



Radboudumc

Jaarverslag

2022





# Identificatiegegevens

## Rechtspersoon

Stichting Radboud universitair medisch centrum

## Adres

Postbus 9101, 6500 HB Nijmegen

## Telefoon

024-361 11 11

## NZa-nummer

categorie 20, nummer 700

## Nummer Kamer van Koophandel

80262783

## Website

[www.radboudumc.nl](http://www.radboudumc.nl)

# 2022 in cijfers



Tussen de haakjes staan de gegevens van 2021

## Patiënten

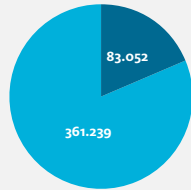
totaal aantal unieke patiënten (ontdubbeld)



**176.129**

(181.025)

## Consulten



■ nieuwe bezoeken  
■ controlebezoeken

totaal aantal consulten in het Radboudumc\*

**444.291**

(446.073)

## Operaties



totaal aantal operaties (OK-zittingen)\*

**30.590**

(31.052)

gemiddelde duur operaties op de OK (minuten)

**76,12**

(74,71)

## Tevredenheid



✓ **8,7**

(8,6)

tevredenheid opgenomen patiënten (PEM-vragenlijsten)

✓ **8,7**

(8,7)

tevredenheid poliklinische patiënten (PEM-vragenlijsten)

## Ziekenhuisopnames



gemiddelde duur van opname in dagen (klinische ligduur)

**5,9**

(6,01)



totaal aantal opnames initieel

**22.220**

(22.107)



unieke patiënten (met mogelijk meerdere opnames in een jaar)

**17.539**

(17.679)

## Wetenschappelijke publicaties & proefschriften



wetenschappelijke publicaties

**3.945**

(4.218)



proefschriften

**195**

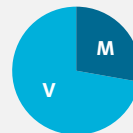
(208)

## Medewerkers

totaal aantal medewerkers

**12.829**

(12.322)



♂ **3.600**

(3.531)

♀ **9.229**

(8.791)

## Studenten

totaal aantal ingeschreven studenten



**3.318**

(3.331)

## CO<sub>2</sub>-footprint

CO<sub>2</sub>-footprint Radboudumc (in ton CO<sub>2</sub>)



**35.782**

(39.420)

Opbrengsten x1000

€ **1.364.611**

\* Bij de volgende indicatoren is het cijfer van 2021 aangepast ten opzichte van de gegevens in het gepubliceerde jaarverslag 2021, om de volgende redenen:

- Consulten: een aanpassing van het aantal over 2021 was nodig in verband met het onderscheid op locatie / telefoon / videogesprek. Het totaalbeeld vertoont kleine verschillen met het jaarbeeld 2021 door na-registratie en registratiewijzigingen.
- Totaal aantal operaties (OK-zittingen): in het jaarverslag 2021 waren ten onrechte de OK-zittingen met onbekende locatie niet meegenomen. In dit jaarverslag 2022 zijn deze cijfers aangepast naar alle OK-zittingen, ongeacht de locatie. Het gemiddelde van de duur van de operaties en het % OK-benutting zijn hierop ook aangepast.



# Inhoudsopgave

<b>1. Voorwoord Raad van Bestuur</b>	<b>6</b>	<b>5. Impact in 2022</b>	<b>40</b>	7.4	Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement	83		
<b>2. Strategie en beleid</b>	<b>8</b>	5.1	Impact in zorg	40	7.5	Toezicht op kwaliteit en veiligheid	84	
2.1	Maatschappelijke ontwikkelingen	8	5.1.1	Kerncijfers patiëntenzorg	40	7.6	Strategie en organisatie	84
2.2	Strategie en missie	9	5.1.2	Mijlpalen in onze zorg	41	7.7	Raad van Bestuur	85
2.3	Doelstelling en kernactiviteiten	11	5.1.3	Kwaliteit en veiligheid van zorg	43	<b>8. Jaarrekening</b>	<b>86</b>	
2.4	Omvormen van de organisatie: Fit for the Future	12	5.2	Onderwijs en opleiding	47	8.1	Geconsolideerde jaarrekening 2022	87
2.5	Goed werkgeverschap	13	5.3	Onderzoek	50	8.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2022	87
2.6	Samenwerken	16	5.4	Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek	54	8.1.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	89
<b>3. Organisatie en governance</b>	<b>20</b>	5.5	Onze mensen	56	8.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	90	
3.1	Structuur van het concern	20	5.5.1	Kerncijfers	56	8.1.4	Grondslagen van waardering en resultaat- bepaling geconsolideerde jaarrekening	91
3.2	Raad van Bestuur	23	5.5.2	Visie en mijlpalen	57	8.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	101
3.3	Toezicht	24	5.6	Duurzaamheid	60	8.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	109
3.4	Governancecode Zorg	24	5.6.1	Kerncijfers	60	8.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	110
3.5	Risico's en risicobeheersing	25	5.6.2	Ambities, beleid en aanpak	61	8.1.8	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	111
3.6	Calamiteitenorganisatie	28	5.7	Digitalisering en ICT	71	8.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2022	112
3.7	Advies- en medezeggenschapsorganen	30	5.7.1	Data en artificial intelligence	71	8.1.10	Overzicht renteswaps 2022	113
3.7.1	Ondernemingsraad	30	5.7.2	Informatieveiligheid en cyberweerbaarheid	71	8.1.11	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	113
3.7.2	Stafconvent	31	5.7.3	Kwaliteit en veiligheid van informatie: ISO27001 certificering	71	8.2	Enkelvoudige jaarrekening 2022	119
3.7.3	Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici (VAR)	32	5.7.4	Zorgpaden	72	8.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2022	119
3.7.4	UMC-Raad	33	5.7.5	Smart Hospital: slimme digitale toepassingen in de zorg	72	8.2.2	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022	121
3.7.5	Patiëntenadviesraad (PAR)	34	5.8	Huisvesting	73	8.2.3	Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2022	122
<b>4. Financiën</b>	<b>35</b>	5.8.1	Less Bricks, more Bytes en different Behavior	73	8.2.4	Grondslagen van waardering en resultaat- bepaling enkelvoudige jaarrekening	123	
4.1	Financiële ontwikkelingen	35	5.8.2	Mijlpalen 2022	73	8.2.5	Toelichting op de enkelvoudige balans	123
4.2	Ontwikkelingen boekjaar	36	5.9	Communicatie en in de media (informatievoorziening in- en extern)	76	8.2.6	Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	134
4.3	Financiële resultaten	37	<b>6. Vooruitblik</b>	<b>78</b>	8.2.7	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	135	
4.4	Financiële positie	38	<b>7. Verslag van de toezichthouder</b>	<b>80</b>	7.1	Een korte terugblik	80	
4.5	Kasstroom en financieringsbehoefte	38	7.1	Raad van Toezicht en commissies	81	7.2	Raad van Toezicht en commissies	81
4.6	Financiële risico's en onzekerheden	39	7.3	Vergaderingen in 2022	82	7.3	Vergaderingen in 2022	82



# Inhoudsopgave

8.2.8	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa _____	136
8.2.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2022 (enkelvoudig) _____	137
8.2.10	Overzicht renteswaps 2022 _____	138
8.2.11	Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening _____	138
8.2.12	Vaststelling en goedkeuring _____	146
8.3	Overige gegevens _____	147
8.3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming _____	147
8.3.2	Nevenvestigingen _____	147
8.3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant _____	147
8.4	Bijlagen _____	151
8.4.1	Verantwoording werkplaatsfunctie 2022 _____	151
8.4.2	Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID (bonus 2021) _____	152
<b>9.</b>	<b>Bijlagen _____</b>	<b>153</b>
9.1.	Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur _____	153
9.2	Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht _____	154
9.3	Stakeholderdialoog _____	156
9.4	Juridische structuur _____	158

## Let op:

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



# 1. Voorwoord Raad van Bestuur



# 1. Voorwoord Raad van Bestuur

**2022 was een bijzonder jaar. Meer en meer wordt voelbaar dat er veel gebeurt in de wereld. De opgaven en uitdagingen waar we als maatschappij voor staan, zijn groot en we merken de gevolgen tot in de huiskamers. Op de energierekening, bij de kassa in de supermarkt, maar ook in de gesprekken met elkaar en in onze gezondheid. Ook als organisatie voelen we de effecten van deze grote uitdagingen.**

Als kennisinstituut kiezen wij ervoor om vooruit te kijken en voorop te lopen om de ontwikkelingen een stap vóór te zijn, daar waar dat kan en nodig is. Want van oudsher hebben we de ambitie om te pionieren en vernieuwen, om de gezondheid van mensen en de gezondheidszorg te verbeteren. Altijd vanuit nieuwsgierigheid, mensgerichtheid en betrokkenheid.

Het Radboudumc wil maximaal bijdragen aan een gezonde samenleving, een samenleving met gelijke kansen. Waarin mens en milieu zo gezond mogelijk blijven en waarin ziekte voorkomen voorop staat. Als zorg dan tóch nodig is, gaan we voor zorg die zinnig en betaalbaar is en die de gezondheid en waarde van leven van onze patiënten vergroot. We noemen dit: duurzame zorg. En de patiënt, dáár doen we het uiteindelijk allemaal voor, in onze zorg, onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Onze missie hebben we in 2022 aangescherpt tot: to have a significant impact on health and healthcare. Daar geven we vanuit 6 strategische thema's invulling aan: duurzaamheid, preventie, zingevende zinnige zorg, datadriven & artificial intelligence, moleculaire mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen, en het opleiden van de professionals van morgen.

De daden voegen wij bij deze woorden. Het talent dat we in huis hebben geeft vorm aan onze ambities en daarmee aan de best mogelijke zorg voor onze patiënten. Iedere dag, met lef en moed. In dit jaarverslag hebben we voor u met trots op een rij gezet hoe we dat in 2022 gedaan hebben en hoe we daar in 2023 mee doorgaan. Dat we vanuit nieuwsgierigheid samen veel ontdekken, dat we veel te vertellen hebben én gezien worden, blijkt: wij doen het heel goed in de media. In 2023 zijn de belangrijkste thema's: de inhaalzorg en het verder aanpakken van de opgebouwde wachtlijsten, het verder verduurzamen van onze bedrijfsvoering, aandacht voor de vitaliteit van onze mensen en het programma Fit for the Future, waarin we werken aan de verandering van onze

organisatie. En ook al bereikten we in 2022 met de opening van het nieuwe hoofdgebouw door koning Willem-Alexander een bijzondere mijlpaal, het werk aan onze campus is nog niet klaar. In 2023 gaan we door met de ver- en nieuwbouw van gebouwen en de herinrichting van ons terrein.

Het doet ons goed dat onze strategische thema's in lijn zijn met het nieuwe Integraal Zorgakkoord en het thema 'passende zorg' dat hierin zo nadrukkelijk de aandacht vraagt. Bij de collectieve keuzes die we maken en bijvoorbeeld ook de manier waarop we verder werken aan onze doelmatigheid, zetten we in op de IZA-thema's.

Het jaar 2022 sloten we financieel af met een resultaat van €18 miljoen. 2023 wordt een jaar waarin we voor een grote financiële opgave staan. De maatschappelijke uitdagingen in zorgvraag en aanbod, klimaat en energie, kosten van gezondheidszorg, welvaart en welzijn, en arbeidsmarkt blijven in 2023 onverminderd groot en daarmee ook de effecten op de financiën. We merken ook dit jaar nog de gevolgen van de effecten van corona op ziekteverzuim, werkdruk en financiën. En de cao-loonsverhoging van 10% voor het behoud van koopkracht, waar eind 2022 NFU en vakbonden overeenstemming over bereikten, gunnen we onze medewerkers van harte, maar het zorgt ook voor een extra uitdaging.

Met voldoende professionele ruimte voor onze mensen om te doen waar we goed in zijn, gaan we dóór, wendbaar en positief gericht op de toekomst. Met elkaar als professionals, in goede samenwerking en verbinding. Met onze patiënten en hun naasten. Met ons netwerk, de andere umc's, zorgpartners en universiteiten nationaal en internationaal, en in het bijzonder onze Radboud Universiteit. En met alle andere stakeholders met wie we werken aan de zorg voor morgen.

We zijn trots op waar we voor gaan en staan, op onze mensen met wie we iedere dag opnieuw het verschil maken. Met veel vertrouwen kijken we uit naar 2023.

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



## 2. Strategie en beleid

### 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

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

- **Zorgvraag en -aanbod:** mensen worden ouder, in goede gezondheid, maar ook met meerdere en levenslange aandoeningen. Tegelijk zien we een groei in digitalisering en de ontwikkeling van technologie – denk aan artificial intelligence en 3D-technologie – en daarmee nieuwe diagnostiek- en behandelmethodes, en beschikbaarheid van dure geneesmiddelen.
- **Klimaat- en energiecrisis:** denk aan de opwarming van de aarde, achteruitgang van biodiversiteit, grondstoffenschaarste, wateroverlast en luchtverontreiniging, en migratie als gevolg hiervan. Of het stikstofprobleem en de huidige hoge energieprijzen. De klimaat- en energiecrisis heeft grote gevolgen voor de gezondheid, direct en indirect, nu en in de toekomst. Te midden van dit alles zullen we onze (toekomstige) patiënten moeten helpen om zo gezond mogelijk te blijven leven.
- **Kosten van gezondheidszorg:** de kosten voor zorg blijven stijgen, waardoor het steeds lastiger wordt om zorg betaalbaar en daarmee toegankelijk te houden voor iedereen. Voorkomen van ziekte, gezond oud worden, langere deelname aan het arbeidsproces en keuzes maken zijn daarbij sleutelwoorden.

- **Welvaart en welzijn:** de sociale ongelijkheid tussen rijk en arm neemt toe. De hoge energiekosten en de stijgende prijzen van de dagelijkse boodschappen zijn bijvoorbeeld een bron van zorgen voor veel mensen. Het effect hiervan is terug te zien in de gezondheid: bij mensen met een lagere sociale status treden chronische ziekten eerder op, is er meer overgewicht en is gezond eten minder vanzelfsprekend vanwege de hogere prijzen. Met als gevolg een kortere levensverwachting waarvan in verhouding meer jaren met een slechtere kwaliteit van leven.
- **Arbeidsmarkt:** het wordt steeds moeilijker om functies in te vullen, ook bij ons, met name in de zorg maar ook in andere functiegroepen. De arbeidsmarkt is krap en professionals stellen andere eisen van werk en ontwikkeling en in de balans tussen werk en privé. Dat betekent dat we aantrekkelijk moeten blijven als werkgever voor huidige en toekomstige collega's.

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur

2. Strategie en beleid

2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

2.2 Strategie en missie

2.3 Doelstelling en kernactiviteiten

2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future

2.5 Goed werkgeverschap

2.6 Samenwerken

3. Organisatie en governance

4. Financiën

5. Impact in 2022

6. Vooruitblik

7. Verslag van de toezichthouder

8. Jaarrekening

9. Bijlagen



## 2.2 Strategie en missie

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

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

Als kennisinstituut kijken we vooruit en waar het kan en nodig is zijn we de ontwikkelingen een stap vóór. Van oudsher hebben we de ambitie om te pionieren en vernieuwen, om de gezondheid van mensen en de gezondheidszorg te verbeteren. Altijd vanuit de nieuwsgierigheid, mensgerichtheid en betrokkenheid die in onze genen zitten en ons drijven. In alles wat we doen voor onze kwetsbare medemens.

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

Dat vraagt van ons drie dingen:

- 1. Constante ambitie om te vernieuwen en innoveren.**  
We moeten ons blijven aanpassen aan de veranderende maatschappelijke omstandigheden en, nieuwsgierig als we zijn, steeds op zoek gaan naar nieuwe kennis en technologieën. De blik naar buiten gericht. En ons altijd afvragen: hoe kan het beter?
- 2. Denken en werken vanuit de vraag van en waarde voor de persoon.**  
Wat is voor die persoon belangrijk en hoe kan ons umc waarde toevoegen?
- 3. Samenwerken met elkaar in het Radboudumc en in ons netwerk, in de regio, nationaal en internationaal, met partijen uit de zorg en daarbuiten.**  
Want alleen door samen te werken komen we vooruit in zorg, onderwijs en onderzoek.

### Zes strategische thema's

We dragen proactief bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dat doen we vanuit zes belangrijke thema's:

#### Duurzaamheid

'Duurzaamheid' hanteren we als breed begrip. Het gaat over circulariteit, over zuinig zijn met energie en goed omgaan met onze wereld. Over het borgen van financiële gezondheid. Maar het gaat ook over de toekomstbestendige inzetbaarheid van onze medewerkers en het creëren van gelijke kansen voor iedereen. En over de manier waarop we onze zorg leveren en een gezonde omgeving bevorderen. We stimuleren in het Radboudumc een duurzame beweging, die door iedereen gedragen wordt.

#### Preventie

Voorkomen is beter dan genezen. Voorkomen van ziekte – én terugval ervan – staat voorop in het Radboudumc en we stimuleren gezond gedrag. We willen maximaal bijdragen aan een gezonde samenleving. Preventie is een grote, brede opgave die we kleiner en concreter hebben gemaakt door te gaan voor toevoeging van minimaal twee gezonde jaren aan de levensverwachting van de inwoners van onze regio.

- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
  - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
  - 2.2 **Strategie en missie**
  - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
  - 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
  - 2.5 Goed werkgeverschap
  - 2.6 Samenwerken
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**



### Zingevende zinnige zorg

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

### Datadriven & artificial intelligence

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

### Moleculaire mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen

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

### Opleiden van de professionals van morgen

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

## 1. Voorwoord Raad van Bestuur

## 2. Strategie en beleid

- 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.2 **Strategie en missie**
- 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
- 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
- 2.5 Goed werkgeverschap
- 2.6 Samenwerken

## 3. Organisatie en governance

## 4. Financiën

## 5. Impact in 2022

## 6. Vooruitblik

## 7. Verslag van de toezichthouder

## 8. Jaarrekening

## 9. Bijlagen

## 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten

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

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

### Kernactiviteiten

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

### Patiëntenzorg

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

### Wetenschappelijk onderzoek

Met ons wetenschappelijk onderzoek, dat van hoge internationaal erkende kwaliteit is, verwerven we nieuwe inzichten die de weg wijzen naar

duurzame, innovatieve en betaalbare gezondheidszorg. Het helpt ons doorbraken te bereiken in het begrijpen, diagnosticeren en behandelen van ziektes en in de preventie ervan. Ook draagt onderzoek bij aan de opleiding van onze zorgprofessionals. Met al ons wetenschappelijk onderzoek beogen we in te spelen op behoeftes uit de maatschappij. We willen er impact mee hebben op mens en maatschappij, op gezondheid en gezondheidszorg. Zo verbeteren we met ons wetenschappelijk onderzoek niet alleen de patiëntenzorg in het Radboudumc, maar ook de zorg en gezondheid daarbuiten. Want het is onze maatschappelijke taak om kennis te delen, te verspreiden en tot waarde te brengen in de praktijk. Waar mogelijk brengen we het wetenschappelijk onderzoek naar de markt, bijvoorbeeld via spin-off bedrijven, patenten en publiek-private samenwerkingen (zie paragraaf 5.4).

### Onderwijs en opleiding

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

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

Al onze onderwijs- en opleidingsactiviteiten zijn samengebracht in de Radboudumc Health Academy.



- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
  - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
  - 2.2 Strategie en missie
  - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten**
  - 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
  - 2.5 Goed werkgeverschap
  - 2.6 Samenwerken
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**



## 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future

Als Radboudumc gaan en staan we dus voor duurzame zorg, voor persoonsgericht, innovatief, samenwerken, het oppakken van de maatschappelijke uitdagingen vanuit onze zes strategische thema's, een stimulerende werkomgeving en de persoon als vertrekpunt. Onze organisatie moet zodanig ingericht zijn om daar optimaal aan bij te dragen. Dáárom hebben we ervoor gekozen om onze organisatie anders in te richten. Zodat we klaar voor de toekomst zijn. Aan die veranderingen werken we in weloverwogen stappen, binnen het programma Fit for the Future.

Met Fit for the Future zijn we op weg naar de organisatie die we willen zijn: we gaan nog meer (samen)werken vanuit de vraag van patiënten, van studenten, onderzoekers, collega's en de maatschappij. Door ons samen écht te verdiepen in die vraag zijn we van meer waarde en grote betekenis én doen we het juiste. Dat vraagt om nog beter samenwerken over afdelingen heen, intern en extern. Want samen weten en kunnen we meer. Hierbij houden we focus op onze kerntaken zorg, onderwijs en onderzoek en verbinden deze goed met elkaar. En we zorgen voor voldoende ruimte en invloed voor alle collega's. Concreet bestaat het Radboudumc in grote lijnen straks uit 11 centra voor patiëntenzorg, 38 medical departments, 3 science departments, 3 instituten (voor elke kerntaak één) en de ondersteunende diensten. Daar hoort ook een bijpassende cultuur bij: een waarin we onze mening durven te geven (speak up), waarin we alle perspectieven meenemen als we besluiten nemen en waarin we met ruimte en plezier ons werk kunnen doen.

Per 1 oktober 2022 zijn de directies van de nieuwe centra en instituten benoemd; de centra hebben een medisch, bedrijfskundig én – een van de grotere stappen in de versterking van de positie van de verpleegkundigen in onze organisatie – een verpleegkundig directeur. Samen met de afdelingen zijn de centra en instituten per 1 oktober gestart met het leren en oefenen met de manieren van (samen)werken die we bedacht hebben voor onze nieuwe organisatie. Eind 2022 kwam het programma op een logisch punt voor een volgende, natuurlijke stap en is besloten per begin 2023 het programma op 4 punten aan te passen:

- tempo, maatwerk, doelmatigheid en uniformiteit in het programma;
- besturing afdelingen en centra;
- positionering instituten;
- de wijze waarop we samenwerken in het programma.

De programmaorganisatie wordt vereenvoudigd en de leiding van de nieuwe organisatie komt vanaf begin 2023 sterker in de lead voor de verdere vormgeving van de nieuwe organisatie in 2023 en 2024. We nemen de tijd om te oefenen, ervaring opdoen, bijstellen, verantwoordelijkheid nemen in nieuwe rollen en durven loslaten.

<b>1. Voorwoord</b>
<b>Raad van Bestuur</b>
<b>2. Strategie en beleid</b>
2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
2.2 Strategie en missie
2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
<b>2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future</b>
2.5 Goed werkgeverschap
2.6 Samenwerken
<b>3. Organisatie en governance</b>
<b>4. Financiën</b>
<b>5. Impact in 2022</b>
<b>6. Vooruitblik</b>
<b>7. Verslag van de toezichthouder</b>
<b>8. Jaarrekening</b>
<b>9. Bijlagen</b>

## 2.5 Goed werkgeverschap

**Het Radboudumc gaat nog steeds voor een toekomstbestendige, vitale personele formatie. We willen dat onze medewerkers vitaal en met plezier werken, met een goede balans tussen werk en privé. Wat we op dit vlak doen voor onze medewerkers, bekijken we steeds vanuit vier perspectieven: wat is er nodig voor en wat vragen we van de organisatie, de leidinggevende, het team en het individu? Een duurzame oplossing of aanpak ligt vaak niet bij één van deze vier perspectieven, maar in de samenhang daarvan. Hieronder een greep uit de belangrijkste thema's, projecten en mijlpalen die impact hadden op onze collega's in 2022.**

### Vitale medewerkers

In 2022 heeft het Radboudumc het aanbod van activiteiten en interventies doorontwikkeld ten behoeve van vitale medewerkers in alle levensfasen. Met succes hebben we ons programma 'Vitaal in de latere loopbaanfase' uitgevoerd. Ruim 250 medewerkers van 55 jaar en ouder hebben deelgenomen aan één of meerdere workshops van dit programma. Ook is er aandacht besteed aan medewerkers uit de eerste loopbaanfase (de zogenoemde millennials). Met het aanbod van meerdere workshops, ook in samenwerking met externe partners, hebben we onderzocht welke interventies het meeste passen bij de behoeftes en wensen van deze generatie medewerkers.

In 2022 is ook het aanbod van persoonlijke adviesgesprekken verder uitgebreid, waardoor collega's nu met een HR-adviseur in gesprek kunnen gaan over: mantelzorg, financiële situatie en pensioenkeuzes, balans werk en privé, loopbaanontwikkeling en de overgang. Ook kunnen collega's naar een Millennials-spreekuur.

Ieder jaar bieden we in een Vitaliteitsweek medewerkers de mogelijkheid om deel te nemen aan verschillende activiteiten op het gebied van vitaliteit. Deze vond in november 2022 plaats met een divers programma. Daarnaast hebben we ons Healthy Professional programma ook in 2022 voortgezet. Met dit programma faciliteren we onze collega's in hun vitaliteit en leefstijl.

Een belangrijke mijlpaal in 2022 was de verbeterde vindbaarheid voor onze medewerkers van het totale vitaliteitsaanbod: een geheel herziene, overzichtelijke intranetpagina ging live in november 2022. In 2023 gaan we door met het ontwikkelen en in de praktijk brengen van interventies. Ook zullen we de vindbaarheid en zichtbaarheid van de vitaliteits-activiteiten voor medewerkers verder vergroten.

### Toekomstbestendige formatie

In 2022 zijn we verder gegaan met strategische personeelsontwikkeling. We willen onze strategie en ambities van de langere termijn, inmiddels voor een belangrijk deel geconcretiseerd in Fit for the Future, doorvertalen naar de teamsamenstelling, het werk en de vaardigheden van onze medewerkers. De bedoeling is om constant de beste teams te vormen en te ontwikkelen. Tegelijk zijn we kritisch op het aantal medewerkers dat we nodig hebben om onze ambities waar te maken. Zo zijn er in 2022 de eerste stappen gezet om voor een aantal functiegroepen vanuit de inhoud te kijken naar wat dat betekent voor de benodigde capaciteit. Aan de hand van deze doelformatie kunnen we gericht kijken waar we nog doelmatiger kunnen werken, maar ook waar er meer inzet nodig is in het licht van vitaliteit. Want in 2022 werd de arbeidsmarktkrapte sterk voelbaar, en is vitale en optimale inzet van onze medewerkers nog urgenter geworden. Strategische personeelsontwikkeling (SPO) is daarvoor een broodnodig en logisch instrument. In 2022 hebben we hieraan verder gewerkt in de strategisch-tactische ondersteuning van afdelingen. De druk van alledag heeft ook in 2022 zijn weerslag gehad op de stappen die we hebben kunnen zetten, maar zeker is dat SPO niet meer weg te denken is als fundament van onze organisatie.

In 2022 heeft, in het licht van toekomstgericht begroten, het thema Kerntaaktransparantie (waarvoor worden onze medewerkers ingezet: zorg, onderzoek of onderwijs & opleiden?) een verder vervolg gekregen in onze planning- en control-cyclus. We hebben ons 'zicht op de formatie' behouden en zien steeds duidelijker op welke manier deze toe- of afneemt. De afdelingen HR en Financiën werkten ook in 2022 nauw samen om dit verder te verwerken in onze planning- en control-cyclus.

- 
- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
  - 2. Strategie en beleid**
    - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
    - 2.2 Strategie en missie
    - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
    - 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
  - 2.5 Goed werkgeverschap**
  - 2.6 Samenwerken
  - 3. Organisatie en governance**
  - 4. Financiën**
  - 5. Impact in 2022**
  - 6. Vooruitblik**
  - 7. Verslag van de toezichthouder**
  - 8. Jaarrekening**
  - 9. Bijlagen**



## Andere manieren van werken en samenwerken

Om goed in te spelen op alle ontwikkelingen, eisen en trends in de maatschappij, zijn we in het Radboudumc bezig met andere manieren van werken en samenwerken, waar dat nodig en mogelijk is. Onze medewerkers ondersteunen we daar met verschillende projecten en programma's bij. Fit for the Future en Bricks, Bytes en Behavior waren in 2022 de belangrijkste, meest impactvolle programma's in dat licht.

### Fit for the Future

In het programma Fit for the Future werken we aan een nieuwe organisatie (zie paragraaf 2.4) en daarmee ook aan andere manieren van werken en samenwerken. Het is bijvoorbeeld de bedoeling om uniformer te gaan werken, ook op HR-thema's als governance, functieprofielen, organogrammen en volmachtregelingen. Daar zijn in 2022 grote stappen in gezet. Fit for the Future is ook een belangrijke kapstok voor een vitale organisatie. Het thema vitaliteit van medewerkers en goed werkgeverschap hebben we een plek gegeven in de totale organisatieontwikkeling, een organisatie die zich klaar maakt om *fit for the future* te zijn. Daar hoort ook een bijpassende cultuur bij: een waarin we onze mening durven geven (*speak up*), waarin we alle perspectieven meenemen als we besluiten nemen en waarin we met ruimte en plezier ons werk kunnen doen. Ook daar zullen we op verschillende manieren aan blijven werken in 2023.

### Bricks, Bytes & Behavior

In het Radboudumc werkten we met het programma Bricks, Bytes & Behavior aan het compacter en intensiever gebruik van onze huisvesting (*bricks*), het gebruik van hedendaagse technologie (*bytes*) en andere manieren van (samen)werken (*behavior*). In 2022 vierde dat zijn hoogtepunt door de oplevering van het nieuwe hoofdgebouw (zie ook paragraaf 5.6). Alhoewel het in het begin voor veel collega's nog wennen is, hebben we een enorme sprong voorwaarts gemaakt om vanuit dit programma meer activiteitgericht te gaan (samen)werken, in samenhang met het blended werken. We blijven daar aan werken in 2023 en verder, want we zijn er nog niet, onder andere vanwege de volgende verhuizingen en herhuisvestingen die eraan komen.

Bricks, Bytes & Behavior is eind 2022 al programma gestopt; de aandacht voor de verschillende aspecten van het programma is ingebed in andere projecten of de lopende gang van zaken in het Radboudumc.

## Sociale veiligheid

In het Radboudumc gaan en staan we voor een veilige en prettige werkomgeving. We gaan met respect met elkaar om. Aanleiding om daar in 2022 concreet aandacht aan te besteden onder onze medewerkers, was de hoge piek in landelijke aandacht in de media (waaronder de uitzending van het programma BOOS over incidenten bij The Voice of Holland) voor grensoverschrijdend gedrag. De Raad van Bestuur heeft daarop een mail gestuurd aan alle medewerkers met de duidelijke stelling en boodschap: grensoverschrijdend gedrag, machtsmisbruik en andere ongewenste omgangsvormen horen hier niet thuis en accepteren we niet. Ook heeft de Raad van Bestuur een beroep gedaan op de afdelingsleiding om het onderwerp bespreekbaar te maken onder de collega's en nogmaals te wijzen op onze gedragscode. Er kwamen veel reacties binnen naar aanleiding van deze Radboudumc-brede communicatie. Deze varieerden van (vooral) waardering voor de boodschap, tot suggesties, vragen of behoefte aan een gesprek. Alle reacties zijn persoonlijk beantwoord, en er zijn gesprekken gevoerd met collega's die daaraan behoefte hadden met de voorzitter van de Raad van Bestuur, de vertrouwenspersoon of medewerkers van de afdeling HR. Waar nodig is de informatie op intranet over het thema grensoverschrijdend gedrag en de vertrouwenspersoon geactualiseerd. De afdeling HR heeft naar aanleiding van de reacties ook een mail gestuurd naar alle leidinggevenden met informatie over de mogelijkheden om je als leidinggevende te laten ondersteunen. Ook is er aandacht besteed aan het onderwerp in personeelsmagazine Radbode.

In 2022 is de coördinerend vertrouwenspersoon gestart met de implementatie van de nieuwe werkwijze, waarbij we werken met lokale vertrouwenspersonen, dichterbij de afdelingen. Hiervoor zijn zes medewerkers geworven, geselecteerd en opgeleid. Zij doen dit naast hun reguliere functies. Hiërarchisch is de coördinerend vertrouwenspersoon gepositioneerd onder de secretaris van de Raad van Bestuur.

## Gedragscode

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

- 1. Voorwoord  
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
  - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
  - 2.2 Strategie en missie
  - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
  - 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
  - 2.5 **Goed werkgeverschap**
  - 2.6 Samenwerken
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**



## Klokkenluidersregeling

In het Radboudumc vinden we een integere werkomgeving belangrijk. Daar hoort een klokkenluidersregeling bij zodat (vermoedens van) misstanden kunnen worden gemeld. Een meldprocedure die beschrijft hoe, waar en wanneer collega's een melding kunnen doen. Het Radboudumc heeft zo'n klokkenluidersregeling. In de regeling staat ook dat een melding vertrouwelijk kan worden gedaan en dat collega's naar een vertrouwenspersoon kunnen gaan. Meldingen worden zorgvuldig afgehandeld. De Wet bescherming klokkenluiders is op 18 februari 2023 in werking getreden en vervangt de Wet Huis voor klokkenluiders. We zorgen er in 2023 voor dat onze klokkenluidersregeling aan de nieuwe wetgeving voldoet.

## Codes belangenverstrengeling en nevenwerkzaamheden

Het Radboudumc heeft een Code conflicterende belangen. Deze code beschermt het Radboudumc en onze medewerkers tegen ongeoorloofde belangenverstrengeling. De code verduidelijkt wanneer een medewerker goedkeuring voor nevenwerkzaamheden moet vragen of andere mogelijk conflicterende belangen bij het Radboudumc moet melden. De code stelt medewerkers in staat de juiste beslissing te nemen over mogelijk onverenigbare nevenwerkzaamheden of andere mogelijk onverenigbare persoonlijke belangen.

Als Radboudumc houden we ons ook aan landelijke codes die de we via de Nederlandse federatie van umc's (NFU) onderschrijven. Belangrijke voorbeelden daarvan zijn de Code ter voorkoming van oneigenlijke beïnvloeding door belangenverstrengeling ([www.knaw.nl](http://www.knaw.nl)), Gedragscode Medische Hulpmiddelen ([www.gmh.nu](http://www.gmh.nu)) en de Gedragscode Geneesmiddelenreclame ([www.cgr.nl](http://www.cgr.nl)). De Stichting Transparantieregister Zorg verwerkt de gegevens tussen bedrijven, zorgverleners en zorginstellingen in opdracht van de Code Geneesmiddelenreclame en de Gedragscode Medische Hulpmiddelen.

### 1. Voorwoord Raad van Bestuur

### 2. Strategie en beleid

- 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.2 Strategie en missie
- 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
- 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
- 2.5 **Goed werkgeverschap**
- 2.6 Samenwerken

### 3. Organisatie en governance

### 4. Financiën

### 5. Impact in 2022

### 6. Vooruitblik

### 7. Verslag van de toezichthouder

### 8. Jaarrekening

### 9. Bijlagen

## 2.6 Samenwerken

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

### Academische Alliantie met Maastricht UMC+

Onze strategische samenwerking die we al sinds 2018 hebben met Maastricht UMC+ (MUMC+) noemen we de Academische Alliantie. Deze heeft al geleid tot diverse succesvolle samenwerkingsverbanden op het gebied van zorg, onderzoek en onderwijs.

2022 was een belangrijk jaar voor de Academische Alliantie. Er zijn vele stappen voorwaarts gezet en we hebben samen besloten om deze goed lopende samenwerking verder te intensiveren. Het doel: de academische zorg in Zuid- en Oost-Nederland nog steviger verankeren en de innovatiekracht verder vergoten, ook voor de toekomst. Om de samenwerking gericht inhoudelijk en organisatorisch te gaan sturen, is in 2022 een Plan van Aanpak opgesteld, als vervolg op een aangescherpt Visiedocument. Zo zijn er een Alliantie Team en Alliantie Service Team opgericht, die bestaan uit collega's uit beide huizen en als opdracht hebben de ontwikkeling van de Academische Alliantie te stimuleren, verder vorm te geven en professionals daarbij te faciliteren. Hierbij werken we met een themagerichte inhoudelijke aanpak. Ook is in 2022 een strategisch communicatieplan opgesteld, was er regelmatig aandacht voor de Academisch Alliantie zowel intern in beide huizen als op de websites, was er een artikel in Zorgvisie en een podcast.

Ook werkten we in 2022 continu aan het stimuleren van contacten tussen de professionals van beide umc's, waarbij mogelijkheden tot samenwerking en kruisbestuiving worden ontdekt. Zo vonden er twee grote exploration meetings plaats op het gebied van onderwijs en preventie. Ook is de gezamenlijke leiderschapsopleiding 'Bouwen aan toekomstige ziekenhuiszorg' afgerond. Deze was in het najaar van 2021

gestart voor 24 zorgprofessionals en leidinggevend, opgezet in nauwe samenwerking met Radboud Management Academy en UMIO|Maastricht University. Daarnaast zijn 21 gezamenlijke onderzoeksprojecten voortgezet die zijn gestimuleerd door het Academische Alliantie Fonds, gericht op het stimuleren van wetenschappelijk onderzoek en innovatie in de Academische Alliantie.

### Radboud Universiteit

Het Radboudumc en de Radboud Universiteit hebben een jarenlange en strategische samenwerkingsrelatie, waarvoor in de zomer van 2021 door beide besturen een gezamenlijke strategische ambitienotitie is vastgesteld. In vervolg hierop zijn in 2022 onder begeleiding van adviesbureau Common Eye de maatschappelijke opgaven en de verbindende rol die wij daarin voorzien voor onze organisaties geconcretiseerd. De thema's 'duurzaamheid' en 'gelijke kansen' zijn voorbeelden waarop beide organisatie elkaar vinden en vormen belangrijke bouwstenen om samen impact op de kerntaken patiëntenzorg, onderwijs, opleiding en onderzoek, te realiseren. Vanaf 2023 zullen we onder andere op deze thema's onze samenwerking verder uitbouwen en laden.

### Rijnstate

Het Radboudumc en Rijnstate (Arnhem) delen eenzelfde strategische visie en willen samenwerken aan innovaties om hoogstaande kwaliteit en duurzaamheid van zorg te realiseren en zorg te dragen voor preventie en het behoud en de verbetering van de gezondheid van de bevolking in de regio.

We werken samen in de patiëntenzorg en in onderzoek en opleiding. In de zorg gebeurde dat in 2022 bijvoorbeeld op het gebied van slokdarm-maagkanker, hoofd-halskanker, longkanker en endometriose en in het Intensive Care-netwerk van onze regio wisselen we kennis en expertise uit. Ook investeerden we samen in onderzoek via een gemeenschappelijk promotiefonds en in de verschillende (vervolg)opleidingen vonden veel uitwisselingen plaats.

## 1. Voorwoord Raad van Bestuur

## 2. Strategie en beleid

- 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.2 Strategie en missie
- 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
- 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
- 2.5 Goed werkgeverschap
- 2.6 Samenwerken

## 3. Organisatie en governance

## 4. Financiën

## 5. Impact in 2022

## 6. Vooruitblik

## 7. Verslag van de toezichthouder

## 8. Jaarrekening

## 9. Bijlagen





### Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ)

Op diverse gebieden onderhouden het Nijmeegse Canisius Wilhelmina Ziekenhuis en het Radboudumc nauwe samenwerkingsrelaties. Dit geldt in de eerste plaats voor de patiëntenzorg, maar zeker ook voor opleiding en onderzoek. Door samen op te trekken kunnen wij de kwaliteit voor patiënten in onze regio verhogen. Gezamenlijk leveren wij een belangrijke bijdrage aan een effectieve, patiëntvriendelijke en doelmatige gezondheidszorg in onze regio en in het bijzonder aan de kwaliteit van de patiëntenzorg. Zo werkten we in 2022 met andere partners samen in het Intensive Care netwerk, Spoedeisende Hulp netwerk en Longkankernet. Ook werkten we nauw samen op het gebied van borstkanker, prostaatcancer en cardiologische zorg.

### Maasziekenhuis Pantein

Het Maasziekenhuis Pantein en het Radboudumc hebben al vele jaren een intensieve en duurzame samenwerking. Inmiddels is dat zichtbaar op alle belangrijke specialismes van het Maasziekenhuis Pantein. De samenwerking laat zien dat het werkt om op deze manier concrete invulling te geven aan 'de juiste zorg op de juiste plek'. Patiënten kunnen namelijk soepel over en weer verwezen worden, waarbij de arts soms 'meereist' met de patiënt. Dit heeft geleid tot snellere behandelbaarheid van patiënten, wat zeker gezien de (mede door COVID-19) beperkte capaciteit een mooi resultaat is. Voorbeelden van specialismes waar ook in 2022 intensief is samengewerkt, zijn de pijnbehandeling op de pijnpoli in Boxmeer, urologie, hematologie, keel-neus-oorheelkunde, pathologie en de medische microbiologie.

