere meldregelingen (incidenten, ongewenst gedrag, belangenverstremming). Zo stimuleren wij een open en integere cultuur. In 2025 zijn er nul fraudegevallen vastgesteld. Er zijn twee meldingen gedaan via de Klokkenluidersregeling.

In 2025 hadden wij ook aandacht voor regels rondom financiële relaties tussen zorgprofessionals en de industrie (gunstbetoon). Er is een adviescommissie ingesteld die de Raad van Bestuur adviseert over naleving. Daarnaast is een actueel overzicht gemaakt van nevenwerkzaamheden van medisch specialisten, physician assistants en verpleegkundig specialisten.

Onderzoek

Binnen Ziekenhuis Rivierenland vindt onder voorwaarden wetenschappelijk onderzoek plaats. Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een andere instelling, maar valt onder de verantwoordelijkheid van ons ziekenhuis. De hoofdonderzoeker is geen medewerker van Ziekenhuis Rivierenland.

De Raad van Bestuur geeft toestemming voor onderzoek. Daarbij adviseert de Trial Advies Commissie. Wij werken volgens de European Clinical Trial Regulation. Inkomsten vanuit het bijdragen aan onderzoek worden getoetst aan de regels van het gunstbetoon. 



beleid & bedrijfsvoering

Strategische risico's

Beschrijving risico	Mogelijke impact	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen
Portfolio ontwikkelingen	Als gevolg van externe factoren/ regelgeving bestaat de kans dat het ziekenhuis verder dan gewenst in moet grijpen in het zorgportfolio. Als gevolg van de (discussie over) volumenormenten, zien wij een risico in de beperking van ons zorgportfolio.	Beïnvloeden en beheersen	<ul style="list-style-type: none"> Externe ontwikkelingen worden nauw gevolgd Actief participeren in de landelijke discussies omtrent het toegankelijk houden van regionale zorg De jaarlijkse productiebegroting houdt rekening met externe ontwikkelingen Actief participeren in externe netwerken (regionaal, met topklinische partners, acute zorg en overige netwerken) Extern onderzoek naar herijking portfolio laten uitvoeren (2023) Benoeming van 3 strategische samenwerkingslijnen Voldoen aan volumenormenten; monitoren en bevorderen in samenwerking met partners
Imagoschade	Imagoschade kan een diepgaande en langdurige impact hebben op de algehele gezondheid en prestaties van de organisatie. Het kan zorgen voor verlies van vertrouwens van patiënten, medewerkers, samenwerkingspartners en andere belanghebbenden en mogelijk de reputatie van het ziekenhuis schaden.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none"> Governancecode Zorg 2022 Ziekenhuisbreed integriteitsbeleid Ethisch beleidskader Waardenkompas Procedures/richtlijnen voor het waarborgen van integriteit in ons handelen en gedrag Uitvoeringsprotocol grensoverschrijdend gedrag vanuit patiënt/ bezoekers richting medewerkers Beleid grensoverschrijdend gedrag tussen medewerkers onderling Sanctiebeleid Regeling ongewenste omgangsvormen Beleid op de omgang met Financiële Relaties tussen zorgprofessionals en de industrie (gunstbetoon). Mediabeleid en social media richtlijn voor medewerkers Gewerkt volgens European Clinical Trial Regulation bij uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek Trial Advies Commissie
Gebrek aan focus	Een grote hoeveelheid aan (interne) projecten kan leiden tot een belasting van zowel organisatie als medewerkers, wat resulteert in niet afgeronde projecten en een negatieve impact op de kwaliteit van zorg, medewerkerstevredenheid en de continuïteit van de organisatie.	Beïnvloeden en Beheersen	<ul style="list-style-type: none"> Koers 2026-2030 Kaderstelling (kaderbrief) Ziekenhuisbreed jaarplan (strategische x-matrix) Jaarplannen op tactisch niveau en operationeel niveau (x-matrix) Jaarplannen van vakgroepen Transformatieprogramma Financieel Gezond programma Projectraad Strategisch adviesbureau en projectbureau Monitoring en sturing Projectmatig werken Aandacht voor vitaliteit en inzetbaarheid Aandacht voor ontregeling Helder besluitvormingsproces
Onvoldoende (gekwalificeerd) personeel	Door de krappe arbeidsmarkt wordt het lastiger om vacatures in te vullen. Dit heeft gevolgen voor de kwantiteit en kwaliteit van het personeelsbestand en het brengt uitdagingen met zich mee op het gebied van werven, binden én behouden	Beïnvloeden en beheersen	<ul style="list-style-type: none"> Proactief personeelsbeleid Inzet strategische Personeelsplanning Hoofddoel in de koers: ontwikkeling en werkplezier Regionale samenwerking op de arbeidsmarkt, coalitie arbeidsmarkt Rivierenland Samen Beter Aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie voor het aantrekken van nieuw personeel (recruitmentafdeling Ziekenhuis Rivierenland opgericht in 2023). Binden en boeien van medewerkers door bijv. het vergroten van loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden Aandacht voor duurzame inzetbaarheid Aandacht voor vitaliteit en verzuim

Financiële risico's

Beschrijving risico	Mogelijke impact	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen
Financiering	Wij hebben te maken met een forse druk op onze kosten als gevolg van loon- en prijsstijgingen en toenemende kosten op het gebied van energie en grondstoffen. Onvoldoende financiële resultaten beperkt de mogelijkheid voor toekomstige investeringen en innovaties als gevolg waarvan wij beperkt invulling kunnen geven aan de strategie van het ziekenhuis	Accepteren en beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • Meerjarenbegroting, jaarbegroting • Geïntegreerde P&C-cyclus • Maandelijkse monitoring van de financiële resultaten • Voortgangsgesprekken met de Raad van Bestuur • Actieve sturing op (optimale benutting van) capaciteit • Gelijkgerichte afspraken met CMSR • Sturen op liquiditeit/kasstroom
Financiële Verslaglegging	Verslaglegging is niet op orde, zodat de jaarrekening niet goedgekeurd kan worden en niet gedeponereerd kan worden, waardoor wij niet kunnen voldoen aan onze verantwoordingsplicht.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse controles conform de P&C-cyclus (denk aan verbandcontroles, detailcontroles, cijferbeoordelingen) • Functiescheiding
Liquiditeit	Onzekerheid liquiditeitspositie door ontbreken prijslijsten na contractering, waardoor er niet op tijd gefactureerd kan worden. De liquiditeitspositie is op orde, maar blijft altijd een aandachtspunt.	Beïnvloeden en beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • Het tijdig definitief maken van de prijslijsten (met focus op de grootste zorgverzekeraars) • Waar nodig aanvragen van voorschotten bij zorgverzekeraars. • Gebruik maken van kredietfaciliteit.



beleid & bedrijfsvoering

Operationele risico's

Beschrijving risico	Mogelijke impact	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen
Verzuim	Door verzuim nemen de PNIL-kosten toe (Personeel niet in loondienst), bijv. door het inzetten van tijdelijke vervangers. Dit verhoogt niet alleen de operationele kosten, maar kan ook leiden tot verminderde efficiëntie, en productiviteit, vermindering van werkplezier en uitval van medewerkers	Beïnvloeden en beheersen	<ul style="list-style-type: none">• Verzuimaanpak/Inzetbaarheid• Voldoende aandacht voor preventieve maatregelen• Aandacht voor duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim• Het risicobeheersingsprogramma 'ARBO' is gericht op het zorgdragen voor gezonde en veilige werk-omstandigheden voor al onze medewerkers• Inzet risico-inventarisatie en -evaluatie (Ri&E)
Informatie-veiligheid	Informatievoorziening- en beveiliging is van cruciaal belang voor de continuïteit en primaire bedrijfsvoering van ons ziekenhuis. Een tekortkoming in de informatieveiligheid kan leiden tot onderbrekingen in kritieke zorgprocessen en kan de algehele bedrijfsvoering verstoren.	Accepteren en beheersen	<ul style="list-style-type: none">• Information security management system (ISMS)• Informatiebeveiligingsbeleid• Privacy regulement persoonsgegevens• NEN 7510 en ISO27001 certificaat• Toegewijde functionarissen beschikbaar die informatieveiligheid monitoren en borgen• Training voor en bewustwording bij medewerkers over informatieveiligheid• Incident respons en herstelplannen voor beveiligingsincidenten• Voorzieningen op orde: investeringen in technologische ontwikkelingen en cybersecurity tools• Processen voor het vroegtijdig identificeren en beoordelen van informatiebeveiligingsrisico's en het waarborgen van passende beveiligingsmaatregelen• Flexibele en schaalbare systemen om te voldoen aan veranderende eisen en groeiende hoeveelheden data
Patiëntveiligheid	Door onvoldoende beheersing van de kwaliteit en veiligheid kunnen er calamiteiten ontstaan.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none">• Kwaliteitsmanagementsysteem• JCI-accreditatie 2018 en 2022 en andere afdelings-specifieke accreditaties (ISO)• Qualicor-accreditatie 2025) en continue verbetercyclus middels Qualicor visitaties• Kwaliteit KPI's zijn onderdeel van de management-rapportage• Eigenaarschap en expertschap voor ziekenhuisbrede onderwerpen zijn belegd.• Risicobeheersingsprogramma's voor risicovolle onderwerpen• Regelmatige interne en externe audits• Kwaliteitsverbetering door verbetermaatregelen uit incidentmeldingen, calamiteiten, klachten en aansprakelijkstellingen Kwaliteitsvisitaties• Kwaliteitsvisitaties
Uitval kritieke voorzieningen	Door in- en externe factoren kan uitval van kritieke voorzieningen (gas, water, elektriciteit, warmte, koeling, medische perslucht, zuurstof, gassen, ICT) ontstaan. Dit is kritiek voor de continuïteit van het primaire proces.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none">• Continuïteitsplan aanwezig• Crisis organisatie paraat• Adequate noodvoorzieningen aanwezig• Regelmatige tests
Beperkte beschikbaarheid van medicatie en medische hulpmiddelen	De druk op de beschikbaarheid van medicatie en medische hulpmiddelen neemt verder toe. Gevolg is dat de continuïteit van zorgverlening en de kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg onder druk komen te staan en dat behandelingen soms moeten worden uitgesteld.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met andere ziekenhuizen en zorgorganisaties om continu te werken aan het voorkomen van tekorten• Zorg Inkoop Netwerk Nederland (ZINN)• Landelijk Meldpunt tekorten medische hulpmiddelen
Grensoverschrijdend gedrag tegen zorgpersoneel door patiënten/bezoekers	Door grensoverschrijdend gedrag van patiënten en bezoekers (zoals verbale of fysieke agressie) kan een onveilige werksituatie ontstaan. Dit heeft impact op het welzijn van medewerkers en de continuïteit en kwaliteit van zorg.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none">• Uitvoeringsprotocol grensoverschrijdend gedrag vanuit patiënt/bezoeker richting medewerkers• Aangifteprotocol• Huisregels• Training voor zorgpersoneel in omgaan met agressie en geweld• Melden-leren-verbeteren• Nazorg en ondersteuning voor medewerkers (opvang na traumatische gebeurtenis).

Wet en regelgeving risico's

Beschrijving risico	Mogelijke impact	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen
Compliance	Niet aantoonbaar of tijdig voldoen aan wet- & regelgeving op het gebied van zorgregistratie, waardoor zorgverzekeraars besluiten tot het terugvorderen van omzet.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none"> Per 2021 is Horizontaal Toezicht ingevoerd en wordt gewerkt cf. het daarbij horende control framework. Diverse application controls in de verschillende systemen (zoals AFAS en HiX) Maatregelen getroffen om te voldoen aan wet DBA (zie hieronder)
Fraude	Fraude en integriteitsschendingen kunnen aanzienlijke gevolgen hebben voor de reputatie van een organisatie, haar financiële stabiliteit en de werking van bedrijfsprocessen.	Beheersen en elimineren	<ul style="list-style-type: none"> Ziekenhuisbreed integriteitsbeleid Klokkenluidersregeling Beleid op de omgang met financiële relaties tussen zorgprofessionals en de industrie (Gunstbetoon) Beleid melden nevenwerkzaamheden Meldprocedure voor het veilig melden van incidenten, Interne controles: goedkeuringsprocedures, audits, functiescheiding Procedures voor het aangaan van medisch wetenschappelijk onderzoek NEN 7510 certificaat Informatiebeveiligingsmaatregelen Externe vertrouwenspersonen

Getroffen maatregelen voor de wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst volledig op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die ZZP'ers inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffing krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Ziekenhuis Rivierenland hecht grote waarde aan een integere inzet van personeel en volgt de wet- en regelgeving rondom de arbeidsrelatie (Wet DBA) nauwgezet. In het afgelopen verslagjaar hebben wij opnieuw onderzoek gedaan naar de inzet van zelfstandigen (ZZP'ers) binnen onze organisatie om risico's op schijnzelfstandigheid te minimaliseren.

Uit onze analyses blijkt dat het risico op schijnzelfstandigheid binnen de zorgfuncties als zeer beperkt wordt beoordeeld. De inzet van ZZP'ers in deze functies is minimaal en primair gericht op het opvangen van acute capaciteitsproblemen of het invullen van specifieke expertise die niet structureel aanwezig is, waarbij de feitelijke werkzaamheden passen binnen de kaders van ondernemerschap.