Daarnaast wisselen we kennis en expertise uit, bijvoorbeeld door de inzet van zorgprofessionals van het Radboudumc in het Maasziekenhuis, gezamenlijke multidisciplinaire overleggen (MDO) en het delen van protocollen. In 2022 hebben we ondersteuning geboden bij de tijdelijke invulling van de radiologie in het Maasziekenhuis Pantein, is er een forse groei gerealiseerd in het aantal patiënten dat in de gezamenlijke MDO's is besproken en zijn er afspraken gemaakt over de verdere samenwerking tussen het Maasziekenhuis Pantein, de Sint Maartenskliniek en het Radboudumc op het gebied van de kinderorthopedie.

### Sint Maartenskliniek

Op het gebied van 'houding en beweging' werken het Radboudumc en de Nijmeegse Sint Maartenskliniek met elkaar samen. Intensief betrokken afdelingen bij deze samenwerking zijn Orthopedie, Reumatologie, Pijnbestrijding, Revalidatie en de Apotheek. Gezamenlijk bieden we een compleet palet aan patiëntenzorg, verhogen we de kwaliteit van zorg, versterken we onze positie in onderzoek en vergroten we onze innovatiekracht. In 2022 is er onder andere gewerkt aan intensievere samenwerking rondom kinderorthopedie samen met Pantein, zijn er mooie resultaten bereikt binnen het Loop Expertise Centrum en op het gebied van dwarsleesiezorg en werkten we samen binnen ICMS (Interdisciplinary Consortium for clinical Movement Sciences & Technology), een onderzoeksconsortium waarin onder andere de Sint Maartenskliniek en het Radboudumc zijn vertegenwoordigd.

### Transmurale samenwerking

'Transmuraal' betekent 'over de muren heen'. Met transmurale samenwerking bedoelen we dus onze samenwerking in de regio met bijvoorbeeld huisartsen, verloskundigen, specialisten ouderengeneeskunde, wijkverpleegkundigen en de GGD. Enkele mijlpalen in 2022 op dit vlak:

### Sterker regionaal platform: Nijmegen op één lijn (NOEL)

Geïntegreerde zorg dicht bij huis organiseer je transmuraal, over de muren van instellingen heen. Om dat te bewerkstelligen én om voor grote gemeenschappelijke vraagstukken samen vooruitgang te boeken, hebben zeven grote zorg- en welzijnsorganisaties uit Nijmegen en omliggende gemeentes in 2022 een al langer bestaand platform nieuw leven in geblazen: Nijmegen op één lijn (NOEL). Op bestuurlijk én tactisch niveau wordt samen opgetrokken en de regionale agenda bepaald. De afspraken in het Integraal Zorgakkoord worden dan ook voor de regio Nijmegen binnen dit platform vertaald naar een regionaal plan. De vier thema's waarop NOEL zich in 2023 zal richten, zijn: digitalisering en informatieoverdracht, kwetsbare groepen, preventie en arbeidsmarkt.

- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
  - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
  - 2.2 Strategie en missie
  - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
  - 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
  - 2.5 Goed werkgeverschap
  - 2.6 Samenwerken
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**



### Transmuraal zorgpad post-COVID

Coronapatiënten met langdurige klachten krijgen sinds 1 juni 2022 een casemanager aangewezen die hen begeleidt in het zorgtraject. Daarvoor kwamen deze patiënten op de nazorgpoli's van het Radboudumc en CWZ.

De afdelingen Longziekten van het Radboudumc en CWZ, Eerstelijns-geneeskunde (Radboudumc), NEO Huisartsenzorg (Nijmegen en omstreken) en Coöperatie Fysiotherapeuten Nijmegen (CFN) hebben, ondersteund door Radboudumc Health Innovation Labs, samen de zorg voor patiënten met post-covid-syndroom opnieuw vormgegeven. Het resultaat: patiënten met aanhoudende klachten na corona worden door de huisarts verwezen naar het zorgpad post-covid-syndroom in de eerstelijns. De nazorgpoli's van het Radboudumc en CWZ waren de voorlopers, het zorgpad post-covid is de duurzame oplossing. De opgedane kennis vanuit de nazorgpoli wordt actief overgedragen aan de casemanagers en huisartsen. De longartsen blijven uiteraard bereikbaar voor de analyse van onbegrepen longklachten na COVID-19. Ook blijft het Radboudumc wetenschappelijk onderzoek doen naar het post-covid-syndroom.

### Netwerk transmurale wondzorg regio Nijmegen

In april 2022 zijn we in de regio Nijmegen gestart met de implementatie van de Kwaliteitsstandaard Organisatie van Wondzorg Nederland. Deze kwaliteitsstandaard beschrijft hoe er multidisciplinair tussen zorgverleners uit de eerste en tweede lijn samengewerkt moet worden om de kwaliteit van zorg voor complexe wonden te verbeteren. Doel van deze kwaliteitsstandaard is om de patiënt met een wond zo snel als mogelijk de regie over zijn of haar leven terug te geven en kwaliteit van leven te verbeteren. We werken hier onder andere aan door het opstellen van protocollen, het delen van informatie en de financiële inrichting van deze multidisciplinaire zorg. In 2023 krijgen de eerste patiënten op de nieuwe, multidisciplinaire manier zorg aangeboden.

### Coördinatiepunt Ziekenhuisverplaatste Zorg

Met ziekenhuisverplaatste zorg houden we medisch specialistische zorg in de toekomst betaalbaar en toegankelijk. We organiseren de juiste zorg op de juiste plek: thuis als het kan en in ziekenhuis als dit noodzakelijk is. Er komen steeds meer voorbeelden van ziekenhuiszorg die onder de verantwoordelijkheid van een medisch specialist van het Radboudumc in een thuisomgeving geleverd wordt. Bijvoorbeeld: thuisbehandeling met

intraveneuze antibiotica (OPAT), thuisbehandeling met immunoglobulines, totale parenterale voeding (TPV) in de thuissituatie, immunotherapie thuis en het driemaandelijks verwisselen van een voedingskatheter via de buik. Om ziekenhuisverplaatste zorg een extra impuls te geven, is in 2022 in het Radboudumc een coördinatiepunt opgericht, waar onze zorgprofessionals terecht kunnen met vragen en ideeën. Het coördinatiepunt toetst ideeën op haalbaarheid en toegevoegde waarde en ondersteunt bij de ontwikkeling, organisatie en implementatie.

### Universiteit Twente

Universiteit Twente (UT) en het Radboudumc werken al 15 jaar intensief samen in onderwijs en onderzoek. Op tal van gebieden zijn er activiteiten, programma's, samenwerkingsverbanden, gedeelde aanstellingen en gedeelde faciliteiten. De kennisinstellingen zijn complementair in een gedeelde missie op het gebied van gezondheid. UT legt daarbij met name de nadruk op de preklinische ontwikkeling van medische technologie, Radboudumc met name op de doorontwikkeling en klinische implementatie van medische technologie. In 2022 vonden twee bestuurlijke overleggen plaats, onder andere over de duiding van de onderlinge relatie. Deze is meer dan de optelsom van onze activiteiten en ons partnerschap kan (op den duur) ook als zodanig geprofileerd worden. Kortom: we willen doorbouwen aan deze samenwerking. Eind 2022 is er een gezamenlijke taskforce geformeerd die een proces- en inhoudelijke agenda en concrete voorstellen gaat uitwerken. Deze zullen in een volgend bestuurlijk overleg in 2023 besproken worden.

### Samenwerking rond zeldzame ziektes

In totaal hebben circa 1 miljoen mensen in Nederland een zeldzame aandoening. Zeldzame ziekten zijn vaak complex, chronisch invaliderend en kunnen levensbedreigend zijn. Ondanks dat het om zeldzame aandoeningen gaat, betreft het in totaal een significant deel van de totale zorg. Vanwege de zeldzaamheid van de aandoening, gefragmenteerde kennis en expertise is landelijke en Europese samenwerking essentieel. In Nederland zijn Expertisecentra voor Zeldzame Aandoeningen (ECZA) opgezet om kennis te bundelen en de zorg voor mensen met zeldzame aandoeningen te verbeteren. Op Europees niveau wordt er samengewerkt in 24 Europese Referentie Netwerken (ERN's) op het gebied van zeldzame en complexe aandoeningen.

- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
  - 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
  - 2.2 Strategie en missie
  - 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
  - 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
  - 2.5 Goed werkgeverschap
  - 2.6 Samenwerken
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**



Het Radboudumc is in brede zin een kenniscentrum voor zeldzame ziekten; we vervullen landelijk en Europees een actieve rol ten aanzien van zeldzame aandoeningen. Hiermee hebben we een enorm netwerk en stevige positie op dit gebied. Binnen het Radboudumc zijn er in 2022 een aantal ECZA officieel door VWS (her)erkend of uitgebreid, waarmee het totaal nu 39 is:

1. Nieuw: Radboudumc Expertisecentrum voor Myeloïde aandoeningen en cellulaire immuuntherapie.
2. Her-erkend: Radboudumc-CWZ Expertisecentrum voor schimmelinfecties.
3. Uitgebreid: Radboudumc-Maastricht UMC+ Expertisecentrum voor Marfan syndroom en aanverwante aandoeningen en het Radboudumc-Maastricht UMC+ Expertisecentrum voor Schedelbasispathologie.

Daarnaast waren we in 2022 aangesloten bij 18 van de 24 Europese Referentie Netwerken (ERN's) op het gebied van zeldzame en complexe aandoeningen. Ook is er een visiedocument voor zeldzame aandoeningen opgesteld, hebben we gewerkt aan verdere kennisuitwisseling, het doorgeleiden van externe ontwikkelingen en communicatie op het gebied van zeldzame aandoeningen door het organiseren van bijeenkomsten, de start van een nieuwsbrief en uitbreiding van onze webpagina's. De ambitie is om in 2023 de ECZA en ERN's verder te professionaliseren in beleid en ondersteuning binnen de organisatie.

### Internationale samenwerking

Het Radboudumc werkt aan de versteviging van een internationaal netwerk met partners in onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg. We stimuleren internationaliseringsopties voor onze medewerkers en studenten en maken onze eigen organisatie er zo toegankelijk mogelijk voor. Het International Office ondersteunt bijvoorbeeld de internationale (toekomstige) medewerkers bij hun verhuizing en studenten bij hun studie in het buitenland. Ook ondersteunen zij afdelingen die onderzoekers en medewerkers uit het buitenland op bezoek krijgen, of inkomende studenten in de internationale masterprogramma's.

Een succesvolle samenwerking die in 2022 gevierd én verlengd werd, is die met het Kilimanjaro Christian Medical Center (KCMC), een groot regionaal ziekenhuis in Moshi, Tanzania. Zorgprofessionals van beide instellingen wisselen al 25 jaar over en weer kennis uit, er vindt gezamenlijk onderzoek plaats en ook op ondersteunend gebied is er veel contact. Daarnaast lopen studenten uit Nijmegen er stage, en andersom. We hebben er bijvoorbeeld geholpen bij het opzetten van een KNO-opleiding en opzetten van een KNO-poli; de eerste opgeleide KNO-artsen leiden inmiddels zelf nieuwe collega's op die ook uitwaaiëren naar andere ziekenhuizen in Tanzania. Ook zijn de eerste samenwerkingsprojecten tussen verpleegkundigen en paramedici gestart en doen we gezamenlijke internationale subsidietrajecten.

## 1. Voorwoord Raad van Bestuur

## 2. Strategie en beleid

- 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.2 Strategie en missie
- 2.3 Doelstelling en kernactiviteiten
- 2.4 Omvormen van de organisatie: Fit for the Future
- 2.5 Goed werkgeverschap
- 2.6 Samenwerken

## 3. Organisatie en governance

## 4. Financiën

## 5. Impact in 2022

## 6. Vooruitblik

## 7. Verslag van de toezichthouder

## 8. Jaarrekening

## 9. Bijlagen

# 3. Organisatie en governance

## 3.1 Structuur van het concern

Het Radboudumc is ondergebracht in de Stichting Radboud universitair medisch centrum. De Raad van Bestuur van het Radboudumc is het statutaire bestuur van deze stichting. De Raad van Toezicht is het, bij wet voorgeschreven, toezichthoudend orgaan van het Radboudumc en dus van de stichting.

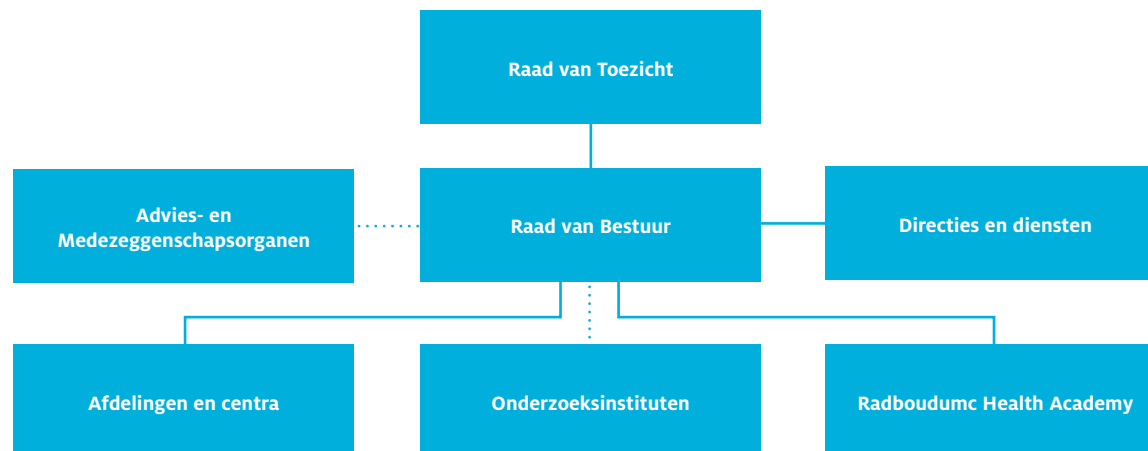
In 2022 is verder gewerkt aan het omvormen van onze organisatie, in het programma Fit for the Future (paragraaf 2.4). In 2023 en 2024 gaan we daarmee door. In de kern zal het volgende veranderen in de organisatiestructuur:

- Er komen 11 centra voor patiëntenzorg. Die zorg is overzichtelijk georganiseerd in zorgprogramma's, die we gaan ontwikkelen samen met patiënten en hun naasten. Een zorgprogramma kan bestaan uit een of meer zorgpaden voor specifieke patiëntengroepen.
- Daarnaast komt er voor iedere kerntaak van het Radboudumc één instituut. Deze drie instituten ontwikkelen algemene kaders om goede,

vernieuwende zorg, onderwijs en onderzoek te bieden. Ook beheren ze voorzieningen en bieden ze specifieke ondersteuning op zorg, onderwijs en onderzoek.

- Er komen 38 medical departments voor de medische vakontwikkeling. Vanuit deze departments dragen onze academische, medische professionals bij aan zorg, onderwijs en onderzoek.
- In de 3 science departments vindt de wetenschappelijk vakontwikkeling plaats en delen de wetenschappers kennis over hun onderzoek. Binnen én buiten het Radboudumc. We gaan uit van de kracht van onderzoeksgroepen en team science in bredere samenwerkingen.
- Er komt een Innovatiehub, dé plek voor innovatie en experimenteren.
- De ondersteunende diensten verlenen op hun vakgebied ondersteuning en advies aan de organisatie.

Per 31 december 2022 is het organogram van het Radboudumc als volgt\*:



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid

### 3. Organisatie en governance

- 3.1 [Structuur van het concern](#)
- 3.2 Raad van Bestuur
- 3.3 Toezicht
- 3.4 Governancecode Zorg
- 3.5 Risico's en risicobeheersing
- 3.6 Calamiteitenorganisatie
- 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen

4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

\* Vanaf 2023 is er één Onderzoeksinstituut en zal er ook een Patiëntenzorginstituut zijn.



In bijlage 9.5 vindt u de juridische structuur van het concern per 1 december 2022.

### Afdelingen en centra

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

Per 1 oktober 2022 zijn de collegiale directies – bestaande uit een medisch, bedrijfskundig en verpleegkundig directeur – van de 11 nieuwe centra benoemd en al lerend van start gegaan:

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

### Onderzoeksinstituten

Het Radboudumc heeft drie onderzoeksinstituten: Donders Center for Medical Neurosciences, Radboud Institute for Health Sciences en Radboud Institute for Molecular Life Sciences. Aan het hoofd van ieder onderzoeksinstituut staat een directeur die verantwoordelijk is voor:

- advisering van de decaan/vicevoorzitter van de Raad van Bestuur inzake de hoofdlijnen van onderzoeksbeleid;
- nadere invulling van onderzoeksbeleid binnen de door de decaan/vicevoorzitter vastgestelde kaders;
- coördinatie, organisatie, ondersteuning, evaluatie en kwaliteitszorg van onderzoek.

Per 1 januari 2023 zijn de drie onderzoeksinstituten in het kader van Fit for the Future geïntegreerd tot één onderzoeksinstituut met de naam Radboudumc Research Institute for Medical Innovation. Dit instituut staat onder leiding van een collegiale directie, bestaande uit een directeur onderzoek en directeur bedrijfsvoering.

### Radboudumc Health Academy

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

### Patiëntenzorginstituut

Een nieuw instituut in de nieuwe organisatie is het Patiëntenzorginstituut. Dit instituut staat onder leiding van een collegiale directie die ook per 1 oktober 2022 is benoemd, bestaande uit een medisch directeur, directeur bedrijfsvoering en directeur verpleegkundige zaken. In de loop van 2023 zal het Patiëntenzorginstituut formeel opgericht worden en een formele plek krijgen in de organisatiestructuur, in gelijke verhoudingen met de overige 2 instituten. Het Patiëntenzorginstituut werkt met vertegenwoordiging vanuit de hele organisatie aan de algemene strategie en generieke processen voor onze patiëntenzorg. De ambitie van het Patiëntenzorginstituut is om zich te ontwikkelen tot een excellent instituut dat op een integrale wijze waarde creëert voor de zorg aan onze patiënten in het Radboudumc en in onze zorgnetwerken.

### Directies en diensten

De stafdirecties ondersteunen de Raad van Bestuur en organisatie als geheel: Financiën, Audit & Risk, Human Resources, Strategie (inclusief Communicatie), Kwaliteit & Veiligheid (inclusief het Instituut voor Waarborging van Kwaliteit en Veiligheid), Bouwzaken, Servicebedrijf, Informatie Management, Bestuurlijke en Juridische Zaken, Valorisatie en Dienst Geestelijke Verzorging en Pastoraat. Aan het hoofd van elke directie staat een directeur, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur.

1. **Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
  - 3.1 **Structuur van het concern**
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. **Financiën**
5. **Impact in 2022**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



### Advies en medezeggenschapsorganen

Het Radboudumc heeft 5 advies- en medezeggenschapsorganen: Ondernemingsraad, Stafconvent, Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici, UMC-Raad en Patiëntenadviesraad. Een overzicht van deze gremia en informatie over hun rol, verantwoordelijkheden en activiteiten in 2022 vindt u in paragraaf 3.7.

1. **Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
  - 3.1 **Structuur van het concern**
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. **Financiën**
5. **Impact in 2022**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



## 3.2 Raad van Bestuur

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

### Samenstelling

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

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

### Overleg

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



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. **Organisatie en governance**
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

### 3.3 Toezicht

**De Raad van Toezicht van de Stichting Radboud universitair medisch centrum is het toezichthoudend orgaan voor het Radboudumc. In de Raad van Toezicht zitten leden met ruime ervaring en deskundigheid in patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs, financiële bedrijfsvoering, organisatieverandering en governance. In de bijlage (8.1 en 8.2) staat het overzicht van de leden van de Raad van Toezicht, hun andere functies en de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur. In hoofdstuk 6 is het verslag van de Raad van Toezicht opgenomen.**

De Raad van Toezicht voert als toezichthoudend orgaan regulier overleg met de Raad van Bestuur. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een reglement. De regels voor het bestuur en de inrichting van het Radboudumc en de relatie met de Radboud Universiteit zijn vastgelegd in een bestuursreglement, in een gemeenschappelijke regeling én een structuurregeling. De statuten van de Stichting Radboud universitair medisch centrum en de daarmee verband houdende reglementen en regelingen zijn opgesteld in lijn met de Governancecode Zorg en de wet Bestuur en Toezicht die in 2021 van kracht is geworden.

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

Andere belangrijke onderdelen van de Governancecode Zorg zijn het scheppen van randvoorwaarden en het waarborgen van een adequate invloed van belanghebbenden. Het kan daarbij gaan om in- en externe belanghebbenden. In paragraaf 3.7 leest u meer over de rol en samenstelling van de advies- en medezeggenschapsorganen binnen het Radboudumc en de manier waarop zij in 2022 invloed uitoefenden op de besluitvorming.

### 3.4 Governancecode Zorg

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



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## 3.5 Risico's en risicobeheersing

In 2022 hebben we verder ingezet op de verrijking van ons strategisch risicomanagement. We willen de risico's en onze ambities in meer samenhang kunnen volgen. Daarom zijn strategische risico's vertaald naar strategische succesfactoren en wordt er gestuurd op het bereiken van deze strategische succesfactoren. In 2022 is de realisatie van onze strategie verder geconcretiseerd:

- Besloten is per 2023 de programmastructuur van Fit for the Future aan te passen en het programma op onderdelen aan te passen, waaronder het tempo (zie paragraaf 2.4).
- We geven onze strategie meer focus in zes thema's (zie paragraaf 2.2).

De kritieke succesfactoren zijn toegekend aan de Quadruple aim van het Radboudumc. Met deze vier doelstellingen van het Institute for Healthcare Improvement kan onze strategierealisatie worden gemonitord en bestuurd:



1. **Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 **Risico's en risicobeheersing**
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. **Financiën**
5. **Impact in 2022**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

**Ervaring patiënten en lerenden, maatschappelijke impact**

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

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

**Samenhang samenwerkingsverbanden:**  
Uitbouwen en ontwikkelen van (strategische en regionale) netwerken om in de toekomst gezamenlijk de Radboudumc ambities waar te maken en aansluiting te houden op de vragen en ontwikkelingen in de maatschappij op gebied van toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van zorg. Samenhang samenwerkingsverbanden is de succesfactor om groei van tertiaire zorg te stimuleren door potentiële kansen (tijdig) te benutten en geen onnodige investeringen in mensen en middelen te doen.

**Goede gezondheid, nieuwe inzichten en leeruitkomsten**

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

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

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

**Quadruple aim****Duurzaam organiseren**

**Thema duurzaamheid:** Het behouden van de voortrekkersrol in de regio op het gebied van duurzaamheid. Stimuleren van een duurzame beweging in het Radboudumc die door iedereen wordt gedragen en waaraan medewerkers hun steentje bijdragen.

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

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

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

**Gezond financieel Radboudumc:** Voldoende middelen om ambities te realiseren

**Welzijn van teams in zorg, onderzoek en opleiding**

**Veerkracht:** Veerkracht van medewerkers is essentieel om (tijdig) in te kunnen spelen op de gewenste aanpassingen in onze organisatie (Fit for the Future) en omgeving. Belangrijke voorwaarden hiervoor zijn:  
1) een transparante en concrete doorvertaling van de strategische keuzes naar het tactisch en operationeel niveau en  
2) voldoende verandercapaciteit bij medewerkers.

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

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



Per strategische succesfactor is de risicobereidheid gedefinieerd en worden er maatregelen ingezet om de strategische succesfactor te beheersen.

Vanaf 2023 brengen we jaarlijks een strategisch risicomanagementrapport uit waarin een samenhangend beeld wordt gegeven van de succesfactoren die bijdragen aan de realisatie van onze strategie. Conform planning is het eerste rapport uitgebracht in maart van dit jaar. In onderstaande tabel

geven we een niet limitatief overzicht van de specifieke risico's die worden gevolgd. Ten aanzien van het financieel risicobeheer verwijzen we naar paragraaf 8.1.4 van de jaarrekening (onderdeel: financieel risicobeheer). Verder hebben we voor iedere succesfactor een eerste inschatting gemaakt die op basis van de risicobereidheid leidt tot, in meer of mindere mate, extra aandacht van de Raad van Bestuur op reeds lopende initiatieven.

Strategische succesfactor

Factor	In scope	Voorbeelden van specifieke onderwerpen in scope	Inschatting risico
Waardegedreven persoonsgerichte zorg en onderwijs Duurzame innovatie in onderzoek	• Zes strategische thema's	• Inrichting zorg sluit voldoende aan op IZA • Patiënt staat centraal in behandel mogelijkheden	Laag
Samenhang samenwerkingsverbanden	• (regionale) Netwerken • Samenwerkingsverbanden • Maatschappelijke ontwikkelingen	• Adequaat niveau van kennis en technologie voor het Radboudumc als kenniscentrum • Jaarlijkse toets op strategische ambities Tactisch en operationeel beleid is in lijn met strategie	Beperkt
Optimaliseren capaciteit	• Afstemming vraag en aanbod capaciteit • Verhogen doelmatigheid	• P&C cyclus is op alle planningsniveau ingevoerd • Gewenste door- en uitstroom in de klinieken • Sturing capaciteiten op poli en diagnostiek is adequaat	Beperkt
Veerkracht	• Samenstelling en kwalificatie medewerkers • Verander capaciteit medewerkers • Welzijn medewerkers	• Er is voldoende gekwalificeerd personeel • Acceptabele werkdruk • Ziekteverzuim is onder controle	Hoog
Professional & cultural fit:	• Stimuleren van de kernwaarden – samenwerken, betrokken zijn en excelleren • Juiste mensen op de juiste plaats	• M/V verhouding is in balans • Voldoende tijd voor persoonlijke en professionele ontwikkeling • Successieplanning is op orde	Hoog
Integriteit	• Veiligheid medewerkers en patiënten • Wetenschappelijke integriteit • Kennisveiligheid	• Medisch ethische toetsing is op up to date • Lage toegangsdrempel tot vertrouwenspersonen	Laag
Gezond financieel Radboudumc:	• Voldoende middelen om ambities te realiseren	• Afspraken zorgverzekeraars komen tijdig tot stand • Processen zijn voldoende doelmatig ingericht	Hoog
Digitalisering:	• Kwaliteit, beschikbaarheid, toegankelijkheid van data • Continuïteit van de IT-processen	• Business continuity plannen in place • Voldoende security capaciteit	Beperkt
Compliant (juridisch):	• Voldoen aan wet- en regelgeving	• Volmachtregeling is actueel	Beperkt

**1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**  
**2. Strategie en beleid**

**3. Organisatie en governance**  
3.1 Structuur van het concern  
3.2 Raad van Bestuur  
3.3 Toezicht  
3.4 Governancecode Zorg  
**3.5 Risico's en risicobeheersing**  
3.6 Calamiteitenorganisatie  
3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen

**4. Financiën**  
**5. Impact in 2022**  
**6. Vooruitblik**  
**7. Verslag van de toezichthouder**  
**8. Jaarrekening**  
**9. Bijlagen**



## 3.6 Calamiteitenorganisatie

**Het Radboudumc bereidt zich voor op de mogelijkheid dat zich een crisis of calamiteit voordoet. Daar hebben we plannen voor gemaakt, we oefenen, trainen en leiden op.**

### Calamiteitenvoorbereiding

Het Crisis- en Calamiteitenplan van het Radboudumc regelt de organisatie van het crisismanagement, de slachtofferopvang bij rampen en de bedrijfshulpverlening. Vanuit de Acute Zorgregio Oost heeft het Radboudumc ondersteuning voor opleiding, training en oefening van de rampenopvang. Ook in 2022 is het plan onderhouden, onder andere op basis van adviezen uit evaluaties en training en oefening.

### Nieuwe gebouwen

Er is in 2022 veel aandacht gegaan naar de oplevering en de ingebruikname van het nieuwe hoofdgebouw. De beveiliging en de calamiteitenorganisatie zijn nauw betrokken geweest bij de inrichting en inhuizing. Vóór de inhuizing in juni 2022 zijn er controles geweest en informatieve rondgangen in het gebouw met de bedrijfshulpverleners en de brandweer. Daarnaast zijn er ontruimingsoefeningen georganiseerd op de zorgafdelingen. Tot slot zijn er leerlijnen ontwikkeld voor de gebruikers van het gebouw om voorbereid te zijn op noodsituaties. Hetzelfde geldt voor andere nieuwe of gerenoveerde gebouwen, specifiek de afdeling Longziekten en de High Level Isolation Unit (HLIU).

### Regionale samenwerking

De regionale samenwerking in het kader van rampen en crises hebben we in 2022 positief voortgezet. Samen met andere ziekenhuizen in de regio, de Acute Zorgregio Oost (AZO) en de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR), is een start gemaakt met het opstellen van een regionaal zorgrisicoprofiel. De eerste fase hiervan is in 2022 afgerond, waarbij een keuze is gemaakt voor de 5 risico's die het meest impactvol zijn voor de zorgketen in onze regio en waar we ons samen op willen voorbereiden.

De officieren van dienst van de hulpverleningsdiensten, de gemeente en de calamiteitencoördinatoren van de ziekenhuizen in Nijmegen hebben in een werkbijeenkomst kennis gedeeld om de samenwerking te optimaliseren. In 2022 was deze sessie in het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis.

Op 31 oktober 2022 was er een oefening in de nieuwe High Level Isolation Unit (HLIU), samen met de ambulancedienst Witte Kruis. Er is geoefend met het overdragen van een patiënt en met de logistiek en looproute naar de isolatiekamers.

### Kennisopbouw

Samen met de AZO en GHOR zijn in 2022 informatiecoördinatoren (ICO) opgeleid in het Radboudumc. Zij zorgen voor informatie-overzicht binnen het Radboudumc en voor de GHOR ten tijde van een ramp in de regio. In het voor- en najaar hebben we praktische oefeningen georganiseerd om het crisisinformatiesysteem LCMS-GZ te leren gebruiken samen met ketenpartners in de regio. Het jaarlijkse interne symposium over crisismanagement vond plaats in oktober en stond in het teken van 'mass casualty management'. Collega's van de crisisorganisatie werden in een voordracht meegenomen door een arts van het Internationale Rode Kruis met ervaring in de opvang van grote aantallen rampenslachtoffers tegelijk.

### Oefenen

Op zaterdag 1 oktober 2022 is na 5 jaar het ziekenhuisproces opvang rampenslachtoffers in de acute keten weer grootschalig in de praktijk getest. Door deze oefening, waaraan meer dan 100 Radboudumc-collega's deelnamen, is veel geleerd en samengewerkt in de keten. Conclusie na de oefening was dat de rampenopvang functioneert.

In 2022 is de crisisorganisatie volgens planning getraind. Uitgevoerd zijn de operationele oefeningen op zorgafdelingen, korte maandelijks crisisbesluitvormingsoefeningen van het kernteam en twee bestuurlijke trainingen.

In het najaar van 2022 is nieuw beleid op het gebied van bedrijfshulpverlening (opleiding, training en oefening) in uitvoering genomen. Het programma heeft meer focus op wat de zorgmedewerkers nodig hebben (op maat), met borging en registratie in de online leeromgeving. Daarnaast maakten de versoepelingen van de coronamaatregelen de uitvoering van praktische ontruimingsoefeningen weer mogelijk.

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. **Organisatie en governance**
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 **Calamiteitenorganisatie**
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## Incidenten

In 2022 zijn er enkele incidenten geweest, waarbij extra inspanning nodig was:

- uitval van ventilatie in het gebouw met onderzoekslaboratoria
- een ICT-verstoring met mogelijke impact op de bedrijfscontinuïteit
- activering van een inbrandende sprinkler één week voor de inhuizing in het hoofdgebouw
- gelijktijdig opvangen van twee VHK-verdachte patiënten (virale hemorrhagische koorts) op de High Level Infection Unit
- een bij graafwerkzaamheden geraakte 10 kV-kabel waarbij noodstroom werd ingeschakeld

Bij deze gebeurtenissen zijn geen meldingen gemaakt van letsel of schade bij patiënten of bezoekers. De incidenten zijn geëvalueerd en verbeterpunten zijn opgepakt.

- 1. Voorwoord  
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie  
en governance**
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie**
  - 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de  
toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**



## 3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen

### 3.7.1 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) vormt samen met de Onderdeelcommissies (OC's) de gekozen vertegenwoordiging van alle medewerkers van het Radboudumc. Door vroegtijdig in trajecten betrokken te worden als OR en afspraken te maken met de gesprekspartner vanuit de Raad van Bestuur, komt medezeggenschap tot zijn recht. Daarbij zoekt de OR voortdurend de balans tussen het belang van de medewerkers en het belang van de organisatie.

In 2022 had de OR vijf Onderdeelcommissies (OC). Deze OC's vertegenwoordigen een aantal afdelingen. In september 2022 vonden tussentijdse OR- en OC-verkiezingen plaats voor de vacatures op dat moment, die met succes zijn ingevuld. Verder heeft de OR diverse vaste commissies die onderwerpen behandelen en de OR hierin adviseren: Communicatie, Financiën & Bouw, Onderzoek, Ontwikkeling & Opleiding, Veiligheid, Gezondheid, Welzijn & Milieu / Sociaal Beleid. Daarnaast zijn er de werkgroepen Informatiemanagement, Bedrijfsbeveiliging en Acute Zorg. Ook zijn er dossierteams met leden van de OR en de verschillende OC's die zich specifiek buigen over Fit for the Future; de OR behandelt de diverse aanvragen rondom Fit for the Future met deze dossierteams.

Voor de volgende medezeggenschapsperiode is in overleg met de Raad van Bestuur gekozen voor een vernieuwing van de structuur van de medezeggenschap van de OR en de OC's. Deze zal aansluiten op de positieve ontwikkelingen rond Fit for the Future (zie paragraaf 2.4), zoals verbinding en samenwerking, centrumvorming, ketenvorming en thematisering.

#### De OR bracht in 2022 onder andere advies uit over de volgende onderwerpen:

- Topkaderbeleid: dit beleid gaat over hoe we de leiding inrichten van de nieuw te vormen centra, instituten, departments en ondersteunende diensten;
- Servicebedrijf Ontzorgt de zorg: dit programma staat voor het maximaal ontzorgen van de zorg op het gebied van logistieke en facilitaire processen;

- ingebruikname van het Voorbereidingsplein in het nieuwe hoofdgebouw;
- pilot Acute Opname Afdeling;
- governance, beloningsbeleid en functiehuis;
- samenvoeging van de drie onderzoeksinstituten tot één Onderzoeksinstituut;
- penvoerderschap van faciliteiten in de nieuwe organisatie (Fit for the Future).

#### Daarnaast stemde de OR in met:

- wijziging regeling aanstellingsbeleid en tijdelijke benoeming Topkaderbeleid;
- *blended working*: meer plaats- en tijdonafhankelijk werken;
- roosterwijziging bij de ingebruikname van het Voorbereidingsplein in het nieuwe hoofdgebouw;
- start van het Leiderschapsprogramma voor het 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> echelon (tactisch leidinggevend);
- begroting en jaarplan voor de subsidieaanvraag Kwaliteitsimpuls Personeel Zorgberoepen 2023;
- werken met re-integratieregisseur en Medisch Ondersteuners Bedrijfsarts.

#### De OR heeft niet ingestemd met:

- roosterwijziging nachtdienst Servicebedrijf Ontzorgt de Zorg.

Bij de behandeling van onderwerpen had de OR telkens nauw overleg met betrokken medewerkers, die soms ook aanwezig waren bij de vergaderingen. Voor andere onderwerpen heeft de OR tijdelijke commissies in het leven geroepen of deelgenomen aan diverse werkgroepen.

<b>1. Voorwoord</b>
<b>Raad van Bestuur</b>
<b>2. Strategie en beleid</b>
<b>3. Organisatie en governance</b>
3.1 Structuur van het concern
3.2 Raad van Bestuur
3.3 Toezicht
3.4 Governancecode Zorg
3.5 Risico's en risicobeheersing
3.6 Calamiteitenorganisatie
<b>3.7 Advies- en medezeggenschapsorganen</b>
<b>4. Financiën</b>
<b>5. Impact in 2022</b>
<b>6. Vooruitblik</b>
<b>7. Verslag van de toezichthouder</b>
<b>8. Jaarrekening</b>
<b>9. Bijlagen</b>



### 3.7.2 Stafconvent

Het Stafconvent van het Radboudumc brengt gevraagd en ongevraagd adviezen uit aan de Raad van Bestuur over onderwerpen die aan patiëntenzorg gerelateerd zijn. In het Stafconvent zijn medisch specialisten en daaraan gelijkgestelde beroepsbeoefenaren vertegenwoordigd, zoals apothekers, spoedeisende hulp artsen, klinisch chemici, klinisch fysici, technisch geneeskundigen en gezondheidszorgpsychologen. In totaal gaat het om circa 850 zorgprofessionals. De focus van het Stafconvent ligt op het bewaken, verbeteren en borgen van de kwaliteit van zorg en het scheppen van de juiste voorwaarden, waardoor deze groep zorgprofessionals kwalitatief goede zorg kan leveren en de overige kerntaken (onderwijs en onderzoek) kan uitvoeren. Het (zevenhoofdige) bestuur van het Stafconvent bestaat uit ten minste twee afdelingshoofden en ten minste twee medisch specialisten die geen afdelingshoofd zijn.

#### In 2022 adviseerde het Stafconvent onder meer over:

- Fit for the Future: de uitkomsten van de zogenoemde 'dialoogsessies' over de inrichtingsplannen voor de nieuwe centra en instituten, de positionering van paramedici en het penvoerderschap van faciliteiten in de nieuwe organisatie;
- de regeling rond nevenwerkzaamheden en belangenverstremgeling;
- het ontwikkelen van een preventiepoli;
- het aanpassen van de klachtenregeling;
- de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van zorgprofessionals door werkdrukverlaging.

Het bestuur Stafconvent heeft maandelijks overleg met de voltallige Raad van Bestuur. Hier worden relevante, actuele onderwerpen én de signalen besproken die het Stafconvent opvangt in de organisatie over bijvoorbeeld kwaliteit en veiligheid, samenwerking, cultuur en gedrag.

Verbinding en samenwerking tussen de zorgprofessionals wordt door het bestuur gestimuleerd door het organiseren van (maandelijkse) plenaire vergaderingen Stafconvent. Naast de hierboven genoemde onderwerpen,

zijn in deze plenaire vergaderingen aan de orde gekomen in 2022:

- passend behandelbeleid bij de vitaal bedreigde patiënten;
- herzien protocol Behandelwensen;
- Fit for the Future: de invulling van een effectieve en constructieve rol voor het bestuur Stafconvent;
- de professional van de toekomst;
- duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van de zorgprofessional;
- cybersecurity;
- zorgpadontwikkeling en -inrichting;
- duurzaamheidsbeleid in Radboudumc (inrichten Green Teams op afdelingen, netwerk duurzame zorgprofessionals);
- Kader Passende zorg en het Integraal Zorg Akkoord.

#### Benoemingsadviescommissie-beraad

In 2022 is het Benoemingsadviescommissie-beraad ingesteld. Hierin wordt het werk rond de instelling van leerstoelen vormgegeven. Een bestuurslid Stafconvent participeert in het BAC-beraad en adviseert over onderbouwing van leerstoelen en voordrachten. Door deze nieuwe werkwijze heeft het Stafconvent meer en tijdige invloed op dit proces. Daarnaast draagt het bestuur Stafconvent een vertegenwoordiger van het Stafconvent voor om te participeren in de individuele Benoemingsadviescommissies, in het bijzonder die ten behoeve van nieuwe afdelingshoofden.

Tot slot heeft het bestuur Stafconvent ook in 2022 contacten onderhouden met verschillende organisatieonderdelen, zoals Informatie Management, Kwaliteit en Veiligheid, Strategieontwikkeling, HR, Financiën, Medicatiecommissie, Instituut Waarborging Kwaliteit en Veiligheid, Hygiëne en Infectiepreventie, kernteam Preventie, Arts-assistenten Vereniging Radboudumc, Academische Specialisten Vereniging (ASV), commissie Transmurale Zorg, Raad van Toezicht en de overige advies- en medezeggenschapsorganen. Ook met organisaties buiten het Radboudumc is contact, zoals met de stafbesturen van ziekenhuizen uit de regio (CWZ, Maasziekenhuis Pantein, Rijnstate en St. Maartenskliniek) en met Maastricht UMC+.

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 [Advies- en medezeggenschapsorganen](#)
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



### 3.7.3 Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici (VAR)

De Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici (VAR) adviseert de Raad van Bestuur over strategische ontwikkelingen in het Radboudumc in relatie tot professioneel handelen van verpleegkundigen en paramedici. Hieronder een overzicht van de onderwerpen waarover de VAR in 2022 heeft gesproken.