Voor wat betreft de overige (ondersteunende) functies vindt een nader analyse plaats. Deze inventarisatie en analyse is geïnitieerd in het licht van de aangescherpte handhaving door de

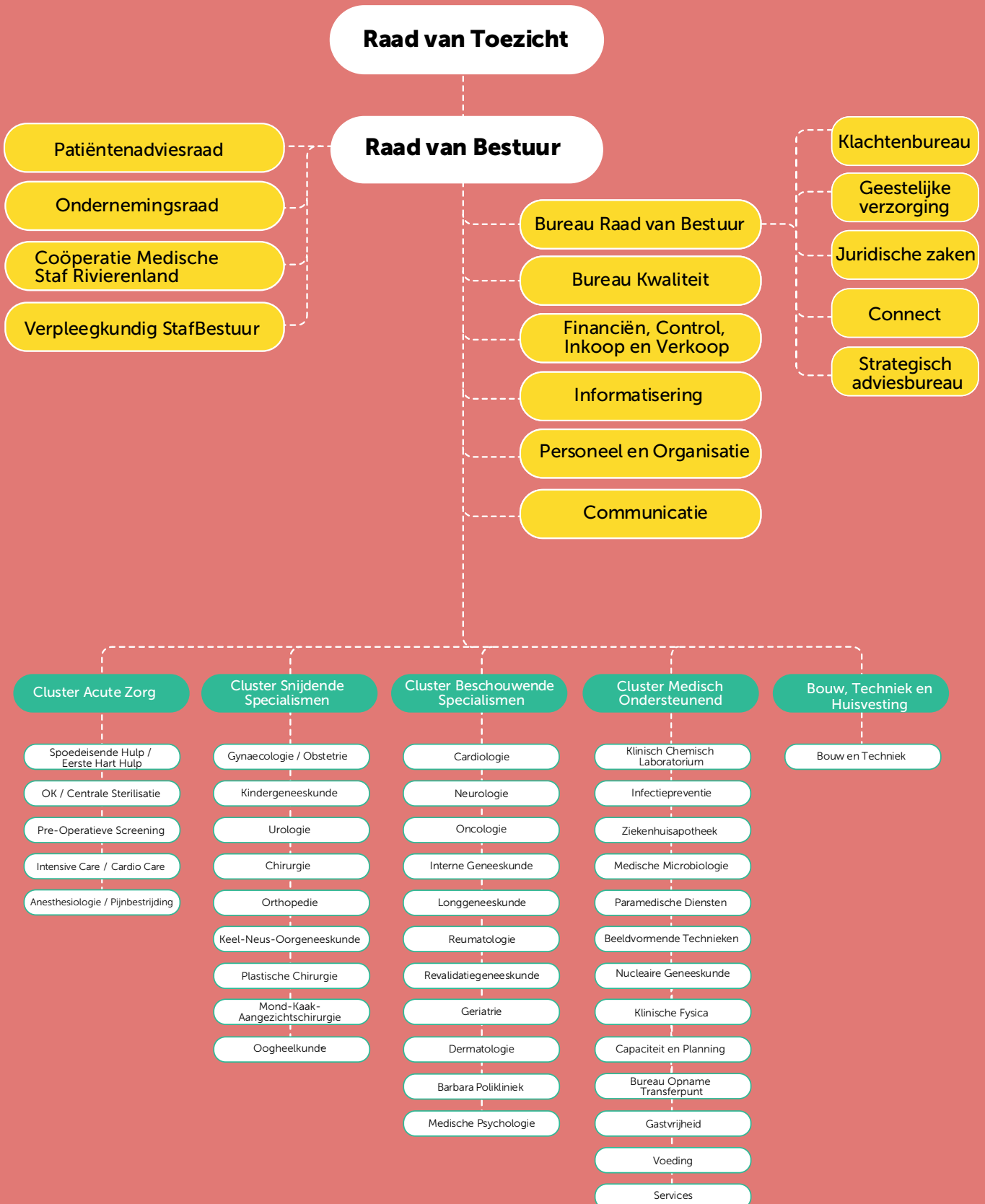
Belastingdienst en de actuele jurisprudentie. Het doel hiervan is om te waarborgen dat de contractvorm in alle gevallen overeenkomt met de feitelijke werkrelatie en dat deze ook is getoetst aan geldende wet- en regelgeving alsmede de actuele jurisprudentie. Indien dit onderzoek aanleiding geeft tot aanpassingen in de inzet van externen, zullen wij passende maatregelen nemen.

Ziekenhuis Rivierenland voert ook jaarlijks overleg met de Belastingdienst waarbij o.a. de inhuur van ZZP'ers wordt besproken. In het laatste overleg met de Belastingdienst, eind 2025, hebben wij de Belastingdienst meegenomen in de actuele situatie rondom de beheersing op dit onderdeel. Hierbij zijn afspraken gemaakt dat wij in contact treden met de Belastingdienst indien er specifieke vragen en/of onduidelijkheden zijn binnen onze beheersing.

Het risico op een boete wordt door Ziekenhuis Rivierenland als gevolg van de feitelijke situatie en mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat. ●



Organogram & Bestuur en organisatie





Bestuur en organisatie

Ziekenhuis Rivierland is een zelfstandig, algemeen ziekenhuis dat sterk gepositioneerd en geworteld is in regio Rivierland. Ziekenhuis Rivierland in Tiel en de Barbarapolikliniek in Culemborg zijn onderdeel van de Stichting Interconfessionele Stichting Gezondheidszorg Rivierland.

Achtergrond en zorgaanbod

Ziekenhuis Rivierland is in 1982 ontstaan uit de fusie van 4 ziekenhuizen in Tiel en Culemborg. Het ziekenhuis heeft daarmee diepe wortels in de regio en een grote verbondenheid met haar inwoners. Dat resulteert in een breed zorgaanbod van medisch specialistische zorg en expertise dat past bij de thema's van deze regio. Voor hooggespecialiseerde vormen van medisch specialistische zorg en ingrepen die te weinig frequent worden uitgevoerd, werken we samen met andere ziekenhuizen. Ons ziekenhuis is groot genoeg om een volwaardig pakket medisch specialistische zorg te bieden en klein genoeg om persoonlijke zorg te leveren. Daarbij is het uitgangspunt: genezen is goed, maar voorkomen is beter.



Goed bestuur en goed toezicht

Goed bestuur en goed toezicht zijn belangrijk voor goede zorg. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht werken volgens de missie, visie en waarden van het ziekenhuis. Zij volgen daarbij de Governance Code Zorg 2022. De taken en verantwoordelijkheden staan vastgelegd in de reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en zijn in lijn met de statuten van het ziekenhuis. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht werken samen op basis van vertrouwen, openheid en respect. Er zijn duidelijke afspraken over informatie en er is regelmatig (informeel) contact. Ook zijn er regels voor het aannemen van geschenken en uitnodigingen. Het ziekenhuis houdt zich aan de Wet normering topinkomens (WNT) voor beloningen van bestuurders en toezichthouders.

Salaris

De bezoldiging (salaris) van de Raad van Bestuur en de vergoeding van de Raad van Toezicht worden jaarlijks vastgesteld volgens de WNT. De bezoldiging voor 2025 is eind 2024 goedgekeurd. De onkostenregeling en vergoedingen publiceren wij jaarlijks op [onze website](#).

Extern toezicht

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) bezoekt ons jaarlijks en brengt daarnaast ook gerichte bezoeken aan afdelingen. In 2025 bezoekt de IGJ onder andere het Laboratorium voor een periodiek bezoek in het kader van de Wet Veiligheid en Kwaliteit Lichaamsmateriaal (Wvkl)



Wendy Bosboom

Voorzitter Raad van Bestuur
Ziekenhuis Rivierenland

Nevenactiviteiten

- Lid Stichting Administratiekantoor Regioapothek Rivierenland
- Lid NVZ Bestuursadviescommissie Arbeidsmarkt
- Lid Stuurgroep GAIN (Gelders Antimicrobiële resistentie en Infectiepreventie Netwerk)

Erik de Haan


Lid Raad van Bestuur
Ziekenhuis Rivierenland

Nevenactiviteiten

- Lid Raad van Toezicht Minkema College
- Lid NVZ Bestuursadviescommissie Informatiebeleid

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het algehele beleid en de richting van het ziekenhuis en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur vertegenwoordigt het ziekenhuis naar buiten en werkt in het belang van het ziekenhuis, nu en in de toekomst. Daarbij staat de maatschappelijke taak van het ziekenhuis centraal.

De Raad van Bestuur van Ziekenhuis Rivierenland bestaat uit twee personen: Wendy Bosboom (voorzitter) en Erik de Haan (lid). 



We hebben vier medezeggenschapsorganen

Medezeggenschap

Er zijn vier medezeggenschapsorganen binnen Ziekenhuis Rivierland:

- 1 De Coöperatie Medische Staf Rivierland (CMSR)
- 2 Het Verpleegkundig Stafbestuur (VSB)
- 3 De Ondernemingsraad (OR)
- 4 De Patiëntenadviesraad (PAR)

De Raad van Bestuur vindt het belangrijk om open en duidelijk samen te werken met de medezeggenschapsorganen. Naast de officiële adviezen die deze organen geven volgens de wet- en regelgeving, vraagt de Raad van Bestuur hen ook regelmatig om in een vroeg stadium mee te denken over plannen en beslissingen.

Wij kijken terug op wat de medezeggenschapsorganen in 2025 hebben gedaan en welke belangrijke onderwerpen aan bod kwamen. Wat waren hun hoogtepunten en uitdagingen? Waar zijn ze trots op? En hoe ziet 2026 eruit? ●



Coöperatie Medische Staf Rivierenland

De CMSR vertegenwoordigt de medisch specialisten. Het CMSR-bestuur vormt samen met de Raad van Bestuur het Strategisch Bestuurlijk Beraad.


Belangrijke onderwerpen in 2025

- De CMSR leverde een bijdrage aan de koers 2026–2030.
- In 2025 verlengden de CMSR en de Raad van Bestuur hun samenwerkingsovereenkomst naar een overeenkomst voor onbepaalde tijd.
- Ook kwam er een gezamenlijke medezeggenschapsregeling tussen het ziekenhuis, de CMSR en de PAR.
- Het ziekenhuis transformatieplan is goedgekeurd.
- Daarnaast stelde de CMSR een Kompasdocument op. Dit document helpt bij het beoordelen van plannen en initiatieven vanuit de organisatie.
- De samenwerking voor Nucleaire Geneeskunde veranderde. Na het stoppen van de samenwerking met het St. Antonius Ziekenhuis is een nieuwe samenwerking gestart met het Rijnstate Ziekenhuis.

Aandachtspunten

- Het programma Financieel Gezond is gestart. Het is belangrijk om hierin samen met de Raad van Bestuur op te trekken.
- De landelijke plannen over concentratie en spreiding van zorg (vanuit het Integraal Zorgakkoord) blijven van invloed op het profiel en het zorgaanbod van het ziekenhuis.

Vooruitblik naar 2026

- In 2026 vindt een bestuurswissel plaats, met de daarbij horende verschuivingen in portefeuilles.
- Het CMSR-bestuur blijft zich inzetten voor een sterke samenwerking met de Raad van Bestuur en voor het verder uitvoeren van het programma Financieel Gezond. 

Stephan Levering, *voorzitter*
Edward Wouters, *lid*
Claartje Meijs, *lid*
Jeroen Slikkerveer, *vice-voorzitter*
Tom van de Woestijne, *lid*
Tim Smit, *directeur-bestuurder*
Erik Slim, *lid*



Verpleegkundig Stafbestuur

Het VSB vertegenwoordigt de verpleegkundige beroepsgroep en versterkt de verpleegkundige stem in beleid en besluitvorming.

Belangrijke onderwerpen in 2025

- Het VSB leverde een bijdrage aan de koers 2026–2030 en aan verschillende zorgvernieuwingen, zoals Samen zorgen.
- Samen met SAZ-ziekenhuizen startte een landelijk netwerk van verpleegkundigen. Hier wordt onder andere besproken hoe de verpleegkundige stem meegenomen kan worden in de organisatie, met name op het strategische en tactische niveau van het ziekenhuis.
- Het VSB organiseerde samen met de OR een symposium over generatieverschillen: “Van jong tot grijs, samen wijs”.
- De uitbreiding van de bezoektijden is gerealiseerd.
- De inzetbaarheid en positionering van verpleegkundig specialisten en physician assistants kregen extra aandacht. Hiervoor is een beleidsnotitie opgesteld die begin 2026 is vastgesteld. Het verpleegkundig platform speelde hierin een belangrijke rol. Dit netwerk zorgt voor verbinding tussen verpleegkundigen en heeft zichtbaar invloed op ontwikkelingen binnen het ziekenhuis. Een platform waar het VSB met recht trots op is!

Aandachtspunten

- Sommige onderwerpen vragen tijd en zorgvuldigheid. Het vinden van een goede balans tussen tempo en kwaliteit blijft belangrijk.

Vooruitblik naar 2026

- Het onderwerp zeggenschap blijft een belangrijk thema. Eerdere metingen laten zien dat het goed gesteld is met de autonomie en zeggenschap van verpleegkundigen in ons ziekenhuis. Het VSB wil dit borgen en hier expliciet aandacht aan blijven geven.
- Het optimaliseren van zorgprocessen en het vervolg van de zorgtransformatie blijven belangrijke speerpunten.
- Het VSB wil de inzet van het verpleegkundig platform voortzetten en de samenwerking met andere gremia blijven versterken.
- Daarnaast is er extra aandacht voor het thema ‘Ontregel de zorg’. ‘Ontregel de zorg’ betekent dat wij actief onnodige regels en administratie verminderen. Samen met collega’s bekijken wij wat écht nodig is voor goede en veilige zorg en wat eenvoudiger kan. Minder papierwerk zorgt voor meer tijd voor de patiënt, meer werkplezier en een daadkrachtige organisatie. Zo geven wij invulling aan onze waarden persoonlijk, professioneel en samen. 

Karin Pannen, *vice-voorzitter*
Monique van Teeffelen, *voorzitter*
Marga van Voorthuizen, *lid*
Jolanda van den Bogaard, *lid*
Jacqueline Meeter, *ambtelijk secretaris*
Jenny van Zoelen, *lid*



Ondernemingsraad

De OR vertegenwoordigt de medewerkers van Ziekenhuis Rivierenland en behartigt hun belangen bij belangrijke besluiten van de organisatie.


Belangrijke onderwerpen in 2025

- De OR organiseerde samen met het Verpleegkundig Stafbestuur (VSB) het symposium 'Van jong tot grijs, samen wijs'. Met 105 deelnemers stond deze bijeenkomst in het teken van generatiesamenwerking, werkplezier en verbinding binnen het ziekenhuis.
- Per 1 juli 2025 trad een nieuw samengestelde, voltallige OR aan. Met gerichte scholing en een zorgvuldige overdracht is een stevige basis gelegd voor de nieuwe zittingsperiode. Ook was er aandacht voor teamvorming.
- De samenwerking met de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, P&O en andere gremia kenmerkte zich door openheid en inhoudelijke scherpte. De OR werd tijdig betrokken bij besluitvorming en kon daarvoor proactief bijdragen.

Aandachtspunten

- Een belangrijk dossier in 2025 was de adviesaanvraag over de positionering van de strategisch adviseurs. De OR onderschreef het belang van interne strategische expertise en vroeg daarbij aandacht voor borging, capaciteitsplanning en aansluiting bij bestaande advies- en projectstructuren. Eind december bracht de OR hierover advies uit. De verdere uitwerking loopt door in 2026.
- De OR vraagt blijvende aandacht voor een goede balans tussen strategische vernieuwing en uitvoerbaarheid in de praktijk.
- Het actief ophalen en bespreken van signalen van de werkvloer blijft een belangrijk aandachtspunt. Een voorbeeld hiervan is het oppakken van signalen rond werkkleding.

Vooruitblik naar 2026

- In 2026 zet de OR verder in op persoonlijk contact met collega's, onder andere door werkbezoeken aan verschillende locaties, zoals de Barbarapolikliniek in Culemborg.
- De OR werkt met een duidelijke jaarplanning en communiceert transparant over lopende dossiers.
- Belangrijke thema's voor 2026 zijn werkplezier, het programma Financieel Gezond, communicatie, kwaliteit, artificial intelligence (AI), afvalverwerking en vergadercultuur. Deze onderwerpen sluiten aan bij de koers van het ziekenhuis en dragen bij aan een professionele, samenwerkende en daadkrachtige organisatie. 