#### COVID-19

In maart 2022 ontving de VAR een adviesvraag van het hoofd Infectiepreventie over de inzet van met COVID-19 besmette medewerkers. Een week later reageerde de VAR met een advies. Ook reflecteerde de VAR na inhoudelijk overleg met de VAR-ambassadeurs op het COVID-19-infectiepreventiebeleid. Dit gebeurde op verzoek van het Centraal Coördinerend Team, dat tijdens de coronacrisis de centrale rol had in de organisatie van zorg.

#### Fit for the Future

De VAR liet zich onder andere informeren over de voortgang rondom zorgpaden, reageerde op de profielen van zorgpad- en zorgprogramma-leiders en vroeg daarbij opnieuw aandacht voor de duale aansturing hiervan (medisch én verpleegkundig/paramedisch). Ook adviseerde de VAR over de invulling van het aandachtsgebied 'verpleegkunde' binnen het nieuwe Patiëntenzorginstituut. Toen in 2022 de verpleegkundig directeurs van de nieuwe centra werden benoemd, startte de VAR een periodiek overleg met afgevaardigden van deze collega's. Vanuit dit overleg adviseerden zij ongevraagd op de voorgenomen inrichting van het Benoemingsadviescommissie-beraad met het pleidooi voor meer verpleegkundige en paramedische zeggenschap in dit beraad, dat zich richt op de benoemingen van hoogleraren. Ook adviseerde de VAR over de positionering van paramedici en het penvoerderschap van faciliteiten in de nieuwe organisatie.

In het licht van alle ontwikkelingen rond Fit for the Future oriënteerde de VAR zich in 2022 op de nieuwe rol en verantwoordelijkheden voor de VAR vanaf 2023.

#### Zeggenschap voor en door verpleegkundigen

In 2022 ging het [Landelijk Actieplan Zeggenschap](#) van start, een plan van beroepsverenigingen en werkgeversorganisaties om de professionele zeggenschap van verpleegkundigen en verzorgenden te verbeteren. Op basis van een open call nodigde de VAR in 2022 afdelingen uit om hierop in te schrijven. Uiteindelijk werd voor het project 'Menskracht in beweging' van onze Intensive Care de subsidie door het ministerie VWS toegekend. Verder speelde de VAR landelijk een belangrijke rol bij de verdere ontwikkeling en professionalisering van het Academisch VAR Netwerk (AVN). En in 2022 is gesproken over de versterking van het VAR ambassadeursnetwerk, waarin van elke verpleegafdeling één verpleegkundige deelneemt en die zorgt voor verbinding tussen VAR en verpleegafdelingen.

#### Themabesprekingen met de Raad van Bestuur

De VAR had in 2022 vijf themabesprekingen met de voorzitter van de Raad van Bestuur over: Fit for the Future, zeggenschap voor verpleegkundigen en paramedici, grensoverschrijdend gedrag, oriëntatie op de rol en verantwoordelijkheid van de VAR en de rol van verpleegkundigen en paramedici in het vormgeven van 'passende zorg' in het licht van hoge werkdruk, hoog ziekteverzuim en arbeidsmarktkrapte.

#### Verhuizingen en nieuwbouw

De verhuizingen naar nieuwe of gerenoveerde gebouwen vroegen in 2022 veel van de gehele organisatie. De VAR liet zich hierover via verschillende kanalen informeren en constateerde herhaaldelijk dat de gebruikers van de nieuwe gebouwen goed werden betrokken bij de voorbereiding.

#### Kwaliteit en veiligheid

In 2021 werden de audits naar kwaliteit en veiligheid van zorg in relatie tot werkdruk en organisatieveranderingen uitgevoerd. In 2022 is vervolgens het plan van aanpak door HR en de concernstaf Kwaliteit & Veiligheid gepresenteerd. In een ongevraagd advies heeft de VAR daarop enkele aanscherpingen gesuggereerd. Om het onderwerp 'kwaliteit en veiligheid' goed onder de aandacht te houden, had het dagelijks bestuur van de VAR in 2022 regelmatig overleg met leiding en adviseurs van de concernstaf Kwaliteit en Veiligheid.

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 [Advies- en medezeggenschapsorganen](#)
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen





### 3.7.4 UMC-Raad

De UMC-Raad is ook de facultaire gezamenlijke vergadering en heeft als doelstelling het bewaken en bevorderen van beleid en kwaliteit op het gebied van onze kerntaken: onderzoek, onderwijs en opleiding al dan niet gerelateerd aan de patiëntenzorg. De UMC-Raad wisselt van gedachten met bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, de achterban die direct inhoudelijk betrokken is bij onderzoek, onderwijs en opleiden en patiëntenzorg, de beleidsmedewerkers van het Radboudumc en de Radboud Universiteit, de Universitaire Gezamenlijke Vergadering en de rector magnificus.

#### COVID-19

Gezien de veranderde situatie van de pandemie, heeft de UMC-Raad zich in 2022 wel met COVID-19 beziggehouden, maar veel minder dan het jaar ervoor. Er zijn landelijk, via het ministerie OCW, gelden vrijgekomen om de negatieve nasleep van COVID-19 op onderwijs en onderzoek op te vangen. De UMC-Raad heeft zich actief bemoeid met het in goede banen leiden van de toekenning van deze gelden.

#### Fit for the Future

De UMC-Raad heeft zich vanaf het begin actief bezig gehouden met de consequenties van Fit for the Future voor onderwijs, opleiding en onderzoek. Waar in 2021 alles nieuw was en er uitgebreid bijgedragen is aan de vormgeving en uitwerking van de plannen, is sinds 2022 de dynamiek meer richting implementatie en draagvlakverwerving gegaan binnen de organisatie. Vanuit de rol van de UMC-Raad om de belangen te behartigen van medewerkers in onderzoek, onderwijs en opleiding heeft de UMC-Raad in 2022 enkele aandachtspunten voor het voetlicht gebracht bij de Raad van Bestuur en de programmaorganisatie Fit for the Future. Bijvoorbeeld de indruk van de UMC-Raad dat binnen vele geleidingen van de organisatie de plannen nog niet echt geland zijn en dat daardoor de neiging is ontstaan enigszins af te wachten, onder andere vanwege de grote complexiteit van de veranderingen en de onduidelijke financiële contouren van de plannen.

#### Onderwijs

Binnen de UMC-Raad zijn studenten vanuit alle initiële opleidingen (Tandheelkunde, Geneeskunde en Biomedische Wetenschappen) vertegenwoordigd. Een belangrijke taak voor de UMC-Raad bestaat uit het

mede vorm geven van en uiteindelijk instemming geven aan de Onderwijs en Examen Reglementen (OER) van zowel de bachelors als masters van deze opleidingen. Ook in 2022 is dit gebeurd; alle OER'en zijn goedgekeurd. Ook heeft de UMC-Raad, vanwege de studentenfractie, instemmingsrecht op de inzet van de kwaliteitsgelden van de Rijksoverheid voor het onderwijs. Vanuit de UMC-Raad is ook in 2022 een onderwijsgroep actief geweest waarbinnen met de directeur van Radboudumc Health Academy van gedachten gewisseld wordt over verschillende onderwerpen. In 2022 is hier bijvoorbeeld gesproken over de gewenste besteding van de kwaliteitsgelden. In deze groep komen ook andere onderwerpen aan de orde, zoals de modernisering van ons onderwijs, bijvoorbeeld door de inzet van Virtual Reality.

#### Sectorplannen

Sectorplannen zijn een initiatief vanuit de overheid en zijn bedoeld om de basis van onderzoek en onderwijs te versterken. De umc's van Nederland werken samen aan de invulling van het Sectorplan Medische en Gezondheidswetenschappen. Het gaat om vele miljoenen euro's en om een structurele inzet van gelden. De tijdslijn rond deze plannen is zodanig dat de besluitvorming binnen zeer korte tijd tot stand moet komen. De UMC-Raad vindt het van groot belang dat ondanks deze snelheid de besluitvorming conform een 'fair proces' plaatsvindt en de gelden op de juiste plaats terechtkomen. In 2022 heeft de UMC-Raad zich daarom intensief en proactief met deze besluitvorming bemoeid.

#### Benoemingsadviescommissie-beraad

In 2022 is het Benoemingsadviescommissie-beraad ingesteld. Hierin wordt het werk rond de instelling van leerstoelen vormgegeven. Er zit één lid van de UMC-Raad in het BAC-beraad, via wie de UMC-Raad proactief input kan geven op onderbouwingen, structuurrapporten en voordrachten. Door deze nieuwe werkwijze heeft de UMC-Raad meer en tijdige invloed op dit proces.

#### Bijzondere leeropdrachten

In 2022 is in het Radboudumc ook een commissie Bijzondere leeropdrachten ingesteld, die zich bezighoudt met het instellen van bijzondere leeropdrachten. Ook in deze commissie is de UMC-Raad met één lid en één studentlid vertegenwoordigd. Op deze manier ontvangt de UMC-Raad relevante stukken en kan de UMC-Raad invloed hebben op de gedachtenvorming en besluiten van deze commissie.

1. **Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 **Advies- en medezeggenschapsorganen**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2022**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



### Divers en inclusief

De UMC-Raad vindt diversiteit en inclusiviteit een belangrijk thema binnen het onderwijs, opleiden en onderzoek. De UMC-Raad signaleert dat er een aantal barrières zijn die diversiteit tegenhouden, zoals onbewuste oordeelvorming en daardoor selectie van personen. De UMC-Raad gaat hierover de discussie aan en participeert actief in diversiteitsbeleid van het Radboudumc. Door de UMC-Raad is ter bevordering van diversiteit en inclusiviteit in het Radboudumc een pamflet opgesteld dat in 2023 via de Raad van Bestuur in huis verspreid zal worden.

### Grensoverschrijdend gedrag

Een veilige leer- en werkomgeving staat voor de UMC-Raad voorop. De UMC-Raad besprak ook in 2022 rapporten en onderzoeken over dit onderwerp en sprak de Raad van Bestuur aan op het realiseren en voeren van een meer actief beleid op dit vlak.

## 3.7.5 Patiëntenadviesraad (PAR)

De Patiëntenadviesraad (PAR) adviseert de Raad van Bestuur van het Radboudumc over de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg en gaat daarbij altijd uit van het perspectief van de patiënt.

### COVID-19

De PAR kijkt met waardering terug op de wendbaarheid en veerkracht van het Radboudumc gedurende de langdurige en hectische coronaperiode. De PAR dacht in 2022 mee over het handhaven van COVID-19-maatregelen, was betrokken bij de evaluatie van eerdere besmettingsgolven en gaf met betrekking tot de inhaalzorg adviezen over onder andere de communicatie richting patiënten. De PAR ondersteunt de zorgvuldige handelswijze van het Radboudumc in de bescherming van patiënten ook nu de pandemie op zijn retour lijkt te zijn.

### Fit for the Future

Het programma Fit for the Future vroeg ook in 2022 veel tijd en energie van de PAR. Vanuit patiëntperspectief heeft de PAR onder andere meegedacht en geadviseerd over het communicatieplan Fit for the Future, over het penvoerderschap van faciliteiten en de positionering van paramedici. Daarnaast heeft de PAR deelgenomen aan verschillende

challengeteams en dialoogsessies en periodiek overleg gevoerd over de ontwikkeling van zorgpaden, waarover de PAR instemmingsrecht heeft. De betrokkenheid van patiënten bij zorgpaden is voor de PAR een voorwaarde. De unieke ervaringsdeskundigheid van patiënten is namelijk van grote meerwaarde, zoals ook blijkt uit de eerste resultaten.

In alle uitgebrachte PAR-adviezen in relatie tot Fit for the Future, is aandacht gevraagd voor de cultuurverandering die volgens de PAR nodig is om te komen van een aanbodgerichte naar een vraag- en waardengestuurde organisatie. De PAR is van mening dat hier een omslag in denken en gedrag voor nodig is en heeft aangegeven dit als aandachtspunt gemist te hebben in het leiderschapsprogramma, zoals dat in 2022 is uitgevoerd. Voor de PAR is het van belang dat uitgewerkt wordt hoe vraag- en waardengericht werken wordt uitgevoerd, geborgd en geëvalueerd binnen afdelingen, centra en instituten en zal daar ook in 2023 op blijven inzetten.

Ook heeft de PAR in 2022 sterk gepleit voor het ontwikkelen van kaders voor de participatie van patiënten binnen de nieuwe organisatiestructuur. In een bijeenkomst met leden van afdelingsadviesraden is daarvoor in een eerder stadium al input opgehaald en na oproepen van de PAR is daartoe een plan van aanpak in ontwikkeling. Het is de bedoeling dat dit in 2023 klaar is. De PAR denkt daarover mee, samen met leden van de afdelingsadviesraden.

### Afdelingsadviesraden

Met de voorzitters van de 20 lokale afdelingsadviesraden heeft de PAR in 2022 tijdens persoonlijke overleggen contact onderhouden. In 2022 is er ook een nieuwe afdelingsadviesraad ingesteld: PAR Intensive Care. Een afdelingsadviesraad voor Genderzorg is in oprichting. Het Radboudumc kan door de vele actieve patiëntvertegenwoordigers rekenen op gedegen adviezen van patiënten op afdelingsniveau. Het co-creëren van beleid, samen met patiënten, is echter nog geen gemeengoed in het Radboudumc. De PAR blijft zich ook in 2023 hard maken om dit goed in te richten in de nieuwe organisatie. Ook gaat de PAR zich in 2023 actief inzetten voor de zes strategische thema's van het Radboudumc (zie paragraaf 2.1), ook daarbij altijd redenerend vanuit de vraag: wat betekent dit beleid concreet voor patiënten? Daarbij is het toevoegen van een Patiënt Effect Paragraaf bij beleidstukken voor de PAR voorwaarde om in gezamenlijkheid bij te dragen aan een nóg persoons- en patiëntgericht Radboudumc.

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
  - 3.1 Structuur van het concern
  - 3.2 Raad van Bestuur
  - 3.3 Toezicht
  - 3.4 Governancecode Zorg
  - 3.5 Risico's en risicobeheersing
  - 3.6 Calamiteitenorganisatie
  - 3.7 [Advies- en medezeggenschapsorganen](#)
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de  
toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

# 4. Financiën

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

Financiën (€ x 1000)	
Opbrengsten	1.364.611
Resultaat	17.547
Rendement op opbrengsten	1,3%
Balanstotaal	1.213.832
Solvabiliteit	29,0%

## 4.1 Ontwikkelingen boekjaar

Het Radboudumc heeft over boekjaar 2022 een rendement van 1,3% geboekt (2021: 0,8%). De solvabiliteit per 31 december 2022 bedroeg 29,0% (2021: 27,7%). De belangrijkste financiële ontwikkelingen in het boekjaar betroffen: de oplevering en ingebruikname van het nieuwe hoofdgebouw, de afloop van de landelijke compensatieregelingen COVID-19 en de onderhandelingen over de cao.

Op 4 juli 2022 werd het nieuwe hoofdgebouw in gebruik genomen. Met de realisatie van de nieuwbouw en de nog uit te voeren sloop van de oude gebouwen gaat het Radboudumc over naar een compactere campus. Dit levert naar verwachting besparingen op ten aanzien van de logistieke- en huisvestingskosten (bijvoorbeeld energie, beveiliging, onderhoud, vervoer). Door de nieuwbouw zijn de materiële vaste activa en de afschrijvingskosten in 2022 toegenomen.

De landelijke compensatieregeling COVID-19 voor gederfde omzet liep af in april 2022. Vanaf mei 2022 was het Radboudumc weer eigenrisicodragend over de baten uit zorgverlening. In de eerste maanden bleef het aantal behandelingen sterk achter bij het niveau waarover financiële afspraken met de zorgverzekeraars waren gemaakt. Dit werd vooral verklaard door onvoldoende beschikbaar verpleegkundig personeel en OK-personeel als gevolg van ziekteverzuim en een krappe arbeidsmarkt. Het ziekteverzuim lijkt een na-ijl effect te zijn geweest van de hoge werkdruk tijdens de coronacrisis. In de laatste maanden van het boekjaar is de achterstand ingehaald en werd het begrote niveau aan behandelingen alsnog bereikt. Voor de landelijke compensatieregeling voor IC-opschaling heeft het Radboudumc in 2021 gelden van het Ministerie van VWS ontvangen die op de balans zijn gereserveerd, omdat er nog vele onzekerheden over de regeling bestonden. Inmiddels is voldoende duidelijkheid verkregen, waardoor de gelden als subsidiebatte zijn opgenomen in het resultaat van 2022.

De lonen en salarissen over 2022 zijn met 5,4% gestegen ten opzichte van 2021. Hiervan wordt 0,7% verklaard door een toename van het personeel. De overige 4,7% wordt verklaard door cao-stijgingen en autonome groei. Eind 2022 hebben de vakbonden en de NFU een akkoord bereikt over de salarisverhoging in 2023. Vanaf januari geldt een stijging van 6% en vanaf



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
  - 4.1 Financiële ontwikkelingen
  - 4.2 Ontwikkelingen boekjaar
  - 4.3 Financiële resultaten
  - 4.4 Financiële positie
  - 4.5 Kasstromen en financieringsbehoefte
  - 4.6 Financiële risico's en onzekerheden
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



november een stijging van 4%. Deze afspraak heeft nog geen effect gehad op boekjaar 2022, maar zal een zware wissel trekken op de komende jaren. Voor boekjaar 2023 heeft de Raad van Bestuur de begrotingsdoelstelling met € 10 miljoen naar beneden bijgesteld als gevolg van deze cao-afspraak.

Wat betreft de verantwoording over de onderwijs- en onderzoeksmiddelen: dit hebben wij over verslagjaar 2022 gedaan conform thema 2 van de notitie Helderheid in de bekostiging van het Hoger Onderwijs van het Ministerie van OCW. De nieuwe beleidsregel 'investeren met publieke middelen in private activiteiten' is nog niet effectief. Deze regel geeft aan hoe onderwijsinstellingen zich moeten verantwoorden over de ontvangen overheidsgelden (publieke middelen) die zij investeren in commerciële activiteiten met andere partijen (private activiteiten), die geen relatie hebben met onderwijs of onderzoek. De beleidsregel wordt nog door koepelorganisatie Universiteiten van Nederland afgestemd. Of en hoe deze beleidsregel ook gaat gelden voor umc's is nog niet zeker. Dit wordt nog door de NFU (Nederlandse Federatie Universitair medische centra) uitgezocht. Dit is mogelijk afhankelijk van de manier waarop de medische faculteit is ingebed binnen universiteit en umc. De NFU is wel gestart om zich voor te bereiden op deze beleidsregel. In NFU-verband is het Radboudumc bezig om kaders te bepalen voor het definiëren van private activiteiten binnen het onderzoek- en onderwijsdomein en dus óf en hoe we ons moeten verantwoorden over de financiering hiervan met overheidsmiddelen. Ook denken de interne auditors mee over de manier van verantwoorden over de beleidsregel.

## 4.2 Financiële resultaten

### Opbrengsten

De totale opbrengsten over 2022 bedroegen € 1.365 miljoen en kwamen daarmee 5,7% hoger uit dan in 2021 (€ 1.290 miljoen). Wanneer we de opbrengsten corrigeren voor de nagekomen bate uit de subsidieregeling voor de opschaling curatieve zorg COVID-19, bedraagt de toename 4,7% ten opzichte van 2021.

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening van € 1.018 miljoen zijn met 5,7% gestegen. De grootste post binnen deze categorie zijn de baten uit de zorgverzekeringswet van € 720 miljoen. Deze baten laten met 2,4% de minste toename zien. De beschikbaarheidsbijdragen voor de academische zorg van € 113 miljoen en voor de zorgfuncties, met name de medische vervolgopleidingen, van € 74 miljoen zijn met respectievelijk 5,7% en 5,1% gestegen als gevolg van prijscompensatie. De overige baten uit zorgverlening van € 77 miljoen bestaan vooral uit de omzet van € 69 miljoen van de poliklinische apotheek die met 44% is gestegen ten opzichte van 2021. De subsidies van het Ministerie van VWS van € 20 miljoen zijn bijna twee keer zo hoog als vorig jaar (2021: € 11 miljoen). Dit wordt verklaard door een nagekomen bate uit de subsidieregeling opschaling curatieve zorg COVID-19.

Onder de opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten van € 171 miljoen zijn de Rijksbijdragen voor de medische faculteit en de werkplaatsfunctie opgenomen. Deze bijdragen zijn met 5,4% gestegen ten opzichte van 2021, en dit wordt met name verklaard door prijscompensatie en door toekenningen voor NPO- en Sectorplangelden.

De overige bedrijfsopbrengsten van € 175 miljoen zijn 6,3% hoger uitgekomen dan vorig jaar (2021: € 165 miljoen). De grootste post binnen deze categorie betreffen de baten contractonderzoek (tweede, derde en vierde geldstroomprojecten) van € 112 miljoen die met 3,1% zijn gestegen ten opzichte van 2021. De overige opbrengsten zijn sterker toegenomen doordat in 2022 weer meer activiteiten mogelijk waren als gevolg van de afname van coronabesmettingen.

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
  - 4.1 Financiële ontwikkelingen
  - 4.2 **Ontwikkelingen boekjaar**
  - 4.3 Financiële resultaten
  - 4.4 Financiële positie
  - 4.5 Kasstromen en financieringsbehoefte
  - 4.6 Financiële risico's en onzekerheden
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## Kosten

De lonen en salarissen zijn met 5,4% gestegen van € 569 miljoen in 2021 naar € 599 miljoen in 2022. Het gemiddeld aantal fte in 2022 bedroeg 8.706 en is met 0,7% toegenomen ten opzichte van 2021. De overige stijging van de lonen en salarissen wordt verklaard door de cao en autonome groei. De sociale lasten van € 67 miljoen en de pensioenpremies van € 91 miljoen zijn met respectievelijk 5,5% en 3,0% toegenomen. De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten van € 37 miljoen zijn in 2022 27,7% hoger dan in 2021 en bestaan met name uit personeel niet in loondienst.

De overige bedrijfskosten bedroegen € 456 miljoen in 2022 en zijn met 4,4% toegenomen ten opzichte van 2021. De stijging wordt nagenoeg volledig verklaard door de patiëntgebonden kosten, met name medicijnen.

De afschrijvingskosten in 2022 van € 80 miljoen liggen 6,5% hoger dan in 2021. Dit wordt vooral verklaard door de ingebruikname van de nieuwbouw medio 2022.

## Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten van € 17 miljoen bestaan met name uit de rentelasten op de langlopende leningen van € 19 miljoen. Daarnaast is een rentevoordeel van € 2 miljoen in 2022 ontstaan als gevolg van het aanpassen van de disconteringsrente voor de waardering van de voorzieningen in de balans.

## Resultaat

Het operationele resultaat (EBITDA) over 2022 bedroeg € 114 miljoen en ligt € 10 miljoen hoger dan vorig jaar (€ 104 miljoen). Hierbij is het wel belangrijk op te merken dat hierin een nagekomen bate van € 14 miljoen uit de regeling opschaling curatieve zorg COVID-19 is meegenomen. Zonder die incidentele bate laat het operationele resultaat een daling zien.

Het netto resultaat boekjaar bedraagt € 18 miljoen en dat is 1,3% van de totale opbrengsten (2021: € 11 miljoen en 0,8%).

## 4.3 Financiële positie

Het balanstotaal is beperkt toegenomen van € 1.207 miljoen per 31 december 2021 naar € 1.214 miljoen per 31 december 2022. De materiële vaste activa namen met € 48 miljoen toe, als gevolg van de investeringen in de nieuwbouw. De debiteuren namen met € 31 miljoen toe, omdat de facturering aan zorgverzekeraars in 2022 iets vertraagd was ten opzichte van 2021. Als gevolg van deze ontwikkelingen daalden de liquide middelen in 2022 van € 137 miljoen per 31 december 2021 naar € 63 miljoen per 31 december 2022.

Het eigen vermogen is als gevolg van het resultaat van € 18 miljoen toegenomen van € 334 miljoen per 31 december 2021 naar € 352 miljoen per 31 december 2022. De solvabiliteit is in 2022 gestegen van 27,7% naar 29,0%. De langlopende schulden zijn € 520 miljoen per 31 december 2022 (2021: € 530 miljoen). De afname van € 10 miljoen bestaat uit een reguliere aflossing en een amortisatie-effect op de in 2019 afgewikkelde derivatenposities. Van de beschikbare rekening-courant faciliteiten van de banken met een limiet van € 90 miljoen is in 2022 geen gebruik gemaakt.

## Kasstromen

De kasstroom uit operationele activiteiten in 2022 was € 55 miljoen (2021: € 112 miljoen). De lagere kasstroom ten opzichte van 2021 wordt verklaard door een vertraging in de facturering aan de zorgverzekeraars. De kasstroom uit investeringsactiviteiten in 2022 van € -119 miljoen is van vergelijkbare omvang als die in 2021 van € -122 miljoen. In de afgelopen twee jaar zijn de hoogste investeringsuitgaven uit het masterplan bouw gerealiseerd. Voor de komende jaren is een lager investeringsniveau gepland. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg in 2022 € -10 miljoen (2021: € -11 miljoen).

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
  - 4.1 Financiële ontwikkelingen
  - 4.2 Ontwikkelingen boekjaar
  - 4.3 Financiële resultaten
  - 4.4 Financiële positie
  - 4.5 Kasstromen en financieringsbehoefte
  - 4.6 Financiële risico's en onzekerheden
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

## 4.4 Financieel beleid

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

- solvabiliteit > 28%
- liquiditeit > € 150 miljoen

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

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

## 4.5 Financieringsstructuur

Het Radboudumc heeft langlopende leningen afgesloten met BNG Bank, de Europese investeringsbank, ABN AMRO en Rabobank. De totale omvang is € 477 miljoen per 31 december 2022. De meeste leningen hebben een lineaire aflosstructuur, met uitzondering van een BNG lening van € 100 miljoen die in 2040 moet worden afgelost en een Rabobank-lening van € 33 miljoen die in 2027 moet worden afgelost. Op dit moment worden geen herfinancieringsrisico's voorzien.

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

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



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
  - 4.1 Financiële ontwikkelingen
  - 4.2 Ontwikkelingen boekjaar
  - 4.3 Financiële resultaten
  - 4.4 Financiële positie
  - 4.5 Kasstromen en  
financieringsbehoefte
  - 4.6 Financiële risico's  
en onzekerheden
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de  
toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## 4.6 Financiële risico's en onzekerheden

Het Radboudumc verwacht dat de financiële druk op de resultatenrekening in de komende jaren zal toenemen. Dit heeft verschillende redenen, zoals minder groei­ruimte binnen het macrokader, doelmatigheidseisen die zorgverzekeraars stellen, loonkostenontwikkeling door cao-afspraken en stijgende prijzen door hoge inflatie en schaarste van personeel en middelen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de loonsverhoging die in de cao voor 2023 is afgesproken. Deze verhoging wordt maar beperkt gecompenseerd vanuit de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling. Dat betekent dat op deze afspraak momenteel een structureel verlies wordt geleden. De beperkte marges geven weinig ruimte om dit tekort op te vangen en daarom zullen aanvullende maatregelen moeten worden getroffen.

Bovenstaande ontwikkelingen zetten de exploitatie dusdanig onder druk dat de Raad van Bestuur heeft besloten om het doelmatigheidsprogramma Space in te voeren. Dit programma heeft als doel om de financiële gezondheid en innovatiekracht van de organisatie te behouden en te versterken. De financiële vertaling hiervan is dat in een periode van drie jaar een structurele besparing van € 60 miljoen wordt behaald. Hiervan wordt € 40 miljoen gebruikt om innovatie te bekostigen en € 20 miljoen wordt ingezet om de reserves te verstevigen. Het programma is in 2023 opgestart.

1. **Voorwoord**  
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
  - 4.1 Financiële ontwikkelingen
  - 4.2 Ontwikkelingen boekjaar
  - 4.3 Financiële resultaten
  - 4.4 Financiële positie
  - 4.5 Kasstromen en financieringsbehoefte
  - 4.6 **Financiële risico's en onzekerheden**
5. **Impact in 2022**
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

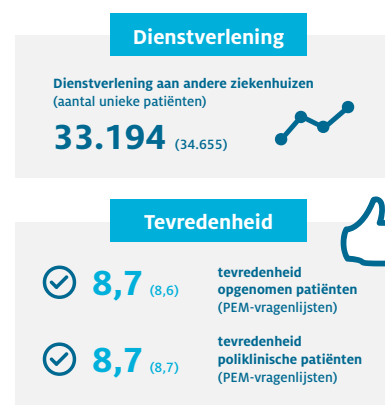
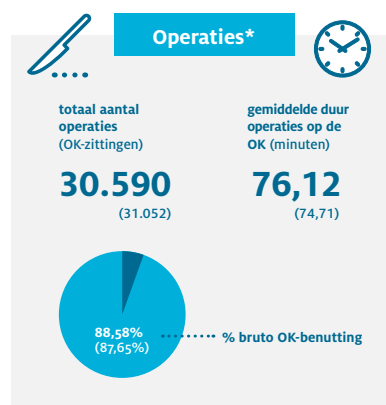
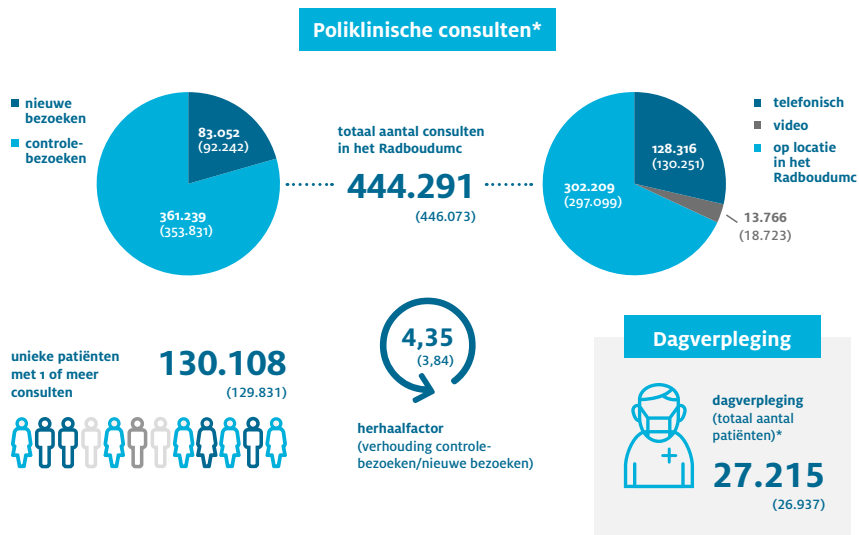
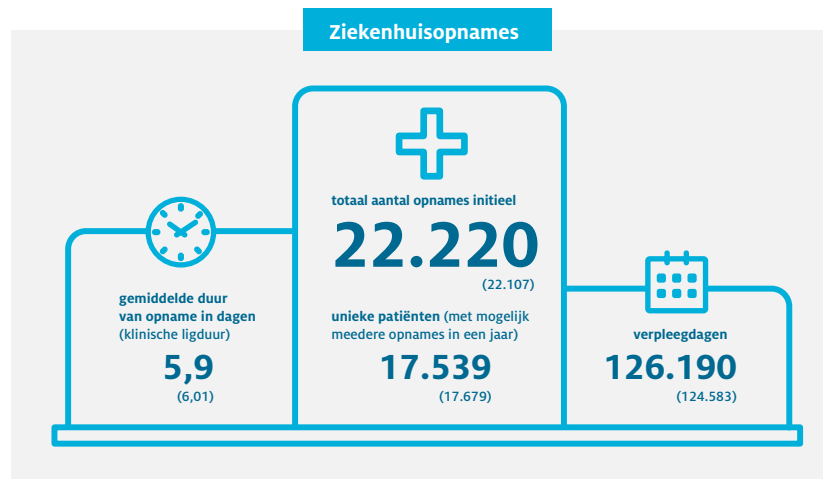
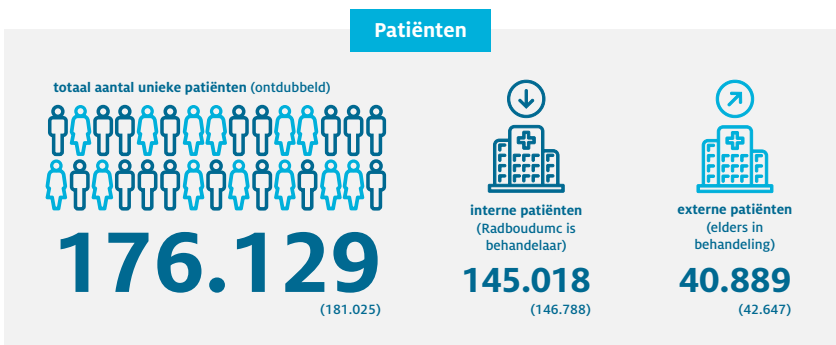
# 5. Impact in 2022

## 5.1.1 Kerncijfers



### Patiëntenzorg 2022

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2021



\* Bij de volgende indicatoren is het cijfer van 2021 aangepast ten opzichte van de gegevens in het gepubliceerde jaarverslag 2021, om de volgende redenen:

- Consulten: een aanpassing van het aantal over 2021 was nodig in verband met het onderscheid op locatie / telefoon / videogesprek. Het totaalbeeld vertoont kleine verschillen met het jaarbeeld 2021 door na-registratie en registratiewijzigingen.
- Totaal aantal operaties (OK-zittingen): in het jaarverslag 2021 waren ten onrechte de OK-zittingen met onbekende locatie niet meegenomen. In dit jaarverslag 2022 zijn deze cijfers aangepast naar alle OK-zittingen, ongeacht de locatie. Het gemiddelde van de duur van de operaties en het % OK-benutting zijn hierop ook aangepast.
- Dagverpleging: in eerdere jaren zijn 'langdurige observaties zonder overnachting' (LOZO's) onterecht meegenomen bij de dagverplegingen.

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen





## 5.1.2 Mijlpalen in onze zorg

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

Dat is waar we voor gaan en staan en ook in 2022 hebben we hard gewerkt om deze ambities waar te maken in onze zorg, onderzoek en onderwijs. We realiseren ons uiteraard wel dat we hier als organisatie nog veel winst te halen hebben, er liggen nog veel kansen. Wat daarbij helpt, is focus. Onze zes strategische thema's (zie paragraaf 2.2) zullen daaraan bijdragen, met name 'duurzame zorg' als overkoepelend thema. De komende jaren zullen deze thema's in onze organisatie steeds meer aandacht krijgen, gaan we er concreet aan werken en daardoor zullen ze ook zichtbaarder worden in wat we doen voor mens en maatschappij.

Terugkijkend op 2022 hebben we op het gebied van duurzame zorg al mooie voorbeelden uit te lichten. Betaalbaar Beter is bijvoorbeeld een programma (in samenwerking met zorgverzekeraar VGZ) dat zorgverleners stimuleert om een initiatief te starten om zorg te verbeteren en zorgkosten te verlagen. In 2022 zijn er 14 nieuwe initiatieven opgestart en er zijn 3 initiatieven van het Radboudumc als good practice aangewezen. Deze good practices worden door VGZ actief verspreid naar andere ziekenhuizen. Eén ervan is het versneld ontslag na een keizersnede, waarbij vrouwen in de thuisomgeving kunnen herstellen met professionele begeleiding. In totaal zijn er nu 107 lopende initiatieven sinds de start van het programma, waarvan er 63 duurzaam zijn geïmplementeerd. Het effect is onder andere zichtbaar in de dure medicatie: we besparen zo'n 6 miljoen euro per jaar aan dure medicatie.

Ook de (junior) Principal Clinicians – dit predicaat verlenen we aan zorgverleners die vooroplopen in het vernieuwen van de zorg – geven veel kleur aan innovatie in de zorg. Een van de projecten die mede dankzij dit predicaat vaart krijgt, is continue monitoring, waarbij vitale functies als

temperatuur, bloeddruk en hartslag continu worden gemeten via een kastje op de pols bij de patiënt. Deze continue registratie maakt de zorg veiliger en zorgt voor lagere werkdruk bij verpleegkundigen. Het is de bedoeling dat er een Referentiecentrum voor Continue Monitoring komt op minimaal twee verpleegafdelingen, dat kan functioneren als best practice, proeftuin voor nieuwe devices en als kenniscentrum voor ons netwerk.

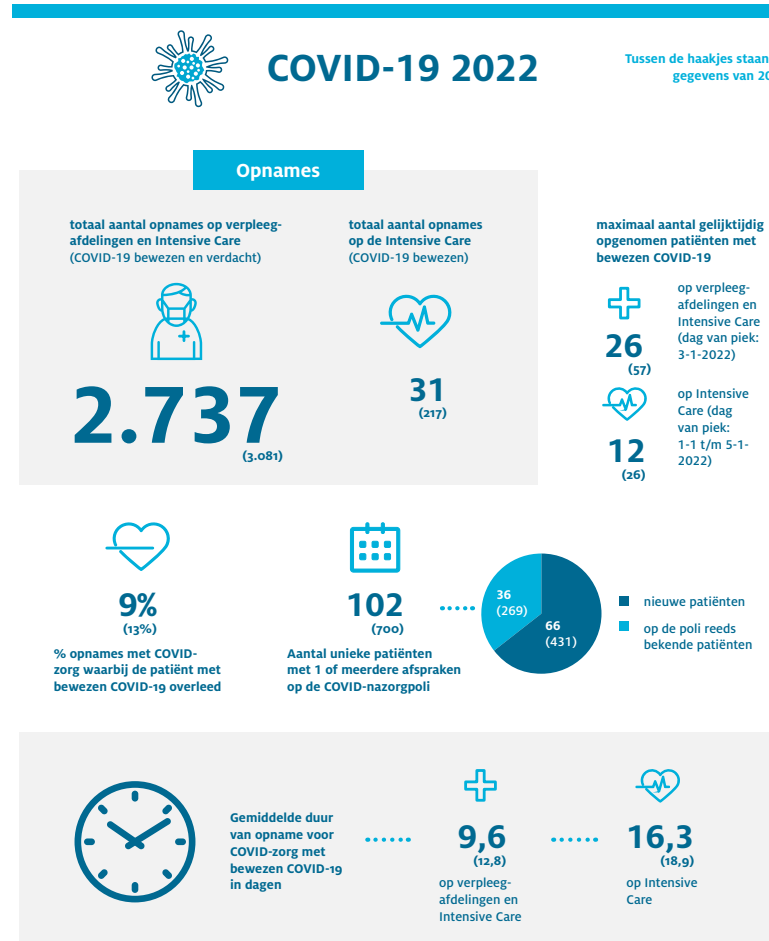
Ook op het gebied van preventie hebben we in 2022 mooie stappen gemaakt. Door middel van wetenschappelijk onderzoek weten we bijvoorbeeld steeds meer over de effecten van gezondheidsbevorderende interventies op het voorkomen, ontstaan en het beloop van ziekten. In 2022 ging bijvoorbeeld de grote landelijke FINGER-NL studie van start, naar het effect van leefstijlaanpassing op het denkvermogen van ouderen. Daarnaast zetten we verschillende projecten in huis voort waarmee we werken aan een beter herstel van patiënten, het voorkomen van complicaties of het voorkomen van de terugkeer van een ziekte. Denk bijvoorbeeld aan Beter uit Bed, waarbij we werken aan het stimuleren van activiteit voor tijdens en na de ziekenhuisopname. Of aan Fit4Sugery, dat zich richt op het verbeteren van de conditie van patiënten voorafgaand aan een operatie; in 2022 is gewerkt aan een verbreding van dit succesvolle programma. En met Beter Gezond helpen we patiënten verder met leefstijlverbetering. Ook is in 2022 een start gemaakt met de oprichting van het Leefstijlzorgloket. Ook zijn er plannen om Field Labs op te zetten, samen met de Hogeschool Arnhem en Nijmegen, het ROC, de gemeente Nijmegen en de Radboud Universiteit. In deze 'mobiele onderwijs- en onderzoekscentra' kijken we vanuit het burgerperspectief met alle betrokken partijen naar de huidige situatie en de mogelijkheden voor de toekomst van preventie en leefstijl in verschillende wijken in Nijmegen.

Een treffend voorbeeld van onderzoek op het gebied van zingevende zinnige zorg is dat naar maagzuurremmers, dat we samen met het Nivel en het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG) deden. De resultaten hiervan lieten in 2022 zien dat veel patiënten het middel onnodig lang gebruiken; onderzoekers konden bij 90% van de recepten voor langdurig gebruik van maagzuurremmers geen indicatie vinden. Daarnaast waren ook in 2022 de behandelmogelijkheden, wensen en kwaliteit van leven van patiënten onderwerp van gesprek met de patiënt. Want 'zingevende, zinnige zorg' betekent: niet het aanbod staat centraal, maar de vraag 'wat heeft u nodig om verder te gaan?' En: wat is maatschappelijk acceptabel?

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
  
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
  
6. Vooruitblik
7. Verslag van de  
toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

We blijven zo veel als mogelijk het goede gesprek voeren over wat voor de patiënt belangrijk is, om zo samen een weloverwogen beslissing te nemen. Ook in 2022 bleef corona nog op ons netvlies. Patiënten hadden vanwege corona nog steeds medisch specialistische zorg nodig, hoewel dit minder was dan voorgaande jaren vanwege de omgebouwde immuniteit. We hebben continu, ook zonder besmettingspiek in de samenleving, patiënten opgenomen. De pieken waren minder hoog, maar de dalen ook minder diep. Dat maakt dat de druk op de zorg het hele jaar is gebleven en dat we er in 2022 nog niet in zijn geslaagd de wachtlijsten tot normale proporties terug te brengen.

Waar de samenleving in 2022 steeds verder open ging en corona naar de achtergrond verdween, bleven veel maatregelen in de patiëntenzorg van kracht om kwetsbare patiënten te beschermen en voldoende zorgmedewerkers op de been te houden. Voor zorgmedewerkers betekende het dat ze in twee werelden leefden, die van de samenleving waarin alles weer kon en in de Radboudumc-wereld waarin de maatregelen strikter bleven. Ook aan bezoekers hebben we dat goed moeten uitleggen. Patiënten die zich hierdoor veilig bleven voelen, hebben hun waardering voor ons striktere beleid laten blijken.



1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## 5.1.3 Kwaliteit en veiligheid van zorg

### Patiëntervaringen

We willen graag weten hoe patiënten onze zorg ervaren. Zo kunnen we de zorg verbeteren. Daarom meten we de patiëntervaringen. Het Radboudumc doet dit – net als alle andere umc's in Nederland – met een vragenlijst: de Patiëntervaringsmeting (PEM). De PEM is afgeleid van de internationale PICKER-vragenlijst en is ontwikkeld samen met patiënten en patiëntenorganisaties. De vragenlijst is relatief kort en ook geschikt voor mensen die niet goed bekend zijn met medische termen. De vragen gaan over thema's die passen bij de zorgverlening van nu, zoals samen beslissen. Sinds 2020 worden patiëntervaringen met een continumeting gemeten. Na een bezoek aan een van onze poliklinieken, een ziekenhuisopname of een videogesprek krijgen patiënten via e-mail een uitnodiging om mee te doen aan het onderzoek.

In 2022 hebben in totaal 5.968 patiënten de vragenlijst over de ziekenhuisopname ingevuld. Dit is ruim 51% van de uitgenodigde patiënten. De vragenlijst over poliklinische zorg werd door 35.217 patiënten ingevuld, dit was 42% van de uitgenodigde patiënten. Patiënten waardeerden in 2022 de ziekenhuisopname gemiddeld met een 8,7. Het polikliniekbezoek waardeerden zij gemiddeld met een 8,7. Op meerdere onderdelen is de score gemiddeld hoger dan 95%. De onderwerpen 'veiligheid', 'tijd voor ziekte/probleem' en 'betrekken familie' scoren het hoogst. De informatie over wachttijd en de tijd dat patiënten op de wachtlijst staan voor een ziekenhuisopname zijn verbeterpunten.

### Wacht- en toegangstijden

Het Radboudumc houdt de gemiddelde wacht- en toegangstijden in de gaten en volgt daarbij de landelijke richtlijnen van de Nederlandse Zorgautoriteit. De wacht- en toegangstijden op afdelingsniveau zijn beschikbaar via onze website [www.radboudumc.nl](http://www.radboudumc.nl) en via het digitale verwijssysteem Zorgdomein. In 2023 blijven we ons inzetten om de wacht- en toegangstijden zo kort mogelijk te houden en de inhaalzorg die ontstaan is rondom COVID-19 te verminderen.

### Incidenten

Wij proberen de beste, professionele zorg te bieden. Toch kan er onbedoeld iets niet goed gaan, waardoor een patiënt schade oploopt, had kunnen

oplopen of nog kan oplopen. Deze incidenten en bijna-incidenten melden onze medewerkers via een systeem van Decentraal Incidenten Melden (DIM). Dankzij de meldingen kunnen we de kwaliteit en veiligheid van onze zorg monitoren en zo nodig verbeteren, zodat we herhaling in de toekomst kunnen voorkomen. Incidenten of bijna-incidenten hoeven, in tegenstelling tot calamiteiten, niet gemeld te worden aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

In 2022 zijn er 4.673 DIM-meldingen gedaan. Dit zijn 197 meldingen minder dan in 2021 (4.870 meldingen). Deze daling is deels te verklaren door tijdgebrek om te melden, een verhoogde werkdruk op de afdelingen en door implementatie van nieuwe richtlijnen en werkprocessen waardoor problemen zijn opgelost.

In 2022 zijn de volgende DIM-meldingen gedaan:

- Incidenten: 61,4%
- Bijna-incidenten: 33,0%
- Gevaarlijke situaties: 5,6%

Een **incident** is een onbedoelde gebeurtenis tijdens het zorgproces die tot schade aan de patiënt heeft geleid of in de toekomst zou kunnen leiden.

Een **bijna-incident** is een onbedoelde gebeurtenis tijdens het zorgproces die de patiënt niet heeft bereikt (omdat de gevolgen op tijd zijn onderkend en gecorrigeerd) of waar de gevolgen niet van invloed zijn op het fysiek, psychisch of sociaal functioneren van de patiënt.

Een **gevaarlijke situatie** is een situatie waarin een grote kans bestaat dat zich een incident zal voordoen en waarbij geen patiënten betrokken zijn.

De meeste DIM-meldingen vallen binnen de risicoclassificatie 'middel'. In vergelijking met 2021 is er minimaal verschil:

- klein risico: gedaald met 1,0% (20,2% versus 21,2% in 2021)
- middel risico: gestegen met 1,9% (70,7% versus 68,8% in 2021)
- groot risico is gedaald met 0,9% (8,8% versus 9,7% in 2021)
- zeer groot risico: gelijk gebleven (0,3% versus 0,3% in 2021)

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

## 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

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



De drie grootste type meldingen in 2022 waren:

- communicatie en administratie: dit is gestegen met 5,1% (27,8% versus 22,7% in 2021)
- medicatie: dit is gestegen met 1,2% (23,0% versus 21,8% in 2021)
- behandeling en verzorging: dit is gestegen met 2,2% (15,1% versus 12,9% in 2021)

### Calamiteiten in de zorg

Het Radboudumc heeft kwaliteit en veiligheid van zorg hoog in het vaandel staan. Het nauwkeurig meten en verbeteren is vanzelfsprekend. Ondanks alle aandacht hiervoor, kan er toch iets mis gaan. Een zorgcalamiteit heeft grote impact op zowel patiënten en hun naasten als op onze zorgverleners. We besteden hier dan ook veel aandacht aan. We willen leren van wat heeft plaatsgevonden en voorkomen dat het nog een keer gebeurt.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) definieert 'calamiteit' zoals omschreven staat in de Wet kwaliteit, klachten en geschillen gezondheidszorg (Wkkgz): 'Een calamiteit, is een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van de zorg en die tot een ernstig schadelijk gevolg of de dood van een cliënt heeft geleid.'

In het jaar 2022 zijn er door medewerkers van het Radboudumc 44 meldingen van een potentiële calamiteit gedaan. Deze zijn vervolgens besproken in onze commissie Zorgcalamiteiten. Op advies van deze commissie zijn 15 van de 44 meldingen door de Raad van Bestuur als calamiteit gemeld bij de IGJ.

De 15 meldingen aan de IGJ hebben wij intern onderzocht. In 7 van de 15 geanalyseerde meldingen kwam het onderzoeksteam tot de conclusie dat er sprake was van een calamiteit volgens de definitie van de Wkkgz. In 3 gevallen werd geconcludeerd dat er geen sprake was van een zorgcalamiteit. De overige 5 calamiteitenanalyses worden in 2023 nog voortgezet.

Naar aanleiding van de calamiteitenanalyses zijn diverse verbetervoorstellen gedaan en geïmplementeerd. Sommige casussen zijn Radboudumc-breed besproken om met elkaar te kunnen leren en verbeteren. De IGJ volgt de implementatie van het verbeterplan tijdens hun bezoeken aan het Radboudumc.

### Klachten

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

In 2022 ontvingen onze klachtenbemiddelaars van de Concernstaf Kwaliteit en Veiligheid 355 klachten, waarbij 41 bemiddelingsgesprekken hebben plaatsgevonden. Van de 355 klachten waren er 12 klachten gerelateerd aan de coronamaatregelen. De overige klachten zijn onderverdeeld in 6 categorieën:

Categorie	Aantal	Percentage
Communicatie zorgverlener-patiënt	198	44,7%
Zorgverlening / methodisch-technisch handelen	197	44,5%
Coördinatie / organisatie	16	3,6%
Administratie	15	3,4%
Overig	14	3,2%
Faciliteiten / materialen / servicebedrijf	3	0,7%

Het totaal bij 'klachten per categorie' in het overzicht hierboven (443) is meer dan het aantal klachten dat wij ontvingen (355). Dat komt omdat een klacht soms over meer onderwerpen gaat. Let wel dat het hier alleen de cijfers betreft die bij onze de Concernstaf Kwaliteit en Veiligheid zijn binnengekomen. Ook andere organisatieonderdelen, zoals Financiën, Informatiemanagement en Servicebedrijf, ontvangen klachten. Deze zijn niet meegenomen in bovenstaande tellingen.

Van klachten willen we leren en onze zorg verbeteren. Uit de 355 klachten kwamen 21 verbeteracties voort.

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

### 5. Impact in 2022

- 5.1 [Financiële ontwikkelingen](#)
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

### 6. Vooruitblik

7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



## Sterfte

Eén van de manieren waarop ziekenhuizen de kwaliteit van hun zorg kunnen evalueren is het sterftecijfer: hoeveel patiënten overlijden er in het ziekenhuis? Het sterftecijfer van ziekenhuizen wordt berekend in de Hospital Standardised Mortality Ratio (HSMR). De HSMR is de verhouding tussen het werkelijke en het 'verwachte' aantal sterfgevallen in een ziekenhuis. Bij een HSMR van 100 is het percentage overleden patiënten precies zoals verwacht. Bij een getal onder de 100 is de sterfte lager dan verwacht, bij een getal boven de 100 hoger dan verwacht.

Over 2022 waren bij publicatie van dit jaardocument nog geen HSMR-gegevens beschikbaar. Landelijk gezien komen de sterftecijfers over een betreffend jaar namelijk pas beschikbaar in het najaar van het opvolgende jaar. In 2021 kwam de HSMR van het Radboudumc uit op 100. Dit cijfer is gebaseerd op 23.178 opgenomen patiënten waarvan er 525 in het ziekenhuis zijn overleden. Het berekende verwachte aantal sterfgevallen is 525. Het aantal sterfgevallen in werkelijkheid is in 2021 dus gelijk aan het aantal verwachte sterfgevallen. De HSMR van het Radboudumc is over 2021 hetzelfde als het landelijk gemiddelde van 100. Dit zijn de cijfers volgens de definitie van de Nederlandse Zorgautoriteit-regels. De genoemde cijfers kunnen (vanwege verschil in definities) afwijken van elders op onze website gepubliceerde cijfers.

Naast de HSMR worden ook specifieke Standardised Mortality Ratio's (SMR's) berekend. De SMR geeft net als de HSMR aan hoe hoog de sterfte in een ziekenhuis is ten opzichte van de verwachte sterfte, maar dan voor 157 specifieke diagnose- en patiëntengroepen. De resultaten van de HSMR en de SMR's publiceren we elk jaar op onze website.

## Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

In 2022 was er een aangekondigd bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) aan een verpleegafdeling. De IGJ wilde graag naar deze afdeling in verband met een eerder door ons gemelde calamiteit op het gebied van medicatieveiligheid. Er is gesproken over zorg in het algemeen, hoe de afdeling is opgebouwd, onze personeelsstructuur, de studenten die worden opgeleid en het opvullen van vacatures. Complimenten werden uitgedeeld aan de verpleegkundigen voor het opleiden van studenten in deze uitdagende tijden. Daarna werd er ingegaan op het onderwerp medicatieveiligheid. De IGJ heeft gezien

hoe ingewikkeld dit proces is. Ook andere thema's op het gebied van veiligheidsmanagement kwamen aan de orde: pijn, vallen, screening op risico's en voeding. De verpleegafdeling heeft aan de IGJ laten zien dat er op het gebied van kwaliteitszorg een goede terugkoppeling is op de afdeling in de reguliere overleggen. De inspecteurs gaven complimenten en hebben het gesprek als prettig ervaren. Dit vonden de verpleegkundigen ook.

In december 2022 vond het jaargesprek (voortgangsgesprek) van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) plaats met onze Raad van Bestuur, het bestuur van de Concernstaf Kwaliteit en Veiligheid, de Patiëntenadviesraad, Adviesraad Verpleegkundigen en Paramedici en het Stafconvent. Het thema van het jaargesprek was: de basis in beeld. De volgende onderwerpen kwamen aan bod:

- actuele ontwikkelingen in het Radboudumc, waaronder:
  - o cao (zie hoofdstuk 4)
  - o Fit for the Future (zie paragraaf 2.4)
  - o de nieuwbouw (zie paragraaf 5.6)
- gunstbetoon (naar aanleiding van toen actuele gebeurtenissen in een ander ziekenhuis);
- indicatoren en de verbeterdoelen, waarbij specifiek is ingegaan op het thema antistolling;
- het nieuwe kwaliteitssysteem;
- effecten van COVID-19.

De inspecteurs van de IGJ gaven aan het een inspirerende bijeenkomst te vinden, waar het goede gesprek kon worden gevoerd.

## De inspectie op bezoek

Het is gebruikelijk dat de IGJ gedurende een jaar op bezoek komt, soms onaangekondigd. In 2022 kwam de IGJ 4 keer aangekondigd op bezoek, naast de 2 bovengenoemde bezoeken:

1. Een bezoek in het kader van medische technologie en dan specifiek met betrekking tot implantaten.
2. Een bezoek met betrekking tot Deep Brain Stimulation (DBS) en de samenwerking hierin met Maastricht UMC+.
3. Een online bijeenkomst waarin we meer uitleg hebben gegeven over het nieuw ontwikkelde kwaliteitssysteem.
4. Een bezoek in het kader van Good Clinical Practice (GCP), de

### 1. Voorwoord Raad van Bestuur

### 2. Strategie en beleid

### 3. Organisatie en governance

### 4. Financiën

### 5. Impact in 2022

#### 5.1 Financiële ontwikkelingen

#### 5.2 Onderwijs en opleiding

#### 5.3 Onderzoek

#### 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek

#### 5.5 Onze mensen

#### 5.6 Duurzaamheid

#### 5.7 Digitalisering en ICT

#### 5.8 Huisvesting

#### 5.9 Communicatie en in de media

### 6. Vooruitblik

### 7. Verslag van de toezichthouder

### 8. Jaarrekening

### 9. Bijlagen



internationale voorschriften en regels die definiëren hoe een wetenschappelijk gefundeerde klinische studie bij mensen moet plaatsvinden. Het bezoek richtte zich specifiek op onze ORCHESTRA- en de DAHLIA-studie.

### Systeem en keurmerk voor kwaliteit en veiligheid

Het Radboudumc heeft sinds april 2021 het JCI-keurmerk voor de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg, het onderwijs en het onderzoek. Dit kwaliteitskeurmerk is toegekend door Joint Commission International (JCI), een internationaal accreditatieorgaan voor de gezondheidszorg. Het JCI-keurmerk is geldig tot april 2024. Het JCI keurmerk is verkregen met slechts 5 bevindingen die bovendien niet urgent van aard waren. De JCI-surveyors waren vooral heel positief over de kwaliteit en veiligheid van de door het Radboudumc geleverde zorg. Deze positieve beoordeling heeft geleid tot een herbezinning op het kwaliteitssysteem en heraccreditatie door JCI. We streven hierbij naar een vernieuwd kwaliteitssysteem waarbij continue verbetering plaatsvindt in co-creatie tussen patiënt en zorgprofessional. In 2022 is een start gemaakt met het ontwikkelen van dit vernieuwde kwaliteitssysteem.

### Prioriteiten kwaliteit en veiligheid

In 2022 hebben we een verbeteragenda kwaliteit en veiligheid vastgesteld voor 2022-2024. We geven prioriteit aan drie hoofdthema's, die cruciaal zijn voor veilige en kwalitatief goed zorg en impact hebben op onze zorgprocessen:

- continuïteit van zorg
- medicatieveiligheid 2.0
- van hoofdbehandelaar naar regiebehandelaar

Het thema 'continuïteit van zorg' is onderverdeeld in twee subthema's gericht op medewerkers en patiënten: 'werkdruk zorgprofessionals' en 'poliklinische overdracht van zorg'. Naast deze umc-brede prioriteiten kiezen afdelingen ook zelf hun eigen afdelingsprioriteiten op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg.

De uitwerking van de genoemde 3 thema's is in oktober 2022 gestart met het aanstellen van themeleiders. In 2023 gaan we aan de slag met de thema's en de bijbehorende acties voor de afdelingen. Daarbij wordt rekening gehouden met de balans tussen wat nu moet en wat later kan.

### Interne audits

Ons eigen Instituut Waarborging Kwaliteit en Veiligheid (IWKV) heeft een team dat intern audits doet op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg. Daarbij wordt de zogenoemde Safety-II gedachte ook ingezet: zorgverleners leren door te delen wat goed gaat in de zorg, naast het meer klassieke normatief toetsen van kwaliteit en veiligheid van zorg. Het auditteam gebruikt een 'waarderende audit'-methode om best practices uit te lichten. Met een waarderende manier van bevragen wordt de zorgprofessional gestimuleerd om na te denken wat bijdraagt tot succes in een zorgproces en hoe dat verder uit te rollen. Door te leren van en met elkaar, werken afdelingen, centra en zorgpaden aan een verbetercultuur. Om de Safety-II gedachte extra aandacht te geven, hebben interne auditoren van het IWKV in de week van de patiëntveiligheid (november 2022) onaangekondigd afdelingen bezocht. Zorgverleners kregen als waardering voor hun werk een zaklampje en het verzoek om zelf ook twee zaklampjes uit te delen aan door hun gewaardeerde collega's. Ook aan patiënten werd gevraagd zaklampjes te verstrekken aan zorgverleners om op deze wijze hun waardering aan hen te uiten.

In onze nieuwe organisatie, waaraan we met Fit for the Future werken (zie paragraaf 2.4), willen we toe naar een andere focus van de interne audits: minder medische afdelingen, meer ziekenhuisbrede thema's (zoals in 2022: pre-operatieve voorbereiding en opname, overplaatsing en ontslag van patiënten), meer vraaggestuurde audits en meer audits van zorgpaden en ziekenhuisoverstijgende netwerken.

Het auditteam heeft in 2022 het instrumentarium uitgebreid met een nieuw instrument om meer inzicht te krijgen in de kwaliteit van zorg in zorgpaden: 'samenwerking in zorgpaden'. Medewerkers die in een zorgpad werken, worden met dit instrument bevestigd over coördinatie en samenwerking, cultuur, eigen vaardigheden, praktische ondersteuning en waardering voor de geleverde zorg. Een model voor het toetsen van de kwaliteit van zorg in netwerken is in ontwikkeling en wordt voorbereid als pilot in 2023. Voor het Radboudumc-breed delen van best practices heeft het auditteam een digitale tool ontwikkeld. Door deze tool melden zorgprofessionals goede praktijkvoorbeelden waarvan anderen kunnen leren, wat leidt tot een kwaliteitsverbetering van de zorg.

1. **Voorwoord**  
Raad van Bestuur
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2022**
  - 5.1 **Financiële ontwikkelingen**
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**

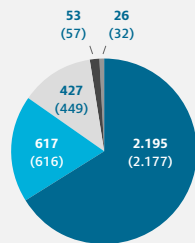
## 5.2 Onderwijs en opleiding



### Onderwijs 2022

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2021

#### Studenten



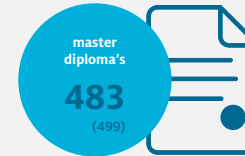
- Geneeskunde (bachelor en master)
- Biomedische Wetenschappen (bachelor en master)
- Tandheelkunde (bachelor en master)
- Molecular Mechanisms of Disease (master)
- Kwaliteit en Veiligheid in de Patiëntenzorg (master)

totaal aantal ingeschreven studenten



**3.318**  
(3.331)

#### Master diploma's



master diploma's  
**483**  
(499)

#### Verpleegkundige vervolgopleidingen

aantal deelnemers



**636**  
(696)

aantal getuigschriften



**559**  
(522)

#### Principal Lecturers (PL)

Junior PL

**54**  
(54)

PL

**54**  
(54)

#### Opbrengsten

opbrengsten onderwijs derden  
(€ x 1.000)

**€ 26.924**  
(€24.641)

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 **Onderwijs en opleiding**
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## Bachelors en masters

In september 2022 ging het eerste jaar van de herziene bachelor Tandheelkunde van start. Deze sluit beter aan op de masteropleiding, die al eerder was vernieuwd, én op het landelijke Raamplan Mondzorg 2020 waarin staat wat studenten Tandheelkunde en Mondzorgkunde moeten kunnen aan het einde van de opleiding. Met de herziening van de bachelor is de toekomstbestendigheid van het gehele curriculum Tandheelkunde geborgd.

De masteropleiding Molecular Mechanisms of Disease is eind 2021 gevisiteerd met een positief resultaat. De aanbevelingen van het visitatie-panel zijn uitgewerkt en in 2022 waar nodig doorgevoerd. Zo zijn de leerdoelen in de Onderwijs- en Examenregeling opnieuw geformuleerd en krijgen studenten European Credits toegekend voor hun persoonlijke en professionele leertraject. Eind 2023 zal de visitatie van Biomedische Wetenschappen plaatsvinden. Eind 2022 zijn we gestart met de voorbereiding hierop.

Na de start van de herziene master Geneeskunde, die nodig was om de eindtermen van de opleiding (geformuleerd in het Raamplan 2020) te implementeren in de opleiding, wordt gewerkt aan de algehele vernieuwing van de masteropleiding. Hiermee wordt verder ingezet op leren en werken in een veranderend zorglandschap. In 2022 heeft een werkgroep op basis van de resultaten van een aantal verkenningen, waaronder via de opleidingscommissie en een bijeenkomst met belanghebbenden, een richtinggevend document opgesteld voor de vernieuwing. In 2023 wordt verder gewerkt aan het ontwerp van de nieuwe master.

Belangrijke speerpunten uit het raamplan zijn onder andere meer opleiden buiten het ziekenhuis en de focus op preventie, leefstijl en toekomstige (digitale) ontwikkelingen. Die hadden we in de eerder aangepaste master al ingezet, en krijgen in de nieuwe master een meer natuurlijke plek. Hiertoe zijn in 2022 al enkele pilots uitgezet.

## Inclusieve opleidingen en patiëntenparticipatie

In ons onderwijs en opleidingen hebben we onder andere de doelstellingen 'Inclusieve opleidingen met aandacht voor diversiteit en gelijke kansen in onderwijs/opleiding' en 'Leidende rol op het gebied van patiëntenparticipatie in onderwijs en opleiding van health professionals'. In 2022 hebben we enige vertraging opgelopen om hier verder vorm aan te geven. Besluitvorming ten aanzien van visie en een meerjarig programma is voorzien in het eerste kwartaal van 2023.

## Welzijn en vitaliteit voor studenten en lerende professionals

We stimuleren een leven lang leren voor onze studenten en professionals. Hun welzijn en vitaliteit liggen aan de basis daarvan, dus ondersteunen we dit waar mogelijk. Voor de studenten zijn in onze bachelor- en masteropleidingen bijvoorbeeld leerlijnen voor persoonlijke en professionele ontwikkeling opgenomen, met daarin aandacht voor welzijn en vitaliteit. In 2022 zijn hiervoor diverse onderwijsmaterialen en -vormen ontwikkeld en in gebruik genomen. Ook in de vervolgoopleidingen krijgt het thema 'veilig en gezond opleiden' prioriteit.

## Werkpleklers

Het Radboudumc heeft de ambitie om het leren in, van en voor de praktijk verder te versterken. Dit heeft in 2022 verder vorm gekregen, waarbij we vooral hebben ingezet op de expertise die we in het werkpleklers hebben opgebouwd. Onder andere is het projectplan Leren Werkpleklers uitgevoerd: medewerkers kregen onder andere toegang tot het theoretisch kader over werkpleklers, konden gebruikmaken van een toolbox om kennis in de praktijk toe te passen en professionele adviseurs waren via één loket beschikbaar. Een vervolgprogramma voor het leren werkpleklers wordt in 2023 voorbereid.

Sinds 2020 is de leerstoel Persoonsgericht en innovatief leren en werken in de gezondheidszorg ingesteld, waarvan prof. dr. Lia Fluit hoogleraar werd. Doel van deze leerstoel is het onderzoeken van het werkpleklers in de context van de gezondheidszorg, het toepassen van de verkregen inzichten bij de uitvoering van de onderwijsstaak en het geven van onderwijs over werkpleklers. Omdat Lia Fluit met emeritaat (pensioen) gaat, volgt in 2023 herbezetting van deze leerstoel.

- 1. Voorwoord**
- Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding**
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**





### Digitale onderwijsinnovatie

In 2022 is goede voortgang geboekt in de digitale onderwijsinnovatie. Zo zijn er onder andere twee projecten uitgevoerd in het kader van het programma 'Op weg naar Extended Reality in onderwijs en opleiden'. Er is bijvoorbeeld gewerkt aan een infrastructuur om Extended Reality – zoals virtual reality – in het onderwijs in te zetten, de toerusting van de docenten en een stevig lokaal en (inter)nationaal netwerk.

### Gezondheid, leefstijl en preventie

Ook in ons onderwijs en opleidingen werken we aan meer aandacht voor gezondheidsbevordering, leefstijl en preventie. In 2022 zijn hiervoor de leerdoelen geformuleerd, is een pilot afgerond voor coschap dat zich richt op deze thema's en zijn we gestart met een pilot voor een leefstijlpoli waar patiënten naartoe kunnen.

### Honoursprogramma

Studenten van onze universitaire opleidingen kunnen een tweejarig facultair honoursprogramma volgen. In september 2022 zijn weer 26 studenten met dit programma gestart. Nieuw in dit programma is sinds 2022 de Honours Lezingenreeks, een serie van ongeveer 10 lezingen door toponderzoekers van het Radboudumc. Deze zullen de Radboud Research Rounds gaan vervangen. Bij de invulling van dit facultair honoursprogramma werken we nauw samen met de Radboud Honours Academy van de Radboud Universiteit. Zo worden er sinds 2022 twee verplichte bijeenkomsten Wetenschap en Samenleving ingepland met andere faculteiten.

- 1. Voorwoord  
Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie  
en governance**
- 4. Financiën**
  
- 5. Impact in 2022**
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding**
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
  
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de  
toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

## 5.3 Onderzoek



### Onderzoek 2022

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2021

#### Wetenschappelijke publicaties



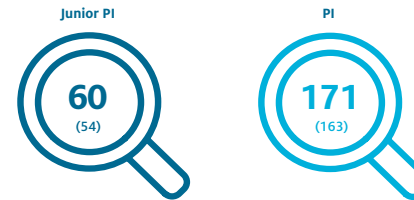
**3.945**  
(4.218)

#### Proefschriften



**195**  
(208)

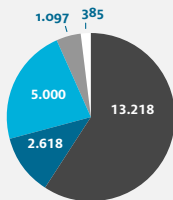
#### Principal Investigators (PI)



#### Verworven subsidies

€ x 1.000

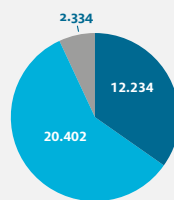
##### Individueel onderzoek (persoonlijke beurzen)



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

Voor een totale waarde van **€ 22.318**  
(18.850)

##### Onderzoek in samenwerkingsverband



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

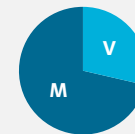
Voor een totale waarde van **€ 34.970**  
(99.428)

#### Hoogleraren

totaal aantal hoogleraren einde jaar

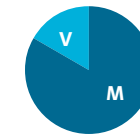


**208**  
(205)



♂ 147 (142)  
♀ 61 (63)

hoogleraren benoemd dit jaar



♂ 15 (12)  
♀ 3 (18)

#### Opbrengsten

opbrengsten contractonderzoeken derden (€ x 1.000)

**€ 107.815**  
(€104.064)

- Voorwoord Raad van Bestuur
- Strategie en beleid
- Organisatie en governance
- Financiën
- Impact in 2022
  - Financiële ontwikkelingen
  - Onderwijs en opleiding
  - Onderzoek
  - Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - Onze mensen
  - Duurzaamheid
  - Digitalisering en ICT
  - Huisvesting
  - Communicatie en in de media
- Vooruitblik
- Verslag van de toezichthouder
- Jaarrekening
- Bijlagen



## Onderzoek in het Radboudumc

Het wetenschappelijk onderzoek in het Radboudumc richt zich op het ontwikkelen van inzichten, kennis, technieken en methoden om persoonsgerichte en innovatieve gezondheidszorg mogelijk te maken. Preventie, diagnostiek en therapie op individuele maat is daarbij het doel. Deze strategie wint aan kracht door samenwerking. Het Radboudumc wil door onderzoek een belangrijke bijdrage leveren aan de innovatie in de zorg en behoud van gezondheid.

Het doen van wetenschappelijk onderzoek is bij uitstek innoveren. Onze fundamentele, translationele en klinische onderzoekers speuren, gedreven door nieuwsgierigheid en maatschappelijke vraagstellingen, naar nieuwe invalshoeken die wetenschappelijk onderzocht kunnen worden om uiteindelijk de zorg voor en de gezondheid van elk individu verder te brengen. Zij vormen daarmee een onmisbare impuls in onze strategie.

## Zelfevaluatie

In december 2022 hebben wij een zelfevaluatierapport aangeboden aan het College van Bestuur van de Radboud Universiteit, met daarin een reflectie op de verbeterplannen op basis van het SEP-rapport uit 2019 van het Radboud Institute for Health Sciences en het Radboud Institute for Molecular Life Sciences en het evaluatierapport van het Donders Institute for Medical Neuroscience uit 2020. Hierin staat onder andere de voortgang van de verbeterplannen omschreven, die goed is. Ook zaken die nog aandacht vragen zijn benoemd in het rapport. Deze worden vanaf 2023 meegenomen in de verdere ontwikkeling van het nieuwe Radboud Research Institute for Medical Innovation en de te ontwikkelen onderzoeksprogramma's, in het licht van Fit for the Future (paragraaf 2.4).

## Hoogleraren

In 2022 zijn 18 nieuwe hoogleraren benoemd waaronder slechts 3 vrouwen. Dit is weinig ten opzichte van 2021, toen juist relatief veel vrouwen zijn aangesteld (18 vrouwen, 12 mannen). Het eindpercentage van 29,3% vrouwelijke hoogleraren blijft daarmee achter bij het streefpercentage van 35%. Dit is dus een blijvend aandachtspunt en meer specifieke beleidsmaatregelen worden hiertoe voorbereid.

De uitvoering van het Hooglerarenplan 2021-2024 is in 2021 succesvol gestart. De aanpak van het geheel van benoemingsprocedures is

verbeterd, onder andere door de instelling van het BAC-beraad (Benoemingsadviescommissie) waar ook medezeggenschapsgremia zitting in hebben. Een aantal benoemingsprocedures van hoogleraren zijn on hold gezet vanwege het ontbreken van voldoende middelen bij de afdeling voor een mogelijke externe kandidaat. Voor 1 leerstoel uit het plan is het (nog) niet mogelijk gebleken een geschikte kandidaat te vinden. Een *open call*, ter afronding van informele carrièrepaden, heeft plaatsgevonden en heeft geresulteerd in 4 benoemingen. Aangezien vrijwel alle kandidaten mannen waren, is de procedure geëvalueerd en besloten om (vooralsnog) in 2023 geen nieuwe open call uit te zetten.

In 2022 zijn benoemd tot hoogleraar:

- Prof. dr. Jeroen van der Laak is benoemd op de leeropdracht Computationale pathologie, per 1 februari 2022.
- Prof. dr. Rosella Hermens is benoemd op de leeropdracht Persoonsgerichte oncologische keten- en netwerkzorg, per 1 maart 2022.
- Prof. dr. Nael Nadif Kasri is benoemd op de leeropdracht Medical neuroscience for neurodevelopment disorders, per 1 maart 2022.
- Prof. dr. Erno Hermans is benoemd op de leeropdracht Cognitive affective neuroscience, per 1 april 2022.
- Prof. dr. Clyde Francks is benoemd op de bijzondere leeropdracht Brain imaging genomics, per 1 april 2022.
- Prof. dr. Aura Timen is benoemd op de leeropdracht Eerstelijns geneeskunde, per 15 april 2022.
- Prof. dr. Jeroen Hasselaar is benoemd op de bijzondere leeropdracht Social empowerment in de palliatieve zorg, per 1 mei 2022.
- Prof. dr. Jeroen Boogaarts is benoemd op de leeropdracht Open en endovasculaire neurochirurgie, per 1 juli 2022.
- Prof. dr. Emmanuel Mylanus is benoemd op de leeropdracht Otologische implantologie, per 1 augustus 2022.
- Prof. dr. Jörgen Bruhn is benoemd op de leeropdracht Anesthesiologie, pijn en palliatieve geneeskunde, per 1 september 2022. Prof. dr. Willem Mulder is benoemd op de leeropdracht Precision Medicine, per 1 september 2022.
- Prof. dr. Robin Heijmen is benoemd op de leeropdracht Cardio-thoracale chirurgie, per 1 oktober 2022
- Prof. dr. Paul van der Nat is benoemd op de bijzondere leeropdracht Waardegedreven zorg, per 1 november 2022.
- Prof. dr. Nens van Alfen is benoemd op de leeropdracht Klinische

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

## 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

## 6. Vooruitblik

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



neurofysiologie, in het bijzonder neuro musculaire neurofysiologie, per 1 december 2022.

- Prof. dr. Erik van der Heijden is benoemd op de leeropdracht Interventie longziekten, per 1 december 2022.
- Prof. dr. André Marquand is benoemd op de leeropdracht Computational psychiatry, per 1 december 2022.
- Prof. dr. ir. Marcel Verbeek is benoemd op de leeropdracht Translationeel onderzoek Neurodegeneratieve aandoeningen, per 1 december 2022.
- Prof. dr. Mark Timmerman is benoemd op de bijzondere leeropdracht Paradontologie, per 1 december 2022.

### Valkhofleerstoel

Voor een periode van twee jaar benoemt het Radboudumc een hoogleraar op de zogenoemde Valkhofleerstoel. Hiervoor wordt altijd een vooraanstaande vrouwelijke wetenschapper uitgenodigd. Het doel van de Valkhofleerstoel is het bevorderen dat meer vrouwen topposities bekleden, het stimuleren van wetenschappelijke ontwikkelingen en het verkennen van strategisch relevante ontwikkelingen voor het Radboudumc. In 2021-2022 was deze eer aan prof. dr. Amy Edmondson, hoogleraar leiderschap en management aan de Harvard Business School. Haar Valkhoflezing vond plaats op 21 september 2022 en ging over psychologische veiligheid en het belang van leren van fouten. De Valkhofleerstoel 2023-2024 is toegewezen aan prof. dr. Rose Anne Kenny, hoogleraar Medical Gerontology aan het Trinity College Dublin (Ierland). Zij is door haar klinische en onderzoeksprofiel een boegbeeld op het gebied van klinische problemen bij ouderen.

### Subsidies, prijzen en benoemingen

Ook in 2022 zijn weer veel prachtige onderzoeksresultaten gerealiseerd waarmee we impact bereiken, en zijn vele subsidies en eervolle prijzen verworven. Een greep uit de hoogtepunten per instituut:

#### Radboud Institute for Health Sciences

- Dr. Ioannis Sechopoulos ontving een Vici-beurs van 1,5 miljoen euro van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Hiermee gaat hij onderzoek doen naar de verbetering van tomosynthese, een röntgenonderzoek waarmee radiologen borstkanker opsporen. Verbetering van de techniek moet leiden tot minder onnodig vervolgonderzoek bij de bevolkingscreening, en duidelijkere analyse van

tumoren voor en na een behandeling.

- Dr. ir. Geert Litjens ontving een ERC Starting Grant van 1,5 miljoen euro. Met deze Europese topsubsidie kan hij een project vormgeven en daarvoor een eigen onderzoeksgroep samenstellen op het gebied van Artificial Intelligence.
- Een internationaal consortium onder leiding van prof. dr. Stefan Listl ontving een EU-subsidie van ruim vijf miljoen euro. Het project PRUDENT gaat de financiering van mondzorg onderzoeken en verbeteren. PRUDENT draagt daarmee bij aan optimalisering van toegankelijke en betaalbare mondzorg.
- Resultaten van een groot internationaal onderzoek geleid door prof. dr. Saskia Middeldorp werden gepubliceerd in het gerenommeerde peerreviewed medisch tijdschrift The Lancet. Uit dit onderzoek blijkt dat zwangere vrouwen die in het verleden een trombose of longembolie hebben gehad, voldoende hebben aan een lage dosis antistollingsmedicatie om het risico op een nieuwe trombose of longembolie tijdens de zwangerschap zo laag mogelijk te houden. Een hogere dosis vermindert het risico niet verder. Tijdens de kraamperiode is een hogere dosering wel beter.
- Wouter Bulten en collega's publiceerden in Nature Medicine dat kunstmatige intelligentie (AI) wat betreft de techniek klaar is voor gebruik in de kliniek voor de analyse van prostaatkanker. Algoritmen overtreffen de gemiddelde patholoog, maar nog beter is de combinatie van AI en de patholoog.

#### Radboud Institute for Molecular Life Sciences

- Dr. Jeroen de Baaij ontving een ERC Starting Grant ter waarde van 1,5 miljoen euro van de EU en een Vidi-subsidie van 800 duizend euro van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Hiermee start hij een onderzoek naar de diagnostiek en behandeling van ernstige magnesiumtekorten, die onder meer epileptische aanvallen en spierkrampen tot gevolg kunnen hebben. Dr. Felix Hol ontving eveneens deze Vidi-subsidie voor zijn malaria-onderzoek.
- Prof. dr. Peter Friedl ontving een ERC Advanced Grant (Europese Unie) voor grensverleggend en innovatief onderzoek naar een therapie voor kanker.
- Prof. dr. Heiman Wertheim is benoemd tot nieuwe voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Medische Microbiologie.
- Prof. dr. Jolanda de Vries en prof. dr. Teun Bousema zijn benoemd tot

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

#### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

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



lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

- Onderzoek van onder andere dr. Jitstke Jansen en dr. ing. Bart Smeets werd gepubliceerd in wetenschappelijk tijdschrift Development. Het onderzoek richt zich op nierorganoïden, kleine mini-nieren die in het lab gekweekt worden met behulp van stamcellen. Deze dragen het beste bij aan meer begrip van de oorzaak en mogelijke behandelingen voor nefrotisch syndroom, een zeldzame nieraandoening.

#### **Donders Center for Medical Neuroscience**

- Prof. dr. Erno Hermans ontving een Vici-beurs van 1,5 miljoen euro van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Hiermee gaat hij onderzoeken hoe stressbestendigheid ontstaat en hoe veerkracht versterkt kan worden. Die kennis moet leiden tot de ontwikkeling van een training voor preventie van stress-gerelateerde klachten en stoornissen.
- Prof. dr. Roshan Cools ontving een ERC Advanced Grant (Europese Unie) voor grensverleggend en innovatief onderzoek naar hoe de hersenen gedrag controleren in stressvolle situaties.
- Prof. dr. Rogier Kievit ontving een ERC Starting Grant (Europese Unie) van 1,5 miljoen euro om een ambitieus project vorm te geven en daarvoor een eigen onderzoeksgroep samen te stellen.
- Prof. dr. Bas Bloem ontving de Stevinpremie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Hij is expert op het gebied van de ziekte van Parkinson, en kreeg deze onderscheiding van 2,5 miljoen euro voor de maatschappelijke impact van het onderzoek dat hij doet naar deze aandoening.
- Dr. Janita Bralten, prof. dr. Barbara Franke en collega's beschreven in een publicatie in Human Brain Mapping de nieuwe methode 'genomic structural equation modeling'. Met hun onderzoek hebben ze laten zien dat het modelleren van de genetische effecten op de hersenfunctie een krachtige aanpak is om meer te weten te komen over de biologische mechanismen die betrokken zijn bij de hersenfunctie.