Layla Mulay, voorzitter
Marit Gerritsen, vice-voorzitter
Kim Daane, secretaris
Orhan Deniz, lid VGWM
Roellie van Diën, lid Sociaal Beleid
Tanja Haarbosch, lid Sociaal Beleid
Oscar Kolijn, lid VGWM
Nicolette Meurs, lid VGWM
Eva Bel, lid VGWM
Bart de Ruiter, lid VGWM
Mary Hol, lid Sociaal Beleid
Margot Verkerk, lid VGWM
Karin Pfeiffer, lid Sociaal Beleid
Liandel Wouters, lid VGWM&Finec
Bernita van Zetten, ambtelijk secretaris

Oud leden:

Natascha van Eldik, lid Sociaal Beleid (tot feb. 2025)
Anky Morshuis, voorzitter Sociaal Beleid (tot jul. 2025)
Ineke van de Westeringh, lid Sociaal Beleid (tot jul. 2025)
Michaël Zeegers, voorzitter VGWM (tot jul. 2025)
Tineke Bos, lid Sociaal Beleid (tot dec. 2025)
Mathijs van der Wal, interim ambtelijk secretaris (tot aug 2025)





Patiëntenadviesraad

De PAR vertegenwoordigt het patiëntenperspectief binnen het ziekenhuis en adviseert de Raad van Bestuur over onderwerpen die patiënten raken.


Belangrijke onderwerpen in 2025

- In 2025 is op meerdere punten rekening gehouden met adviezen van de PAR.
- De informatie over parkeren en betalen is aangepast.
- Het systeem voor het aanmelden bij de incheck- en aanmeldzuilen is verbeterd.
- Er wordt gewerkt aan het terugbrengen van wachtkamerinformatie en het tonen van wachttijden.
- Voor de verruiming van de bezoektijden is eerst een pilot uitgevoerd, op verzoek van de PAR.
- Samen Beslissen kreeg meer aandacht.
- De PAR was nauw betrokken bij het opstellen van de koers 2026–2030. Leden namen deel aan themabijeenkomsten en aan de stuurgroep.
- In 2025 vonden de eerste spiegelgesprekken met patiënten plaats.
- De PAR geeft aan zich gezien en gewaardeerd te voelen en wordt bij veel onderwerpen in een vroeg stadium betrokken. De samenwerking binnen het ziekenhuis wordt als prettig ervaren.

Aandachtspunten

- De PAR vraagt aandacht voor voldoende persoonlijke ondersteuning in het ziekenhuis. Meer digitale voorzieningen mogen niet leiden tot minder hulp voor patiënten.
- Ook vraagt de PAR aandacht voor de toename van agressie tegen zorgmedewerkers.

Vooruitblik naar 2026

- De PAR wil meedenken over de plannen voor verbouwing of nieuwbouw. Daarbij is aandacht nodig voor privacy, looproutes en toegankelijkheid.
- Ook wil de PAR betrokken blijven bij de uitvoering van het transformatieplan, zodat het patiëntenperspectief goed wordt meegenomen. 

Tea Leenhouts, gastvrijheid, positieve gezondheid, zorgtransformatie en regio

Rieks Cornelisse, gastvrijheid, positieve gezondheid, zorgtransformatie en regio

Inge van den Broek, kwaliteit en veiligheid

Leen de Vries, zichtbaarheid en communicatie

Antoinette van Alphen, voorzitter

Teus van Eck, patiënteninformatie en participatie





Meld u hier
aan voor:

Longgeneeskunde
Longfunctie
Geriatric



ZORG/ KIOSKEN



Hoogtepunten van 2025: zorgtransformatie



Samen maken wij de zorg toekomstbestendig

De zorg verandert. Steeds meer mensen hebben zorg nodig. Mensen leven langer, zijn vaker kwetsbaar en hebben soms meerdere ziektes tegelijk. Tegelijk zijn er minder zorgverleners. Dat maakt het belangrijk om de zorg anders te organiseren. Want wij willen ook in de toekomst zorg van hoge kwaliteit blijven bieden. Voor iedereen die dat nodig heeft.

Daarom werkt Ziekenhuis Rivierenland aan zorgtransformatie. Dat betekent: stap voor stap kijken hoe het anders kan. Persoonlijker en toekomstbestendiger. Niet met grote veranderingen in één keer, maar in kleine stappen die echt helpen. Wij doen dat samen met collega's én met onze partners in de regio.

Wij werken toe naar het doel om in 2030 25% van de verwachte groei in zorgvraag op te vangen met zorgtransformatie. Dit doen wij door projecten uit te voeren binnen ons ziekenhuis en binnen Rivierenland Samen Beter.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet binnen zorgtransformatieprogramma. Hieronder lees je meer over onze transformatieprojecten.

○ **Telemonitoring**

Zes zorgpaden worden in samenwerking met *Zorg bij Jou* voorbereid waarin patiënten op afstand gemonitord worden. In Q2 2026 gaan de eerste zorgpaden live.

○ **Proactieve Zorgplanning**

.Eind 2025 zijn binnen meerdere specialismen de gesprekken verder op gang gekomen over het bespreekbaar maken van behandelwensen in de laatste levensfase.

○ **Informele zorg**

Naasten helpen tijdens de opname mee met de zorg. Een pilot is gestart op afdelingen M4 en MB3 in november 2025.

○ **GEM-team op de SEH**

Vanaf 2026 start een speciaal team voor kwetsbare ouderen op de Spoedeisende Hulp. GEM staat voor Geriatric Emergency Medicine. In 2025 is deze pilot voorbereid.

○ **AI voor röntgenfoto's bij botbreuken**

Sinds 2025 worden alle röntgenfoto's bij botbreuken ook automatisch beoordeeld door AI. Dit gebeurt in de avonden, nachten en weekenden.

○ **Transformatie van de poliklinieken**

In 2025 is een 'ontwikkelkaart' gemaakt. Die richt zich op eigen regie, digitale communicatie, efficiënte organisatie en slimme inzet van capaciteit. Ook is een handboek met werkafspraken voorbereid.

○ **Digitalisering van de poliklinieken**

Wij werken aan een verdere digitalisering van de poliklinieken. Denk aan telefonische bereikbaarheid in de ochtend, het vervangen van papieren loopbrieven door digitale informatie en het verbeteren van de postoperatieve screening. Zo maken wij processen eenvoudiger en overzichtelijker voor patiënten en collega's en houden zorgverleners meer tijd over voor directe patiëntenzorg.

○ **Opereren zonder opname**

Operaties worden vaker als dagopname uitgevoerd. Patiënten verblijven in een loungesetting. In 2025 is hiermee gestart op de verkoever en holding.

○ **Kennisuitwisseling 1^e en 2^e lijn**

In 2025 is gestart met een verkenning naar het versterken van de samenwerking en kennisuitwisseling tussen de eerste en tweede lijn, volgens het principe 'eerstelijnszorg waar mogelijk, tweedelijnszorg waar nodig'.



○ Meedenkadvies

Huisartsen kunnen digitaal advies vragen aan specialisten. Dit voorkomt onnodige verwijzingen. In 2025 is het meedenkadvies ingevoerd op alle afdelingen.

○ Samen beslissen

In 2025 zijn keuzehulpen en trainingen ingevoerd. Patiënten beslissen samen met hun arts, wat leidt tot minder herhaalconsulten en passende zorg.

○ Medicatieverplaatsing

In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om infuusmedicatie buiten het ziekenhuis toe te dienen. Start in samenwerking met Santé Partners is gepland voor 2026.

○ Virtual Fracture Care App

Patiënten met een eenvoudige botbreuk herstellen thuis, zonder controleafspraak. Ze gebruiken een app met uitleg, oefeningen en instructievideo's.

Resultaten 2025

Dankzij de eerste resultaten van onze projecten hebben we in 2025 circa 9% van de groei omgebogen. Dit doen we door de zorg anders te organiseren, onder andere door:

- Minder onnodige consulten
- Minder ligdagen
- Meer digitale en hybride zorg
- Beter samenwerken in de regio



Hoogtepunten van 2025: een jaaroverzicht

2025 was een jaar waarin wij samen veel hebben bereikt. Elke dag zetten collega's zich in voor goede zorg, aandacht voor de patiënt en samenwerking met elkaar en met onze samenwerkingspartners. Daar zijn wij dankbaar voor.

Wij werkten aan vernieuwing van onze zorg, aan slimme oplossingen en aan een organisatie die klaar is voor de toekomst. Maar wat vooral bleef, is waar het echt om draait: persoonlijke aandacht, samen beslissen en zorg die past bij wat voor iemand belangrijk is.

Op de volgende pagina's blikken wij terug op de momenten die 2025 bijzonder maakten. Grote stappen en kleine verbeteringen, mogelijk gemaakt door de inzet en betrokkenheid van al onze collega's.





jaaroverzicht 2025



Een mooie prestatie: het is gelukt om het aantal diepe Post Operatieve Wond Infecties (POWI's) te laten dalen onder het landelijke POWI-percentages.

Faxen is verleden tijd. We gingen van 1.300 faxen per maand naar 0. Zo voldoen we aan de moderne veiligheidsnormen én dragen we bij aan een duurzamere werkomgeving.



Een prachtige erkenning voor een bijzonder initiatief. De Inloopkamer op **M4 won de Spieringprijs**. Een geweldige kans om het initiatief te versterken en te laten groeien.



Nieuwe aanwinsten voor de afdeling A3: **6 extra brede bedden** met elektrische aandrijving bieden comfort voor bariatrische patiënten én voordelen voor onze verpleegkundigen.

De voetjes gingen van de vloer in het Van der Valk Hotel in Tiel. Honderden collega's kwamen in hun mooiste glitter- of glamouroutfit naar het **medewerkersfeest**. Er werd gedanst, gelachen en gegeten. Een mooie avond om niet snel te vergeten!



Dit jaar verstuurden we opnieuw de **Patiënt Ervaringsmonitor** naar onze patiënten. Zij waarden ons ziekenhuis met een prachtige 8,5!

De jaarlijkse **Lampjesactie** van onze Stichting Vrienden van Ziekenhuis Rivierenland bracht weer een prachtig bedrag op. In totaal gaat €3.250,- naar de inrichting van een fijne en warme gespreksruimte voor patiënten met kanker en hun familie.



Je zal je coschappen maar lopen op onze afdeling Gynaecologie. Dan zit je hartstikke goed! **De afdeling won dit jaar de prijs voor beste coschap!**



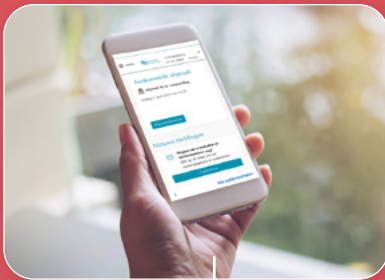
In het kader van **Internationale Vrouwendag** gaf cardioloog Crystel Gijsberts een presentatie aan collega's over het hart van een vrouw. Daarnaast zetten we onze vrouwelijke collega's in het zonnetje.

Op 1 maart is het **Complimentendag**. In ons ziekenhuis was het Complimentenweek! We werden verwend met mooie woorden van patiënten én collega's.

De 12^e editie van de **Roel Boermaaloo** was een groot succes! De enthousiaste lopers haalden in totaal ruim €2.000,- op voor de Stichting Vrienden van Ziekenhuis Rivierenland.



Lekker warm en droog van je auto naar de hoofdingang en andersom: het kan tegenwoordig door onze **nieuwe golfkar**.



Een prachtige online ontwikkeling! Het patiëntenportaal **MijnZR** is voortaan ook via een **app** te raadplegen. Gewoon via je telefoon of tablet. Wel zo makkelijk.

De gipskamer kreeg een frisse opfleurbbeurt! Nieuwe raamstickers maken de ruimte een stuk gezelliger.



Ook dit jaar gaven we weer aandacht aan de **Dag van de Fietshelm**. Door het verkopen van fietshelmen in onze centrale hal, hopen we dat steeds meer mensen inzien dat het belangrijk is om een helm te dragen op de fiets.

Dit jaar werd gestart met de **verbouwing** van ons oude bouwdeel. In mei verhuisden de eerste medewerkers van hun vertrouwde plek naar een ander deel van het ziekenhuis.



Op de **Dag van de Zorg** sloten ruim 100 collega's aan bij een interessant symposium over leeftijdsverschillen op de werkvloer. Tijdens het Ik hou van Holland-spel kwam de ware aard van onze collega's naar boven en ging het er fanatiek aan toe.

Iedereen in Nederland verdient gelijke kansen én gelijke zorg. Maar... wat als dat in de praktijk niet zo is? In de **tentoonstelling 'Komt een mens bij de dokter'**, georganiseerd door de commissie Inclusie, Diversiteit en Gelijkheid, lazen we verhalen van mensen die door schaamte, onwetendheid of verkeerde aannames niet altijd de zorg krijgen die ze nodig hebben.



Patiënten kunnen op afspraak terecht bij het **Digi-Taal Servicepunt**. Handig voor iedereen die vragen heeft over taal of de digitale toepassingen van het ziekenhuis.

Digi-Taal Servicepunt



Op 27 mei liep ons **SEH-team** van Doetinchem naar Tiel voor het goede doel tijdens de **SGO-run**. Een prachtige prestatie!

Juni = Pride Month!

En daarom wapperde de regenboogvlag de hele maand voor ons ziekenhuis.



Vanaf 2 juni is het voor patiënten van de polikliniek Dermatologie mogelijk om **zelf hun afspraak te veranderen** voor bepaalde type afspraken.



In juni namen we **afcheid** van de **Oekraïense bewoners** die sinds maart 2022 tijdelijk onderdak hadden in Ziekenhuis Rivierenland. We ontvingen een prachtig schilderij en iedere afdeling kreeg een zonnebloem als dank voor onze gastrijheid.

Op 4 juni deden we mee aan de **landelijke Stille Actie**. Een initiatief waarmee aandacht werd gevraagd voor iets wat ons allemaal raakt: het recht op veilige, vrije toegang tot medische zorg. Ook in conflict-gebieden zoals Gaza.

Een seksueel getinte opmerking, iemand die aan je billen zit of nog erger... Het komt helaas nog vaak voor in de zorg. Op 5 juni heeft de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) - waar ook Ziekenhuis Rivierenland lid van is -, samen met meer dan twintig andere zorgorganisaties, het Zorgmanifest tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag ondertekend tijdens het congres over **seksueel grensoverschrijdend gedrag in de zorg**.



Een **jubileum voor Team 166** van de **Roparun** dit jaar! Voor de 10^e keer verschenen onze enthousiaste en sportieve collega's aan de start van deze mooie run. Opnieuw haalden zij een prachtig bedrag op voor het goede doel!



De Raad van Bestuur en het CMSR-bestuur ondertekenden de verlenging van de **samenwerkingsovereenkomst**, waarin afspraken staan over de wijze waarop Ziekenhuis Rivierenland en de CMSR samenwerken.



jaaroverzicht 2025

Vanaf 16 juni kunnen verpleegkundigen van alle verpleegafdelingen de overdracht naar de Verpleeghuizen en Thuiszorgorganisaties (VVT) **digitaal versturen** in plaats van op papier meegeven. Een mooie digitale én duurzame ontwikkeling.



Sinds kort biedt ons ziekenhuis het **longonderzoek Endobronchial Ultrasound (EBUS)** aan. Dit is een veilige manier om lymfeklieren in de borstkas te onderzoeken.

Ons **Transformatieplan** werd goedgekeurd door de zorgverzekeraars! Een mooie en belangrijke mijlpaal.



Al 250 patiënten werden aangemeld voor het **Stoppen met roken-programma**.



In Nederland hebben zo'n 2,5 miljoen mensen moeite met lezen, schrijven of rekenen. In de **Week van Lezen en Schrijven** gaven we samen met het Leerhuis Tiel aandacht aan deze groep mensen.