#### **En verder lichten we graag uit:**

- Veertien onderzoekers van Radboud Universiteit en Radboudumc staan op de lijst met de 1 procent meest geciteerde wetenschappers van de afgelopen tien jaar. Dit betekent dat hun werk veel wordt gebruikt door (internationale) collega-wetenschappers. Het gaat om: Christian Beckmann, Bas Bloem, Jan Buitelaar, Reinout van Crevel, Mike Jetten, Leo Joosten, Mikhail Katsnelson, Bart-Jan Kullberg, Jos van der Meer, Johan Mouton, Robert Oostenveld, Jessica Quintin, Frank van de Veerdonk en Paul Verweij.
- Het Nationaal Groeifonds van de Rijksoverheid kende grote subsidies toe aan drie consortia waar het Radboudumc deel van uitmaakt. Oncode-PACT, PharmaNL en Biotech Booster ontvangen bedragen variërend van 80 tot 325 miljoen euro.
- KWF Kankerbestrijding financierde vijf nieuwe onderzoeksprojecten in het Radboudumc, voor een totaalbedrag van 2,6 miljoen euro. Ook het Hanarth Fonds kende subsidies toe aan drie projecten die artificial intelligence methodes gebruiken voor de opsporing, diagnose en behandeling van zeldzame kankers.
- Vijf jonge talentvolle onderzoekers van het Radboudumc hebben een Veni-financiering (uitgestelde 2021-toekenningen) ontvangen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek: Sirwan Darweesh, Margo Dona, Marieke Klein, Lilly Verhagen en Kubra Gulmez-Karaca.

#### **1. Voorwoord Raad van Bestuur**

#### **2. Strategie en beleid**

#### **3. Organisatie en governance**

#### **4. Financiën**

#### **5. Impact in 2022**

5.1 Financiële ontwikkelingen

5.2 Onderwijs en opleiding

5.3 **Onderzoek**

5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek

5.5 Onze mensen

5.6 Duurzaamheid

5.7 Digitalisering en ICT

5.8 Huisvesting

5.9 Communicatie en in de media

#### **6. Vooruitblik**

#### **7. Verslag van de toezichthouder**

#### **8. Jaarrekening**

#### **9. Bijlagen**

## 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek

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

Vanuit onze afdeling Valorisatie helpen we onze onderzoekers met het zoeken naar financiering voor onderzoek, het aangaan van samenwerkingen en begeleiden we beloftevolle nieuwe technologieën naar commercialisering. Daarnaast onderhandelen we over de contracten die daarbij horen en helpen bij het oprichten en ontwikkelen van spin-offs. Deze bedrijven, die we starten in samenwerking met investeerders, ondernemers en onze onderzoekers, geven een boost aan de ontwikkeling van unieke ideeën zodat de in het Radboudumc bedachte innovaties uiteindelijk wereldwijd gebruikt kunnen worden. Soms is het belangrijk om het exclusieve recht op een technologie, uitvinding of idee aan te vragen: een octrooi, ook wel een patent genoemd. Zo zorgen we ervoor dat het ontwikkelen en in de praktijk brengen van de vinding opgepakt kan worden door externe partijen, en die hun investeringen later kunnen terugverdienen. In 2022 werden er 7 nieuwe octrooiaanvragen ingediend.

Bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën, zoeken we de juiste partners om ons heen om deze samen te ontwikkelen en om de technologie op de markt te brengen. Daarbij volgen we de principes van Maatschappelijk Verantwoord Licentiëren. In 2022 sloten we 14 nieuwe contracten om onze technologieën verder te ontwikkelen en te vermarkten, waarmee het totaal op 137 actieve licenties staat. Op basis van ons onderzoek en ideeën zijn tot dusver 63 producten op de markt gekomen, waarvan 4 nieuw in 2022.

In 2022 werden in samenwerking met de Radboudumc Holding en Valorisatie 2 spin-off bedrijven opgericht: ARDIM, dat aan oplossingen werkt om echo's beschikbaar te maken in de eerste lijn, en Simmunext, dat zich richt op het verbeteren van bestaande immunotherapieën. Het totaal aantal startups dat door de Radboudumc Holding wordt beheerd, kwam daarmee eind 2022 op 23: 5 strategische deelnemingen en 18 spin-offs.

Een deel van onze bedrijven is reeds op de markt met een product en zijn actief in meer dan 40 landen. Bestaande spin-offs boekten ook in 2022 successen. Zo sloot SPL Medical een samenwerkingsovereenkomst af met NanoEcho om het contrastmiddel van SPL te combineren met de ultrasound innovatie van NanoEcho. Diverse bedrijven haalden ook vervolfinanciering op, zoals Enzyre, dat in een consortium met onder andere OostNL en Takeda Ventures €12 miljoen ophaalde voor de doorontwikkeling van het point of care diagnostisch platform met als eerste focus om stollingsfactoren beter en laagdrempeliger te meten. In totaal haalden alle spin-off's cumulatief inmiddels meer dan € 100 miljoen aan vervolfinanciering op.

Het Radboudumc werkt samen met en is vertegenwoordigd in diverse organisaties in het regionale innovatie-ecosysteem rondom de health en high tech sectoren, zoals Briskr, The Economic Board en Health Valley. Om deze samenwerking verder te bestendigen en de activiteiten op te schalen en te versnellen is in 2022 de stichting Briskr opgericht. Met hulp van Briskr is zo bijvoorbeeld de tweede editie van de Radboudumc Investor Day georganiseerd, waar ruim 100 investeerders, ondernemers en onderzoekers elkaar ontmoetten. Tot slot is in 2022 besloten om op onze campus een zogenoemde Health Incubator in te huisvesten: een broedplaats voor (startende) innovatieve bedrijven die een nauwe band met het Radboudumc hebben. Het is de bedoeling dat deze in 2023 van start gaat.

Onderzoek doen kost veel geld en daarvoor zijn wij, net als alle andere kennisinstellingen, grotendeels afhankelijk van subsidieverstrekters binnen en buiten Nederland. Het aanvragen hiervan is vaak complex en kost veel tijd, en tegelijkertijd is sprake van toenemende concurrentie. Het Grant Support Office van de afdeling Valorisatie ondersteunt onderzoekers bij het aanvragen van subsidies. In 2022 verwierven onze onderzoekers voor ongeveer 22 miljoen euro aan persoonlijke beurzen: subsidies die aan één onderzoeker van het Radboudumc worden toegekend. Hierbij werd zo'n 16 miljoen euro vanuit Nederland gefinancierd. Daarnaast verwierf het Radboudumc voor circa 35 miljoen euro voor onderzoek in samenwerkingsverband. Dat kunnen teams van Radboudumc-onderzoekers zijn, maar het Radboudumc zoekt in haar collaborative research juist

- 1. Voorwoord
- 2. Raad van Bestuur
- 3. Strategie en beleid
- 4. Organisatie en governance
- 5. Financiën
- 6. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
- 7. Vooruitblik
- 8. Verslag van de toezichthouder
- 9. Jaarrekening
- 10. Bijlagen

ook meer en meer de samenwerking op met andere kennisinstituten binnen en buiten Nederland. Voor dit team science onderzoek zien we een toenemende en terechte focus op maatschappelijke impact bij de beoordeling voor financiering. Circa 60% van de subsidies voor onderzoek in samenwerkingsverband komt vanuit het buitenland. Hierbij heeft de EU het grootste aandeel met ongeveer 20 miljoen euro. Ten opzichte van 2021 (circa 68 miljoen euro) is dat lager, dit heeft te maken met onder andere de overgang van het Europese programma Horizon 2020 naar het Horizon Europe programma.



- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
  
- 5. Impact in 2022**
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 **Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek**
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
  
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

# 5.5 Onze mensen

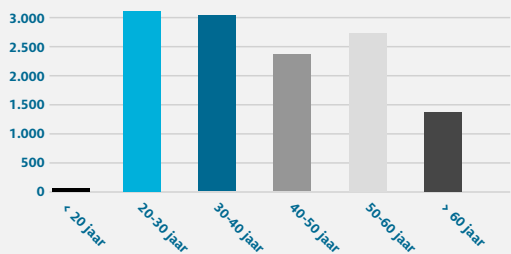
## 5.5.1 Kerncijfers



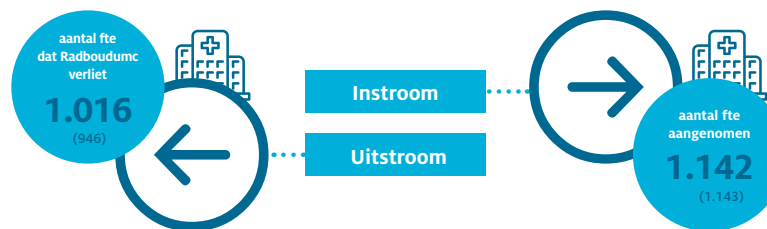
### Onze mensen 2022

Tussen de haakjes staan de gegevens van 2021

#### Medewerkers



Aantal medewerkers per leeftijd:



#### Verzuim

verzuim uitgedrukt in fte zwangerschap niet meegerekend (verzuimpercentage)

**520,2**  
(421,7 (5,18%))

gemiddeld aantal kalenderdagen verzuim (per medewerker die verzuim had)

**25,57**  
(29,68)

#### Participatiebanen



aantal fte  
**68,14**  
(60,3)

% participatiebanen t.o.v. totale personeelsbestand  
**0,84%**  
(0,66%)

#### Recruitment

vacatures



**859**  
(891)

verwerkte sollicitaties



**13.460**  
(13.587)

geplande gesprekken



**2.722**  
(2.730)

#### Verzuimpercentages

verzuimpercentage per kwartaal

kwartaal 1	6,93% (4,89%)
kwartaal 2	5,89% (4,92%)
kwartaal 3	5,74% (4,92%)
kwartaal 4	6,55% (5,95%)

verzuimpercentage per functiefamilie

(Acad.) medisch specialisten & artsen	2,90% (1,95%)
Analytisch personeel	6,51% (5,38%)
Facilitair	10,12% (9,28%)
Klinisch (mede) behandelen	7,65% (6,17%)
Management	5,59% (3,99%)
Onderwijs & Onderzoek	3,15% (2,42%)
Personeel in opleiding	3,05% (2,61%)
Staf, administratie en secretariaat	6,64% (5,17%)
Verpleging en verzorging	9,27% (8,22%)

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 **Onze mensen**
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## 5.5.2 Visie en mijlpalen

In 2022 werkten er bijna 13.000 mensen bij het Radboudumc. We zien al deze medewerkers graag fit en met plezier aan het werk, met een goede balans tussen werk en privé. Daar werkten we in 2022 op verschillende manieren aan. Tegelijk zien we een toenemend ziekteverzuim en een krappere wordende arbeidsmarkt. Er stonden in 2022 voortdurend veel vacatures open. We zullen alles op alles moeten zetten om ons te blijven inspannen om onze professionals te behouden en bij vacatures de juiste mensen te vinden voor ons werk. Ambitieuze collega's, die het elke dag weer beter willen doen. Die nieuwsgierig en betrokken zijn, die willen samenwerken en oprechte aandacht hebben voor de patiënt en collega's. Onze werkplek moet er een zijn die ruimte biedt voor ontwikkeling en werkplezier. We willen ervoor zorgen dat iedereen zich in elke functie en levensfase zo goed mogelijk gesteund en gewaardeerd voelt.

### Blended working

In 2022 is gestart met de invoer van 'blended working' in het Radboudumc. Dat betekent dat we naar een manier van werken gaan waarbij medewerkers flexibel en activiteitgericht bepalen waar en hoe ze hun werk doen. Het maken van nieuwe keuzes in werken (fysiek, digitaal of hybride) is een dynamisch leerproces. Samen blijven we dat ook in 2023 nog verder vormgeven. Voorop staat dat we kijken hoe we ons werk nog beter, slimmer, effectiever en gezonder in kunnen richten.

Om het *blended working* goed vorm te geven, op te starten en te begeleiden, werken de afdelingen HR, Informatiemanagement, Servicebedrijf en Bouwzaken al sinds 2021 intensief samen. De Ondernemingsraad heeft instemming verleend aan het voorgestelde beleid dat uiteindelijk in 2022 door de Raad van Bestuur werd goedgekeurd. We blijven regelmatig evalueren en stellen bij waar nodig. Het beleidskader is om die reden geldig voor één jaar. Voor 2023 geven we prioriteit aan: doelgroeponderzoek, monitoring van effecten en verandercommunicatie.

### Recruitment

Het grote aantal vacatures is een uitdaging gezien de krappe arbeidsmarkt. De vraag naar zorgprofessionals blijft in 2023 en de komende jaren substantieel groter dan het aanbod. In Gelderland is de vacaturedruk op dit moment 6:1, wat wil zeggen dat iedere zorgprofessional kan kiezen uit zes vacatures. Daarom is het ontzettend belangrijk om te blijven investeren in

een sterk werkgeversmerk en het behoud van collega's.

Vacaturesites, het netwerk en de Radboudumc 'werken bij'-website zijn bij zorgprofessionals de belangrijkste kanalen om een baan te vinden bij het Radboudumc. Daarom blijven we in 2023 investeren in wervingscampagnes en doorontwikkeling van de website, zodat we makkelijker in contact komen met schaars talent. We maken doelgroepgerichte, inclusieve vacatureteksten en wervingsvideo's. Onze collega's zetten we nog meer in bij de werving van nieuwe collega's (referral recruitment).

In 2022 hebben we ruim 1.000 collega's via vacatures, talentpools, events en meeloopdagen aan ons weten te binden. Daarom blijven we in 2023 inzetten op deze laagdrempelige manier van kennismaking.

Nieuwe medewerkers geven we al vóór de start van hun eerste werkdag een warm welkom via onze *onboarding* app Appical en fysiek op locatie tijdens de introductiedag, waar we in 2022 weer mee zijn gestart na de coronaperiode.

### Divers en inclusief

In het Radboudumc streven we naar gelijke kansen voor iedereen, ongeacht sekse- en/of genderverschillen, leeftijd, etniciteit, sociale achtergrond of functiebeperking: een inclusief Radboudumc. Dit is een belangrijk uitgangspunt binnen alle drie de kerntaken: zorg, onderzoek en onderwijs. Al jaren worden er op allerlei plekken binnen onze organisatie activiteiten geïnitieerd die gericht zijn op het creëren van gelijkheid en inclusiviteit. Daarin hebben we al veel bereikt. In de wereldwijde ranking 'Diversity Leaders' van de *Financial Times* 2022 staat het Radboudumc op de 52ste plaats (2021: 99). Daarbij zijn we de hoogst scorende gezondheidszorgorganisatie ter wereld.

In ons Gendergelijkheid en diversiteitsplan, ook te vinden op onze website, staat onze visie op diversiteit en inclusie en onze ambities en doelstellingen voor de jaren 2022-2025. De focus ligt vooralsnog op het creëren van genderbalans in leidinggevende functies, diversiteit in werving en selectie, gender- en geslachtsdimensie in onderzoek en onderwijs en het bevorderen van sociale veiligheid (waaronder ook het aanpakken van grensoverschrijdend gedrag) en vitaliteit bij medewerkers. De thema's van de activiteiten blijven we de komende jaren steeds bijstellen.



#### 1. Voorwoord Raad van Bestuur

#### 2. Strategie en beleid

#### 3. Organisatie en governance

#### 4. Financiën

#### 5. Impact in 2022

5.1 Financiële ontwikkelingen

5.2 Onderwijs en opleiding

5.3 Onderzoek

5.4 Valorisatie: waarde uit  
kennis en onderzoek

#### 5.5 Onze mensen

5.6 Duurzaamheid

5.7 Digitalisering en ICT

5.8 Huisvesting

5.9 Communicatie en in de media

#### 6. Vooruitblik

#### 7. Verslag van de toezichthouder

#### 8. Jaarrekening

#### 9. Bijlagen



In 2022 hebben we de initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie binnen de organisatie verder op elkaar afgestemd, ambassadeurs en sleutelfiguren met elkaar in verbinding gebracht en een start gemaakt met de inbedding en positionering van dit belangrijke thema binnen het Radboudumc. Deze inbedding zullen we in 2023 verder vormgeven. In 2022 hebben we gewerkt aan het bevorderen van bewustwording door onder meer het organiseren van theatervoorstellingen 'Unconscious bias' voor medewerkers. Deze theatervoorstellingen hebben we samen met de Radboud Universiteit ontwikkeld. Het vergroten van bewustwording doen we ook door aandacht te geven aan internationale en nationale events zoals Diversiteitsdag en Coming Out Day. Tot slot heeft in samenwerking met de Gemeente Nijmegen een aantal inspiratiesessies LHBTIQ+-inclusie voor zorg- en welzijnsorganisaties in Nijmegen en omgeving plaatsgevonden. Deze sessies krijgen in 2023 een vervolg.

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

### Vrouwen in toonaangevende functies

Specifieke onderdeel binnen ons diversiteits- en inclusiebeleid is de aandacht voor de positie van vrouwen in toonaangevende functies. Daarbij gaat het onder meer om vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties en op hooglerarenposities. Hoogleraren geven vorm en inhoud aan onze strategie voor onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg en aan onze maatschappelijke impact. We hebben veel vrouwelijk talent in huis. Toch is het percentage vrouwelijke hoogleraren nog te klein, al hebben we in de afgelopen jaren wel progressie geboekt. In 2020 was slechts 23,1% van al onze hoogleraren vrouw. Eind 2021 was dat percentage 30,5%. Die toename kwam door een specifieke benoemingsprocedure voor 10 extra vrouwelijke hoogleraren. Uiteindelijk heeft deze procedure geleid tot 13 extra vrouwelijke hoogleraren. Eind 2022 zitten we op een vergelijkbaar percentage als in 2021. In het hooglerarenplan van het Radboudumc worden activiteiten opgenomen die gericht zijn op het verder vergroten van het aandeel vrouwen in wetenschappelijke posities de komende jaren. Het in 2022 opgestarte BAC-beraad (Benoemingsadviescommissie), dat zich

richt op de benoeming van hoogleraren, ziet toe op de uitvoering en sturing. Ook bij de invulling van de hogere managementposities wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen. Hierin zijn in 2022 mooie resultaten bereikt: in de bemensing van de directiefuncties voor de nieuwe centra en instituten is een 50/50-balans gerealiseerd.

### Participatiebanen

Bij inclusief werkgeverschap hoort een divers personeelsbestand, met daarbinnen ook mensen met een functiebeperking. Wij zijn er van overtuigd dat dit ook betere zorg oplevert. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een arbeidsbeperking krijgen in het Radboudumc de kans om hun capaciteiten in te zetten. Onze ambitie is het realiseren van 100 fte participatiebanen. Hiermee kiezen we voor een realistisch doel en duurzame banen. In 2022 zijn 10 nieuwe collega's uit de doelgroep aangesteld. Er vond ook uitstroom plaats, waarmee het totaal in 2022 uitkwam op 68,14 fte (72 personen), ofwel 0,82% van het totaal aantal formatieplaatsen. Onze ambitie hebben we daarmee nog niet gehaald. Het aantal blijft achter op de doelstelling omdat er, net als in voorgaande jaren, onvoldoende passende vacatures zijn die matchen met de kwaliteiten van de mensen uit de doelgroep. Ook heeft de coronapandemie veel aandacht gevraagd voor andere activiteiten waardoor een beperkte begeleidingscapaciteit aanwezig was om nieuwe medewerkers uit de doelgroep te laten starten. Dit vraagt om een nieuwe impuls in 2023. In 2023 zullen we ook specifiek gaan inzetten op *social return on investment*, als onderdeel van ieder inkoopproces. Hiermee geven we als organisatie ook indirect een bijdrage aan de inzet van mensen met een functiebeperking.

### Toekomstbestendig verplegen

Goede zorg leveren, van hoge kwaliteit, die aansluit bij de individuele wensen en behoeften van de patiënt. Dat is de kern van het verpleegkundige vak; een vak dat altijd in ontwikkeling is. Met het programma Toekomstbestendig Verplegen (TBV) bereiden we verpleegkundigen voor op ontwikkelingen binnen onze organisatie en helpen we ze mee te bewegen met de veranderende zorgvraag. In 2021 heeft het programma TBV vertraging opgelopen door corona. Het jaar 2022 stond in het teken van herstarten, opnieuw organiseren en implementeren van het TBV-programma. Een aantal nieuwe afdelingen zijn begonnen met het programma, en een aantal afdelingen hebben een doorstart gemaakt met het leer- en verandertraject.

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

### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

### 6. Vooruitblik

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



In 2022 is TBV een meer flexibel en 'op maat'-programma geworden. Het is zodanig aangepast dat het beter aansluit bij de toekomstige zorg en de ontwikkelingen in onze organisatie. De Intensive Care doorloopt bijvoorbeeld een TBV-programma dat meer aansluit bij de vraag van het verpleegkundig team op de IC. Ook het programmateam zelf is in 2022 opnieuw vormgegeven, waarbij alle verpleegkundige functies zijn vertegenwoordigd zodat verpleegkundige zeggenschap is geborgd. Het programmateam staat in nauwe verbinding met de afdelingen die zijn gestart met het programma of op het punt staan te beginnen. Ervaringen en hulpvragen vanuit de praktijk leiden tot passende ondersteuning en verbeteringen van het programma, zoals trainingen voor teamleiders zorg of aanpassingen van opdrachten.

TBV zorgt voor een beweging binnen het verpleegkundig domein op diverse vlakken. Het vraagt een andere manier van werken, dit is soms lastig maar biedt ook kansen. Dit heeft de aandacht van het programmateam en collega's worden waar mogelijk gestimuleerd, gemotiveerd en ondersteund. Zeker ook gezien de samenhang met het programma Fit for the Future, zal TBV ook in 2023 nog actueel zijn op veel afdelingen. Daarnaast is de ontwikkeling van het verpleegkundig domein een landelijk thema geworden, waarbij alle academische ziekenhuizen met een TBV-gerelateerd programma werken en ervaringen delen.

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

## **5. Impact in 2022**

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 **Onze mensen**
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

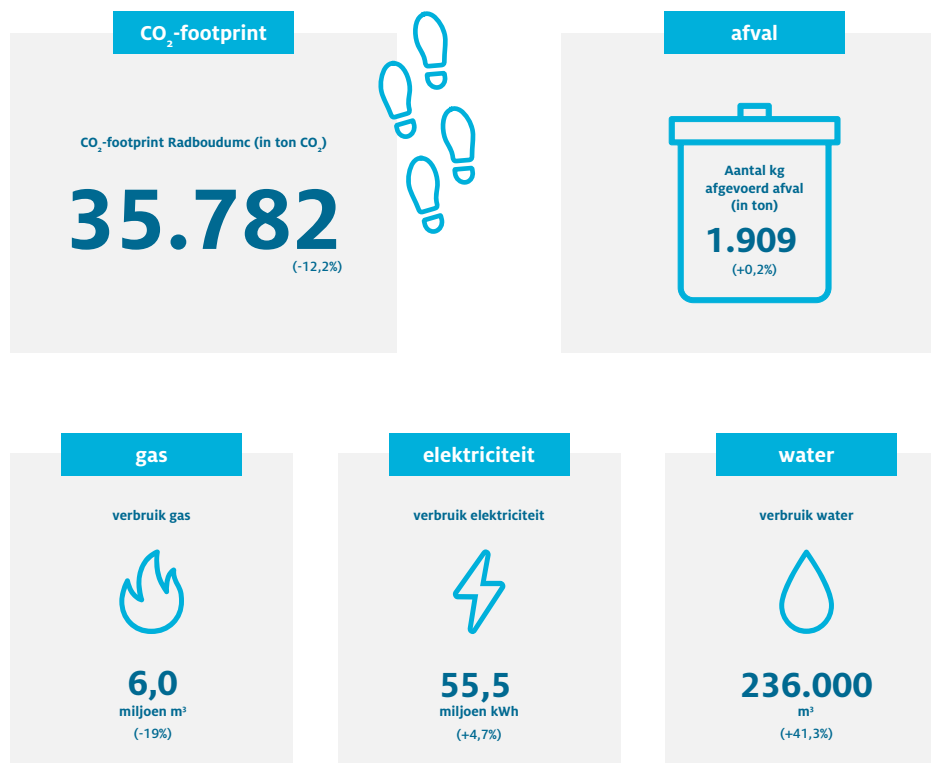
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de  
toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

## 5.6. Duurzaamheid

### 5.6.1 Kerncijfers

#### Duurzaamheid 2022

Tussen de haakjes staat het procentuele verschil ten opzichte van 2021



1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## 5.6.2 Ambities, beleid en aanpak

Duurzaamheid is één van onze 6 strategische thema's (zie paragraaf 2.1). We zijn ons ervan bewust dat de zorgsector verantwoordelijk is voor 7% van de nationale voetafdruk in termen van CO<sub>2</sub>-emissie equivalent. Daarnaast produceert de sector 4% van het afval en wordt 13% van de grondstoffen (metalen en mineralen) gebruikt door de zorg. We werken aan een steeds betere gezondheid voor iedereen, maar het leveren van zorg, het doen van onderzoek en het geven van onderwijs, dragen we ook bij aan de klimaatcrisis en milieuproblematiek. Het is deze paradox die we willen doorbreken.

Het Radboudumc gaat voor duurzame, innovatieve en betaalbare zorg. Duurzame zorg wil zeggen: zorg die zinnig en betaalbaar is, die de gezondheid en waarde van leven van onze patiënten vergroot en minimale negatieve impact heeft op het milieu. Nu en in de toekomst. We streven naar een duurzame organisatie tot in de haarvaten: dat alle medewerkers en studenten duurzaam denken en doen. We trekken hierbij samen op met de Radboud Universiteit en vele andere partners om onze ambities te realiseren.

### Onze ambities op het gebied van duurzaamheid

In maart 2022 is het gezamenlijke Duurzaamheidsbeleid 2021-2025 van Radboud Universiteit en Radboudumc vastgesteld en gepubliceerd op de websites van beide organisaties. In dit plan staan onze vier richtinggevende ambities beschreven:

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

We willen impact op deze ambities realiseren via ons onderwijs, onderzoek, patiëntenzorg, bedrijfsvoering en HR-beleid. De ambities zijn uitgewerkt in concrete doelstellingen en projecten in het Uitvoeringsprogramma Radboudumc 2021-2023. Met onze ambities willen we bijdragen aan de Sustainable Development Goals, de wereldwijde duurzame ontwikkelingsdoelen opgesteld door de Verenigde Naties met als doel een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering.

### Aanpak en mijlpalen in 2022

We werken aan de doelstellingen en projecten van het Uitvoeringsprogramma Radboudumc 2021-2023. De Stuurgroep Duurzaamheid Radboudumc geeft richting aan het duurzaamheidsbeleid en bewaakt de voortgang. Om onze doelstellingen te realiseren, wordt op centraal niveau beleidsmatig gestuurd en tegelijkertijd wordt een bottom-up benadering gehanteerd om zoveel mogelijk een duurzame organisatie te worden tot in onze haarvaten. De duurzame beweging wordt aangejaagd door collega's te enthousiasmeren en informeren over duurzame initiatieven. In 2022 zijn drie webinars georganiseerd door het Netwerk Duurzame Zorgprofessionals Radboudumc, heeft het Impact festival plaatsgevonden in samenwerking met de Radboud Universiteit en waren er energiedag en een kledingruilbeurs. De interne digitale nieuwsbrief Duurzaamheid is één van de communicatiemiddelen die wordt ingezet voor kennisdeling. Ook is in 2022 duurzaamheid als vast onderdeel opgenomen in het format van de jaargesprekken die alle leidinggevenden voeren met de medewerkers.

Tot slot zoeken we nauw de samenwerking op met andere partijen voor het realiseren van onze duurzaamheidsambities. In 2022 was de ondertekening van de nieuwe Green Deal Samen werken aan duurzame zorg door NFU, samen met vele andere partijen uit de zorgsector, een belangrijke mijlpaal.

### Duurzaamheid in onderwijs

In het studiejaar 2021-2022 werd de eerste collegereeks Planetary Health georganiseerd, specifiek gericht op studenten Geneeskunde, Tandheekunde en Biomedische Wetenschappen. Planetary Health gaat over de nauwe relatie tussen de gezondheid van de planeet en de gezondheid van de mens. De colleges zijn voor iedereen terug te kijken via het YouTube-kanaal Planetary Health Radboudumc. In het studiejaar 2022-2023 wordt keuzevak Planetary Health officieel in de opleiding onderwezen.

Ook op andere momenten is in het onderwijs aandacht voor de gevolgen van de klimaat- en biodiversiteitscrisis. Zo wordt in introductieweek het denkkader van Planetary Health geïntroduceerd, waarbij ook expliciet de gezondheidseffecten van bijvoorbeeld een opwarmende aarde voor onze patiënten naar voren komen. Hiermee wordt voor de toekomstige artsen voor het voetlicht gebracht dat de klimaatcrisis ook een gezondheidscrisis is. Ook wordt in de loop van de opleidingen, onder andere via workshops, ingegaan op de CO<sub>2</sub>-footprint van behandelingen en medicijnen in de zorg, die in totaal voor 7% bijdraagt aan de nationale uitstoot.

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

### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 **Duurzaamheid**
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

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



## Duurzaam onderzoek

Duurzaam onderzoek betekent dat we ons inzetten op het doen van waardetoevoegend onderzoek voor de maatschappij en dat we dit uitvoeren op een duurzame manier. In 2022 heeft in het kader van Klimaatonderzoek Initiatief Nederland (KIN) een inventarisatie plaatsgevonden van lopende onderzoeken in het Radboudumc naar de relatie tussen mondiale milieuveranderingen en gezondheid. Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen het gebruik van pesticiden en het ontwikkelen van Parkinson. Diverse studies hebben aangetoond dat mensen gemiddeld jonger Parkinson krijgen als ze zijn blootgesteld aan pesticiden. En dat effect wordt groter naarmate mensen meer zijn blootgesteld.

Voor het verduurzamen van het onderzoek zet het Green Lab Initiative Radboudumc zich sterk in. Een van de initiatieven in 2022 is de campagne om collega's via stickers op apparatuur bewuster te maken over het energieverbruik ervan en het plaatsen van timers zodat apparaten automatisch uitgeschakeld worden op een bepaald tijdstip. Ook hebben we al drie laboratoria LEAF (Laboratory Efficiency Assessment Framework) geïmplementeerd voor het systematisch verduurzamen en borgen van de onderzoekspraktijk.

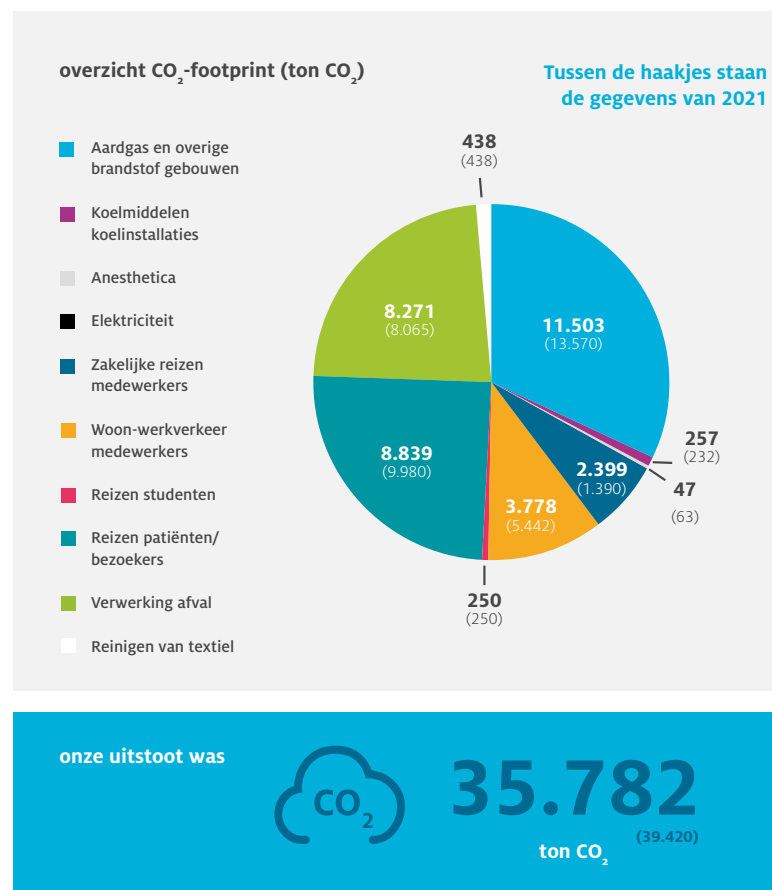
## Duurzame patiëntenzorg

Duurzaamheid in de patiëntenzorg neemt in het Radboudumc een steeds belangrijkere plaats in. We geven daar vorm aan in verschillende projecten en programma's, bijvoorbeeld rond medicijngebruik en projecten als de Groene OK, een operatiekamer waar het milieu minimaal wordt belast en waar maximaal aandacht is voor de gezondheid van de patiënt en medewerker. De komende jaren zullen we de impact van zorgpaden op het milieu in kaart brengen en vervolgens keuzes maken die de impact verkleinen.

Andere belangrijke onderwerpen die raken aan duurzame patiëntenzorg, zijn gezondheidsbevordering en preventie. Hiermee verminderen we namelijk de zorgvraag en daarmee de impact op het milieu. Binnen het Radboudumc is hiermee in 2022 een start gemaakt, onder andere met de oprichting van het Leefstijlzorgloket. Meer over preventie en passende zorg staat in paragraaf 5.1.2.

## Duurzame bedrijfsvoering

'Ga voor klimaatneutraal' is één van onze vier ambitieuze duurzaamheidsambities. Deze ambities zijn uitgewerkt in doelstellingen, zoals 'energie-neutraal in 2030', dit betreft ons gas- en elektraverbruik. Tegelijkertijd willen we ook onze bijdrage aan emissies die ontstaan via het verwerken van ons afval en de vervoersbewegingen van en naar de campus verminderen of klimaatneutraal maken. Om te kijken hoe ver we op weg zijn, berekenen we jaarlijks onze CO<sub>2</sub>-footprint. Voor 2022 ziet die berekening er als volgt uit:



NB: de emissies die indirect veroorzaakt worden door de inkoop van onze goederen en diensten maken geen onderdeel uit van deze footprint.

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

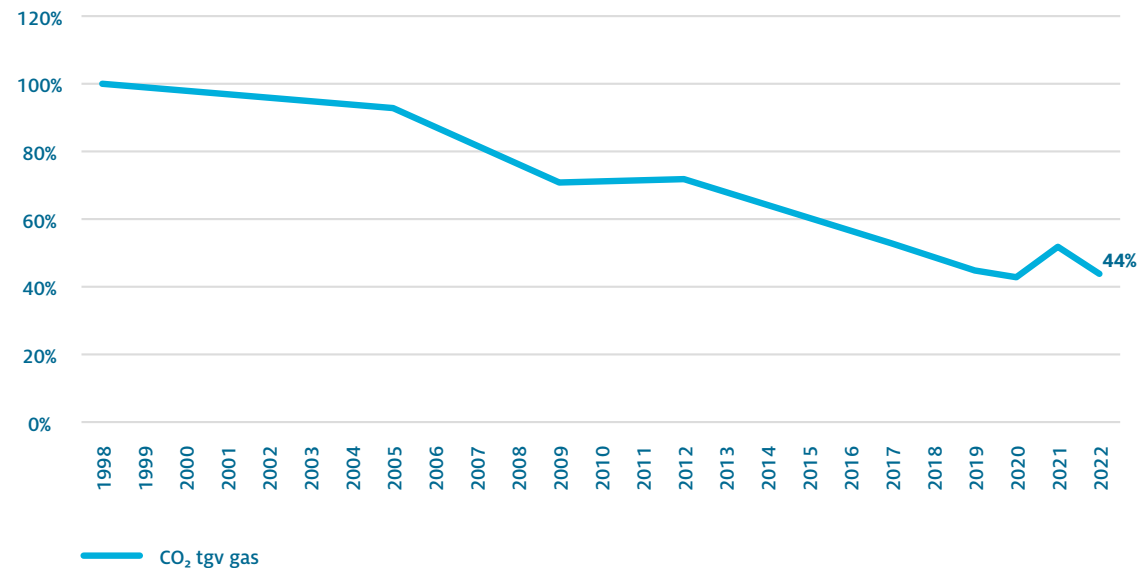


De CO<sub>2</sub>-footprint in 2022 is met 12,2% gedaald ten opzichte van 2021. Bijna de helft van deze afname is veroorzaakt door minder gasverbruik vanwege de warme winter. De rest van de daling is te verklaren door een andere berekeningsmethode die we zijn gaan gebruiken voor het woon-werkverkeer. Tot 2022 hanteerden we een schatting op basis van enquête die eens per vijf jaar afgenomen werd. Vanaf begin 2022 is het mogelijk om op basis van slagboomgegevens bij onze parkeerplaatsen reëlere data te verkrijgen.

Onze footprint van de afgelopen jaren:

- 2022: 35.782 ton CO<sub>2</sub> (daling van 12,2%)
- 2021: 39.420 ton CO<sub>2</sub> (daling van 3%)
- 2020: 40.784 ton CO<sub>2</sub> (daling van 25%)
- 2019: 54.284 ton CO<sub>2</sub> (daling van 5,3%)
- 2018: 57.340 ton CO<sub>2</sub> (daling van 3,5%)
- 2017: 59.450 ton CO<sub>2</sub> (daling van 2,5%)

### CO<sub>2</sub> historie



### Energie

Met het ondertekenen van de nieuwe Green Deal Samen werken aan duurzame zorg in 2002, heeft het Radboudumc zich geconfirméerd aan de doelstelling uit het Klimaatakkoord: 55% CO<sub>2</sub>-reductie in 2030 van onze directe uitstoot. Het Radboudumc heeft deze wettelijke verplichting al reeds behaald. Onze directe uitstoot, dit betreft ons gasverbruik, was in 2022 56% lager dan in ons referentiejaar 1998.

Het Radboudumc heeft echter een hogere ambitie gesteld: energieneutraal in 2030 (gas en elektra). Dit betekent dat we alle benodigde elektriciteit, warmte en koeling opwekken uit duurzame energiebronnen. De manier waarop we dit willen realiseren hebben we beschreven in de Routekaart CO<sub>2</sub> (2021).

#### 1. Voorwoord Raad van Bestuur

#### 2. Strategie en beleid

#### 3. Organisatie en governance

#### 4. Financiën

#### 5. Impact in 2022

5.1 Financiële ontwikkelingen

5.2 Onderwijs en opleiding

5.3 Onderzoek

5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek

5.5 Onze mensen

5.6 Duurzaamheid

5.7 Digitalisering en ICT

5.8 Huisvesting

5.9 Communicatie en in de media

#### 6. Vooruitblik

#### 7. Verslag van de toezichthouder

#### 8. Jaarrekening

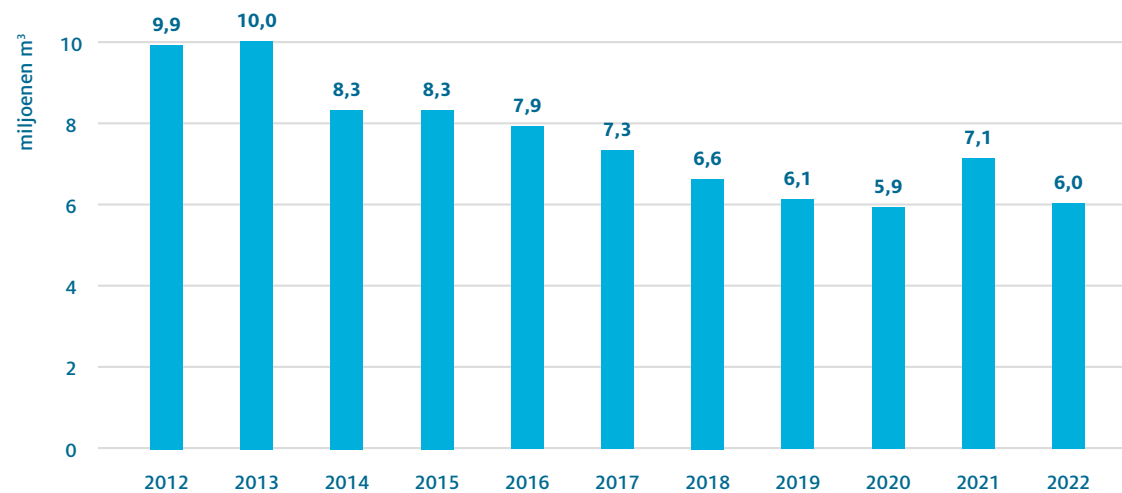
#### 9. Bijlagen



## Gasverbruik

Het gasverbruik is in 2022 ten opzichte van 2021 met 19% afgenomen. Het grootste deel hiervan wordt verklaard doordat het in 2022 warmer was dan in 2021. Er zijn 14% minder koude dagen geweest, wat zich direct in meer gasverbruik vertaalt. De overige afname van 9,5% gas is voornamelijk te verklaren doordat wij het stoomverbruik in het Radboudumc verder proberen te verminderen en de verwarming in een aantal afdelingen laag gezet is nadat zij verhuisden naar de nieuwbouw.

Gasverbruik (milj. m<sup>3</sup>)



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

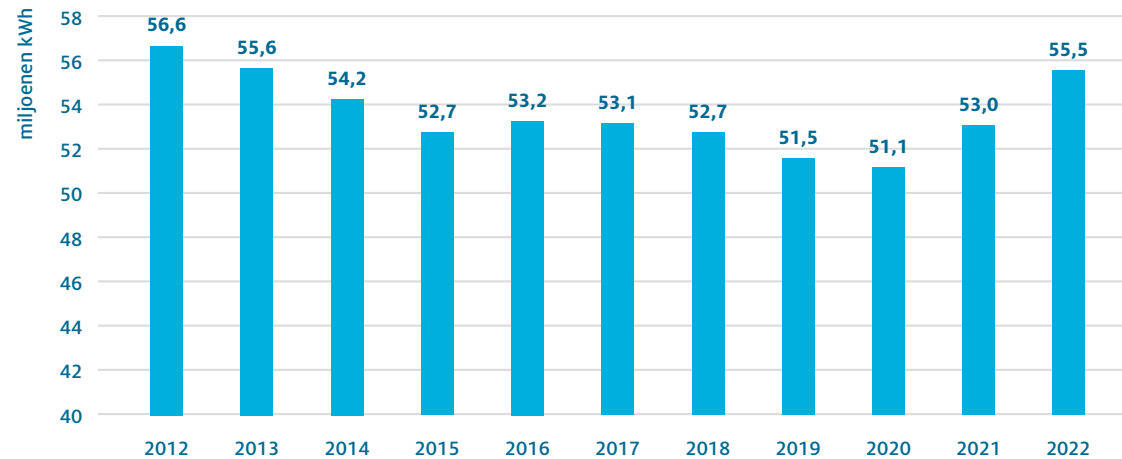




## Elektriciteit

Ons elektriciteitsverbruik is in 2022 met 4,7% toegenomen. Dit is voornamelijk te verklaren door het warmere weer. In 2022 zijn er 40% meer warme dagen geweest waarop onze koeling moest werken. Daarnaast is ons nieuwe hoofdgebouw gasloos, maar de warmtepompen gebruiken wel veel elektriciteit. 100% van ons stroomverbruik wordt echter 'groen' opgewekt, voornamelijk met windmolens. De verwachting voor 2023 is dat ons elektriciteitsverbruik nog iets verder stijgen zal stijgen. Het sluiten van de oude gebouwen heeft later wel weer een positief effect op ons elektriciteitsgebruik.

### Elektriciteitsverbruik (milj. kWh)



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

## 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

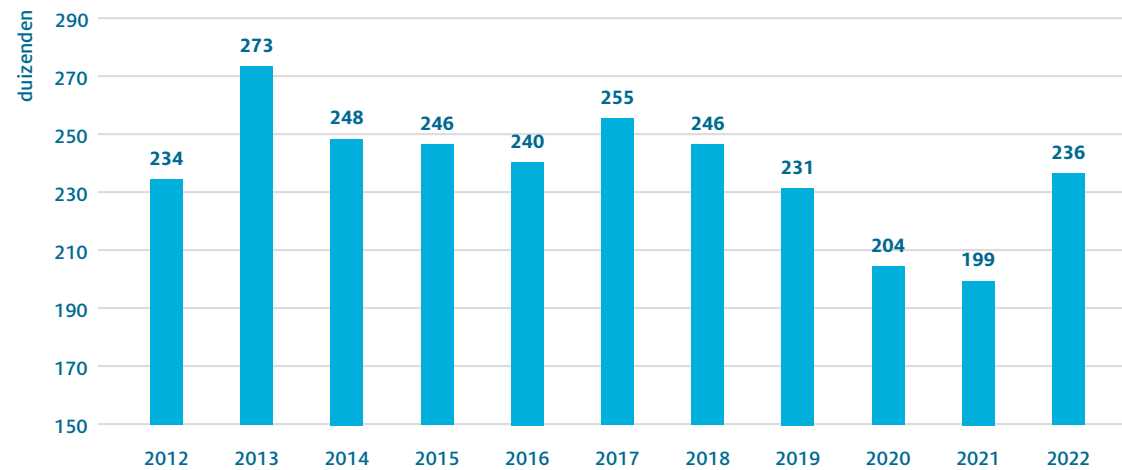
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## Water

In 2022 gebruikten we 236.000 m<sup>3</sup> water, ruim 30.000 m<sup>3</sup> meer dan in 2021. De verklaring ligt bij het toegenomen gebruik van onze gebouwen na de relatieve luwte in de coronajaren 2020 en 2021.

### Water gebruik (m<sup>3</sup>)



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

## 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit  
kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 **Duurzaamheid**
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

## 6. Vooruitblik

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

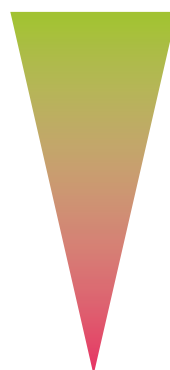


## Afval en circulariteit

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

## Niveaus van circulariteit (10 R's)

Meest duurzaam



Minst duurzaam

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

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

totalen	2018	2019	2020	2021	2022	% tov 2021
restafval	1.379.480	1.387.730	1.148.506	1.150.543	1.238.053	7,6%
papier	326.292	226.394	245.608	230.250	238.097	3,4%
glas	30.357	32.677	22.679	23.950	24.525	2,4%
elektronica	17.825	20.809	13.645	13.513	34.602	156,1%
grof afval	35.967	55.295	36.150	31.100	39.040	25,5%
specifiek ziekenhuisafval	217.290	203.220	255.906	321.211	252.071	-21,5%
gevaarlijk afval	56.820	56.461	53.561	53.032	54.535	2,8%
plastics	18.140	9.706	23.133	11.254	12.227	8,7%
archieff media	1.220	1.079	9.139	47.022	928	-98,0%
koffiedik	0	0	49.102	23.807	14.050	-41,0%
swill					1.295	
<b>TOTAAL</b>	<b>2.083.391</b>	<b>1.993.371</b>	<b>1.857.429</b>	<b>1.905.682</b>	<b>1.909.423</b>	<b>0,2%</b>

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



In 2019 hebben we onze afvaldoelstelling geformuleerd om 20% reductie van restafval te hebben in 2025 ten opzichte van 2019. In 2022 was het resultaat 11% reductie ten opzichte van 2019. Het totale afval is met 4% afgenomen ten opzichte van 2019. Het recyclebare deel bedraagt 19% van het totaal.

In de afvalcijfers is de coronaperiode duidelijk zichtbaar:

- Het restafval was in 2020 en 2021 flink afgenomen ten opzichte van 2019 (circa 17%). In 2022 zien we de afvalcijfers weer stijgen.
- Het specifiek ziekenhuisafval (infectueus afval) is juist in 2020 en 2021 flink gestegen door COVID-19. In 2022 is deze afvalstroom weer gedaald met 21,5%.

Zowel het restafval als het specifiek ziekenhuisafval bewegen zich naar het niveau van 2019.

#### Andere opvallende resultaten:

- Het grof afval en elektronica-afval is toegenomen door de verhuizingen die hebben plaatsgevonden in 2022.
- De cijfers van koffiedik zijn flink gedaald. Dit komt omdat de afvalstroom een periode in 2022 niet is gemeten.
- De afvalstroom swill (groenten, fruit, brood, deegwaren, vis en vlees) is in 2022 in overleg met onze cateraar weer op gang gebracht, nadat bleek dat er een afvalstroom verpakte levensmiddelen ontstond. Door de coronamaatregelen moesten levensmiddelen namelijk verpakt aangeboden worden en nam de hoeveelheid losse swill af. In de loop van 2022, toen de coronamaatregelen soepeler werden, is alles weer één stroom swill geworden.

We zijn ons ervan bewust dat er extra inzet nodig is om onze afvaldoelstellingen te behalen. We gaan ervan uit dat het in 2021 vastgestelde beleid Maatschappelijk Verantwoord Inkopen haar vruchten af gaat werpen, bijvoorbeeld door minder verpakkingen in te kopen. Daarnaast zijn we voornemens de pilot 'gescheiden inzamelen luiers' die in 2022 heeft plaatsgevonden, umc-breed op te schalen. Ook andere initiatieven gaan naar verwachting bijdragen aan het realiseren van onze afvaldoelstellingen, zoals het afschaffen van de wegwerp koffie- en theebekers en plastic bedhoezen, het hergebruiken van piepschuim en bevallingsbaden en het terugdringen van onnodig verbruik adsorptiematten.

#### Maatschappelijk verantwoord inkopen

Ons Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) beleid, dat we sinds 2021 hebben, is een belangrijk instrument voor het realiseren van onze duurzaamheidsdoelstellingen, met name op het gebied van circulariteit. In 2022 is het MVI-beleid vertaald naar concrete beleidsregels in de Inkoopbeleidskaders. Hiermee is geborgd dat MVI binnen inkooptrajecten een vast onderdeel wordt van de inkoopstrategie.

In 2022 is bijvoorbeeld duurzaamheid in grote mate meegenomen in de aanbestedingen voor restauratieve voorzieningen (voorzieningen voor warme dranken): onze nieuwe warme-drankenautomaten zijn refurbished, waardoor 75% materiaal is bespaard. De koffiebonen worden vervoerd in herbruikbare emmers met een levensduur van 10 jaar. Dit bespaart 30.000 plastic zakken per jaar. De leverancier levert de materialen aan via de CO<sub>2</sub>-neutrale stadshub. De koffiebonen, thee en cacao zijn direct trade ingekocht: de meerprijs voor de boer is 9% ten opzichte van Fair Trade. Hiermee wordt het mogelijk gemaakt om te investeren in verdere verduurzaming (herbebossing, technische innovaties, gewasbescherming) en leefbaar inkomen voor de boeren. De arbeidsomstandigheden worden in de hele keten gecontroleerd door een onafhankelijke instantie. En tot slot ontvangen de boeren een mate van zekerheid doordat het contract voor vijf jaar is opgesteld.

Een ander voorbeeld is de aanbesteding voor facilitaire non-food artikelen. Er zijn resultaten behaald op het gebied van emissieloos transport via de stadshub, het minimaliseren van CO<sub>2</sub>-uitstoot en gebruik van primaire grondstoffen en het terugdringen van verpakkingsmaterialen. De omschakeling van wegwerp naar herbruikbare bloeddrukbanden werpt zijn vruchten af en in de verschillende Green Teams wordt gekeken of het verbruik van medische producten kan worden teruggedrongen en of er duurzamere medische producten ingezet kunnen worden.

#### Duurzaam bouwen

We willen toe naar een compacter en intensiever gebruik van onze huisvesting, met gebruik van hedendaagse technologie en andere manieren van (samen)werken. Met het duurzame, nieuwe hoofdgebouw (zie paragraaf 5.8) hebben we daarin een belangrijke stap gezet. De gehele campus gaat van 480.000 m<sup>2</sup> naar 380.000 m<sup>2</sup>.

1. **Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
5. **Impact in 2022**
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 **Duurzaamheid**
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



In het nieuwe hoofdgebouw zijn de uitgangspunten voor een healing environment verwerkt. De aandacht voor licht en zicht en voor groen dragen daar aan bij. Ook de groene omgeving rondom het gebouw en op de campus nodigt uit tot bewegen als het kan. Enkele andere duurzaamheidsfeiten over de nieuwbouw:

- De glasgevels, vloeren en daken zijn extra geïsoleerd om een zo laag mogelijk energiegebruik te realiseren.
- Zonnecellen wekken duurzame energie op. Op het gebouw ligt 800 m<sup>2</sup> aan zonnepanelen. Het is de bedoeling dat we op de parkeergarage voor medewerkers nog circa 3.000 zonnepanelen gaan plaatsen.
- Warmte-koude opslag regelt de temperatuur van het gebouw en de elektriciteit is 100% duurzaam opgewekt via 'eigen' windmolens.
- De verwachte besparing in gas door de sloop van de oude gebouwen is circa 15%, oftewel 1.000.000 m<sup>3</sup> aardgas.
- De verwachte besparing in CO<sub>2</sub>-uitstoot is 2.400 ton per jaar.
- Er zal naar verwachting geen besparing in elektriciteit plaatsvinden wegens het verbruik van stroom door de warmtepompen.
- Het ontwerp van het gebouw voldoet aan de hoogste duurzaamheidseisen voor het BREEAM excellent keurmerk; dat is de hoogste waardering voor de duurzaamheid van een gebouw.

### Voeding: betere kwaliteit, minder verspilling

Het Radboudumc voert al jaren een actief beleid op het verduurzamen en gezonder maken van ons voedingsaanbod voor patiënten, medewerkers en bezoekers. Aandacht voor gezond eten is onlosmakelijk verbonden met werken aan gezondheid en duurzaamheid. Het draagt bij aan herstel, preventie van ziekten en het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. De inkoop van duurzame voeding is gestegen van 45% in 2019 naar 60% in 2022. Dit is met name te danken aan de inkoop van regionale producten. De voedselverspilling bij patiënten, die in 2013 37% bedroeg, is in 2022 gelijk gebleven aan die van 2021, namelijk 11%. Binnen ons grootste restaurant in de horeca is dit 4%.

### Voorhoedeziekenhuis in voeding

Om het belang van gezonde voeding te benadrukken, heeft het Radboudumc in 2020 samen met tien andere ziekenhuizen de intentieverklaring Voorhoedeziekenhuizen in Voeding ondertekend. Hiermee verklaren we samen dat we in 2022 een volledig gezond voedingsaanbod hebben voor patiënten, bezoekers en medewerkers. Dit heeft per februari 2022 geleid tot 100% gezonde voeding in het grote restaurant. De corners/

outlets zijn om naar 80% gezond, conform de richtlijnen gezonde eetomgeving van het Voedingscentrum. De banqueting was eind 2021 al 100% gezond en vegetarisch. We lopen hiermee vooruit op het Nationaal Preventieakkoord, waarin staat dat alle ziekenhuizen in 2030 een gezond voedingsaanbod moeten hebben.

### Verkeer van en naar het Radboudumc

Het verkeer van en naar het Radboudumc veroorzaakt ongeveer een derde van onze CO<sub>2</sub>-footprint. Het betreft woon-werkverkeer, dienstreizen, maar ook vervoersbewegingen van patiënten, bezoekers en studenten. Op al deze gebieden voert het Radboudumc een actief beleid om de negatieve impact die hiermee op het milieu ontstaat terug te dringen. Een greep uit de voorbeelden: vervoer per fiets of e-bike wordt gestimuleerd met de fietsregeling, in december 2022 zijn we gestart met probeerweken waarbij e-bikes drie weken lang gratis aangeboden worden aan medewerkers. Ook heeft het Radboudumc deelgenomen aan Fiets naar je werkdag op 25 mei en is in 2022 de campagne gestart 'Hoe reis jij naar de campus'. Het gebruik van de auto wordt gedemotiveerd door voor de zakelijke reis parkeerkosten niet te vergoeden, terwijl het openbaar vervoer (eerste klas) volledig wordt vergoed.

### Vliegbeleid

In het kader van ons Duurzaamheidsbeleid 2021-2025 met hierin de ambities een gezonde omgeving te creëren en klimaatneutraal te zijn, is in samenwerking met Radboud Universiteit een duurzaam vliegbeleid ontwikkeld. Daaruit voortvloeiend is 2022 een bewustwordingscampagne gestart onder medewerkers. Eén van de onderdelen van de campagne was de Radboud International Travel Challenge. Collega's en afdelingen van de Radboud-campus werden hierbij uitgedaagd hun internationale reisbeleid zodanig te verduurzamen dat de CO<sub>2</sub>-voetafdruk verkleint en het ze tegelijkertijd in staat stelt om hun internationale netwerken te onderhouden en uit te breiden.

Ook is er een contract afgesloten met een reisagentschap, zodat vanaf 2023 alle medewerkers hun internationale vluchten gaan boeken via dit reisagentschap. Door het centraal organiseren van het boeken van reizen krijgen we beter zicht op het reisgedrag en kunnen middelen ingezet worden om het gedrag te verduurzamen. Hierbij valt te denken aan de implementatie van de 7-uurs regeling; een regeling die erop gericht is om niet meer naar steden te vliegen die binnen zeven uur met duurzamere alternatieven te bereiken zijn.

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

### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

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



## Autogebruik

De pilot MAAS (Mobility As A Service) heeft met onder andere de introductie van twee elektrische deelauto's op de campus in 2022 een vervolg gehad. De auto's hebben 25.000 zakelijke kilometers afgelegd. Ook is de carpool app Together in 2022 wederom gebruikt. Ruim 600 deelnemers hebben bijna 4.001 keer (2021: 3.000) samen gereden en daarmee ruim 32 ton CO<sub>2</sub> bespaard. In december 2022 is de pilot combinatiereizen opgestart, waarbij medewerkers worden uitgenodigd een deel van hun huidige autoreizen te vervangen door OV. Via deze pilot konden zij gratis gebruik maken van het openbaar vervoer.

## Medicijnresten uit het afvalwater

Het Radboudumc streeft naar het terugdringen van medicijnresten die in het afvalwater terecht komen. We zetten onder andere in op het verantwoord minder verbruiken van jodiumhoudende contrastmiddelen bij CT-scans en gadoliniumhoudende contrastmiddelen bij MRI-scans. Deze middelen zijn namelijk belastend is voor het milieu. De hoeveelheid contrastmiddel wordt per patiënt afgestemd naar protocol en gewicht.

We maken ook steeds meer gebruik van grote verpakkingen aan contrastmiddel daar waar het kan, gezien de beperkte houdbaarheidsduur na aanprikken van een flacon. Dit leidt tot minder resten en de hoeveelheid verpakkingsmateriaal is minder.

Ook zijn we bezig met het grotendeels afschaffen van orale contrastmiddelen bij CT-scans en het opvangen van resten contrastmiddel in jerrycans. Deze jerrycans worden afgevoerd via het ziekenhuisspecifieke afval. Alle aanvragen voor CT- en MRI-onderzoeken met contrastmiddel worden vooraf door een radioloog beoordeeld op de juiste indicatie, waarmee wordt voorkomen dat er onnodig contrastmiddel wordt toegediend aan patiënten.

In 2022 is een onderzoek gestart naar het gebruik van plaszakken bij patiënten die een CT-scan met intraveneus contrastmiddel zullen krijgen. De resultaten zullen in 2023 beschikbaar komen.

- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
  
- 5. Impact in 2022**
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 **Duurzaamheid**
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
  
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**

## 5.7 Digitalisering en ICT

In 2022 werkten we hard aan verdere digitalisering en innovatieve oplossingen voor zorg, onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Zo blijven we inspelen op de voortdurende veranderende wereld van informatietechnologie, die ontzettend veel kansen maar ook bedreigingen vormen voor onze organisatie.

### 5.7.1 Data en artificial intelligence

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

Hierin zijn al veel initiatieven genomen en daarmee pakken we door met onze partners. Zo zijn we met Radboud AI for Health (waarin we samenwerken met de Radboud Universiteit) en Thira Lab aangesloten bij het landelijke netwerk Innovation Center for Artificial Intelligence. Vanuit Radboud AI for Health zetten we in 2022 de succesvolle podcast AI for Life voort, bedoeld om experts van Radboud AI en andere kennisinstellingen in de regio Nijmegen die beroepsmatig sleutelen aan data en algoritmes een laagdrempelig platform te bieden. Ook innovatieve ondernemers die deze kennis en expertise omzetten in zinvolle producten en diensten voor de samenleving komen hier aan het woord. De podcasts gingen in 2022 onder andere over spraakherkenning en intelligente digitale tools in het onderwijs. Ook ons onderzoek naar AI zetten we voort. In 2022 ontving onderzoeker Geert Litjens bijvoorbeeld een European Research Council (ERC) Starting Grant van 1,5 miljoen om met een eigen onderzoeksgroep een compleet nieuwe vorm van AI te ontwikkelen, die voor het eerst ook zelfstandig de stap naar diagnose en prognose kan maken. AI verandert daardoor van gewaardeerde hulp naar serieuze collega-arts.

Ook met bijvoorbeeld 3D-technologie kunnen we patiënten steeds beter behandelen. Vanuit ons Radboudumc Technology Center 3D lab onderzoeken we dat en bieden we oplossingen waar nodig. Een succes uit 2022 was de

nominatie voor de Health Innovation Prize – die we helaas uiteindelijk niet wonnen – voor het 3D Lab dat we in nauwe samenwerking hebben opgezet in Masanga (Sierra Leona). Hier worden protheses gemaakt voor kinderen en volwassenen die vanwege een amputatie een ledemaat missen.

### 5.7.2 Informatieveiligheid en cyberweerbaarheid

Naast informatieveiligheid zal cyberweerbaarheid een steeds belangrijkere rol gaan vervullen. In 2022 is waargenomen dat we als Radboudumc dagelijks worden geconfronteerd met diverse soorten cyberaanvallen. Onze afdeling Informatiemanagement heeft daarop diverse nieuwe technische verbeteringen doorgevoerd om het Radboudumc weerbaarder te maken tegen cyberaanvallen en nieuwe vormen van cybercriminaliteit. Ook op organisatorisch en procesniveau zijn in 2022 de eerste stappen gezet voor die weerbaarheid. Sinds eind 2022 is bijvoorbeeld het nieuwe security awareness platform actief, vanuit waar we gericht aandacht besteden aan veilig werken en cyberbewustzijn door onze medewerkers. Dat is in 2022 onder andere gedaan met een security awareness campagne, waarna medewerkers hebben aangegeven dat ze deze aandacht voor informatieveiligheid waarderen en ervaren als zeer bruikbaar en nuttig.

In 2023 werken we verder aan onder andere Multi Factor Autorisatie om gebruikers via meer dan één stap te laten inloggen, de uitbreiding van het security awareness platform, verdere certificering in de zorg op gebied security en nog betere beveiliging van ons datacenter.

### 5.7.3 Kwaliteit en veiligheid van informatie: ISO27001 certificering

In het Radboudumc werken we sinds 2021 met een managementsysteem waarmee de kwaliteit en veiligheid van informatie in het Radboudumc wordt gewaarborgd. Onze afdeling Informatiemanagement registreert hiermee de risico's ten aanzien van kwaliteit en veiligheid van informatie en voert waar nodig verbeteracties uit. In september 2022 is onze ISO27001 certificering voor dit managementsysteem met succes verlengd. Deze internationale norm specificeert eisen voor het vaststellen, implementeren,

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

### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

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

uitvoeren, controleren, beoordelen, bijhouden en verbeteren van een gedocumenteerd Information Security Management System (ISMS) in het kader van de algemene bedrijfsrisico's voor de organisatie.

#### 5.7.4 Zorgpaden

We willen zo goed mogelijke zorg voor onze patiënten bieden en de waarde voor de patiënt blijven verbeteren. Dat betekent: de juiste zorg op de juiste plek op het juiste moment. Maar ook: de zorg voor patiënten organiseren rondom de medische aandoening, in plaats van rondom een specialisme of een interventie. Dit doen we door in zorgpaden te werken, die we in het Radboudumc steeds meer aan het inrichten zijn. Dat vraagt ook veel van ondersteunende processen en digitale systemen. Want in de zorg worden ontzettend veel gegevens vastgelegd in digitale systemen. In 2022 zijn 11 zorgpaden gestart met een zorgpadontwikkeling conform een nieuwe, gestandaardiseerde methodiek met aandacht voor optimale waarde uit de informatie gegenereerd door onze digitale systemen. Vanuit onze afdeling Informatiemanagement worden sinds 2022 specialisten van ons elektronisch patiëntendossier Epic ingezet bij zorgpadteams om ze te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun zorgpaden. Deze nauwe samenwerking zorgt ervoor dat vanaf het begin van de zorgpadontwikkeling het elektronisch patiëntendossier op de juiste manier wordt ingericht.

#### 5.7.5 Smart Hospital: slimme digitale toepassingen in de zorg

In het ziekenhuis van de toekomst draait het om duurzame zorg: zorg die zinnig en betaalbaar is en die de gezondheid en waarde van leven van onze patiënten vergroot. Slimme digitale toepassingen in onze gebouwen kunnen daarbij het verschil maken. Patiënten krijgen zo meer autonomie en verpleegkundig werk is doelmatiger. In het Radboudumc werken we daar aan met het programma Smart Hospital.

In 2022 zijn verschillende nieuwe voorzieningen uitgerold in het Amalia kinderziekenhuis, op de Dagbehandeling Operatiekamers, de verbouwde NICU (Intensive Care voor pasgeboren baby's), het verbouwde gebouw L (Longrevalidatie) en in de nieuwe gebouwen P (met High Level Infection

Unit) en A, het nieuwe hoofdgebouw. Door de nieuwbouw en de verbouwingen hebben bijvoorbeeld meerpersoonskamers plaatsgemaakt voor éénpersoonskamers met slimme technologie van Smart Hospital. Dit vraagt naast slimme technologie ook om een andere manier van werken. Daarom werken de verpleegkundigen nu met smartphones, ook wel 'slimme' zorgtoestellen genoemd, waarop alarmen van patiënten direct bij de juiste zorgprofessional binnenkomen en waarmee verpleegkundigen informatie kunnen invoeren over een patiënt. Zo kunnen we goede en veilige zorg leveren, in een omgeving met zo min mogelijk prikkels en meer privacy voor onze patiënten en hun bezoekers. Een ander voorbeeld is track & trace, waardoor we snel en makkelijk medische apparatuur kunnen vinden. Via het verzamelen van data is in de toekomst ook voorspelbaar wanneer vervanging, reparatie of extra voorraad nodig is. Ook zijn er nu digitale deurbordjes in gebruik, waarop voor zorgverleners direct de belangrijke gegevens van een patiënt op de betreffende kamer zichtbaar zijn; denk aan de naam, besmettingsgevaar en bijzonderheden als slechtziend, slechthorend, anderstalig of niet storen. De deurbordjes zijn verbonden met het patiëntendossier en de patiëntentablet. Deze tablet is voorzien van allerlei apps en de patiënt kan er van alles mee bedienen zoals verlichting, kamertemperatuur en zonwering. Een tablet voor de patiënt biedt vermaak, maar creëert ook autonomie; via de tablet kan de patiënt om hulp vragen en bijvoorbeeld aangeven of een kussen of een glas water nodig is.

We gaan bekijken in hoeverre de Smart Hospital toepassingen zoals ze sinds 2022 worden ingezet in de nieuwe en verbouwde gebouwen, vanaf 2023 worden uitgerold over de rest van de gebouwen als een verbouwing of verhuizing daartoe aanleiding geeft.



1. **Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
2. **Strategie en beleid**
3. **Organisatie en governance**
4. **Financiën**
  
5. **Impact in 2022**
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 Huisvesting
  - 5.9 Communicatie en in de media
  
6. **Vooruitblik**
7. **Verslag van de toezichthouder**
8. **Jaarrekening**
9. **Bijlagen**



## 5.8 Huisvesting

Het Radboudumc bouwt aan een duurzame, compacte campus waar zorg, onderwijs, onderzoek en ondernemen duidelijk zichtbaar en met elkaar verbonden zijn. Onze plannen voor huisvesting zijn vastgelegd in de Businesscase 2030 en het zogenoemde Masterplan, de blauwdruk voor de vernieuwing van onze campus. Ook voor het ontwerp is aandacht; we richten ruimtes en de omgeving zo in dat er een helende omgeving (*healing environment*) ontstaat die een positief effect heeft op het herstel en de gezondheid van patiënten, maar ook bijdraagt aan het werkplezier en welbevinden van onze collega's. De ontwerprichtlijnen staan in Design Guidelines: verbonden met de natuur, gezond, verwonderend, open, professioneel en eigen.

### 5.8.1 Less Bricks, more Bytes en different Behavior

Naast het compacter en intensiever gebruik van onze huisvesting (bricks), richten we ons ook op het gebruik van hedendaagse technologie (bytes) en andere manieren van (samen)werken (behavior). Zo komen we tegemoet aan de eisen, trends en ontwikkelingen in de maatschappij. In het Radboudumc werken we daaraan met het programma Bricks, Bytes & Behavior, waarbij onder andere samenwerken: Projectbureau Bouwzaken, Informatie Management, Servicebedrijf, HR en de afdeling Communicatie.

In 2022 is een grote, belangrijke stap gezet in de richting van 'less bricks', zoals in het overzicht van mijlpalen hieronder te zien is. We zijn begonnen met reductie van de vierkante meters op de campus: de leeggekomen gebouwen gaan we grotendeels slopen. Dat doen we in fases tot naar verwachting 2026. Vanuit het programma Bricks, Bytes & Behavior zijn afdelingen in 2022 ondersteund bij de (voorbereiding op) de verhuizing naar en ingebruikname van de nieuwe/vernieuwde gebouwen. Nieuwe werkprocessen zijn geïntroduceerd, nieuwe samenwerkingsverbanden ontwikkeld waarbij dankbaar gebruik wordt gemaakt van slimme technologie. En we ondersteunden de beweging naar 'van bezit naar gebruik', om het gebruik van ruimtes en spullen te optimaliseren.

Goede zorg en slimme technologie ('more bytes') gaan hand in hand in het Radboudumc. Daar werken we aan met het programma Smart Hospital.

De ontwikkelde slimme technologie is in 2022 verder doorontwikkeld; en we trainden grote groepen medewerkers om de nieuwe technologieën goed te gebruiken. Het gaat hierbij onder andere om patiëntgerichte systemen (zoals patiëntbewaking, bediening van verlichting en raambekleding op patiëntenkamers), ondersteuning (buispost), op samenwerking gerichte systemen (verpleegoproep) en gebouwbeheerssystemen (brandmeld/ontruiming/alarmering). In 2022 zijn hiermee belangrijke stappen gezet in de nieuwe gebouwen A, P en L en bij de verbouwing van het Amalia kinderziekenhuis. En in juli 2022 is bijvoorbeeld in gebouw C een virtuele polikliniek ('de digitale poli') in gebruik genomen. Ook hebben er een aantal herijkingen plaatsgevonden en is er geleerd van de afgelopen periode. Met die kennis zijn er nieuwe doelen gesteld voor 2023 die verder uitgerold en toegepast zullen worden in het Radboudumc.

De ingebruikname van de nieuwe gebouwen in 2022 heeft bevestigd dat het jarenlang voorbereiden en werken aan nieuwe technologieën en manieren van (samen)werken ('different behavior') zijn vruchten afwerpt. Vanuit het programma Bricks, Bytes, Behavior (en in samenhang met blended working) zijn we activiteitgericht gaan (samen)werken.

Het programma Bricks, Bytes, Behavior is eind 2022 afgerond, maar het werk aan een duurzame campus is nooit klaar. Dit zal vanaf 2023 doorgaan in de bestaande organisatie en andere projecten en programma's.

### 5.8.2 Mijlpalen 2022

#### Nieuw hoofdgebouw (gebouw A)

Na jaren plannen maken, bouwen, voorbereiden, inrichten en uiteindelijk verhuizen, vond op 4 juli 2022 de ingebruikname plaats van ons nieuwe hoofdgebouw. We vierden op donderdag 29 september de opening ervan met hoog bezoek van Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander. Het prachtige nieuwe hoofdgebouw is de kers op de taart van onze vernieuwde campus. De daadwerkelijke inhuizing is met succes en zonder noemenswaardige calamiteiten en naar tevredenheid van de gebruikers verlopen. De elf verdiepingen (waarvan 2 ondergronds) herbergen verpleegafdelingen met circa 150 éénpersoonskamers, poliklinieken, dagbehandelingen, kantoren

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

#### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 Communicatie en in de media

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



voor onze medische professionals, fietsenstalling, installatietechniek, beddenwascentrale, de nieuwe hoofdingang en restaurant- en winkelvoorzieningen. Het is een duurzaam gebouw dat BREEAM Excellent gecertificeerd gaat worden; dat is de hoogste waardering voor de duurzaamheid van een gebouw. Ter gelegenheid van de opening van ons nieuwe gebouw A is in 2022 een digitaal magazine uitgebracht: [www.radboudumc.nl/nieuwecampus](http://www.radboudumc.nl/nieuwecampus).

### Nieuw gebouw P (high level isolation unit)

In mei 2022 namen we het nieuwe, multifunctionele gebouw P in gebruik. Hier worden patiënten opgenomen met tuberculose en longinfecties. Deze patiënten zijn vaak maandenlang opgenomen in het ziekenhuis. Daar is rekening mee gehouden bij de inrichting: er is meer een huiselijke sfeer gecreëerd. De laagbouw, het vele licht, lucht en groen zorgen voor een prettige verblijfsomgeving voor patiënt en medewerker. De high level isolation unit in het gebouw is bedoeld om mensen met de meest besmettelijke ziekten, zoals ebola, te behandelen. Daarnaast is het een trainingscentrum, waar medewerkers en later ook externe collega's worden getraind in de opvang van deze patiënten.

### Renovatie gebouw L: longrevalidatie

Het voormalige Pro-Persona gebouw (een deel van gebouw L) is verbouwd en op 30 mei 2022 in gebruik genomen voor patiënten met een chronische longaandoening om, in een niet-medische setting, te revalideren. Er kunnen 28 patiënten opgenomen worden voor klinische longrevalidatie en er komen dagelijks 8 tot 10 patiënten voor poliklinische longrevalidatie. De spreekkamers, patiëntenkamers en gemeenschappelijke ruimtes grenzen aan weerszijden van het gebouw aan een groene omgeving.

### Afscheid Dekkerswald

Na meer dan 100 jaar heeft het Radboudumc in 2022 de locatie Dekkerswald voor langdurige longzorg in Groesbeek verlaten. Ter nagedachtenis aan onze tijd op Dekkerswald is een herinneringsboom geplant. Ook is er een tijds capsule gevuld met eigentijdse herinneringen: van coronatest, mondmasker en pieper tot sputumpotje, en natuurlijk de sleutel van het pand. Medewerkers en patiënten verhuisden in 2022 in fases naar de Radboudumc-campus in Nijmegen.

### Renovatie Amalia kinderziekenhuis

De complexe verbouwing van het Amalia kinderziekenhuis gebeurt in fases, want tijdens de verbouwing gaat de zorg door. In mei 2022 is de nieuwe NICU in gebruik genomen, een intensive care afdeling voor pasgeboren baby's. Op de nieuwe NICU heeft elke baby een eigen kamer, ook zijn er tweelingunits. Slimme technologische voorzieningen ondersteunen het zorgpersoneel daarbij. Een eigen unit betekent minder prikkels en minder geluid, maar ook minder kans op infecties en meer privacy voor ouders en kind. De verbouwing op laag twee is ook in 2022 afgerond. In de vleugels zijn de verpleegafdelingen met éénpersoonkamers met *rooming in* faciliteiten gerealiseerd en in het blok de short stay unit (SSU) en de dagbehandeling. De inrichting van het vernieuwde kinderziekenhuis is vriendelijk. Er staan verschillende dieren, sprookjesachtige afbeeldingen en bloemen op de muren. De balie is gehuld in een zachtroze licht. Verder is de uitstraling rustig en wit.

De renovatie van de poliklinieken was in 2022 nog in volle gang en wordt afgerond in 2023.

### Herhuisvesting laboratoria

De herhuisvesting van de laboratoria is in 2022 verder voorbereid. Een aantal laboratoria heeft in 2022 al beschikbare en beperkt aangepaste tijdelijke huisvesting in het NIG-gebouw betrokken. De benodigde aanpassingen voor de tijdelijke huisvesting van de Researchtoren in het NIG-gebouw staan gepland tot het tweede kwartaal van 2023. Om collega's te ondersteunen bij de nieuwe werkwijzen zijn er in 2022 diverse *mockups* ontworpen, waarna de ervaringen van gebruikers in de ontwerpen zijn verwerkt.

### En verder in 2022...

- De ingebruikname van het tweede cyclotron (deeltjesversneller) werd voorbereid. In 2022 is het cyclotron geplaatst in de nieuwe stralingsbunker, geïnstalleerd en getest. Begin 2023 wordt het in gebruik genomen.
- Gebouw Tandheelkunde wordt verbouwd om het Centrum voor Mondzorg te huisvesten. De uitvoering is gestart in september 2022 en de oplevering staat eind eerste kwartaal 2023 gepland.
- In 2022 bereidden we de komst van één gezamenlijke cleanroom faciliteit voor. Op dit moment zijn er op twee locaties cleanroom

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

### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 **Huisvesting**
- 5.9 Communicatie en in de media

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

faciliteiten. De ontwerpfase voor de nieuwe cleanroom zal tot medio 2023 doorlopen, realisatie in 2023-2024 en de ingebruikname is vooralsnog gepland in 2025.



- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
  
- 5. Impact in 2022**
  - 5.1 Financiële ontwikkelingen
  - 5.2 Onderwijs en opleiding
  - 5.3 Onderzoek
  - 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
  - 5.5 Onze mensen
  - 5.6 Duurzaamheid
  - 5.7 Digitalisering en ICT
  - 5.8 **Huisvesting**
  - 5.9 Communicatie en in de media
  
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**



## 5.9 Communicatie en in de media (informatievoorziening in- en extern)

Als kennisinstituut is het onze taak om kennis te delen. Wanneer we kunnen bijdragen met onze kennis aan het gesprek over maatschappelijk relevante onderwerpen, doen we dat. Nieuws en verhalen die ertoe doen, brengen we naar buiten. Dat doen we op verschillende manieren. Denk aan ons online platform [www.radboudumc.nl](http://www.radboudumc.nl), social media, maar ook via de media, zoals televisieprogramma's en grote landelijke kranten. Daarnaast werken we op corporate niveau dagdagelijks aan het binden en boeien van onze diverse doelgroepen, mensen te betrekken en informeren en het versterken van onze reputatie.

### Online platform voor centrale communicatie

Voor centrale communicatie met al onze doelgroepen (zoals patiënten, bezoekers, studenten, onderzoekers en partners) is ons online platform [www.radboudumc.nl](http://www.radboudumc.nl) het belangrijkste medium. Hierop presenteren we onze Radboudumc-website voor externen en intranet voor medewerkers. Hier informeren we mensen over onze zorg, onderzoek en onderwijs en opleidingen. Een deel van de website is ingericht voor arbeidsmarktcommunicatie, voor gerichte werving van nieuwe collega's en met een module om direct te solliciteren. Het platform is voortdurend in ontwikkeling, om actueel te blijven. In het kader van optimale toegankelijkheid voor iedereen is in 2022 aan de website een voorleesfunctie toegevoegd, voor sitebezoekers die moeite hebben met lezen.

### Interne communicatie

Op corporate niveau wordt op verschillende manieren gewerkt aan het binden en boeien van onze collega's. Het intranet is de belangrijkste bron van informatie voor medewerkers. Hier vinden zij niet alleen het belangrijkste nieuws en informatie over actuele projecten en programma's, maar ook praktische informatie over personeelszaken – van het doen van declaraties tot het aanvragen van vakantie-uren – en toegang tot contactinformatie voor alle afdelingen. Sinds 2022 is het intranet ook via een app snel en makkelijk in te zien. Voor 2023 staat de verdere ontwikkeling van een sociaal intranet op de planning. Met een sociaal intranet wordt meer interactie mogelijk en daarmee verdere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie gestimuleerd. Ook op andere manieren blijven wij in gesprek met onze medewerkers, waaronder via

laagdrempelige lunchbijeenkomsten met leden van de Raad van Bestuur en bijeenkomsten die ook online te volgen zijn en later terug te kijken op intranet. Sinds 2022 is het de komst van een nieuwe serie koffieautomaten ook mogelijk om via de geïntegreerde beeldschermen actuele informatie te delen. Via het personeelsmagazine Radbode, dat medewerkers thuis ontvangen, krijgen zij toegang tot verdiepende actuele onderwerpen die spelen in onze organisatie. Voor 2023 staat een restyling van het magazine op de planning, medio 2023 moet de eerste vernieuwde Radbode verschijnen. Doel van de restyling is, naast modernisering van lay-out en content, om via een duurzame, crossmediale aanpak medewerkers meer te binden aan het mooie Radboudumc-merk.