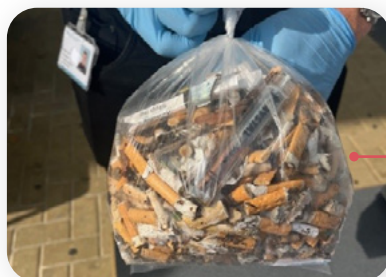
We verwelcomden Li'ao Wang als **nieuw lid Raad van Toezicht**. Haar boodschap aan alle collega's: "Verandering begint bij de mensen die het werk doen. Jullie zien elke dag wat beter kan. Blijf die ideeën delen. Alleen samen kunnen we de zorg blijven verbeteren."



Zeg je 'handen met een hart'? Dan zeg je Ziekenhuis Rivierenland! In september startten we met een **nieuwe wervingscampagne** waarbij onze eigen collega's het stralende middelpunt vormden.



Onze vrijwilligers staan altijd klaar voor onze patiënten, bezoekers en collega's. Daarom organiseren we jaarlijks een **dank-je-wel-diner** voor al onze vrijwilligers.



Ons ziekenhuis én ons ziekenhuisterrein zijn al jaren rookvrij. Tijdens **Operatie Peukenjacht** vroegen we aandacht voor een rookvrije en gezonde omgeving.



Ook dit jaar was ons ziekenhuis weer goed vertegenwoordigd tijdens het Fruitcorso. Een enthousiaste groep collega's legden het **vrolijke fruitmozaïek** 'Rexy zoekt connectie', over échte verbinding tussen mensen.

Op de afdeling Radiologie gebruiken we **nieuwe contrastpompen**. Deze vernieuwing is een mooi voorbeeld van hoe we samen continu werken aan veiligere en efficiëntere zorg voor onze patiënten.



Op afdelingen M4 en MB4 startten we met de **pilot Samen Zorgen**, waarbij naast van patiënten helpen met de zorg tijdens een opname.

Als ziekenhuis spelen we een belangrijke rol in het signaleren van onveiligheid bij kinderen en gezinnen. Tijdens de **Week tegen Kindermishandeling** stonden we hierbij stil.



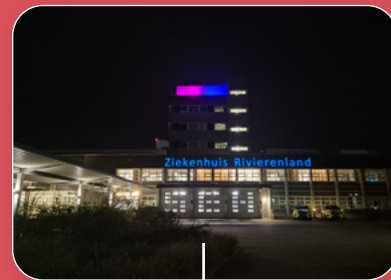
Tijdens **Nationale Vrijwilligersdag** zetten we onze vrijwilligers graag in het zonnetje! Zonder hen is er geen Ziekenhuis Rivierenland, toch?



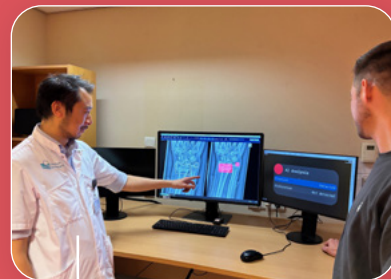
Ruim 70 leerlingen van de middelbare school kregen een kijkje achter onze schermen tijdens de **Beroepsoriëntatiedag**. Het was weer een groot succes!

Op **Wereld Vriendelijkheidsdag** (13 november) werden er tientallen complimenten achtergelaten voor onze collega's. En zeg nou zelf: een vriendelijk woord ontvangen én geven is hartstikke fijn, toch?

Ook dit jaar konden collega's weer de **grieprik** halen in ons ziekenhuis. Gewoon op je eigen werkplek. Wel zo handig! Samen staan we sterk tegen de griep. Voor onszelf, onze patiënten, bezoekers én collega's.



Begin oktober kleurde ons **gebouw roze en blauw** om stil te staan bij baby's die tijdens de zwangerschap of kort na de geboorte zijn overleden.



Ziekenhuis Rivierenland zet **Kunstmatige Intelligentie (AI)** in om sneller te kunnen zien of een patiënt een botbreuk heeft. Dit wordt nu ook ingezet in de avond, nacht en het weekend voor patiënten die worden doorverwezen via de Spoedpost Huisartsen. Op deze manier kan sneller worden vastgesteld of iemand een botbreuk heeft. Is er geen breuk te zien? Dan mag de patiënt vaak gelijk weer naar huis.



Samen werken aan een gezonde regio

Rivierenland Samen Beter

“Alleen samen kunnen we de zorg toegankelijk en betaalbaar houden.”

Die overtuiging staat centraal in de samenwerking binnen het netwerk Rivierenland Samen Beter (RSB). Voor Ziekenhuis Rivierenland is samenwerking heel belangrijk. De zorgvraag groeit, mensen leven langer en hebben vaker ondersteuning nodig, terwijl het aantal zorgverleners onder druk staat. Door samen te werken met partners in de regio, spelen we beter in op deze veranderingen en blijven we goede, toegankelijke en betaalbare zorg bieden aan inwoners van regio Rivierenland.

Binnen RSB werken zorgorganisaties, gemeenten, welzijn, verzekeraars en andere partners samen aan één doel: een gezonde regio Rivierenland. Hierbij staat het gedachtegoed van positieve gezondheid centraal, waarbij het gaat om de beleving, mogelijkheden en behoefte van het individu en daarmee de samenleving. Samenkomend in de vraag: “Wat is voor u belangrijk”. Vandaaruit worden steeds nieuwe samenwerkingsinitiatieven gestart, die gaan over het leveren van zorg op de juiste plek waarbij het voorkomen van zorgvragen, aansluiting bij het sociaal domein en zelf- en samenredzaamheid van inwoners aandacht krijgen.



Laura Awad is netwerkcoördinator binnen RSB. "Als centraal aanspreekpunt voor de regio en help ik om partijen met elkaar te verbinden. Achter de schermen zorg ik dat alles samenkomt: van bestuurlijke overleggen tot de samenwerking tussen projectleiders. Je kunt mij zien als de 'olie' in het netwerk."

Groeien als netwerk

In 2025 zette RSB belangrijke stappen. Vanuit de regionale ambitie om de beweging van zorgvraag naar leefvraag te kunnen bewerkstelligen is de samenwerking met het sociaal domein erg belangrijk. De aansluiting van Sociaal Werk Rivierenland, naast de bestaande betrokkenheid van gemeenten is een waardevolle aanvulling. Het sociaal domein neemt steeds actiever deel in coalities en brengt een perspectief mee dat nauw aansluit op de leefwereld van inwoners.

Vier regionale transformatieplannen binnen het Integraal Zorgakkoord (IZA) zijn uitgewerkt, waarvan er twee zijn goedgekeurd. Daarnaast zijn trajecten succesvol afgerond. Een mooi voorbeeld is de reablement pilot Samen Sterk, die laat zien dat ouderen met de juiste ondersteuning langer zelfstandig blijven en minder zorg nodig hebben.

Tegelijk groeide het netwerk zelf. Bestuurders en programmamanagers vonden elkaar beter, onder andere door verschillende akkoorden en initiatieven meer met elkaar te verbinden. "We werken steeds meer vanuit de inhoud, in plaats van vanuit losse plannen," vertelt Laura. "Daarmee ontstaat meer samenhang in de regio".

Leren en vertrouwen

RSB ontwikkelt zich steeds meer als lerend netwerk. Er is meer ruimte voor reflectie en een open gesprek. Tijdens een strategiedag met bestuurders uit de zorg en het sociaal domein werd ingespeeld op meer begrip voor elkaars werelden. "Want deze werelden verschillen nogal. We kijken daarom bewuster naar wat goed gaat binnen de samenwerking. Dat helpt om samen verder te komen. Juist dat onderlinge vertrouwen maakt het mogelijk om echt samen te werken".

Vooruitkijken naar 2026

In 2026 zet RSB een volgende stap in de regionale samenwerking. Met de komst van de vernieuwde akkoorden AZWA, HLO, in samenhang met het bestaande IZA, wordt gewerkt aan een beter afgestemde regionale koers. Waar eerder diverse akkoorden naast elkaar bestonden, groeit nu een geïntegreerde manier van samenwerken tussen zorg, welzijn en het sociaal domein.

De ambitie is om de overlap te verminderen en de gezamenlijke focus te vergroten: een samenhangende aanpak die aansluit bij wat inwoners nodig hebben.

Ook wordt gestart met een gestructureerde monitoring van het regioplan. Het is belangrijk te weten waar we staan met de regionale ambitie van zorgvraag naar leefvraag. Welke initiatieven daadwerkelijk effect hebben op gezondheid en ondersteuning van inwoners. Zodat bijgestuurd kan worden om meer impact te realiseren. Zo werken we aan een transparant en lerend systeem dat helpt om keuzes te maken op basis van daadwerkelijke resultaten.

Daarnaast zal er een inwonersparticipatiehub ontwikkeld worden. Dit is een centrale plek waar inwoners structureel en betekenisvol worden betrokken bij het regionale beleid en bij de uitvoering van programma's.

De beweging van zorgvraag naar leefvraag blijft hierbij centraal staan. Want gezondheid gaat over meer dan zorg alleen. Het gaat om hoe mensen leven, wat voor hen belangrijk is en hoe we hen daarin samen kunnen ondersteunen. ●



Samen Sterk in Kwaliteit

Qualicor accreditatie

In 2025 behaalden wij de accreditatie van Qualicor Europe. Een prachtig resultaat en een mooie bevestiging van de kwaliteit, betrokkenheid en professionaliteit die wij elke dag samen laten zien. Begin november bezochten auditoren van Qualicor ons ziekenhuis. Zij spraken met patiënten en medewerkers en bezochten verschillende afdelingen. De auditoren gaven complimenten voor onze open houding, onze verbetercultuur en de manier waarop wij samen met patiënten zorg organiseren. De auditoren spraken ook hun waardering uit voor onze focus op persoonsgerichte zorg, samenwerking en innovatie. Wij zijn op alle onderdelen goed beoordeeld. Er was maar één verbeterpunt, dat direct is opgepakt.

Vanaf nu werken wij met deelaudits: elke 20 maanden volgt een nieuwe controle. Het volgende bezoek is halverwege 2027. Wij blijven werken aan veilige zorg en zorg van hoge kwaliteit.

Persoonsgerichte zorg

Wij willen weten wat patiënten belangrijk vinden en hoe zij onze zorg ervaren. Daarom meten wij ziekenhuisbreed patiëntervaringen en gebruiken wij de uitkomsten om onze zorg te verbeteren.

In 2025 is de Patiëntervaringsmonitor (PEM) opnieuw uitgezet. Dit is een korte vragenlijst over persoonsgerichte zorg op taalniveau B1. Ruim 5.000 patiënten vulden deze in en gaven onze zorg een 8,5. Er waren veel complimenten over aandacht, communicatie, behulpzaamheid en professionaliteit. De resultaten werden besproken en waar nodig werden verbeterpunten opgepakt.

In 2025 startten wij met spiegelgesprekken. Dit zijn gesprekken waarin patiënten helpen om de zorg te verbeteren. Het doel is om open en eerlijke feedback te krijgen. Twee onafhankelijke gespreksleiders praten met 8 tot 12 patiënten over een gekozen onderwerp. Wij kijken positief terug op de eerste spiegelgesprekken.

Samen Beslissen blijft een belangrijk thema. Zorgverleners maken samen met de patiënt keuzes die passen bij iemands leven en wensen. Wij vragen patiënten: wat is voor u belangrijk? Wij kijken continu hoe wij meer bewustwording kunnen creëren en zorgen voor passend ontwikkelaanbod voor medewerkers. In 2025 organiseerden wij het inspiratiecafé Samen Beslissen voor zorgverleners. Ook konden medewerkers een e-learning volgen.


**Samen
Beslissen
blijft
belangrijk**

Leren en verbeteren

Wij vinden het belangrijk om onze zorg steeds te verbeteren. In de praktijk hebben wij al goede resultaten behaald op de verbeterdoelen van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In de meest recente evaluatie zijn de resultaten beoordeeld van de thema's optimaal pijnbeleid, ketenzorg voor diabetische voetulcus, ondervoeding, valpreventie bij ouderen en vrijheidsbeperkende interventies. De inspectie beoordeelde de aanpak van het ziekenhuis op het gebied van passende zorg en de voortgang van de verbeterdoelen als positief.

Wij leren van incidenten, calamiteiten, klachten en aansprakelijkstellingen. De afdelingen kwaliteit, juridische zaken en het klachtenbureau werken hierbij nauw samen. Door deze goede samenwerking worden signalen uit alle soorten meldingen besproken en omgezet in concrete verbetermaatregelen. Elke melding helpt om de zorg veiliger en beter te maken.

Een belangrijk onderdeel van leren en verbeteren zijn de twee maandelijks patiëntbesprekingen. Deze besprekingen vinden plaats naar aanleiding van een calamiteit, incident of complicatie die in ons ziekenhuis heeft plaatsgevonden. Daarin bespreken collega's samen wat er is gebeurd en wat wij hiervan kunnen leren. De opkomst is altijd hoog en laat zien dat medewerkers gemotiveerd zijn om samen te blijven leren en verbeteren.

In 2025 hebben wij verdere stappen gezet op het gebied van ZE&GG (Zorgevaluatie en Gepast Gebruik). Dit betekent dat wij zorg bieden die bewezen werkt en past bij de patiënt. Zo is de zorg rondom doorligwonden (decubitus) verbeterd, is een nieuwe werkwijze ingevoerd voor pijnstilling bij operaties en zijn de instructies voor wondzorg duidelijker gemaakt. Dit helpt om patiënten betere en passendere zorg te geven. 



Aantal klachten

	2025	2024
Aantal personen	293	261
Aantal klachten	311	277
Gemiddeld aantal klachten per melder	1,06	1,06

De aard van de klachten

Vaktechnisch handelen	128	95
Relationeel	49	44
Organisatorisch	100	98
Financieel	29	30
Overig	1	6
Onbekend	4	4



Aantal gemelde bijna-incidenten:

1.402



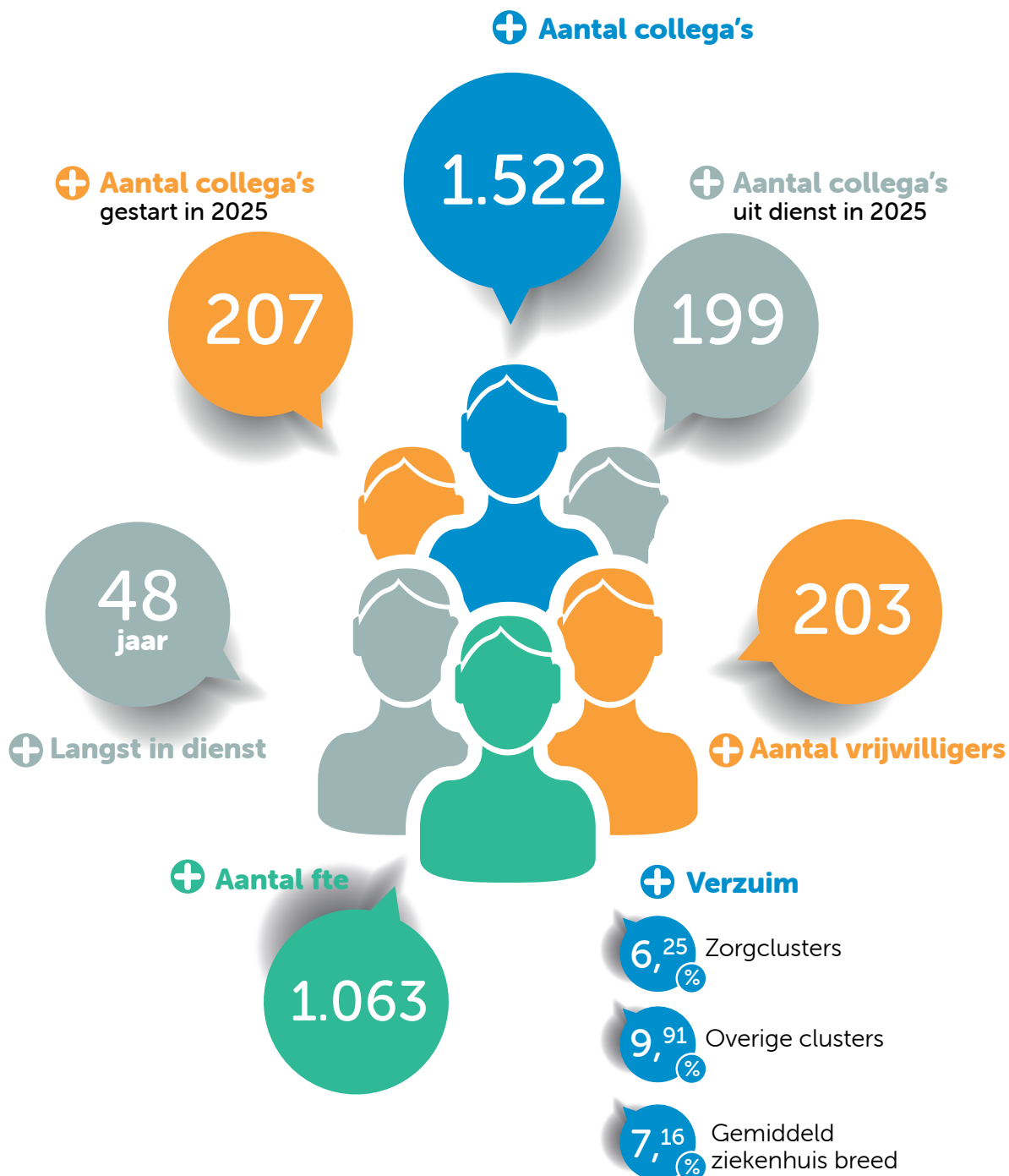
Aantal gemelde calamiteiten

5



Collega's

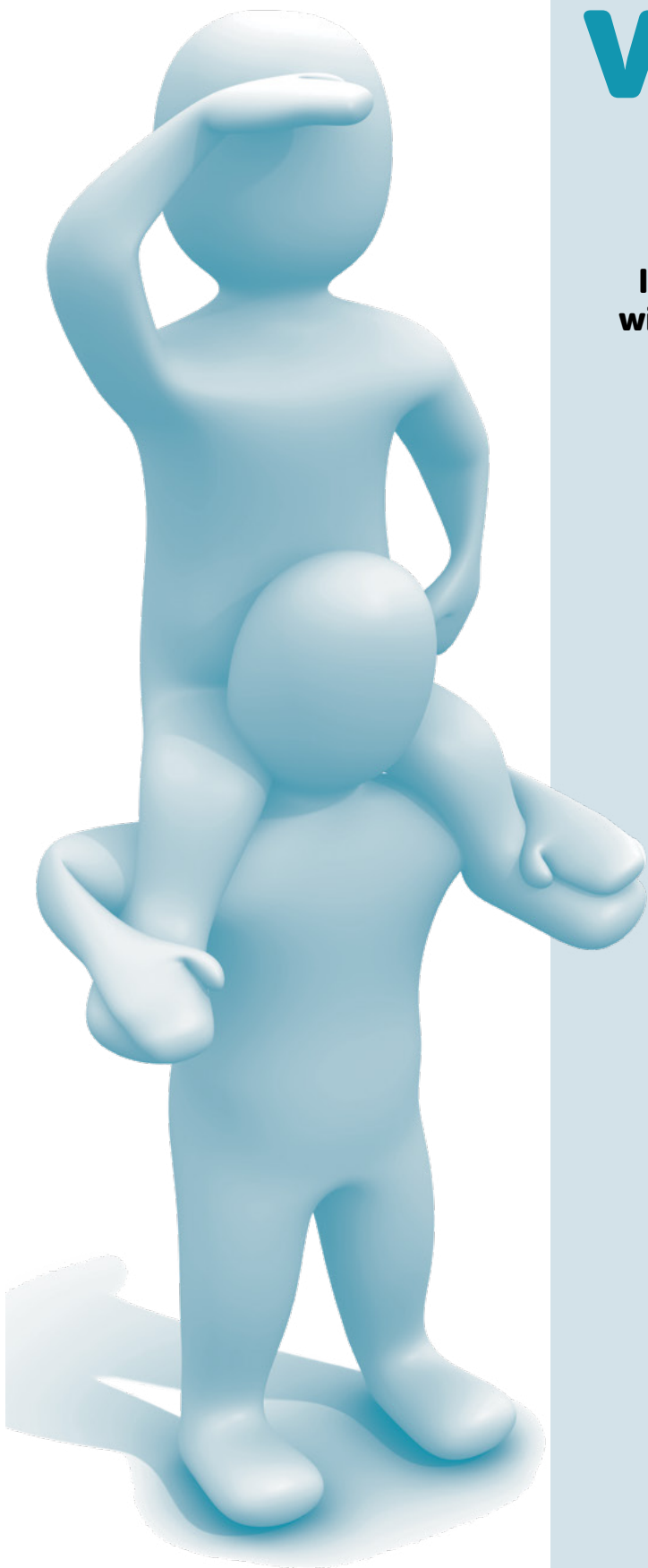
Dag in, dag uit zetten onze collega's zich in voor de beste zorg. Daarom is het belangrijk dat zij zich veilig voelen, zich kunnen ontwikkelen en trots zijn op hun werk. In 2025 hebben wij hier weer volop in geïnvesteerd.





Ziekenhuis
Rivierland





Vooruitblik 2026

In lijn met de Koers 2026-2030 werken wij de komende jaren aan drie programma's. Zo zorgen wij samen dat de zorg goed, betaalbaar en toegankelijk blijft voor iedereen.

Transformatieprogramma

In 2026 ligt de focus op uitvoering van het transformatieprogramma. Ons doel is om 25 procent van de verwachte stijging in zorgvraag op te vangen door zorg anders te organiseren.

Transformeren doen wij aan de hand van vier thema's. Per thema zijn of worden in 2026 projecten opgestart. Deze projecten voeren wij uit binnen ons ziekenhuis of binnen Rivierenland Samen Beter. Op [pagina 31](#) van dit jaarverslag leest u hier meer over.

Huisvesting & Investerings

De komende jaren zijn grote investeringen nodig zijn, onder andere in huisvesting. Voor het programma Huisvesting & Investerings geldt dat wij gaan ver(nieuw)bouwen. De manier waarop wij zorg geven verandert en dat vraagt om een gebouw dat beter past bij die nieuwe manier van werken. Met verbouwing of nieuwbouw maken wij ons ziekenhuis bovendien een stuk duurzamer. Het Integraal Huisvestingsplan (IHP) geeft ons de komende jaren richting op het gebied van alle investeringen. Het IHP wordt in 2026 vastgesteld. De renovatie van onze kantoorruimtes loopt door en wordt naar verwachting vóór de zomer van 2026 afgerond.

Financieel Gezond

Om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven bieden, werken wij aan een financieel gezonde organisatie. Eind 2025 legden wij daarom de basis voor het meerjarenprogramma Financieel Gezond. Dit programma loopt van 2026 tot en met 2028.


Met Financieel Gezond versterken wij onze financiële basis. Zo creëren wij ruimte voor noodzakelijke investeringen, bijvoorbeeld in nieuw- en verbouw, innovatie en de verdere ontwikkeling van onze organisatie.

Ons doel is om het operationeel resultaat de komende jaren te verbeteren naar 8,5 procent. In 2024 was dit 6,5 procent. Deze verbetering is nodig om te kunnen blijven investeren en om Ziekenhuis Rivierenland toekomstbestendig te houden.

Financieel Gezond gaat niet over bezuinigen, maar om bewuste keuzes en doelmatiger werken. Door processen beter in te richten en middelen doelmatig in te zetten, versterken wij onze financiële positie. Tegelijk blijven wij investeren in goede zorg en in onze collega's.

Eind 2025 startten wij met het verzamelen en analyseren van informatie om een goed beeld te krijgen van de financiële opgave en de belangrijkste verbetergebieden. Daarbij kijken wij onder andere naar de inzet van personeel in relatie tot productie en zorgvraag, doelmatigheid van zorg- en ondersteunende processen, inkoop en contractgebruik en de verhouding tussen ondersteuning en uitvoering.

Op basis van deze analyses zijn de eerste verbeteropdrachten opgesteld. Daarbij kijken wij niet alleen naar financiële cijfers, maar ook naar de manier waarop we onze zorg en ondersteuning organiseren en verbeteren.

Binnen de poliklinieken is gestart met het aanscherpen van de ontwikkelkaart Polikliniek, in lijn met de doelstellingen van Financieel Gezond. Ook werken wij aan een ontwikkelkaart voor de kliniek. Daarmee leggen wij een belangrijke basis voor de verdere uitvoering van het programma in de komende jaren. 





2025: een positief resultaat

Het jaar 2025 is afgerond met een positief resultaat. Iets wat verder bijdraagt aan de financiële gezondheid van Ziekenhuis Rivierenland. Wij zijn trots dat we met ieders inspanningen dit positieve resultaat hebben kunnen bereiken.

Vooruitkijkend naar 2026 heeft Ziekenhuis Rivierenland weer met alle verzekeraars contracten weten af te sluiten. Uitdaging hierin blijft het risico op onbetaalde productie boven plafonds. Met diverse zorgverzekeraars zijn hiertoe verbeterde afspraken gemaakt ten opzichte van voorgaand jaar.

Met het oog op de toekomstige uitdaging van het grootschalig renoveren of (deels) nieuw bouwen van het ziekenhuisgebouw, ligt de focus in 2026 en verder op het verstevigen van het financiële fundament en het verhogen van de EBITDA-marge door het uitvoeren van het programma Financieel Gezond.

Resultaatrekening

	2025	2024
Netto omzet	185.626.138	174.350.512
Overige opbrengsten	7.514.152	6.500.508
Totaal opbrengsten	193.140.290	180.851.020
Personeel in loondienst	90.200.544	85.046.874
Personeel niet in loondienst	29.981.014	26.699.140
Materieel	61.208.306	57.320.235
Kapitaallasten	7.647.488	9.104.535
Totaal kosten	189.037.352	178.170.784
Bedrijfsresultaat	4.102.938	2.680.236
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	+299.640	+ 604.349
Rentelasten en soortgelijke kosten	- 441.756	- 547.623
Resultaat	3.960.822	2.736.962

Kengetallen

In de onderstaande tabel zijn enkele voorname kengetallen opgenomen.

Balansratio's	2025	2024
Garantievermogen	38,7%	36,6%
DSCR	2,3	2,1
Resultaat in % van opbrengst	2,1%	1,5%
Weerstandvermogen	27,4%	27,0%
Liquiditeit	133,1%	130,9%
EBITDA	€12.011.426	€12.045.771
EBITDA%	6,2%	6,6%

- De kengetallen worden periodiek (4-maandelijks) gemonitord.
- De gestelde normen zijn opgesteld a.d.h.v. het bankconvenant.
- Ziekenhuis Rivierenland maakt geen gebruik van complexe financiële instrumenten.



De Raad van Toezicht:

Samen koers houden in een tijd van verandering

2025 was voor de Raad van Toezicht een jaar van belangrijke keuzes. Keuzes over richting, samenwerking en toekomstbestendigheid. Een groot deel van het jaar stond in het teken van de nieuwe koers van Ziekenhuis Rivierenland. In meerdere sessies is deze samen met de Raad van Bestuur besproken en aangescherpt.

“De koers is heel belangrijk,” zegt Hans Ensing, voorzitter van de Raad van Toezicht. “Het geeft duidelijkheid over wie wij zijn als ziekenhuis en waar wij voor staan. Niet alleen voor onszelf, maar ook voor onze partners in de regio.”

Ook kwaliteit kreeg veel aandacht. De overstap naar Qualicor Europe vroeg inzet van de hele organisatie. De succesvolle afronding van de toetsing ziet de Raad van Toezicht als een bevestiging van hoe het ziekenhuis werkt aan kwaliteit van zorg. Mirella Minkman, lid van de Raad van Toezicht: “Ik ben trots op hoe we onze lerende manier van werken verder versterken. Kwaliteit gaat voor ons niet alleen over toetsen en controleren, maar vooral over samen leren en verbeteren. Dat maakt werken aan kwaliteit ook leuk en van iedereen.”

Financiële basis en toekomst

Financiën waren in 2025 een terugkerend onderwerp. “Een gezonde financiële basis is nodig om noodzakelijke veranderingen mogelijk te maken voor patiënten en medewerkers. Denk aan huisvesting, innovatie, goede werkomstandigheden en investeringen voor de toekomst”, zegt Hans Ensing.

Ook Li’ao Wang, lid Raad van Toezicht, benadrukt dit langetermijnperspectief: “Wij zijn financieel gezond, maar voor de toekomst hebben wij een stevige ambitie nodig. Vooral met het oog op vastgoed en de zorg die wij in de regio willen blijven bieden.” Daarbij kijkt de Raad van Toezicht ook naar hoe het ziekenhuis, met minder beschikbare mensen, goede zorg kan blijven leveren. Technologie en digitalisering spelen daarin een steeds grotere rol.

Samenwerken in de regio

De Raad van Toezicht ziet dat samenwerking in de regio steeds belangrijker wordt. Binnen het samenwerkingsverband Rivierenland Samen Beter is verder gewerkt aan gezamenlijke oplossingen, zodat zorg op de juiste plek kan worden geleverd en niet alles automatisch bij het ziekenhuis terechtkomt. Li'ao Wang: "Het is belangrijk dat zorgvragen die eigenlijk geen zorgvraag zijn, ook niet bij de zorg landen. Samenwerking is nodig om dat beter te organiseren."

Ook het overleg tussen toezichthouders van regionale partners draagt hieraan bij. De Raad van Toezicht is betrokken bij deze ontwikkelingen en ziet dat er stap voor stap wordt gebouwd aan vertrouwen en het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid. "Je moet klein beginnen en het samen laten groeien," aldus Hans Ensing. "Dan ontstaat er ruimte voor nieuwe vormen van zorg."

Organisatie en toezicht

In 2025 was er ook aandacht voor de samenstelling van de Raad van Toezicht zelf. Om continuïteit te waarborgen, is de Raad tijdelijk uitgebreid naar zes leden. Dat maakte een zorgvuldige overgang mogelijk, nu drie leden tegelijk conform rooster van aftreden afscheid nemen.