### Online communicatie met patiënten

Via het online platform is ook mijnRadboudumc bereikbaar voor patiënten. Hiermee krijgen patiënten online toegang tot hun dossier van het Radboudumc, is het mogelijk om alle afspraken in te zien, deze met vragenlijsten voor te bereiden, uitslagen te vinden en vragen te stellen. In 2022 is de narrowcasting (communicatie via beeldschermen in onder andere wachtkamers en op afdelingen) in het Radboudumc verder verbeterd. Zo kunnen patiënten nu op individueel niveau ter plekke beter zien hoe lang de wachttijden zijn. Ook is in 2022 de nieuwe manier van aanmelden op locatie uitgebreid getest met patiënten en waar nodig verbeterd. In 2023 zullen we doorgaan met het verder verbeteren van mijnRadboud en communicatie met onze patiënten. Dit gebeurt nadrukkelijk waar mogelijk samen met patiënten.

### Met nieuws naar buiten: we zijn het meest zichtbare umc

Dat we de goede dingen doen, erover vertellen en gezien worden, werd bevestigd in 2022. In 2022 was het Radboudumc namelijk het umc met het grootste bereik in de media. Dagelijks meet het bedrijf Clip-it, systeem voor mediamonitoring, het bereik van de items in de media van de Nederlandse umc's. Het is voor het eerst sinds de invoering van het systeem dat ons umc bovenaan de ranking staat. De jaren ervoor stond het Radboudumc respectievelijk derde en tweede in de lijst. De stijging naar de eerste plek heeft ermee te maken dat het Radboudumc ondanks de coronacrisis de aandacht heeft weten vast te houden, onder andere met items over duurzame zorg. In de media verschenen in 2022 in totaal ongeveer 15.000

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

### 5. Impact in 2022

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 [Communicatie en in de media](#)

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



berichten over het Radboudumc op online nieuwssites en in de krant. De items zijn in 2022 1,7 miljard keer bekeken. De media waar we het meest zichtbaar waren: de Gelderlander, Omroep Gelderland, NOS, AD, nu.nl en de Volkskrant.

Berichten die het in 2022 erg goed deden in het nieuws waren bijvoorbeeld de opening van ons nieuwe hoofdgebouw door koning Willem-Alexander, het interview met bestuursvoorzitter Bertine Lahuis in de Volkskrant over duurzame zorg, de campagne over het vrijstellen van BTW op gezonde voeding in onze restaurants (een actie die navolging kreeg in andere umc's), het onderzoek dat kunstmatige intelligentie kan helpen bij de diagnose van prostaatkanker en het nieuws dat een peperduur medicijn vaak niet levenslang maar slechts enkele maanden ingezet hoeft te worden.

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

**5. Impact in 2022**

- 5.1 Financiële ontwikkelingen
- 5.2 Onderwijs en opleiding
- 5.3 Onderzoek
- 5.4 Valorisatie: waarde uit kennis en onderzoek
- 5.5 Onze mensen
- 5.6 Duurzaamheid
- 5.7 Digitalisering en ICT
- 5.8 Huisvesting
- 5.9 [Communicatie en in de media](#)

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

## 6. Vooruitblik

Iedere dag werken we in het Radboudumc samen aan oplossingen voor de uitdagingen waar we als maatschappij voor staan. Uitdagingen die groter zijn dan ooit en waar we de komende jaren nog mee te maken hebben. Wij blijven ons daarbij wendbaar en positief op de toekomst richten. Een significant impact on health and healthcare hebben, daar gaan en staan we voor. Dat doen we persoonsgericht en innovatief en door te samenwerken in netwerken. Die strategie geeft ons al jaren houvast en daar blijven we aan vasthouden. Wel vragen enkele onderwerpen gezien de uitdagingen daarbij meer dan andere onze aandacht in 2023 en verder.

### Strategische thema's

In onze zorg, onderwijs, onderzoek en ondersteuning zullen we de komende jaren verder invulling geven aan de zes strategische thema's die we hebben benoemd: duurzaamheid, preventie, zingevende zinnige zorg, datadriven & artificial intelligence, moleculaire mechanismen van ziekten en nieuwe behandelingen en het opleiden van de professionals van morgen. Wij geloven erin dat deze focus ons het beste helpt om een antwoord te geven op de uitdagingen waar we als maatschappij voor staan. Het zijn ook thema's die we herkenbaar terugzien in het Integraal Zorgakkoord, dat vooral 'passende zorg' als omvangrijkste ontwikkeling ziet. Dat betekent dat we met elkaar op de goede weg zijn. Verder invulling geven aan deze thema's vraagt ook om meer duiding ervan én om het informeren en betrekken van onze medewerkers. Daar zullen we in 2023 aan gaan werken. Wanneer ook de concrete uitwerking van het Integraal Zorgakkoord, die nog wordt vormgegeven tussen partijen en overheid, gedaan is, zullen we ook duidelijk zien welke concretere veranderingen nodig zijn om 'passende zorg' goed te organiseren met elkaar in de regio.

### Wachlijsten

Ook in 2023 hebben we nog te maken met de gevolgen van corona op onze zorg, mensen en ook de wachlijsten. We zullen eraan blijven werken om de opgebouwde wachlijsten tot normale proporties terug te brengen. Dat doen we vooral door ons werk nog slimmer te organiseren en nog efficiënter gebruik te maken van onze capaciteiten. Hierdoor kunnen we meer patiënten helpen zonder dat de werkdruk toeneemt.

### Verder met toekomstbestendige huisvesting

De komende jaren blijven we bouwen aan een compacte, duurzame campus. Het 'masterplan' vormt hiervoor de blauwdruk. Centraal in dit plan staat de herordering van de complete campus waarin zorg, onderwijs en onderzoek een plek hebben én met elkaar verbonden zijn. In 2022 bereikten we een belangrijke mijlpaal uit dit plan: we namen het nieuwe hoofdgebouw in gebruik. We zijn nu ongeveer op de helft met de realisatie van dit omvangrijke plan. De komende jaren worden de oudere gebouwen aan de westflank gesloopt en vindt de herinrichting van de oostflank plaats. Daarnaast staat een aantal grote renovaties op het programma, waaronder het studiecentrum en de research toren. Daarmee krijgen ook de domeinen van onderzoek en opleiding een nieuwe, toekomstgerichte impuls.

### Behoud en aantrekken van nieuwe collega's

Voor iedere organisatie, dus ook voor ons, is het behoud van talent en het aantrekken van voldoende en goede nieuwe collega's van groot belang. We willen een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven en daar blijven we dus in investeren. We hebben aandacht voor vitaliteit, een veilige en lerende werkomgeving met oog en ruimte voor elkaar. We zetten in op een werkomgeving waar collega's met plezier kunnen werken en samenwerken en kunnen ontwikkelen en leren waar dat nodig is. Ook blijft de aandacht voor diversiteit en inclusie. En we zorgen voor een passende beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden, zeker gezien de effecten van de arbeidsmarktkrapte en de veranderende wensen en eisen van professionals. Die arbeidsmarktkrapte raakt ons ook en noopt tot een gericht beleid in het recruterend van nieuwe collega's, daar waar dat nodig is. In financiële zin kunnen we ons echter geen verdere personele groei meer permitteren. Ons strategisch meerjarenplan gaat ons helpen om strak te kunnen sturen op formatie en op die manier te blijven werken aan een wendbare organisatie. Dit plan wordt in 2024 organisatiebreed ingevoerd.

### Fit for the Future

2023 wordt een bijzonder jaar voor onze organisatie, we gaan al lerend op weg naar een nieuwe organisatie. Met ons omvangrijke programma Fit for the Future komen we in een gezamenlijke zoektocht tot de beste uitwerking van de inrichting van onze nieuwe organisatie. We gaan voor

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de  
toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



meer verbinden, meer samenwerken, meer waarde toevoegen. Naar een organisatie waarin we elkaar opzoeken, luisteren en elkaar aanspreken. Een organisatie die optimaal is ingericht en uitgerust om het beste antwoord te geven op de vragen die we krijgen en op de maatschappelijke uitdagingen. Maar bovenal: een Radboudumc met collega's die met plezier en voldoening hun werk doen, en met patiënten die tevreden zijn over hun behandeling, bij ons of in ons netwerk. Want daar doen we het uiteindelijk voor.

### Onderzoek, onderwijs en opleiden

In onderzoek, onderwijs en opleiden vragen enkele thema's de komende tijd meer aandacht. Bijvoorbeeld de (door)ontwikkeling van academische carrièrepaden voor elke kerntaak, met hierbij nadrukkelijk oog voor de (inter)nationale ontwikkelingen op het gebied van erkennen en waarderen van academici; deze moet recht doen aan ieders eigen, academische kwaliteiten. Een andere punt van aandacht is het verlagen van de werkdruk in ons onderwijs en onderzoek. De extra financiële impuls van het Ministerie van OCW, de sectorplangelden en zogenoemde starters- en stimuleringsbeurzen, zullen hieraan bijdragen. Daarnaast krijgen we echter ook te maken met de stijgende kosten van (laboratorium)materialen en is ook in onderzoek en onderwijs sprake van arbeidsmarktcrapte.

Op het gebied van valorisatie verwachten we de komende jaren een stevige impuls te kunnen doen. We investeren al in activiteiten die helpen kennis te vertalen naar impact, zoals onze spin-off's en structurele publiek-private samenwerkingen als OnePlanet. Nieuw overheidsbeleid waarmee we te maken hebben betreft het Nationale Groeifonds. Hiermee wordt financiering van onze langjarige innovatieprogramma's ondersteund, zoals Biotech Booster en het Deltaplan Valorisatie. Dankzij deze financiering kunnen we de samenwerking met (regionale) stakeholders verder versterken en onze onderzoekers verder helpen hun kennis te verspreiden.

### Financiën

We starten het jaar 2023 met de gevolgen van een financiële mismatch in de prijsindex op de baten en lasten. Prijsstijgingen op de personele kosten (cao) en materiële kosten (hoge inflatie op inkoop van goederen en diensten) zijn onvoldoende gecompenseerd vanuit de afspraken met zorgverzekeraars en overheid. De cao heeft bijvoorbeeld tot een extra taakstelling van € 10 miljoen in de begroting 2023 geleid.

Voor de lange termijn is de verwachting dat deze mismatch niet meer aanwezig is en dat hierover betere afspraken kunnen worden gemaakt. Voor 2023 hebben we 4 domeinen aangewezen om grip te houden op opbrengst- en kostenontwikkeling: we sturen op formatie, zorgen voor kerntaaktransparantie, sturen op doelmatiger werken in onze hele organisatie en we besparen op inkoop.

De komende jaren zijn, gezien onze plannen voor toekomstbestendige huisvesting, verdere bouwinvesteringen nodig. Deze kunnen naar verwachting volledig uit de operationele kasstroom worden gefinancierd. Dat betekent dat er geen nieuwe financiering van de banken nodig is.

De toenemende druk op de financiële exploitatie zorgt voor steeds minder financiële ruimte voor innovatie. Om ook in de toekomst te kunnen blijven innoveren, wordt in 2023 een doelmatigheidsprogramma ingevoerd. Dit zal helpen om onze doelmatigheidsprojecten te identificeren, coördineren en daar (deels) op sturen. We verwachten dat we hiermee in 2026 een structurele doelmatigheid van € 60 miljoen kunnen realiseren. Hiervan wordt € 40 miljoen aangewend voor innovatie en € 20 miljoen wordt gebruikt om de financiële reserves te verstevigen.

De concrete uitwerking van het Integraal Zorgakkoord wordt nog vormgegeven tussen partijen en overheid. In hoeverre de omzetontwikkeling door de ontwikkelingen rond passende zorg beïnvloed wordt, is nog onzeker. In de financiële meerjarenprognose houdt het Radboudumc rekening met een totale omzet die stabiel blijft, dus geen groei en geen krimp.

### Ten slotte

De uitdagingen waar we voor staan, zijn groot. Maar onze ambities, onze kennis en kunde en het talent dat we in huis hebben nog groter. We vertrouwen op het karakter dat ons kenmerkt. De krachtige houding die ervoor zorgt dat we met lef en moed dóórgaan. Wendbaar en positief gericht op de toekomst.

*To have a significant impact on health and healthcare*

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de  
toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

# 7. Verslag van de toezichthouder

## 7.1 Een korte terugblik

Een terugblik op 2022 maakt duidelijk dat er dit jaar weer veel gebeurd is. In het Radboudumc, maar ook in de wereld om ons heen. Het is triest om te zien dat er zich niet ver van ons vandaan een oorlog voltrekt met grote gevolgen voor de inwoners van de betrokken landen en een impact op de rest van Europa. Ook de gevolgen van de klimaatcrisis en de ongebreidelde bevolkingsgroei van de afgelopen decennia worden nu goed zichtbaar. Dit alles baart ons zorgen en benadrukt het belang van het zetten van stappen richting een duurzame en financieel gezonde toekomst. Gelukkig werd de coronacrisis in 2022 flink teruggedrongen, zodat de patiëntenzorg weer naar relatief normale verhoudingen terug kon. De impact van al deze gebeurtenissen is groot voor de patiënten, medewerkers en studenten van het Radboudumc. Het jaar 2022 heeft veel gevraagd van iedereen. Dit, gecombineerd met krapte op de arbeidsmarkt, stelt het Radboudumc voor grote uitdagingen. We zien daarom met veel vertrouwen de resultaten van het programma Fit for the Future tegemoet, dat is ingezet om de organisatiestructuur aan te passen en ervoor te zorgen dat het Radboudumc met andere manieren van werken en samenwerken van nog grotere waarde is voor mens en maatschappij. Ook het Integraal Zorgakkoord benadrukt het belang van een flexibele, doelmatige en duurzame netwerkorganisatie. De ambitie van het Radboudumc om een significant impact on health and healthcare te hebben, blijft onverminderd relevant.

Ten slotte hebben we het Radboudumc en de campus na een lange periode van bouwen en verbouwen flink zien veranderen in 2022: een aantal prachtige nieuwe en vernieuwde gebouwen zijn in gebruik genomen. Een hoogtepunt was de opening van het nieuwe hoofdgebouw door de Koning Willem-Alexander op 29 september 2022. Als Raad van Toezicht zijn wij onder de indruk van dit nieuwe gebouw, dat zichtbaar is ingericht op de zorg van de toekomst, waarbij de huisvesting compacter is en intensiever wordt gebruikt en nieuwe technologie er onder andere voor zorgt dat patiënten meer autonomie krijgen. Wij zijn er enorm trots op dat dit prachtige gebouw als meest duurzame ziekenhuisgebouw in West-Europa, op tijd en binnen budget, gereed is gekomen.

Met trots kijken wij terug op de manier waarop de professionals van het Radboudumc in zorg, onderwijs, onderzoek en ondersteuning zich hebben ingezet in 2022. Het was intensief jaar, maar met veel beweging en energie.



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik

### 7. Verslag van de toezichthouder

- 7.1 Een korte terugblik
- 7.2 Raad van Toezicht  
en commissies
- 7.3 Vergaderingen in 2022
- 7.4 Toezicht op financiën,  
ICT en risicomanagement
- 7.5 Toezicht op kwaliteit  
en veiligheid
- 7.6 Strategie en organisatie
- 7.7 Raad van Bestuur

8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## 7.2 Raad van Toezicht en commissies

**Vanaf 1 januari 2021 houdt de Raad van Toezicht integraal toezicht op het bestuur van het Radboudumc en staat de Raad van Bestuur met raad bij. In 2022 hebben we invulling gegeven aan onze toezichthoudende rol, maar hebben we ook gewerkt aan een optimale onderlinge samenwerking, in goede verbinding. Ook de relatie met de Radboud Universiteit heeft aandacht gekregen. Tweemaal heeft in het verslagjaar gezamenlijk overleg plaatsgevonden met het College van Bestuur, de Raad van Bestuur en de beide Raden van Toezicht. Daarnaast heeft driemaal een voorzittersoverleg plaatsgevonden, tijdens welk overleg de voorzitters van de Raad van Bestuur, het College van Bestuur en de beide Raden van Toezicht met elkaar in overleg zijn gegaan over voor beide instellingen belangrijke onderwerpen.**

In 2022 zijn in het kader van de permanente educatie een aantal themabijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten is aandacht besteed aan uiteenlopende onderwerpen, zoals de ICT in het Radboudumc, het Integraal Zorgakkoord en de strategische positionering van het Radboudumc. Daarnaast is nadere invulling gegeven aan de permanente educatie van de leden van de Raad van Toezicht door middel van een tweedaagse scholing met behulp van een externe partij. Tijdens deze scholing zijn onder andere de volgende onderwerpen aan bod gekomen: de rol van de Raad van Toezicht bij strategische structuurveranderingen, toezicht houden op onderwijs, onderzoek en zorg als kerntaken en de toezichtvisie en het toetsingskader. Gedurende het jaar heeft de Raad van Toezicht enkele werkbezoeken gebracht aan het Radboudumc. Tijdens deze bezoeken maakten wij onder meer kennis met afdelingshoofden en de als onderdeel van Fit for the Future nieuw benoemde centrum- en instituutdirecteuren.

Eind 2022 heeft voor de tweede keer een interne evaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. De Raad van Toezicht kijkt met plezier terug op de manier van samenwerken gedurende 2022. De sfeer is goed zonder dat daarbij aan scherpte richting elkaar en de Raad van Bestuur verloren wordt. Er is stilgestaan bij de aanwezigheid van de leden bij de vergaderingen. Daarnaast is geconstateerd dat onderwerpen als 'HR/leiderschap', 'ICT/digitalisering' en 'het proces van de organisatieverandering' steeds belangrijker worden en het nodige vragen van de deskundigheid van

de leden van de Raad van Toezicht. Wij hebben onszelf ook de vraag gesteld of de juiste balans is gevonden tussen afstand en betrokkenheid en tussen toezicht en advies en of de toezichthoudende rol voldoende effectief wordt ingevuld. Ook de manier van informatievoorziening door de Raad van Bestuur is daarbij aan de orde gekomen. We hebben daarover afgesproken dat er een duidelijker onderscheid gemaakt zal gaan worden tussen adviserende opmerkingen en vragen waar iets mee gedaan moet worden en die in een volgende vergadering moeten terugkomen. Ten slotte werd stilgestaan bij de manier waarop de rol van linking pin met de Raad van Toezicht van de Radboud Universiteit wordt ingevuld. Dat deze rol er moet zijn, is afgesproken ten tijde van de ontvlechting van de Stichting Katholieke Universiteit met als doel de verbinding tussen universiteit en umc met name op het gebied van onderzoek en onderwijs te borgen.

### Samenstelling Raad van Toezicht in 2022



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

- 1. Voorwoord Raad van Bestuur
- 2. Strategie en beleid
- 3. Organisatie en governance
- 4. Financiën
- 5. Impact in 2022
- 6. Vooruitblik
- 7. Verslag van de toezichthouder
  - 7.1 Een korte terugblik
  - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
  - 7.3 Vergaderingen in 2022
  - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
  - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
  - 7.6 Strategie en organisatie
  - 7.7 Raad van Bestuur
- 8. Jaarrekening
- 9. Bijlagen



In 2022 bestond de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

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

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

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

- Commissie Kwaliteit en Veiligheid (voorzitter)
- Lid overlegdelegatie Stafconvent, OR, VAR en PAR
- Herbenoeming heeft plaatsgevonden in 2022. De tweede zittingstermijn eindigt op 15 januari 2027.

**mr. F. (Frederieke) Leeflang**

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

**drs. P.A. (Paul) Morshuis RC**

- Auditcommissie (voorzitter)
- Remuneratiecommissie (voorzitter)
- Beleggingscommissie Reinier Post (voorzitter)
- Herbenoeming heeft plaatsgevonden in 2022. De tweede zittingstermijn eindigt op 11 december 2025.

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

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

Per 15 oktober 2021 verliet prof. dr. Dymph van den Boom de Raad van Toezicht, waarna er een vacature in de Raad van Toezicht bestond. Met de benoeming van prof. dr. Valerie Frissen per 11 maart 2022 is deze ingevuld.

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

## 7.3 Vergaderingen in 2022

In 2022 vergaderde de Raad van Toezicht zesmaal plenair met de Raad van Bestuur van het Radboudumc over interne aangelegenheden en externe ontwikkelingen. Voorafgaand aan de plenaire vergaderingen met de Raad van Bestuur kwam de Raad van Toezicht ook zes keer voor intern overleg bijeen. De leden van de Raad van Toezicht nemen tevens deel aan verschillende commissies. Hierin bespreken zij hun deelonderwerpen met de portefeuillehouders van de Raad van Bestuur, ter voorbereiding op de plenaire vergaderingen:

- De **Auditcommissie** heeft in 2022 drie keer vergaderd over de behandeling van met name financiële, ICT- en bouw-gerelateerde onderwerpen. Daarnaast heeft er een aantal ad hoc overleggen plaatsgevonden over specifieke zaken zoals een Radboudumc-breed doelmatigheidsprogramma.
- De **Commissie Kwaliteit en Veiligheid** vergaderde in 2022 vijf keer. Deze commissie gaat over specifieke onderwerpen op het terrein van de kwaliteit en veiligheid in de (academische) patiëntenzorg.
- De **Remuneratiecommissie** voert de jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur en besluit over de bezoldiging van de bestuursleden. Ook is de commissie verantwoordelijk voor het voorbereiden van de aanstelling van nieuwe leden van Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
  - 7.1 Een korte terugblik
  - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
  - 7.3 Vergaderingen in 2022
  - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
  - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
  - 7.6 Strategie en organisatie
  - 7.7 Raad van Bestuur
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



## 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement

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

In onze Auditcommissie, de vergaderingen van de Raad van Toezicht en in de plenaire vergaderingen met de voltallige Raad van Bestuur van het Radboudumc kwamen naast de reguliere financiële rapportages in 2022 een groot aantal onderwerpen aan de orde. Hierna volgt een opsomming.

- De stukken waarover wij als toezichthouder besluiten dienen te nemen of advies te geven:
  - Het controleplan van de externe accountant (PwC). Dit is goedgekeurd.
  - Het accountantsverslag over 2021 en de interim bevindingen over 2022 van de externe accountant (PwC). Deze zijn besproken.
  - De samenvattingen van de voor- en najaarsrapportages van de interne eenheid Audit & Risk.
  - De Jaarrekening 2021. Deze is goedgekeurd en aan de Raad van Bestuur is décharge verleend.
  - Het Jaarplan en de Begroting 2023. Het jaarplan en de begroting 2023 zijn onder voorwaarde goedgekeurd.
- Er is aandacht besteed aan een Radboudumc-breed doelmatigheidsprogramma dat een faciliterende en coördinerende rol heeft bij lopende en nieuwe doelmatigheidsinitiatieven.
- De financiële gevolgen ten gevolge van de coronacrisis.
- De verhouding tussen academische en niet-academische zorg.
- Als gevolg van het onder druk staan van de landelijke investeringen in de zorg, weinig groeimogelijkheden, de hoge inflatie, een nieuwe cao, hoge energiekosten, gestegen inkoopkosten, de beschikbaarheidsbijdrage academische zorg (BBAZ) en het stoppen van de COVID-19 compensatie was er speciale aandacht nodig voor de financiële positie.
- De achterblijvende productie in de zorg, met name veroorzaakt door een hoog ziekteverzuim.
- Kennisneming van het Auditrapport Kennisveiligheid. Vanuit OCW is het initiatief genomen om het gesprek aan te gaan met de Raden van Toezicht van de kennisinstellingen over dit onderwerp.
- De NEN-certificering voor informatiebeveiliging (NEN 7510) van de afdeling Informatie Management, welke gereed is. Vóór eind 2023 moeten ook de zorgactiviteiten NEN 7510 gecertificeerd zijn.

- De Raad van Toezicht heeft zich naar aanleiding van de rapportages van de interne unit
- Audit & Risk ervan verzekerd dat binnen het Radboudumc een adequaat intern controle- en beheersingssysteem is ingericht.
- Sturing van de bedrijfsvoering op ICT-gebied. Er is noodzaak om dat meer vanuit de lijn te doen, met name voor de organisatie van de autorisaties voor de diverse systemen en het data/applicatie eigenaarschap dat nodig is voor opvolging van aanbevelingen uit de diverse interne audits.
- Preventie en beheersing van frauderisico's. We hebben benadrukt dat het essentieel is dat integer handelen ingebed is in de cultuur van de organisatie en het gedrag van medewerkers. Om dat te bereiken is een goede dialoog binnen de organisatie nodig en moet er begrip ontstaan over wat de regels en afspraken in de praktijk inhouden.
- Risicobeheersing en de mate van volwassenheid van de fiscale beheersing van het Radboudumc. Er is een ambitieniveau bepaald dat past bij de aard van de organisatie én dat realistisch uitvoerbaar is.

<b>1. Voorwoord</b>
<b>Raad van Bestuur</b>
<b>2. Strategie en beleid</b>
<b>3. Organisatie en governance</b>
<b>4. Financiën</b>
<b>5. Impact in 2022</b>
<b>6. Vooruitblik</b>
<b>7. Verslag van de toezichthouder</b>
7.1 Een korte terugblik
7.2 Raad van Toezicht en commissies
7.3 Vergaderingen in 2022
<b>7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement</b>
7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
7.6 Strategie en organisatie
7.7 Raad van Bestuur
<b>8. Jaarrekening</b>
<b>9. Bijlagen</b>



## 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid

Onderwerpen van gesprek waren in 2022 zoals gebruikelijk de actuele ontwikkelingen binnen het Radboudumc en de zorg in het algemeen. Verder is in 2022 op het gebied van kwaliteit en veiligheid onder andere gesproken over:

- De impact van COVID-19 op de patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs, alsmede de stand van zaken van de inhaalzorg.
- De rapportages van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), de resultaten van de opleidingsvisitaties, analyses van de klachten- en calamiteitenmeldingen, tuchtzaken en aansprakelijkheidsclaims en de uitkomsten van reguliere en thema-audits uitgevoerd door de unit Interne Audit van het Instituut voor Waarborging van Kwaliteit en Veiligheid (IWKV), alsmede hun jaarrapportage.
- Gendergelijkheid en het diversiteitsplan van het Radboudumc, vanuit de zorg voor gelijke kansen voor iedereen (patiënten en medewerkers) ongeacht sekse-/gendersverschillen, leeftijd, etniciteit, sociale achtergrond of functiebeperking.
- De voortgang van het project 'specialist en generalist', waarmee het Radboudumc de kwaliteit van subspecialistische zorg, generalistische zorg en daarmee de integrale zorg voor patiënten beter wil bewaken.
- De managementreview van de Concernstaf Kwaliteit en Veiligheid, waarin voor het jaar de onderwerpen continuïteit van zorg, medicatie en hoofdbehandelaarschap zijn geprioriteerd.
- Een update van de relatie tussen het programma Fit for the Future en patiëntveiligheid.
- De activiteiten van HR om de ervaren werkdruk te verminderen en het werkplezier te bevorderen; 'Vitaal samenwerken aan kwaliteit & veiligheid'.
- De kwaliteitsborging van het wetenschappelijk mensgebonden onderzoek.
- Een update over de beschikbaarheid van medische hulpmiddelen.
- Het auditrapport van de Apotheek.
- De ontwikkeling van zorgpaden binnen het Radboudumc, waarmee getracht wordt de zorguitkomsten en patiëntervaringen (objectiveerbaar) te verbeteren.
- Passende zorg en het Integraal Zorgakkoord, gezien vanuit het Patiëntenzorginstituut in oprichting.

## 7.6 Strategie en organisatie

Met elkaar en met de Raad van Bestuur spraken we iedere vergadering over de effecten van de organisatieverandering van het Radboudumc (Fit for the Future). De Raad van Toezicht volgt de ontwikkelingen hiervan zorgvuldig en we zijn tevreden over de manier waarop de Raad van Bestuur ons nadrukkelijk meeneemt in de ontwikkelingen. **We onderschrijven de gekozen route om het oorspronkelijke tijdschema voor de invoering van het nieuwe model aan te passen. We hebben aandacht gevraagd voor het behoud van veerkracht binnen de organisatie en het belang van prioriteren en focussen.**

Verder zijn in 2022 tijdens iedere vergadering professionals van het Radboudumc gevraagd om specifieke onderwerpen aan de Raad van Toezicht toe te lichten die de strategie van het Radboudumc raken. Zo kregen wij breder inzicht over ontwikkelingen als vernieuwingen van de master Geneeskunde (het opleiden van de professionals van morgen), zingevende zinnige zorg, innovaties, de internationale activiteiten en integraal capaciteitsmanagement.

Daarnaast spraken we in 2022 zoals gebruikelijk in verschillende samenstellingen met diverse interne stakeholders. Op deze manier kregen we een indruk van de meningen en ideeën onder de Radboudumc-medewerkers. We namen bijvoorbeeld deel aan het overleg van de Ondernemingsraad met de Raad van Bestuur, waar het programma Fit for the Future de meeste aandacht kreeg. Ook spraken we met afvaardigingen van het bestuur van het Stafconvent, de VAR, UMC-Raad en de PAR over actuele ontwikkelingen en heeft de jaarlijkse informele bijeenkomst met alle advies- en medezeggenschapsorganen plaatsgevonden.

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
  - 7.1 Een korte terugblik
  - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
  - 7.3 Vergaderingen in 2022
  - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
  - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
  - 7.6 Strategie en organisatie
  - 7.7 Raad van Bestuur
8. Jaarrekening
9. Bijlagen



### Aanwezigheid Raad van Toezicht 2022<sup>1</sup>

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

## 7.7 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van het Radboudumc bestond in 2022 uit de volgende leden:

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

De Remuneratiecommissie voerde in september/oktober 2022 de jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Voor de jaargesprekken vroeg de commissie vooraf input van alle leden van de Raad van Toezicht. De commissie rapporteerde over haar bevindingen aan de Raad van Toezicht.

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een bezoldiging in overeenstemming met de Wet normering topinkomens (WNT). De Raad van Toezicht heeft het besluit genomen de bezoldigingsklasse 2022 voor het Radboudumc te bepalen op klasse V en het bezoldigingsmaximum vast te stellen op € 216.000,00.

### Dankwoord

De Raad van Toezicht kijkt terug op een bewogen jaar met een indrukwekkende prestatie van alle medewerkers van het Radboudumc. We danken eenieder voor de zeer gewaardeerde betrokkenheid en inzet.

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

1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
  - 7.1 Een korte terugblik
  - 7.2 Raad van Toezicht en commissies
  - 7.3 Vergaderingen in 2022
  - 7.4 Toezicht op financiën, ICT en risicomanagement
  - 7.5 Toezicht op kwaliteit en veiligheid
  - 7.6 Strategie en organisatie
  - 7.7 Raad van Bestuur
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

# 8. Jaarrekening



1. Voorwoord  
Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie  
en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de  
toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen

## 8.1 Geconsolideerde jaarrekening 2022

## 8.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

Activa	ref.	31-dec-22	31-dec-21
		€ x 1.000	€ x 1.000
<b>A Vaste activa</b>			
<b>I Immateriële vaste activa</b>	1		
1. kosten van oprichting en uitgifte van aandelen		0	0
2. kosten van ontwikkeling		12.845	13.721
3. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		0	0
4. goodwill		16	19
5. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		3.185	2.568
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>		<b>16.046</b>	<b>16.308</b>
<b>II Materiële vaste activa</b>	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		359.860	219.335
2. machines en installaties		163.480	103.192
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		209.260	183.692
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		31.873	210.913
5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		0	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>		<b>764.473</b>	<b>717.132</b>
<b>III Financiële vaste activa</b>	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		0	0
2. vorderingen op groepsmaatschappijen		3.415	3.058
3. andere deelnemingen		3.469	3.374
4. vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
5. overige effecten		203	166
6. overige vorderingen		41.023	49.566
<b>Totaal financiële vaste activa</b>		<b>48.110</b>	<b>56.164</b>
<b>B Vlottende activa</b>			
<b>I Voorraden</b>	4		
1. medische middelen		24.501	25.218
2. overige voorraden		798	1.097
<b>Totaal voorraden</b>		<b>25.299</b>	<b>26.315</b>
<b>II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</b>	5	<b>47.772</b>	<b>47.695</b>
<b>III Vorderingen</b>	6		
1. op handelsdebiteuren		92.497	61.254
2. op groepsmaatschappijen		0	0
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
4. overige vorderingen		156.241	145.272
5. van aandeelhouders opgevraagde stortingen		0	0
6. overlopende activa		0	0
<b>Totaal vorderingen</b>		<b>248.738</b>	<b>206.526</b>
<b>IV Effecten</b>	7	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V Liquide middelen</b>	8	<b>63.394</b>	<b>136.801</b>
<b>C Totaal activa</b>		<b>1.213.832</b>	<b>1.206.941</b>

Passiva	ref.	31-dec-22	31-dec-21
		€ x 1.000	€ x 1.000
<b>D Groepsvermogen</b>	9		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		0	0
II Agio		0	0
III Herwaarderingsreserve		0	0
IV (Andere) wettelijke en statutaire reserve		0	0
1. wettelijke		0	0
2. statutaire		0	0
V Bestemmingsreserves		88.291	88.291
VI Bestemmingsfonds		0	0
VII Overige reserves		263.157	245.610
VIII Onverdeelde winst		0	0
IX Aandeel derden in groepsvermogen		29	2
<b>Totaal groepsvermogen</b>		<b>351.477</b>	<b>333.903</b>
<b>E Voorzieningen</b>	10		
1. Voor pensioenen		0	0
2. Voor belastingen		0	0
3. Overige		35.120	35.722
4. <b>Totaal voorzieningen</b>		<b>35.120</b>	<b>35.722</b>
<b>F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	11		
1. Converteerbare leningen		0	0
2. Andere obligatieleningen en onderhandse leningen		0	0
3. Schulden aan banken		473.263	477.498
4. Vooruit ontvangen op bestellingen		0	0
5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		0	0
6. Te betalen wissels en cheques		0	0
7. Schulden aan groepsmaatschappijen		0	0
8. Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		0	0
10. Schulden ter zake van pensioenen		0	0
11. Overige schulden		46.268	52.131
12. Overige passiva		0	0
<b>Totaal langlopende leningen</b>		<b>519.531</b>	<b>529.629</b>
<b>G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	12		
1. Converteerbare leningen		0	0
2. Andere obligatieleningen en onderhandse leningen		0	0
3. Schulden aan banken		0	0
4. Vooruit ontvangen op bestellingen		0	0
5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		27.064	37.701
6. Te betalen wissels en cheques		0	0
7. Schulden aan groepsmaatschappijen		0	0
8. Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		17.551	16.806
10. Schulden ter zake pensioenen		10.832	10.087
11. Overige schulden		252.257	243.093
12. Overige passiva		0	0
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>307.704</b>	<b>307.687</b>
<b>H Totaal passiva</b>		<b>1.213.832</b>	<b>1.206.941</b>

## 8.1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022

	ref.	2022 € x 1.000	2021 € x 1.000
<b>A. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>14</b>		
1. Zorgverzekeringswet		719.528	703.217
2. Wet langdurige zorg		0	0
3. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg		5.809	8.040
4. Forensische zorg		0	0
5. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		88.714	74.149
6. Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg		113.485	107.345
7. Baten uit onderaanneming		13.585	13.975
8. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		77.378	57.010
		1.018.499	963.736
<b>Opbrengsten jeugdwet</b>		0	0
<b>B. Baten uit Vellig Thuis</b>		0	0
<b>C. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>15</b>	171.038	162.269
<b>Netto omzet</b>		1.189.537	1.126.005
Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werken opzichte van de voorafgaande balansdatum		0	0
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	16	175.074	164.696
		175.074	164.696
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>1.364.611</b>	<b>1.290.701</b>
Kosten van grond- en hulpstoffen		0	0
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	17	37.400	29.273
Lonen en salarissen	18	599.449	568.785
Sociale lasten	18	66.875	63.416
Pensioenlasten	18	90.792	88.141
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	79.709	74.813
Overige bedrijfskosten	20	456.019	436.725
		1.330.244	1.261.153
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>1.330.244</b>	<b>1.261.153</b>
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	21	625	-319
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	-125	-330
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten			
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	16.285	19.765
		16.785	19.116
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>17.582</b>	<b>10.432</b>
Belastingen	22	-8	131
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	23	-27	-53
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>17.547</b>	<b>10.510</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2022	2021
		€ x 1.000	€ x 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserve Onderwijs & Onderzoek		0	0
Overige reserves		17.547	10.510
		17.547	10.510

## 8.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

	ref.	2022 € x 1.000	2021 € x 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Som der bedrijfsopbrengsten		1.364.611	1.290.701
af: Som der bedrijfslasten		-1.330.244	-1.261.153
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>34.367</b>	<b>29.548</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>			
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1, 2, 19	79.709	74.813
- mutaties voorzieningen	10	1.558	1.209
- mutatie aandeel derden	23	26	53
- afschrijving geactiveerde amortisatie marktwaarde derivaten lening u/g	21	8.544	8.544
- vrijval geamortiseerde kosten in langlopende schulden	11	-5.488	-5.488
- geamortiseerde kosten in rentelasten	21	-3.056	-3.056
		81.293	76.075
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
- voorraden	4	1.015	-4.043
- mutatie onderhanden zorgtrajecten	5	-77	7.906
- vorderingen	6	-42.103	-2.654
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	74	25.930
		-41.091	27.139
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>74.569</b>	<b>132.762</b>
Ontvangen interest	21	100	330
Betaalde interest	21	-15.455	-16.709
Opbrengst verkoop effecten en deelnemingen	21	15	234
Resultaat deelnemingen	21	-640	85
Resultaat aandeel derden	23	-26	-53
Betaalde winstbelasting	22	-84	-1.117
		-16.090	-17.230
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>58.479</b>	<b>115.532</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings materiële vaste activa	2	-122.088	-127.882
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	467	163
Investerings immateriële vaste activa	1	-5.167	-3.639
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	0	0
Bijgeschreven rente leningen u/g deelnemingen	3	-266	0
Verstrekte leningen u/g	3	-1.560	-511
Aflossing leningen u/g	3	82	823
Investerings in overige financiële vaste activa	3	-22	-334
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	3	1.277	870
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-127.277</b>	<b>-130.510</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	11	0	25
Aflossing langlopende schulden	11	-4.609	-5.658
Mutatie kortlopend bankkrediet	12	0	0
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-4.609</b>	<b>-5.633</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-73.407</b>	<b>-20.611</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	136.801	157.412
Stand geldmiddelen per 31 december	8	63.394	136.801
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-73.407</b>	<b>-20.611</b>



## 8.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### Algemene gegevens en groepsverhoudingen

#### Activiteiten

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

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

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

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

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

De jaarrekening is op 3 april 2023 vastgesteld door de Raad van Bestuur en op 10 mei 2023 goedgekeurd door de Raad van Toezicht van de Stichting Radboud universitair medisch centrum.

#### Groepsverhoudingen

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

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

#### Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De Raad van Bestuur heeft de continuïteitsveronderstelling onderbouwd aan de hand van de huidige financiële positie eind 2022, de begroting 2023, de meerjarenbegroting (in resultaat, liquiditeit en solvabiliteit) en de analyse of voldaan wordt aan de bankconvenanten. Op grond hiervan zijn er geen omstandigheden of gebeurtenissen geconstateerd die wijzen op aanzienlijke twijfel ten aanzien van het vermogen van de stichting om de continuïteit te waarborgen. Zowel de liquiditeit als de solvabiliteit geven minimaal een jaar na het vaststellen en goedkeuren van de jaarrekening 2022 voldoende grondslag voor de continuïteit.

#### Stelselwijziging

De jaarrekening 2022 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De Regeling schrijft voor de balans en de winst-en-verliesrekening modellen voor die afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2021 zijn gehanteerd. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn aangepast op basis van de nieuwe modellen. Als gevolg van de stelselwijziging is het resultaat (voor belastingen) over 2022 € 0 hoger/lager dan op basis van de in het voorgaand verslagjaar gehanteerde grondslag; de invloed op het vermogen per 31 december 2022 bedraagt € 0. De aanpassingen hebben geen invloed op de omvang van het eigen vermogen ultimo 2021 en het resultaat over 2021. Zorgspecifieke posten zijn waar dit noodzakelijk wordt geacht vermeld in de toelichting. De grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

De belangrijkste presentatiewijzigingen als gevolg van de stelselwijziging zijn hierna genoemd.

Vorderingen of schulden uit hoofde van financieringstekort (2021: € 0,1 miljoen vordering) worden vanaf 2022 niet meer separaat gepresenteerd in de balans, maar als onderdeel van de kortlopende vorderingen en/of kortlopende schulden.

In de winst-en-verliesrekening komt de opbrengstcategorie Zorgprestaties niet meer als zodanig voor. De opbrengsten uit de zorgverzekeringwet (2021: € 692,5 miljoen) zijn gepresenteerd onder de Baten uit beroepsmatige- of bedrijfsmatige zorgverlening.

Subsidies op grond van de Kaderwet VWS-subsidies of de Wlz worden als aparte post "Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg" in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Alle overige subsidies (2021: in totaal € 219,9 miljoen) maken vanaf 2022 deel uit van de post "Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties" of de post "Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten".