De werving van nieuwe leden gebeurde met betrokkenheid van de medezeggenschapsorganen, zoals de OR. "De Raad is tevreden over het proces en blij met de nieuwe leden en hun aanvullende expertise", aldus Hans Ensing.

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk om zichtbaar te zijn in de organisatie. Door gesprekken met gremia, zoals bijvoorbeeld het Verpleegkundig Stafbestuur, de Patiëntenadviesraad en de medici en rondleidingen blijft de Raad goed aangesloten bij wat er leeft. Daarbij is er aandacht voor veilig werken en het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag. Ook het welzijn en de inzetbaarheid van medewerkers blijven een belangrijk aandachtspunt, zeker in een tijd waarin de druk op de zorg groot is.

Uitdagingen

De Raad van Toezicht ziet dat het ziekenhuis op meerdere 'schaakborden' tegelijk beweegt. Zorginhoudelijk, financieel en in de samenwerking in de regio. Dat vraagt om focus en een realistisch tempo. "Snelheid wordt een uitdaging," zegt Li'ao Wang. "Wij willen veel tegelijk, maar verandering kost tijd. Het is echt een marathon en geen sprint."

Ook Mirella Minkman ziet dit spanningsveld: "De opgaven zijn groot. Juist daarom is het belangrijk om scherp te blijven op wat prioriteit heeft, wat de organisatie aankan en wat nodig is voor de inwoners van Rivierenland."

Vooruitblik 2026

De Raad van Toezicht kijkt met vertrouwen vooruit naar 2026. Met twee nieuwe leden ligt er een mooie opgave om samen een hecht team te vormen. De vastgestelde koers biedt duidelijke richting, binnen het ziekenhuis en naar partners in de regio. "De inzet van Jos de Groot, Pink van Veen en Juliëtte Rooijmans hebben wij en de Raad van Bestuur zeer gewaardeerd. De komst van nieuwe leden brengt ook weer een nieuwe energie," aldus de zittende leden van de Raad van Toezicht.

In 2026 blijft de Raad van Toezicht zich richten op goed toezicht, kwaliteit, samenwerking gericht op de maatschappelijke opgave en het bewaken van een gezonde financiële basis. Altijd met oog voor de mensen die samen Ziekenhuis Rivierenland vormen en voor de patiënten voor wie zij het elke dag doen. ○



verslag van de raad van toezicht

OVERZICHT 2025

Auditcommissie

Aantal vergaderingen:
Onderwerpen:

- 6 keer per jaar
- Jaarverantwoording 2024
- Managementrapportages
- Kaderbrief 2026
- Managementletter/accountantsverslag
- Financiering
- Begroting 2026
- Ontwikkelingen gunstbetoon
- Onkosten RvB
- Ontwikkelingen huisvesting (Integraal Huisvestingsplan)
- Ontwikkelingen digitalisering/AI
- Financieel Gezond programma

Kwaliteitscommissie

Aantal vergaderingen:
Onderwerpen:

- 3 keer per jaar
- Stand van zaken kwaliteitssysteem
- Qualicor-audit
- Managementrapportages
- Calamiteiten
- Ontwikkelingen digitalisering/AI
- Duurzaamheid
- Ontwikkelingen vakgroepen
- Beleid Grensoverschrijdend gedrag

Remuneratiecommissie

Aantal vergaderingen:
Onderwerpen:

- 2 keer per jaar
- Remuneratie RvB en RvT
- Jaargesprek RvB

Reguliere RvT vergaderingen

Aantal vergaderingen:
Onderwerpen:

- 7 keer per jaar
- Ontwikkeling Koers 2026-2030
- Themabesprekingen Koers 2026-2030
- Strategische ontwikkelingen
- Jaarverantwoording 2024
- Begroting 2026
- Onderhandelingen zorgverzekeraars
- Strategische samenwerkingen
- Ontwikkelingen binnen Rivierenland Samen Beter
- Transformatieprogramma & transformatieplan
- Programma Financieel gezond
- Begroting en investeringen
- Huisvesting
- Verbouwing kantoorruimtes (EFG)
- Kwaliteit en medewerkers
- Managementontwikkelingen
- Ziekenhuisbreed jaarplan 2026
- Kaderbrief 2026
- Concentratie en spreiding
- HR
- Financiën
- Kwaliteitssysteem
- Qualicor
- Zelfevaluatie
- Ontwikkelingen volumenormenten
- Werving nieuwe leden RvT
- Herbenoeming voorzitter RvT
- Toezichtsvisie
- Decharge RvB
- Bezoldiging RvB/RvT 2026
- MARAP
- Uitkomsten PEM

Ontmoetingsmomenten met gremia

Ontmoetingsmoment:

- OR (1 keer per jaar)
- VSB (1 keer per jaar)
- CMSR-bestuur (1 keer per jaar)
- PAR (1 keer per jaar)
- MO (1 keer per jaar)

Gembawalks

Onderwerpen:

- Bezoek aan de Barbara Polikliniek
- AI op de Radiologie

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Aantal:

- 1 keer per jaar
- Uitgevoerd in Q4 2025

Hans Ensing Voorzitter

Commissie

Lid Remuneratiecommissie

Benoemd per

01-04-2021 tot 01-04-2025,
(herbenoeming mogelijk tot 01-04-2029)

Nevenactiviteiten

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Dag- en Woonvoorzieningen Verstandelijk Gehandicapten in Westelijk Noord Brabant
- Voorzitter van "de Honingraad" Centrum voor leven met en na Kanker



Pink van Veen

Vice-voorzitter Kwaliteit, veiligheid en HR

Commissie

- Lid Kwaliteitscommissie
- Lid Renumeratiecommissie

Benoemd per

1-01-2018 tot 1-01-2022
(eerste termijn), 1-01-2022 tot
1-01-2026 (tweede termijn).
(Geen herbenoeming mogelijk)

Nevenactiviteiten

- Lid Bestuur NVTZ
- Auditor accreditatie zorgbestuurders NVZD
- Vice voorzitter Raad van Toezicht Stichting Daelzicht
- Lid Raad van Toezicht Villa Pardoos (onbezoldigd)
- Lid Raad van Toezicht Stichting Vivent



Juliette Rooijmans-Rietjens Medische zorg

Commissie

Lid Kwaliteitscommissie

Hoofdfunctie

Longarts Gelre Ziekenhuis
Apeldoorn

Benoemd per

1-03-2018 tot 1-03-2022
(eerste termijn), 1-03-2022 tot
1-03-2026 (tweede termijn).
(Geen herbenoeming mogelijk)

Nevenactiviteiten

- Lid beroepsgeenoot Regionaal Tuchtcollege van de Gezondheidszorg rechtbank Zwolle
- Docent master advanced nursing practice aan HAN University of Applied Sciences

Mirella Minkman Bestuurlijke/Maatschappelijke innovatie

Commissie

Lid Auditcommissie

Hoofdfunctie

Voorzitter Raad van Bestuur Vilans

Benoemd per

1-01-2021 tot 1-01-2025
(herbenoeming mogelijk tot 1-01-2029)

Nevenactiviteiten

- Bijzonder hoogleraar TIAS, school voor Business and Society, University of Tilburg, leerstoel innovatie van organisatie en governance van integrale zorg;
- Voorzitter Innovatie- advies commissie governance BoZ
- Lid Raad van Toezicht RIBW Brabant;
- Lid VGN Commissie van Deskundigen;
- Voorzitter Wetenschappelijk Advies Raad NVTZ;
- Advisory Group Member WHO Integrating the workforce.



Jos de Groot Bedrijfsvoering / Financiën

Commissie

Voorzitter Auditcommissie

Hoofdfunctie

Senior Director/Chief compliance officer PWC NL

Benoemd per

1-01-2018 tot 1-01-2022
(eerste termijn), 1-01-2022 tot
1-01-2026 (tweede termijn).
(Geen herbenoeming mogelijk)

Nevenactiviteiten

- Lid Raad van Commissarissen Tiwos
- Lid Raad van Toezicht Stichting Kunstloc Brabant

Li'ao Wang Transformatie en (zorg)innovatie

Commissie

Lid kwaliteitscommissie

Hoofdfunctie

CEO VMN Media

Benoemd per

1-06-2025 tot 1-06-2029
(eerste termijn). Herbenoemings-
mogelijkheid tot 1-06-2033.

Nevenactiviteiten

Toezichthouder bij Stroomz

De benoemingstermijn van Jos de Groot en Pink van Veen is verlopen op 31 december 2025. De benoemingstermijn van Juliette Rooijmans-Rietjens is verlopen op 28 februari 2026. Iris van Groeningen en Mike Muller zijn per 1 januari 2026 toegetreden tot de RvT.



Jaarrekening

Balans per 31 december 2025

Winst-en-verliesrekening over 2025

Kasstroomoverzicht 2025

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Toelichting op de balans per 31 december 2025

Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2025

Overige gegevens



1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
ACTIVA					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	(1)		3.695.331		2.691.291
Materiële vaste activa	(2)		62.109.016		59.240.659
Financiële vaste activa	(3)		721.129		811.795
			<u>66.525.476</u>		<u>62.743.745</u>
Vlottende activa					
Voorraden	(4)		2.550.688		2.553.083
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	(5)		9.474.169		8.594.291
Vorderingen	(6)				
Handelsdebiteuren		12.872.831		9.397.565	
Aflossing verstrekte leningen		95.730		95.731	
Overlopende activa		<u>15.927.989</u>		<u>16.705.311</u>	
			28.896.550		26.198.607
Liquide middelen	(7)		22.717.811		27.986.823
			<u>63.639.218</u>		<u>65.332.804</u>
			<u>130.164.694</u>		<u>128.076.549</u>

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
PASSIVA					
Eigen vermogen	(8)				
Kapitaal		471.744		471.744	
Herwaarderingsreserve		10.033.553		10.033.553	
Overige reserves		42.499.111		38.538.289	
Totaal eigen vermogen			53.004.408		49.043.586
Voorzieningen	(9)				
Overige voorzieningen			3.518.368		3.690.398
Langlopende schulden	(10)				
Schulden aan banken			25.840.146		25.441.932
Kortlopende schulden	(11)				
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen		4.602.050		4.928.300	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		7.215.591		9.265.266	
Omzetbelasting		34.497		23.515	
Loonheffing		4.633.634		4.339.184	
Pensioenlasten		2.388.116		3.257.783	
Overige schulden		3.089.536		2.577.755	
Overlopende passiva		25.838.348		25.508.830	
			47.801.772		49.900.633
			<u>130.164.694</u>		<u>128.076.549</u>



2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (14)				
Zorgverzekeringswet	175.715.347		167.013.345	
Wet langdurige zorg	250.637		178.943	
Subsidies	3.476.786		1.547.734	
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	5.768.890		5.230.789	
		185.211.660		173.970.811
Opbrengsten Jeugdwet (15)		414.478		379.701
Netto omzet		185.626.138		174.350.512
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (16)		7.514.152		6.500.508
Som der bedrijfsopbrengsten		193.140.290		180.851.020
Bedrijfslasten				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten (17)	29.981.014		26.699.140	
Lonen en salarissen (18)	72.419.781		67.951.513	
Sociale lasten (19)	11.199.878		10.927.959	
Pensioenlasten (20)	6.580.885		6.167.402	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (21)	7.647.488		9.104.535	
Overige bedrijfskosten (22)	61.208.306		57.320.235	
		189.037.352		178.170.784
Bedrijfsresultaat		4.102.938		2.680.236
Andere rentebaten of soortgelijke opbrengsten (23)	299.640		604.349	
Rentelasten en soortgelijke kosten (24)	-441.756		-547.623	
Rentelasten en soortgelijke kosten		-142.116		56.726
Resultaat		3.960.822		2.736.962

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025		2024	
	€	€	€	€
Toevoeging/(onttrekking):				
Algemene en overige reserves		<u>3.960.822</u>		<u>2.736.962</u>



3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	4.102.938		2.680.236	
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen (1,2)	7.647.488		9.104.535	
- mutaties voorzieningen (9)	-172.030		25.628	
Veranderingen in werkkapitaal:				
- voorraden (4)	2.395		37.829	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (5)	-879.878		-1.518.232	
- vorderingen (6)	-2.606.657		11.334.742	
- kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen) (11)	-1.750.889		4.510.855	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		6.343.367		26.175.593
Ontvangen interest (23)		208.354		451.609
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		6.551.721		26.627.202
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in immateriële vaste activa (1)	-1.304.215		-1.453.726	
Investerings in materiële vaste activa (2)	-10.425.376		-5.754.874	
Desinvesteringen materiële vaste activa (1)	5.676		29.765	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-11.723.915		-7.178.835
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Overige mutaties vaste activa (1)	204.030		1.859.837	
Verstrekke leningen	-		-957.308	
Aflossing op leningen (6)	90.666		130.554	
Nieuw opgenomen leningen u/g (10)	5.000.000		-	
Aflossing langlopende schulden (11)	-4.928.036		-5.361.055	
Betaalde interest (24)	-463.478		-570.522	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-96.818		-4.898.494
		<u>-5.269.012</u>		<u>14.549.873</u>

Samenstelling geldmiddelen

	2025	2024
	€	€
Liquide middelen per 1 januari (7)	27.986.823	13.436.950
Stand geldmiddelen per 31 december (7)	22.717.811	27.986.823
Mutatie geldmiddelen	<u>-5.269.012</u>	<u>14.549.873</u>



4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Activiteiten

Zorginstelling Stichting Interconfessionele Stichting Gezondheidszorg Rivierenland is statutair (en feitelijk) gevestigd te Tiel, hierna te noemen Ziekenhuis Rivierenland, op het adres President Kennedylaan 1, 4002 WP te Tiel, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 41059294. De Barbara Polikliniek is gevestigd aan de Elisabethdreef 4, 4101 KL te Culemborg.

De belangrijkste activiteiten zijn het verlenen van medische zorg, verpleegkundige zorg en opleiding.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening 2025 is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management 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 waarderingsgrondslagen welke naar de mening van het management het meest kritisch zijn voor het weergeven van de financiële positie en daarom een aantal schattingen en veronderstellingen vereisen zijn 'Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten' en 'Opbrengsten zorgverzekeringwet'

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt 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 waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Ziekenhuis Rivierenland.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen cumulatieve en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het actief.

Het afschrijvingspercentage is 10% - 20%

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De waardering van de terreinen vindt plaats op basis van actuele waarde. De actuele waarde wordt elke 3 jaar vastgesteld o.b.v. het door een externe taxateur laten taxeren van de waarde van de terreinen. De schatting van de actuele waarde van de terreinen in de jaarrekening 2025 berust op een taxatie uitgevoerd op 30 juni 2023. De vastgestelde waarde wordt jaarlijks door het management getoet op redelijkheid en actualiteit. Indien de uitkomsten van deze toets daartoe aanleiding geven, wordt de waarde aangepast.



Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Terreinen: 0%

Gebouwen: 0% - 5%

Installaties: 5% - 20%

Andere vaste activa: 5% - 20%

Voorzover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als éénmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Groot onderhoud:

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Ziekenhuis Rivierenland leest een deel van de apparatuur; hierbij heeft Ziekenhuis Rivierenland grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van deze activa. Deze activa worden geactiveerd in de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. Beide waarden 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. Indien 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.

Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de organisatie eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De voorraden kunnen onderverdeeld worden in de volgende categorieën: magazijn, OK, geneesmiddelen en restaurant/winkel. De waardering van voorraden komt tot stand op basis van fifo.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). 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 resultatenrekening. 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 resultatenrekening, 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 (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd. Indien financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden de effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Ziekenhuis Rivierenland is niet in het bezit van afgeleide financiële instrumenten.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de organisatie het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / 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's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden en daarvan de waarde te bepalen. De voorschotten die van de verzekeraars zijn ontvangen, worden in mindering gebracht op het onderhanden werk.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen door een specifieke beoordeling op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen bij de schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.



Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Herwaarderingsreserve en Algemene en overige reserves.

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van Ziekenhuis Rivierenland ingebracht kapitaal.

Herwaarderingsreserve

Waardevermeerderingen van activa die worden gewaardeerd tegen actuele waarde worden opgenomen in de herwaarderingsreserve. Uitzondering hierop vormen financiële instrumenten en andere beleggingen die worden gewaardeerd tegen actuele waarde. Waardevermeerderingen van die activa worden onmiddellijk in het resultaat verwerkt. Daarnaast wordt voor die activa een herwaarderingsreserve gevormd ten laste van de overige reserves als geen sprake is van frequente marktnoteringen.

De herwaarderingsreserve wordt gevormd per individueel actief en is niet hoger dan het verschil tussen de boekwaarde op basis van historische kostprijs en de boekwaarde op basis van actuele waarde. De herwaarderingsreserve wordt verminderd met de gerealiseerde herwaardering (verband houdend met systematische afschrijvingen van het actief). Op de herwaarderingsreserve wordt waardeverminderingen van het betreffende actief, niet zijnde systematische afschrijvingen, in mindering gebracht. Als een actief wordt vervreemd, valt een eventueel aanwezige herwaarderingsreserve met betrekking tot dat actief vrij ten gunste van de overige reserves.

Algemene reserve en overige reserves

Onder algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. Voorzieningen voor personeelsbeloningen, anders dan de wijziging cao, worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,97%. De disconteringsvoet waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele markttrente weer. 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.

Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Hierin zijn de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden niet betrokken.

Verplichtingen voor jubileumuitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,97%.

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,97%.

Voorziening generatiebeleid

De voorziening generatiebeleid heeft betrekking op de opgebouwde rechten op doorbetaalde afwezigheid voor een deel van de arbeidstijd. Instroom is alleen mogelijk vanaf 5 jaar voor het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Instroom is bovendien alleen mogelijk voor werknemers die voorafgaand aan de deelname minimaal in dienst zijn geweest bij een werkgever, zoals gedefinieerd in de artikel 1.1.1. onder sub a onderdeel 1 CAO-Ziekenhuizen. Werknemers hebben dan de mogelijkheid om 80% te werken, 90% salaris te ontvangen en 100% pensioenopbouw te behouden.

De voorziening betreft de beste schatting van de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige kosten van de doorbetaalde afwezigheid, inclusief sociale lasten en pensioenpremies. Bij de berekening is rekening gehouden met deelnamekansen, de opbouwperiode, de looptijd van deelname aan de regeling, blijfkansen en sterftkansen. De voorziening is bepaald tegen contante waarde. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,97%

Voorziening eigen risico verzekering

De voorziening eigen risico verzekering wordt bepaald aan de hand van de opgave van MediRisk, de verzekeraar voor medische aansprakelijkheid. MediRisk maakt een inschatting van de aangemelde schadegevallen (getoetst door Ziekenhuis Rivierenland). Sinds 2014 maakt Ziekenhuis Rivierenland gebruik van een stop-loss verzekering. Waardering vindt plaats tegen de nominale waarde.

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.



Leasing

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

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Opbrengsten

Zorgverzekeringswet

De stichting heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

De schadelastjaren tot en met 2022 zijn definitief afgewikkeld met de zorgverzekeraars.

In 2025 heeft er een herrijking van schadelastjaar 2024 plaatsgevonden, wat een negatief effect heeft op de omzet van 2025 van circa € 0,2 miljoen. Daarnaast is in 2025 een correctie van € 0,4 miljoen in de omzet verwerkt als gevolg van afrekeningen over de schadelastjaren 2021 en 2022 waarvoor in het verleden de balanspost per abuis niet volledig is afgewikkeld.

De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten.

Jeugdwet

Onder de opbrengsten Jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd. Tot de opbrengsten worden tevens gerekend mutaties in onderhanden zorgtrajecten met betrekking tot jeugdzorg.

Subsidies

Subsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven en worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Subsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Subsidies worden gepresenteerd onder de Subsidies waarin de kosten worden gemaakt.



Lonen en salarissen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Pensioenlasten

De stichting heeft voor haar werknemers tot en met 2025 een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder de stichting valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken werd tot en met 2025 steeds in het betreffende kalenderjaar afgefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling was een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening was afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedroeg 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024 € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024 € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft de stichting bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. De stichting heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet naar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten en soortgelijke kosten betreffen aan derden betaalde (te betalen) interest.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract worden onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde-hedges of kasstroom-hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

GRONDSLAGEN VOOR GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

GRONDSLAGEN WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.



5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

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

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	2.691.291	2.362.599
Bij: investeringen	1.304.215	1.453.726
Af: afschrijvingen	-96.145	-1.125.034
Ten laste van de overige bedrijfslasten	-204.030	-
Boekwaarde per 31 december	3.695.331	2.691.291

	Aangekochte software	Vooruit-betaald op immateriële vaste activa	Totaal
	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>			
- aanschafwaarde	14.744.066	689.545	15.433.611
- cumulatieve afschrijvingen / ten laste van de overige bedrijfslasten	-12.742.320	-	-12.742.320
	2.001.746	689.545	2.691.291
<i>Mutaties</i>			
Bij: investeringen	-	1.304.215	1.304.215
Af: desinvesteringen	-7.664.493	-	-7.664.493
Bij: afschrijving desinvesteringen	7.664.493	-	7.664.493
Herclassificaties	-1.597.655	1.597.655	-
Afschrijvingen	-96.145	-	-96.145
Ten laste van de overige bedrijfslasten	-	-204.030	-204.030
	-1.693.800	2.697.840	1.004.040

	Aangekochte software	Vooruit- betaald op immateriële vaste activa	Totaal
	€	€	€
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>			
- aanschafwaarde	5.481.918	3.591.415	9.073.333
- cumulatieve afschrijvingen / ten laste van de overige bedrijfslasten	-5.173.972	-204.030	-5.378.002
	<u>307.946</u>	<u>3.387.385</u>	<u>3.695.331</u>

De investeringen zijn o.a. HIX 6.3 en Office 365

De desinvestering bestaat uit diverse software die niet meer wordt gebruikt.

De herclassificatie binnen de immateriële vaste activa houdt voornamelijk verband met implementatiekosten van het AFAS-systeem ter grootte van € 1,8 miljoen. Deze kosten waren in het voorgaande boekjaar ten onrechte opgenomen onder de rubriek aangekochte software. In het verslagjaar zijn deze kosten geherclassificeerd naar vooruitbetaald op immateriële vaste activa.

Op basis van de gehanteerde economische levensduur wordt jaarlijks 10% van de aanschafwaarde afgeschreven en verwerkt onder de overige bedrijfslasten

Daarnaast is in het verslagjaar een bedrag van € 239K vanuit de vooruitbetaalde immateriële vaste activa overgeboekt naar aangekochte software, aangezien de betreffende software in gebruik is genomen.



2. Materiële vaste activa

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

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	59.240.659	63.354.888
Bij: investeringen	10.425.376	5.754.874
Af: afschrijvingen	-7.551.343	-7.979.501
Af: desinvesteringen	-5.676	-29.765
Overige mutaties	-	-1.859.837
Boekwaarde per 31 december	62.109.016	59.240.659

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit- betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>					
- aanschafwaarde	102.188.160	12.381.645	40.074.929	7.593.005	162.237.739
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-64.536.572	-8.449.679	-30.010.829	-	-102.997.080
	<u>37.651.588</u>	<u>3.931.966</u>	<u>10.064.100</u>	<u>7.593.005</u>	<u>59.240.659</u>
<i>Mutaties</i>					
Bij: investeringen	28.635	36.395	56.343	10.304.003	10.425.376
Af: desinvesteringen	-57.935	-612.936	-5.438.044	-	-6.108.915
Afschrijving desinvesteringen	57.935	612.936	5.432.368	-	6.103.239
Herclassificaties	449.120	1.118.040	2.791.206	-4.358.366	-
Afschrijvingen	-4.206.844	-693.591	-2.650.908	-	-7.551.343
	<u>-3.729.089</u>	<u>460.844</u>	<u>190.965</u>	<u>5.945.637</u>	<u>2.868.357</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>					
- aanschafwaarde	102.607.980	12.923.144	37.484.434	13.538.642	166.554.200
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-68.685.481	-8.530.334	-27.229.369	-	-104.445.184
	<u>33.922.499</u>	<u>4.392.810</u>	<u>10.255.065</u>	<u>13.538.642</u>	<u>62.109.016</u>

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen zitten in de kozijnen van diverse afdelingen en verbouwing Geriatrie. De vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering bestaan o.a. uit netwerkvervanging, upgrade EFG huisvesting.

De grootste investering in Machines en Installatie is een nieuwe echo EPIQ.

De investeringen in andere bedrijfsmiddelen zijn o.a. Dell Poweredge, diverse meubilair.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari *	907.526	80.772
Verstreckte leningen	-	957.308
Aflossing leningen / amortisatie	-90.667	-130.554
Aflossing leningen komend boekjaar	-95.730	-95.731
Boekwaarde per 31 december	<u>721.129</u>	<u>811.795</u>

* De beginstand van de boekwaarde per 1 januari 2025 sluit niet volledig aan op de eindstand per 31 december 2024. Het verschil van € 95.731 wordt veroorzaakt doordat in de eindstand 2024 in de totaaltelling tevens de aflossingsverplichting opgenomen wordt die betrekking heeft op het komende boekjaar (kortlopende deel). In de beginstand 2025 is deze aflossing niet opgenomen in de boekwaarde.

De financiële vaste activa betreft de disagio die betaald is aan WfZ m.b.t. de geborgde lening en wordt 'afgeschreven' over de looptijd van de lening.

De stichting houdt een aandeelhoudersrekening in Medirisk B.A. zijnde de onderlinge waarborgmaatschappij waarin de medische aansprakelijkheidsverzekering is ondergebracht. Uit hoofde van het voorzichtigheidsbeginsel is dit belang in het verleden (ultimo 2015) afgewaardeerd tot nihil.

Hoewel Medirisk B.A. per 31 december 2024 een positief eigen vermogen heeft, is dit vermogen naar zijn aard niet vrij uitkeerbaar. Dit hangt samen met de functie van de entiteit als onderlinge waarborgmaatschappij, waarbij het vermogen primair dient ter dekking van (toekomstige) schaderisico's en ter voldoening aan solvabiliteitseisen. Daarnaast kunnen uit hoofde van de verzekeringsactiviteiten en eventuele obligoverplichtingen aanvullende risico's voor de stichting bestaan. Hierdoor bestaat onvoldoende zekerheid dat de waarde voor de stichting realiseerbaar is.

Op grond hiervan wordt het belang per balansdatum, evenals in voorgaande jaren, gewaardeerd op nihil en wordt geen terugname van de bijzondere waardevermindering verantwoord.



	WfZ (disagio)	IrisZorg	Pro Persona	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	69.881	519.340	318.305	907.526
Aflossingen / amortisatie	-10.891	-49.461	-30.315	-90.667
Stand per 31 december 2025	58.990	469.879	287.990	816.859
Aflossingsverplichting 2026	-	-59.353	-36.377	-95.730
Langlopend deel per 31 december 2025	58.990	410.526	251.613	721.129

Toelichting:

De leningen u/g van Iriszorg en Pro Persona zijn ingegaan op 01 september 2024 voor een looptijd van 10 jaar tegen een rentepercentage van 5%. De restschuld over 5 jaar is voor IrisZorg € 163.221 en voor Pro Persona € 100.039.

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
4. Voorraden		
Medische middelen	1.304.076	1.401.977
Restaurant/Winkel	69.690	58.444
Voorraden magazijn incl. OK	1.176.922	1.092.662
	2.550.688	2.553.083

Op de voorraden magazijn is een voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht van € 96K (2024 € 89K).

5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	20.703.262	19.460.384
	20.703.262	19.460.384
Af: ontvangen voorschotten	-11.229.093	-10.866.093
Totaal onderhanden werk	9.474.169	8.594.291

6. Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Handelsdebiteuren		
Vorderingen op debiteuren	12.872.831	9.397.565
Toelichting:		
De voorziening die in mindering is gebracht op debiteuren, bedraagt € 46K (2024: € 134K).		
Aflossing verstrekte leningen		
Aflossing verstrekte leningen	95.730	95.731
Overlopende activa		
Nog te factureren DBC's/ DBC-zorgproducten	9.472.500	10.723.062
Vooruitbetaalde bedragen	3.447.294	3.976.871
Nog te ontvangen bedragen	480.218	930.104
Te ontvangen subsidies	2.466.523	-
Nog te ontvangen rente	61.454	152.740
Nog te ontvangen afrekeningen zorgverzekeraars	-	222.230
Nog te ontvangen CB-regeling	-	700.304
	<u>15.927.989</u>	<u>16.705.311</u>

7. Liquide middelen

ABN AMRO Bank N.V.	22.714.424	27.983.557
Kas	3.387	3.266
	<u>22.717.811</u>	<u>27.986.823</u>

Toelichting:

Ziekenhuis Rivierenland beschikt over een combinatie kredietfaciliteit van € 15 miljoen. Op de faciliteit is als zekerheid een hypotheekverklaring afgegeven en zijn de huurpenningen verpand. Tevens is er een borgstelling voor de via het WfZ geborgde leningen.

De door de bank gestelde norm voor het garantievermogen bedraagt minimaal 25% en de gestelde norm voor de DSCR bedraagt minimaal 1,3.

De ratio's voor 2025 bedragen:

- Garantievermogen: 38,7%
- DSCR: 2,3



PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Kapitaal	471.744	471.744
Herwaarderingsreserve	10.033.553	10.033.553
Algemene en overige reserves	42.499.111	38.538.289
	<u>53.004.408</u>	<u>49.043.586</u>

De grond is gewaardeerd tegen actuele waarde. Als gevolg van deze herwaardering is een herwaarderingsreserve gevormd.

Algemene reserve

Algemene reserve	<u>42.499.111</u>	<u>38.538.289</u>
------------------	-------------------	-------------------

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2025
	€	€	€	€
Kapitaal	<u>471.744</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>471.744</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2025
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene reserve	<u>38.538.289</u>	<u>3.960.822</u>	<u>-</u>	<u>42.499.111</u>

9. Voorzieningen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening eigen risico verzekering	1.235.153	1.202.440
Voorziening generatiebeleid	428.081	306.595
Voorziening arbeidsongeschiktheid	273.134	538.363
Verplichtingen voor jubileumuitkeringen	1.582.000	1.643.000
	<u>3.518.368</u>	<u>3.690.398</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31 december 2025
	€	€	€	€	€
Voorziening eigen risico verzekering	1.202.440	180.765	-148.052	-	1.235.153
Voorziening generatiebeleid	306.595	253.694	-132.208	-	428.081
Voorziening arbeidsongeschiktheid	538.363	289.926	-217.648	-337.507	273.134
Verplichtingen voor jubileumuitkeringen	1.643.000	157.411	-112.453	-105.958	1.582.000
Totaal voorzieningen	<u>3.690.398</u>	<u>881.796</u>	<u>-610.361</u>	<u>-443.465</u>	<u>3.518.368</u>

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

	31-12-2025
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.698.535
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.819.833
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.039.000

10. Langlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Schulden aan banken		
Schulden aan kredietinstellingen	<u>25.840.146</u>	<u>25.441.932</u>

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



	2025	2024
	€	€
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	4.602.050	4.928.300
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	25.840.146	25.441.932
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	9.899.000	10.703.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen luiden als volgt:

- borgtocht WfZ, borgtocht VWS;
- negatieve hypotheekverklaring;
- pari pasu verklaring
- pandrecht op vorderingen en rechten
- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen
- pandrecht op machines, installaties en goederen
- financiële pandlease voor benoemde projecten

Rekeningcourant faciliteit bedraagt € 15 miljoen.

Specificatie en verloop van de schulden aan banken:

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente %	Restschuld 31 december 2024 €	Nieuwe leningen in 2025 €	Aflissing in 2025 €	Restschuld 31 december 2025 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflissingswijze	Aflissing 2026 €	Gestelde zekerheden
ABN Amro***	01-09-2025	-	10	lineair	3,80	-	5.000.000	-	5.000.000	2.500.000	10	Linear	500.000	Geen borging
ABN Amro	01-08-2005	19.500.000	20	linear	3,49	731.250	-	731.250	-	-	0	Linear	-	Borging WFZ
NWB	15-10-2007	7.161.000	20	linear	4,78	1.074.150	-	358.050	716.100	-	2	Linear	358.050	Borging WFZ
ABN Amro	14-11-2007	5.000.000	20	linear	4,85	750.000	-	250.000	500.000	-	2	Linear	250.000	Geen borging
NWB	01-08-2011	10.000.000	20	linear	3,88	3.500.000	-	500.000	3.000.000	500.000	6	Linear	500.000	Borging WFZ
Goldman*	05-11-2015	8.910.000	17	linear	1,49	5.940.000	-	330.000	5.610.000	3.960.000	7	Linear	330.000	Borging WFZ
ABN Amro	23-12-2016	4.415.500	12	pandlease	2,03	591.832	-	284.736	307.096	-	2	Annuitair	190.000	Lease eenheden
ABN Amro	01-04-2021	12.000.000	10	linear	1,20	7.500.000	-	1.200.000	6.300.000	300.000	6	Linear	1.200.000	Geen borging
BNG	01-06-2021	8.500.000	10	linear	-0,22	5.525.000	-	850.000	4.675.000	425.000	6	Linear	850.000	Borging WFZ
ABN Amro**	29-12-2021	5.500.000	10	linear	1,60	4.758.000	-	424.000	4.334.000	2.214.000	6	Linear	424.000	Geen borging
TOTAAL						30.370.232	5.000.000	4.928.036	30.442.196	9.899.000			4.602.050	

*) Aan het einde van de looptijd in 2032 moet € 3.630.000,- in één keer worden afgelost.

**) Aan het einde van de looptijd in 2031 moet € 2.214.000,- in één keer worden afgelost.

***) Aan het einde van de looptijd in 2035 moet € 125.000,- in één keer worden afgelost.



11. Kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen		
Financieringen	4.602.050	4.928.300
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	7.215.591	9.265.266
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	34.497	23.515
Loonheffing	4.633.634	4.339.184
Pensioenlasten	2.388.116	3.257.783
	7.056.247	7.620.482
Overige schulden		
Rekening-courant medisch specialisten	3.089.536	2.577.755
Overlopende passiva		
Vakantiegeld	3.538.564	3.754.543
Vakantiedagen	1.798.008	2.011.681
Rente- en bankkosten	103.558	125.280
Nog te betalen salarissen	510.628	505.641
Nog te betalen afrekeningen zorgverzekeraars	5.340.979	5.257.650
Overige nog te betalen kosten	1.419.544	1.491.079
Fondsen	80.229	106.256
Nog te ontvangen facturen	1.197.584	588.995
Nog te betalen CB-regeling	457.272	393.274
Terug te betalen subsidies	-	490.166
Verplichtingen persoonlijk budget levensfase	11.391.982	10.784.265
	25.838.348	25.508.830

12. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 62% geconcentreerd bij drie grote verzekeraars. Op basis van de relatie van de stichting met deze zorgverzekeraars en hun financiële posities wordt het kredietrisico beperkt geacht.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen, langlopende schulden en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

Obligoverplichting

De leningen van het Waarborgfonds van de zorg WfZ hebben een obligoverplichting van 3% van de restant hoofdsom van de geborgde leningen. De restant hoofdsom is € 14 miljoen. De bijbehorende obligoverplichting bedraagt € 420K

Huurrechten

"Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurovereenkomsten van onroerende zaken bedroeg de afgelopen 5 jaren circa € 7,8 miljoen. De resterende looptijd van de verschillende huurcontracten varieert tussen de 1 en 5 jaar. Voor het komende jaar wordt een bedrag van afgerond € 1,2 miljoen verwacht.

Huur- en leaseverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huur- en leaseverplichtingen bedraagt in totaal € 261K. De resterende looptijd van de verschillende contracten ligt tussen de één en vijf jaar.

Kortlopend deel huur en lease (< 1 jr.): € 261K

Langlopend deel huur en lease (> 1 jr.): € 518K

Hiervan langlopend > 5 jaar: € 0K

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.



Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het Macrobeheersinstrument (Mbi) kan door de minister van VWS worden ingezet om overschrijdingen van het macrokader zorg in verschillende subsectoren terug te vorderen bij zorgaanbieders. Jaarlijks wordt door de NZa ambtshalve een Mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per zorgaanbieder vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het Mbi-omzetplafond van alle zorgaanbieders gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het Mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in de realisatie van het Mbi-omzetplafond 2025. Stichting Interconfessionele Stichting Gezondheidszorg Rivierenland is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventueel uit het Mbi voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025.

Licentieverplichtingen

Inzake EPD/ZIS en ERP/HRM systeem is een verplichting aangegaan voor licentiekosten over de perioden 2026 t/m 2028 en 2026 t/m 2030, met een totaalbedrag van € 6,3 miljoen voor EPD/ZIS en € 1,3 miljoen voor het ERP/HRM systeem. Het totaalbedrag aan licentiekosten bedraagt € 7,6 miljoen.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof van Justitie een uitspraak gedaan met betrekking tot de verwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of, en in hoeverre, deze uitspraak van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. De mogelijke verplichtingen die hieruit voortvloeien, zijn op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025

	2025	2024
	€	€
14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	175.715.347	167.013.345
Wet langdurige zorg	250.637	178.943
Subsidies	3.476.786	1.547.734
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	5.768.890	5.230.789
	<u>185.211.660</u>	<u>173.970.811</u>
<i>Zorgverzekeringswet</i>		
Opbangsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	174.670.367	165.940.709
Overige zorgprestaties	1.044.980	1.072.636
	<u>175.715.347</u>	<u>167.013.345</u>

Toelichting:

De stijging van de omzet wordt o.a. veroorzaakt de de toenemende zorgvraag en de indexering van de prijzen.

In de post "Opbangsten zorgverzekeringswet" is een mutatie onderhandenwerk DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 1,2 miljoen (2024: € 1,8 miljoen)

Wet langdurige zorg

Opbangsten MSZ	<u>250.637</u>	<u>178.943</u>
----------------	----------------	----------------

Subsidies

Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	1.369.368	1.299.871
Subsidieopbangsten IZA transformatie	1.842.418	-
Overige subsidies	265.000	247.863
	<u>3.476.786</u>	<u>1.547.734</u>

De stijging van de subsidies wordt voornamelijk veroorzaakt door de ontvangst van transformatiegelden in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	<u>5.768.890</u>	<u>5.230.789</u>
---------------------------------------	------------------	------------------

Onder de categorie valt de beschikbaarheidsbijdrage MVO en de beschikbaarheidsbijdrage SEH en Acute verloskunde.



	2025	2024
	€	€
15. Opbrengsten Jeugdwet		
Opbrengsten Jeugdwet	414.478	379.701
	<u>414.478</u>	<u>379.701</u>
16. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
Opbrengsten uit hoofde van verhuur	1.753.454	1.967.612
Overige opbrengsten	5.760.698	4.532.896
	<u>7.514.152</u>	<u>6.500.508</u>
Toelichting:		
De stijging van de overige opbrengsten komt door hogere opbrengsten doorbelaste salariskosten.		
17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	4.145.556	4.228.015
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	25.835.458	22.471.125
	<u>29.981.014</u>	<u>26.699.140</u>
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
<i>18. Lonen en salarissen</i>		
Lonen en salarissen	72.419.781	67.951.513
	<u>72.419.781</u>	<u>67.951.513</u>
Toelichting:		
De lonen en salarissen zijn gestegen doordat de salarissen conform CAO zijn verhoogd.		
<i>19. Sociale lasten</i>		
Premies sociale verzekeringswetten	11.199.878	10.927.959
	<u>11.199.878</u>	<u>10.927.959</u>
<i>20. Pensioenlasten</i>		
Pensioenlasten	6.580.885	6.167.402
	<u>6.580.885</u>	<u>6.167.402</u>

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2025 waren 1.063 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2024: 1.050).

	2025	2024
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Algemene en administratieve functies	139	136
Hotelfuncties	128	133
Patiëntgebonden functies	796	781
	<u>1.063</u>	<u>1.050</u>

Alle werknemers zijn werkzaam in Nederland.

	2025	2024
	€	€
21. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
Immateriële vaste activa	96.145	1.125.034
Materiële vaste activa	7.551.343	7.979.501
	<u>7.647.488</u>	<u>9.104.535</u>

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Aangekochte software	<u>96.145</u>	<u>1.125.034</u>
----------------------	---------------	------------------

Afschrijvingen materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	4.206.844	4.323.543
Machines en installaties	693.591	644.959
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.650.908	3.010.999
	<u>7.551.343</u>	<u>7.979.501</u>

22. Overige bedrijfskosten

Onderhoud en energiekosten	4.171.777	4.286.261
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.572.733	4.516.749
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	34.443.269	31.639.182
Algemene kosten	17.514.037	16.074.884
Huur en leasing	256.387	248.750
Dotaties en vrijval voorzieningen	131.526	238.329
Projectkosten	118.577	316.080
	<u>61.208.306</u>	<u>57.320.235</u>



Toelichting:

Vanwege de toename van de zorgproductie zijn de patiëntgebonden kosten toegenomen.

Onder algemene kosten is voor een bedrag van € 4.895.314 (2024 € 5.275.252) begrepen aan overige personeelskosten.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Onderhoud en energiekosten</i>		
- Onderhoud	1.489.536	1.250.554
- Energiekosten gas	916.954	921.191
- Energiekosten stroom	1.423.184	1.793.194
- Energie transport en overig	342.103	321.322
	<u>4.171.777</u>	<u>4.286.261</u>

De stijging van de onderhoudskosten is voornamelijk toe te schrijven aan hogere uitgaven voor het onderhoud van elektrische installaties. Daarentegen zijn de energiekosten in het verslagjaar gedaald, hoofdzakelijk als gevolg van lagere energieprijzen ten opzichte van de voorgaande periode.

Rentelasten en soortgelijke kosten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>23. Andere rentebaten of soortgelijke opbrengsten</i>		
Rente rekeningcourant en soortgelijke opbrengsten	265.935	544.517
Ontvangen rente leningen	<u>33.705</u>	<u>59.832</u>
	<u>299.640</u>	<u>604.349</u>

De lagere opbrengst uit ontvangen rente is voornamelijk het gevolg van een gemiddeld lager saldo op de rekening-courant, waarover rente wordt vergoed. Hierdoor is de totale rentebate in het verslagjaar afgenomen ten opzichte van de voorgaande periode.

24. Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	<u>-441.756</u>	<u>-547.623</u>
-------------	-----------------	-----------------

WNT-VERANTWOORDING 2025 STICHTING INTERCONFESSIELE STICHTING GEZONDHEIDSZORG RIVIERENLAND

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Ziekenhuis Rivierenland. Het voor Ziekenhuis Rivierenland toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2025 € 246.000 (5. Zorg- en jeugdhulp Klasse V met een score van 14 punten). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	Bosboom WMJ	Haan ER de
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 -31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.261	229.255
Beloningen betaalbaar op termijn	16.130	16.129
<i>Subtotaal</i>	245.391	245.384
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging	245.391	245.384
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Bosboom WMJ	Haan ER de
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 -31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.443	216.285
Beloningen betaalbaar op termijn	16.210	16.209
<i>Subtotaal</i>	232.653	232.494
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
Bezoldiging	232.653	232.494



1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	Ensing JML	Veen P van	Groot JI de
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	29.520	19.680	19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	<u>29.520</u>	<u>19.680</u>	<u>19.680</u>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Ensing JML	Veen P van	Groot JI de
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	27.920	18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	Roijmans- Rietiens JJCM	Minkman MMN	Wang L
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/06 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.680	19.680	11.480
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	14.423
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	<u>19.680</u>	<u>19.680</u>	<u>11.480</u>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Roijmans- Rietiens JJCM	Minkman MMN
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300



25. Honoraria accountant

De honoraria (incl. 21% btw) van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	195.778	183.000
2. Overige controlewerkzaamheden	49.852	65.000
Totaal honoraria accountant	<u>245.630</u>	<u>248.000</u>

7 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Interconfessionele Stichting Gezondheidszorg Rivierenland heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Interconfessionele Stichting Gezondheidszorg Rivierenland heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

Mevrouw W.M.J. Bosboom 26 mei 2026
Voorzitter Raad van Bestuur

W.G.

De heer E.R. de Haan 26 mei 2026
Lid Raad van Bestuur

W.G.

De heer J.M.L. Ensing 26 mei 2026
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw M.M.N. Minkman 26 mei 2026
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw L. Wang 26 mei 2026
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw I.K. van Groeningen 26 mei 2026
Lid Raad van Toezicht

W.G.

De heer M. Muller 26 mei 2026
Lid Raad van Toezicht

OVERIGE GEGEVENS

1 Statutaire regeling winstbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 17 lid,3 onder c , dat de resultaatbestemming door de Raad van bestuur genomen wordt en dat dit moet worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

2 Bestemming van de winst 2025

De Raad van Bestuur stelt voor om de winst over 2025 als volgt te bestemmen:

	<u>2025</u>
	€
Resultaat na belastingen	<u>3.960.822</u>
Toevoeging overige reserves	<u><u>3.960.822</u></u>

Vooruitlopend op de goedkeuring door de Raad van Toezicht is dit voorstel reeds in de jaarrekening verwerkt.

3 Accountantscontrole

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.





Ziekenhuis
Rivierenland