De post personeelskosten (2021: in totaal € 769,6 miljoen) is vanaf 2022 vervangen door afzonderlijke posten in de winst-en-verliesrekening voor Lonen en salarissen, Sociale lasten en Pensioenlasten; deze werden voorheen in de toelichting opgenomen. Personeel niet in loondienst (2021: € 20,8 miljoen) en overige personeelskosten (2021: € 28,5 miljoen) zijn met de invoering van de RojW gepresenteerd onder Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten respectievelijk de Overige bedrijfskosten (beiden waren voorheen ook onderdeel van de personeelskosten).

#### Schattingswijzigingen

In 2022 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

#### Gebruik van schattingen

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

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

#### Grondslagen voor consolidatie

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

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

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van het Radboudumc. Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grond-

slagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

In september 2022 heeft de juridische fusie tussen de Radboud Apotheek B.V. en de Stichting Radboud universitair medisch centrum plaatsgevonden. Deze fusie is met terugwerkende kracht per 1 januari 2022 verwerkt. De fusie heeft plaatsgevonden door toepassing van de 'carry over accounting' methode waarbij de boekwaarden van de activa en de verplichtingen op de overnamedatum worden samengevoegd. Hierbij zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

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

Dochtermaatschappij

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

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

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

De volgende stichtingen zijn eveneens opgenomen in geconsolideerde jaarrekening:

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

#### Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

#### Transacties met verbonden partijen

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

#### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, alsook kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelangen zijn opgenomen onder de kasstroom operationele activiteiten.

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

#### Activa en passiva

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

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

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

#### Immateriële en materiële vaste activa

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

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

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode.

De volgende gebruiksduur wordt hierbij gehanteerd:

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

Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

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

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

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

#### Financiële vaste activa

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

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

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

#### Bijzondere waardeverminderingen op vaste activa

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

In 2022 is een impairmentberekening uitgevoerd. Deze heeft geen aanleiding gegeven tot het verwerken van bijzondere waardeverminderingen.

#### Vervreemding van vaste activa

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

#### Voorraden

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

#### Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten

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

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

#### Onderhanden werk contractonderzoek

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

#### Financiële instrumenten

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

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten ('embedded derivative'). Deze worden door de instelling gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

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

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

#### Verstreckte leningen en overige vorderingen

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

#### Overige financiële vaste activa

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

#### Afgeleide financiële instrumenten

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

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

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

De instelling documenteert de hedgerelaties in specifieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat geen sprake is van overhedging. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting, aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd.

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

#### Liquide middelen

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

#### Voorzieningen

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

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

#### Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

## Leasing

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

### Financiële lease

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

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

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

### Operationele lease

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

## Grondslagen van resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening

### Algemeen

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

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

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

### Opbrengsten zorgprestaties

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

Beschikbaarheidsbijdragen zorg bestaan uit de vergoeding voor de Academische Zorg, Kapitaallasten academische zorg, Post Mortem Orgaanuitname, Coördinatie Traumazorg en Regionaal Overleg Acute Zorg, Opleiden, Trainen en Oefenen en Traumazorg door Mobiel Medisch Team met Helikopter en Voertuig. Deze bijdragen worden aangemerkt als subsidies voor bestedingen die in het jaar van besteding als kosten worden beschouwd. De bijdragen worden direct ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

### Subsidies

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

### Investeringsubsidies

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

### Contractonderzoek derden

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

### Personeelskosten

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

### Pensioenen

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

De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Het Radboudumc betaalt hiervoor premies waarvan 70% door de werkgever wordt betaald en 30% door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 31-12-2022 bedroeg de actuele dekkingsgraad 110,9%. De beleidsdekkingsgraad was op 31-12-2022 118,6%.

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

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

### Financiële baten en lasten

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

### Grondslagen van segmentering

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

### Financieel risicobeheer

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

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

#### Renterisico

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

Een renterisico bij de langlopende leningen doet zich voor bij een lening, waarbij er een *floor* in werking treedt bij negatieve rente. Dit risico is er tot en met het einde van de looptijd van de renteswap, 29-12-2023.

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

Ultimo 2022 is sprake van een negatieve marktwaarde van de renteswaps waarbij geen verplichting tot bijstorting van liquiditeiten van toepassing is. Een nadere toelichting op de renteswaps is opgenomen in 8.1.10.

In onderstaande tabel is opgenomen welk deel van de leningen in de toekomst onderhevig wordt aan renteherzieningen:

Herzieningsdatum	Omvang (x€1.000)	Toelichting
29 december 2023	150.000	Afloop derivaat (rentepercentage 3,87%)
		Rentepercentage vanaf 29-12-2023 wordt 0,684%
		Is reeds vastgezet

#### Liquiditeitsrisico

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

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

Lening	Aflossingsdatum	Omvang (x€ 1.000)
BNG	31 december 2049	100.000
BNG	31 december 2047	67.667
Rabobank	31 december 2027	33.333

#### Kredietrisico

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

## 8.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### 1. Immateriële vaste activa

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten oprichting en uitgifte van aandelen	0	0
Kosten van ontwikkeling	12.845	13.721
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	0	0
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	16	19
Vooruitbetalingen op immateriële activa	3.185	2.568
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>16.046</b>	<b>16.308</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	16.308	18.467
Bij: investeringen	5.167	3.640
Af: afschrijvingen	5.429	5.799
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>16.046</b>	<b>16.308</b>

De immateriële vaste activa hebben met name betrekking op de aanschaf van software en het specifiek maken van deze software (onder andere Epic) voor het Radboudumc. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.1.6.

### 2. Materiële vaste activa

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	359.860	219.335
Machines en installaties	163.480	103.192
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	209.260	183.692
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	31.873	210.913
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>764.473</b>	<b>717.132</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	717.132	658.428
Bij: investeringen	122.087	127.882
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	74.280	69.014
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	371	1
Af: desinvesteringen	95	163
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>764.473</b>	<b>717.132</b>

De investeringen in 2022 hebben met name betrekking op reguliere instandhouding, inventaris en bouwkosten voor de nieuwbouw. Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.1.7. Van de materiële vaste activa is het Radboudumc voor € 55 (boekwaarde 31 december 2022) geen juridisch eigenaar (2021: € 273).

### 3. Financiële vaste activa

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	0	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.415	3.058
Andere deelnemingen	3.469	3.374
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	0
Overige effecten	203	166
Overige vorderingen	41.023	49.566
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>48.110</b>	<b>56.164</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	56.164	65.556
Kapitaalstortingen	735	119
Resultaat deelnemingen	-640	85
Verkoop aandelen deelneming	0	0
Mutatie voorzieningen	-750	180
Aankoop- en verkoop van effecten	37	36
Verstrekte leningen u/g	1.560	511
Aflossing leningen u/g	-82	-824
Conversie lening in agio	-637	-876
(Terugname) waardeverminderingen	0	-79
Bijgeschreven rente	266	0
Amortisatie marktwaarde derivaten	-8.543	-8.544
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>48.110</b>	<b>56.164</b>

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

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

## Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteiten	Verschaft kapitaal € x 1.000	Kapitaal-belang (in %)	Eigen vermogen € x 1.000	Resultaat € x 1.000
<i>Overige deelnemingen gewaardeerd op netto vermogenswaarde:</i>					
Saving Patients Lifes Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie radiodiagnostiek	2	30,99%	0	0
TropIQ Health Science B.V. te Nijmegen	Valorisatie biotechnologisch en farmaceutische research	14	35,00%	429	52
Kinder Diabetes Centrum Nijmegen B.V. te Nijmegen	Patiëntenzorg kinderdiabetes	9	50,00%	191	45
Secmatix B.V. te Nijmegen	Valorisatie van medische toepassingen van polyesocyanopeptiden (PIC)	138	50,00%	0	0
Cardiac Booster B.V. te Nijmegen	Valoriseren van medische apparatuur voor de mechanische ondersteuning van de hartpompfunctie	572	12,10%	0	-572
Apotheek A15 Holding B.V. te Rotterdam	Financiële holding van een apotheek voor geneesmiddelenbereiding	2.307	25,00%	2.613	81
Cell4Pharma B.V. te Oss	Ontwikkeling en verkoop van producten en diensten m.b.t. life sciences en health	25	49,00%	17	0
Predica Diagnostics B.V. te Nijmegen	Onderzoek naar en ontwikkeling van technologieën en diagnostiek voor het aantonen en behandelen van oncologische aandoeningen	0	25,00%	0	0
Asthera B.V. te Nijmegen	Ontwikkeling en verkoop van technologieën bij genetische ziekten	0	33,33%	0	0
anDREA B.V. te Nijmegen	Ontwikkeling online platform t.b.v. faciliteren wetenschappelijk onderzoek	0	33,33%	0	-100
Simmunext Bio-therapeutics B.V. te Nijmegen	Wetenschappelijk onderzoek met het oog op de ontwikkeling en exploitatie van nieuwe therapieën voor kanker, (auto)immuun- en infectieziekten	0	25,00%	0	0
<i>Overige deelnemingen zonder invloed van betekenis, gewaardeerd op verkrijgingsprijs:</i>					
ATRO Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie van orthopedische medische hulpmiddelen	250	4,90%	0	0
Soteria Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie radiologisch onderzoek	308	19,80%	216	35
Thirona B.V. te Nijmegen	Valorisatie van computeranalyse medische beelden	2	7,39%	3	0
Screenpoint Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie kennis, software en rechten van intellectueel eigendom van radiologie en mammografie	1	3,33%	0	0
Enzyre B.V. te Nijmegen	Valorisatie van trombose hemostase diagnostiek	280	6,83%	0	-50
Cenya Imaging B.V. te Arnhem	Biotechnologisch speur- en ontwikkelingswerk van medische producten en farmaceutische processen en van voeding	0	19,90%	0	0
Xheal Diagnostics B.V. te Nijmegen	Valoriseren van medische apparatuur om uit uitgedemde lucht micro-organismen te vangen en te identificeren	0	19,90%	0	0
Aiosyn B.V. te Nijmegen (voorheen Patholyt B.V.)	Onderzoek naar geautomatiseerde pathologie algoritmes	19	19,00%	0	-18
Bio-TRIP B.V. te Eindhoven	Speur- en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid en voeding (niet biotechnologisch)	63	10,00%	0	-63
Ardim B.V. te Nijmegen	Ontwikkeling, certificering en verkoop van software voor medische beeldvorming	50	10,00%	0	-50
				3.469	-640

## 4. Voorraden

	31-dec-22 € x 1.000	31-dec-21 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Medische middelen	24.501	25.218
Overige voorraden	798	1.097
<b>Totaal voorraden</b>	<b>25.299</b>	<b>26.315</b>

Op de voorraden is een voorziening voor incurantheid in aftrek gebracht van € 0 (2021: € 0).

## 5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

	31-dec-22 € x 1.000	31-dec-21 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	27.629	26.864
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment	64.840	62.540
Af: ontvangen voorschotten	-44.697	-41.709
Af: voorziening onderhanden werk		
<b>Totaal onderhanden werk</b>	<b>47.772</b>	<b>47.695</b>

## 6. Vorderingen

	31-dec-22 € x 1.000	31-dec-21 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op handelsdebiteuren	92.497	61.254
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	106.179	125.430
Schuld contractoverschrijding	-9.967	-33.276
Vorderingen op groepsmaatschappijen	0	0
Vordering omzetbelasting	3.285	0
Vordering vennootschapsbelasting	213	1.685
Vorderingen u.h.v. financieringstekort stoeluren bijzondere tandheelkunde	0	124
Vooruitbetaalde bedragen	6.405	9.809
Overige vorderingen	23.647	19.202
Onderhanden werk contractonderzoek projecten	26.479	22.298
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>248.738</b>	<b>206.526</b>

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 300 miljoen (2021: € 500 miljoen).

De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

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

## 8. Liquide middelen

	31-dec-22 € x 1.000	31-dec-21 € x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	59.331	136.761
Kassen	47	24
Deposito's	4.016	16
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>63.394</b>	<b>136.801</b>

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

## 9. Groepsvermogen

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
Bestemmingsreserves	88.291	88.291
Overige reserves	263.157	245.610
	351.448	333.901
Aandeel van derden in groepsvermogen	29	2
<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>351.477</b>	<b>333.903</b>

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsreserve Onderwijs & Onderzoek	88.291	0	0	88.291
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>88.291</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88.291</b>

Voor een toelichting op de Bestemmingsreserve Onderwijs & Onderzoek wordt verwezen naar de enkelvoudige jaarrekening.

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Overige reserves	245.610	17.547	0	263.157
<b>Totaal overige reserves</b>	<b>245.610</b>	<b>17.547</b>	<b>0</b>	<b>263.157</b>

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Aandeel derden in resultaat	2	27	0	29
<b>Totaal aandeel derden</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>29</b>

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Overzicht van het totaalresultaat van de instelling</b>		
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	17.547	10.510
Herwaardering materiële vaste activa	0	0
Afwaardering/herwaardering financiële vaste activa	0	0
Af: Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	0	0
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaalresultaat van de instelling</b>	<b>17.547</b>	<b>10.510</b>

## 10. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconteringsvoet	Saldo per 31-dec-2022
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>						
1. voor pensioenen	0	0	0	0	0	0
2. voor belastingen	0	0	0	0	0	0
3. overige						
Personele voorzieningen	19.264	12.530	8.892	459	-2.160	20.283
Onverzekerde aansprakelijkheid	8.700	184	552	0	0	8.332
Reorganisatie	1.015	0	155	860	0	0
Materiële controle	736	90	116	169	0	541
Juridische geschillen	4.170	0	50	0	0	4.120
Asbestverwijdering	1.827	0	0	0	0	1.827
Overigen	10	23	16	0	0	17
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>35.722</b>	<b>12.827</b>	<b>9.781</b>	<b>1.488</b>	<b>-2.160</b>	<b>35.120</b>

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

	31-dec-22
	€ x 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	12.802
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	22.318
hiervan > 5 jaar	3.002

## Personele voorzieningen

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

## - Persoonlijk budget (2022: € 223; 2021: € 398)

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

## - Jubileumuitkeringen (2022: € 4.574; 2021: € 5.471)

De voorziening jubileumverplichtingen betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

## - Risico WW en bovenwettelijk WW (2022: 5.350; 2021: €6.605)

De voorziening WW en bovenwettelijk WW heeft betrekking op WW en de sectorale bovenwettelijke regeling waarin aanvullende aanspraken zijn geregeld die voor eigen risico van de instelling komen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

## - Langdurig zieken (2022: 3.575; 2021: € 3.190)

Deze voorziening is getroffen ter afdekking van toekomstige uitgaven in verband met per balansdatum bekende langdurige ziektegevallen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

## - Transitievergoeding (2022: €2.865; 2021: € 2.650)

De voorziening is gevormd voor de mogelijk uit de nieuwe regelgeving (Wet Werk en Zekerheid) voortvloeiende verplichtingen. Vanaf 1 juli 2015 is de werkgever verplicht om bij het einde van iedere arbeidsovereenkomst die tenminste 2 jaar heeft geduurd, een transitievergoeding aan de werknemer te betalen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

## - Zware beroepen (2022: € 2.550; 2021: € 0)

De voorziening is gevormd voor de toekomstige uitgaven voor medewerkers die werken in bepaalde beroepen en 3 jaar voor hun AOW al stoppen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent

## - Overige personele voorzieningen (2022: € 1.146; 2021: € 950)

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



### Onverzekerde aansprakelijkheid

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

### Reorganisatie

De voorziening reorganisatie heeft betrekking op reorganisaties bij meerdere organisatieonderdelen.

### Materiële controles

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

### Juridische geschillen

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

### Asbestverwijdering

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

## 11. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Schulden aan banken	473.263	477.498
Overige langlopende schulden	46.268	52.131
<b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	<b>519.531</b>	<b>529.629</b>

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	540.776	552.037
Bij: nieuwe leningen	0	25
Af: aflossingen	11.489	11.287
Stand per 31 december	529.287	540.775
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.268	5.284
Af: overlopende passiefpost overige langlopende leningen	5.488	5.862
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>519.531</b>	<b>529.629</b>

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	4.268	5.284
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	525.019	535.491
hiervan > 5 jaar	435.382	460.724

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

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

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

De overige langlopende schulden bestaan uit kosten voor een ineffektieve hedge (2022: € 0; 2021: € 342) en de marktwaarde van de derivaten die in 2019 zijn afgewikkeld bij de omzetting van variabel rentende leningen en gekoppelde derivaten naar vastrentende leningen (2022: € 46.266; 2021: € 51.755). Dezelfde marktwaarde is opgenomen onder de financiële vaste activa als overlopende post. De overlopende activa amortiseren over de oorspronkelijke looptijd van de derivaten. De overlopende passiva amortiseren over de nieuwe looptijd van de leningen. Het verschil in amortisatie van de overlopende posten wordt als hedgeresultaat onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

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

## 12. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	27.064	37.701
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	17.551	16.806
Schulden terzake pensioenen	10.832	10.087
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	4.267	5.284
Reservering vakantiegeld	26.274	23.406
Reservering vakantiedagen	20.394	20.042
Schulden uit hoofde van financieringstekort bijzondere tandheekkunde	117	0
Vooruitontvangen bedragen	45.073	43.426
Overige schulden	47.985	65.370
Onderhanden werk contractonderzoek	108.147	85.565
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>307.704</b>	<b>307.687</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

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

## 13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

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

	Korter dan 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Lease verplichtingen	0	0	0	0
Huurverplichtingen	616	2.464	2.565	5.645
Onderhoudscontracten	968	0	0	968
Inkoopverplichtingen	18.780	20.268	429	39.477
Investeringsverplichtingen	15.313	0	0	15.313
<b>Totaal</b>	<b>35.677</b>	<b>22.732</b>	<b>2.994</b>	<b>61.403</b>

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

Het Radboudumc vormt per 1 januari 2021 een fiscale eenheid omzetbelasting (btw) met Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen en omstreken, Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal, Stichting Parkinsonnet, Kraamzorg Zuid Gelderland BV.

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

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

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

### 8.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Anderen vaste bedrijfsmiddelen, administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsmiddelen in voorbereiding op materiële vaste activa	Investeringssubsidie	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Stand per 1 januari 2022</b>						
Aanschafwaarde	484.704	286.452	620.167	210.913	-119.183	1.483.053
Cumulatieve afschrijvingen	257.413	183.260	431.337	0	-106.089	765.921
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>227.291</b>	<b>103.192</b>	<b>188.830</b>	<b>210.913</b>	<b>-13.094</b>	<b>717.132</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
Investeringen	4	0	2.695	119.404	-16	122.087
Activering uit onderhanden werk	157.701	74.000	69.375	-298.436	-2.640	0
Afschrijvingen	18.073	13.712	44.586	0	-2.091	74.280
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnane bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnane geheel afgeschreven activa	19.477	9.954	46.689	0	-652	75.468
- aanschafwaarde	-	-	46.339	0	-652	-
- cumulatieve afschrijvingen	19.456	9.954	-	-	-	75.097
Desinvesteringen	1.118	0	1.918	8	-16	3.028
- aanschafwaarde	1.118	0	1.831	0	-16	2.933
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	87	8	0	95
Per saldo	0	0	87	8	0	95
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>139.611</b>	<b>60.288</b>	<b>27.047</b>	<b>-179.040</b>	<b>-565</b>	<b>47.341</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>						
Aanschafwaarde	621.814	350.498	643.630	31.873	-121.171	1.526.644
Cumulatieve afschrijvingen	254.912	187.018	427.753	0	-107.512	762.171
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>366.902</b>	<b>163.480</b>	<b>215.877</b>	<b>31.873</b>	<b>-13.659</b>	<b>764.473</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	<i>2,0-2,5-5,0-10,0%</i>	<i>5,0%</i>	<i>5,0-10,0-20,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>2,0-2,5-5,0-10,0%</i>	

In het mutatieoverzicht materiële vaste activa is het saldo investeringssubsidies afzonderlijk opgenomen. In de balans is het saldo investeringssubsidies ad -13.659 x €1.000 (2021: -13.093 x €1.000) verwerkt in saldo "Bedrijfsgebouwen en terreinen" voor bedrag van -7.042 x €1.000 (2021: -7.955 x €1.000) en in saldo "Andere bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting" voor bedrag van -6.617 x €1.000 (2021: -5.138 €1.000).

### 8.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa

	Kosten oprichting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbetalingen op immateriële activa	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Stand per 1 januari 2022</b>						
Aanschafwaarde	0	65.943	77	57	2.568	68.645
Cumulatieve afschrijvingen	0	52.222	77	38	0	52.337
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>0</b>	<b>13.721</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>2.568</b>	<b>16.308</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
Investeringen	0	356	0	0	4.811	5.167
Activering uit onderhanden werk	0	4.194	0	0	-4.194	0
Afschrijvingen	0	5.426	0	3	0	5.429
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnane bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnane geheel afgeschreven activa	0	0	0	0	0	0
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen	0	151	0	0	0	151
- aanschafwaarde	0	151	0	0	0	151
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Per saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>0</b>	<b>-876</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>617</b>	<b>-262</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>						
Aanschafwaarde	0	70.342	77	57	3.185	73.661
Cumulatieve afschrijvingen	0	57.497	77	41	0	57.615
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>0</b>	<b>12.845</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>3.185</b>	<b>16.046</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>		<i>20,0-14,3%</i>	<i>20,0%</i>	<i>10,0%</i>		

## 8.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofd- som	Totale loop- tijd	Soort lening	Wet- rentekw- rente	Einde rentevast- periode	Rest- schuld 31 dec-2022	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Rest- schuld 31 dec- 2022	Rest- schuld 31 dec- 2022	Resteren- de looptijd eind 2022	Aflossings- wijze	Aflossing 2023	Over- lopende passiva	Gestelde zakenheden
€ x 1.000																
<b>Schulden aan banken</b>																
BNG	01-feb-91	11.934	40,0	vastrentend	-0,110%	1-feb-31	2.986	0	299	2.687	1.189	9	lineair	298	0	rijsgarantie
BNG	02-jun-92	20.692	30,0	vastrentend	3,420%	2-jun-22	689	0	689	0	0	0	lineair	0	0	pos/neg hyp.verkl.
BNG	28-jun-19	100.000	16,5	vastrentend	2,838%	31-dec-35	100.000	0	0	100.000	80.000	13	lineair vanaf 2026	0	0	pos.-hypotheeke- verklaring
BNG	28-jun-19	66.667	28,5	vastrentend	2,645%	31-dec-47	66.667	0	0	66.667	66.667	25	lineair vanaf 2033	0	0	pos.-hypotheeke- verklaring
BNG	28-jun-19	100.000	30,5	vastrentend	2,013%	31-dec-49	100.000	0	0	100.000	100.000	27	bullet	0	0	pos. hyp.verkl.
<b>Subtotaal BNG</b>		<b>299.293</b>					<b>270.342</b>	<b>0</b>	<b>988</b>	<b>269.354</b>	<b>247.856</b>			<b>298</b>	<b>0</b>	
ABN/AMRO	09-nov-07	25.000	30,0	vastrentend	4,649%	9-nov-27	13.334	0	834	12.500	8.334	15	lineair	834	0	pari passu verkl.
ABN/AMRO	12-nov-07	25.000	30,0	vastrentend	4,567%	5-nov-37	13.333	0	833	12.500	8.333	15	lineair	834	0	pos./neg.hyp.verkl.
ABN/AMRO	19-dec-07	40.000	15,0	vastrentend	4,750%	19-dec-22	2.667	0	2.667	0	0	1	lineair	0	0	pari passu verkl.
<b>Subtotaal ABN/AMRO</b>		<b>90.000</b>					<b>29.334</b>	<b>0</b>	<b>4.334</b>	<b>25.000</b>	<b>16.667</b>			<b>1.667</b>	<b>0</b>	
Rabobank	28-jun-19	33.333	8,5	roll-over	4,680%	31-dec-27	33.333	0	0	33.333	33.333	5	bullet	0	0	pos./neg. pledge- pari passu verkl.
<b>Subtotaal Rabobank</b>		<b>33.333</b>					<b>33.333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33.333</b>	<b>33.333</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	
EIB	27-dec-19	150.000	20,0	roll-over	3,866%	27-dec-39	150.000	0	0	150.000	110.769	17	lineair vanaf 2023	2.308	0	pos./neg. pledge- pari passu verkl.
<b>Subtotaal EIB</b>		<b>150.000</b>					<b>150.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150.000</b>	<b>110.769</b>			<b>2.308</b>	<b>0</b>	
Consortium	28-jun-19	-317	8,5	Geamortiseerde transactiekosten	0,000%		-225	0	-37	-188	0	5	lineair	-37	0	Financieringskosten
<b>Subtotaal consortium</b>		<b>-317</b>					<b>-225</b>	<b>0</b>	<b>-37</b>	<b>-188</b>	<b>0</b>			<b>-37</b>	<b>0</b>	
<b>Subtotaal schulden aan banken</b>		<b>572.309</b>					<b>482.784</b>	<b>0</b>	<b>5.285</b>	<b>477.499</b>	<b>408.625</b>			<b>4.236</b>	<b>0</b>	
<b>Overige langlopende schulden</b>																
Geamortiseerde kosten *	28-jun-19	25.644	16,5	Derivaat			18.903	0	2.683	16.220	5.257	13		0	2.683	
Geamortiseerde kosten **	28-jun-19	21.786	28,5	Derivaat			17.999	0	1.507	16.492	8.950	25		0	1.507	
Geamortiseerde kosten ***	28-jun-19	23.601	30,5	Derivaat			20.340	0	1.298	19.042	12.550	27		0	1.298	
Ineffectieve hedge	31-dec-19	344	4,0	Lease			685	0	685	0	0	0		0	0	
Leaseverplichtingen		147	5,0				65	0	31	34	0	0		32	0	
<b>Subtotaal overige langlopende schulden</b>		<b>71.522</b>					<b>57.992</b>	<b>0</b>	<b>6.204</b>	<b>51.788</b>	<b>26.757</b>			<b>32</b>	<b>5.488</b>	
<b>Totaal</b>		<b>643.831</b>					<b>540.776</b>	<b>0</b>	<b>11.489</b>	<b>529.287</b>	<b>435.382</b>			<b>4.268</b>	<b>5.488</b>	

\*) Geamortiseerde kosten voor het beëindiging van de hedge relatie van € 25,4 miljoen per 28-6-2019 van faciliteit B oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank

\*\*) Geamortiseerde kosten voor het beëindiging van de hedge relatie van € 21,8 miljoen per 28-6-2019 van faciliteit C oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank

\*\*\*) Geamortiseerde kosten voor het beëindiging van de hedge relatie van € 23,6 miljoen per 28-6-2019 van faciliteit D oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank

## 8.1.8 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Anderes deelnemingen € x 1.000	Vorderingen op deelnemingen € x 1.000	Overige effecten € x 1.000	Overige vorderingen € x 1.000	Totaal € x 1.000
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>3.374</b>	<b>3.058</b>	<b>166</b>	<b>49.566</b>	<b>56.164</b>
Aankoop effecten	0	0	37	0	37
Kapitaalstortingen	735	0	0	0	735
Resultaat deelnemingen	-640	0	0	0	-640
Bijgeschreven rente	0	266	0	0	266
Mutatie voorzieningen	0	-750	0	0	-750
Verstekte leningen u/g	0	1.560	0	0	1.560
Aflossing leningen u/g	0	-82	0	0	-82
Amortisatie marktaandeel derivaten	0	0	0	-8.543	-8.543
Conversie lening u/g in agio	0	-637	0	0	-637
Verkoop aandelen deelneming	0	0	0	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>3.469</b>	<b>3.415</b>	<b>203</b>	<b>41.023</b>	<b>48.110</b>

## 8.1.10 Overzicht renteswaps

Tegenpartij per 31-dec-2022	Ingangsdatum	Einddatum	Hoofdsom per 31-dec-21	Hoofdsom per 31-dec-22	Soort derivaat	Swaprente (te betalen)	Marktwaaarde per 31-dec-22	Marktwaaarde per 31-dec-21
			€ x 1.000	€ x 1.000		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	50.000,0	payer renteswap	3,54%	-194	-3.924
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	50.000,0	payer renteswap	3,54%	-194	-3.924
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	50.000,0	payer renteswap	3,54%	-194	-3.924
RABOBANK	28-sep-12	31-dec-27	33.333,3	33.333,3	payer renteswap	3,73%	-1.040	-7.558
<b>Totaal</b>			<b>183.333,3</b>	<b>183.333,3</b>			<b>-1.621</b>	<b>-19.330</b>

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

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

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

## 8.1.11 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## Baten

## 14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

## 14.1 Zorgverzekeringswet

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>		
Baten zorgomzet	706.365	689.365
Budget aanvaardbare stoeluren Centrum Bijzondere Tandheelkunde	3.056	3.181
Overige zorgprestaties	10.107	10.671
<b>Totaal</b>	<b>719.528</b>	<b>703.217</b>

De groei van de zorgverzekeringswet wordt verklaard door prijscompensatie en incidentele meevallers uit voorgaande jaren. Ook is in 2022 een compensatie ontvangen voor gemaakte meerkosten door COVID-19 en de baten uit de landelijke afspraak op het gebied van de dure geneesmiddelen (DGM-transformatiedeal).

## 14.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:</i>		
Subsidie Vaccinatie COVID19 ziekenhuizen	545	0
Subsidie Fertiliteitsonderzoeken en KID behandelingen	0	-63
Subsidie Kwaliteits Impuls Ziekenhuizen (KIPZ)	5.319	5.160
Subsidie Zorgbonus	-55	2.943
<b>Totaal</b>	<b>5.809</b>	<b>8.040</b>

De daling wordt veroorzaakt doordat er geen subsidie zorgbonus meer is ontvangen in 2022.

## 14.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:</i>		
Post mortem orgaanuitname	5.617	5.589
Traumacentrum	2.100	1.291
Helicoptervoorziening	7.676	7.382
Medische Vervolg Opleidingen	58.830	56.319
Subsidie IC opschaling	14.491	3.568
<b>Totaal</b>	<b>88.714</b>	<b>74.149</b>

De stijging baten beschikbaarheidsbijdragen is toe te schrijven aan prijsindexatie (personeel en materieel) in 2022 en de stijging van de baten subsidie IC Opschaling. Er is in 2022 duidelijkheid gekomen over de verantwoording van deze subsidie. Het Radboudumc heeft in 2022 de baten verantwoord, waar in voorgaande jaren nog onzekerheid over was.

## 14.4 Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage academische zorg zijn als volgt samengesteld:</i>		
Academische component	113.485	107.345
<b>Totaal</b>	<b>113.485</b>	<b>107.345</b>

De stijging baten academische compent is toe te schrijven aan prijsindexatie (personeel en materieel) in 2022.

## 14.5 Baten uit onderaanneming

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i>		
Opbrengsten in opdracht van andere zorginstellingen (ODV)	13.585	13.975
<b>Totaal</b>	<b>13.585</b>	<b>13.975</b>

## 14.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:</i>		
Poliklinische Apotheek	69.404	48.041
Tandheelkunde	4.419	4.245
Bevolkingsonderzoek	1.760	2.237
Overigen	1.795	2.487
<b>Totaal</b>	<b>77.378</b>	<b>57.010</b>

## 15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:</i>		
Rijksbijdrage O&O	80.558	76.831
Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie	90.480	85.438
<b>Totaal</b>	<b>171.038</b>	<b>162.269</b>

De stijging wordt voornamelijk verklaard door de indexatie en de toekenningen voor NPO- en Sectorplangelden.

## 16. Overige bedrijfsopbrengsten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>		
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Contractonderzoek derden	112.979	109.624
Parkeergelden	3.420	2.279
Facilitaire en logistieke dienstverlening	8.378	4.858
Magazijnverkoop derden	222	1.603
Detachering personeel	9.507	8.987
Cursussen, vervolgoopleidingen en educatieve voorzieningen	28.419	26.569
Verhuur onroerend goed	1.837	1.507
Overigen	10.312	9.269
<b>Totaal</b>	<b>175.074</b>	<b>164.696</b>

De stijging van de overige bedrijfsopbrengsten is onder andere te verklaren door vervallen van de coronamaatregelen.

## Lasten

## 17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>		
Personeel niet in loondienst	25.781	20.786
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	0	0
Kosten uitbesteding onderaannemers	9.420	6.359
Overige	2.199	2.128
<b>Totaal</b>	<b>37.400</b>	<b>29.273</b>

De kosten van uitbesteding onderaannemers betreft bij andere instellingen gemaakte kosten van medisch wetenschappelijk onderzoek.

De overige kosten van uitbesteed werk betreft de betaalde vergoedingen aan ingehuurde specialisten, docenten en inzake waarneming van huisartsen.

## 18. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	599.449	568.784
Sociale lasten	66.875	63.416
Pensioenpremies	90.792	88.141
<b>Totaal</b>	<b>757.116</b>	<b>720.341</b>

De stijging van de lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten wordt verklaard door autonome groei (doorwerking cao), toename van de pensioen- en sociale lasten en toename van het aantal medewerkers. In 2022 is er geen landelijke zorgbonus uitbetaald, hetgeen zorgt voor een verlaging van de personeelskosten in vergelijking met 2021.

	2022	2021
	Fte	Fte
<i>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in Fte's) per FUWAVAZ categorie:</i>		
- Academisch medisch specialisten en artsen	681	666
- Analytisch personeel	471	477
- Facilitair personeel	659	637
- Klinisch (mede) behandelend personeel	1.084	1.058
- Management	514	506
- Onderzoekspersoneel	917	914
- Personeel in opleiding	1.092	1.116
- Staf, administratief en secretariaat	1.621	1.615
- Verpleging en verzorging	1.524	1.509
	8.563	8.498
Personeel aangesteld bij groepsmaatschappijen Radboudumc	143	147
<b>Totaal personeel bij Radboudumc groep</b>	<b>8.706</b>	<b>8.645</b>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Het niet bij het Radboudumc aangestelde personeel betreft aangesteld personeel bij: de Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal 10 Fte (2021: 8 Fte) en bij de Radboudumc Holding B.V. Groep 133 Fte (2021: 139 Fte), totaal derhalve 143 Fte (2021: 147 Fte).

## 19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	5.428	3.891
- materiële vaste activa	74.281	70.922
<b>Totaal</b>	<b>79.709</b>	<b>74.813</b>

De stijging van de afschrijvingen komt door de ingebruikname van het nieuwe hoofdgebouw van het Radboudumc dat in juli 2022 in gebruik is genomen.

## 20. Overige bedrijfskosten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	29.638	29.627
Algemene kosten	67.747	67.902
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	106.272	82.965
Geneesmiddelen	194.833	195.527
Onderhoud en energiekosten	23.687	23.393
Huur en leasing	4.380	3.811
Dotaties en vrijval voorzieningen	1.585	5.044
Overige personeelskosten	27.877	28.456
<b>Totaal</b>	<b>456.019</b>	<b>436.725</b>

De overige bedrijfskosten zijn hoger dan 2021 voornamelijk door autonome prijsstijging (inflatie).

## 21. Financiële baten en lasten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	-134	-330
Ontvangen dividenden	0	0
Resultaat deelnemingen	0	-85
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	0	0
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-15	-234
<b>Subtotaal financiële baten</b>	<b>-149</b>	<b>-649</b>

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentelasten	13.238	16.709
Geamortiseerde hedgekosten leningen u/g	3.056	3.056
Resultaat deelnemingen	640	0
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	0	0
Geactiveerde rente	0	0
Overige financiële lasten	0	0
<b>Subtotaal financiële lasten</b>	<b>16.934</b>	<b>19.765</b>
<b>Totaal</b>	<b>16.785</b>	<b>19.116</b>

Op de rentelasten is - € 2.160 gecorrigeerd inzake de verdisconteringsrente begrepen in voorzieningen die tegen contante waarde zijn opgenomen per ultimo 2022 en waarbij het rentedeel is gecorrigeerd naar de financiële baten en lasten.

## 22. Belastingen

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vennootschapsbelasting	-8	131
<b>Totaal</b>	<b>-8</b>	<b>131</b>

## 23. Honoraria accountant

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:</i>		
1. Controle van de jaarrekening	544	621
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	102	69
3. Fiscale advisering	138	79
4. Niet-controlediensten	0	0
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b>784</b>	<b>769</b>

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2022 (2021) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2022 (2021), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2022 (2021) zijn verricht.

## 24. Transacties met verbonden partijen

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

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

## 8.2 Enkelvoudige jaarrekening 2022

## 8.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

Activa	ref.	31-dec-22	31-dec-21
		€ x 1.000	€ x 1.000
<b>A Vaste activa</b>			
<b>I Immateriële vaste activa</b>	1		
1. kosten van oprichting en uitgifte van aandelen		0	0
2. kosten van ontwikkeling		12.127	13.004
3. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		0	0
4. goodwill		0	0
5. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		3.186	2.568
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>		<b>15.313</b>	<b>15.572</b>
<b>II Materiële vaste activa</b>	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		356.311	215.582
2. machines en installaties		163.390	103.082
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		202.188	176.416
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		31.568	210.892
5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		0	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>		<b>753.457</b>	<b>705.972</b>
<b>III Financiële vaste activa</b>	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		2.597	18.277
2. vorderingen op groepsmaatschappijen		10.795	10.610
3. andere deelnemingen		0	0
4. vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
5. overige effecten		0	0
6. overige vorderingen		41.023	49.566
<b>Totaal financiële vaste activa</b>		<b>54.415</b>	<b>78.453</b>
<b>B Vlottende activa</b>			
<b>I Voorraden</b>	4		
1. medische middelen		24.347	18.342
2. overige voorraden		520	881
<b>Totaal voorraden</b>		<b>24.867</b>	<b>19.223</b>
<b>II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</b>	5	46.112	46.037
<b>III Vorderingen</b>	6		
1. op handelsdebiteuren		89.078	52.017
2. op groepsmaatschappijen		1.699	28.978
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
4. overige vorderingen		159.010	144.686
5. van aandeelhouders opgevraagde stortingen		0	0
6. overlopende activa		0	0
<b>Totaal vorderingen</b>		<b>249.787</b>	<b>225.681</b>
<b>IV Effecten</b>	7	0	0
<b>V Liquide middelen</b>	8	44.889	94.009
<b>C Totaal activa</b>		<b>1.188.840</b>	<b>1.184.947</b>

Passiva	ref.	31-dec-22	31-dec-21
		€ x 1.000	€ x 1.000
<b>D Eigen vermogen</b>	9		
I gestort en opgevraagd kapitaal		0	0
II agio		0	0
III herwaarderingsreserve		0	0
IV (andere) wettelijke en statutaire reserve		0	0
1. wettelijke		0	0
2. statutaire		0	0
V bestemmingsreserves		88.291	88.291
VI bestemmingsfonds		0	0
VII overige reserves		247.211	229.662
VIII onverdeelde winst		0	0
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>335.502</b>	<b>317.953</b>
<b>E Voorzieningen</b>	10		
1. pensioenen		0	0
2. voor belastingen		0	0
3. overige		31.078	31.517
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>31.078</b>	<b>31.517</b>
<b>F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	11		
1. converteerbare leningen		0	0
2. andere obligatieleningen en onderhandse leningen		0	0
3. schulden aan banken		473.263	477.498
4. vooruit ontvangen op bestellingen		0	0
5. schulden aan leveranciers en handelskredieten		0	0
6. te betalen wissels en cheques		0	0
7. schulden aan groepsmaatschappijen		0	0
8. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
9. belastingen en premies sociale verzekeringen		0	0
10. schulden ter zake van pensioenen		0	0
11. overige schulden		46.266	52.097
12. overige passiva		0	0
<b>Totaal langlopende leningen</b>		<b>519.529</b>	<b>529.595</b>
<b>G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	12		
1. converteerbare leningen		0	0
2. andere obligatieleningen en onderhandse leningen		0	0
3. schulden aan banken		0	0
4. vooruit ontvangen op bestellingen		0	0
5. schulden aan leveranciers en handelskredieten		27.483	30.525
6. te betalen wissels en cheques		0	0
7. schulden aan groepsmaatschappijen		223	13.333
8. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	0
9. belastingen en premies sociale verzekeringen		17.245	15.862
10. schulden ter zake pensioenen		10.712	10.044
11. overige schulden		247.068	236.118
12. overige passiva		0	0
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>302.731</b>	<b>305.882</b>
<b>H Totaal passiva</b>		<b>1.188.840</b>	<b>1.184.947</b>

## 8.2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022

	ref.	2022 € x 1.000	2021 € x 1.000
<b>A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>14</b>		
1. zorgverzekeringswet		672.489	657.350
2. wet langdurige zorg		0	0
3. subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		5.809	8.040
4. forensische zorg		0	0
5. beschikbaarheidbijdrage zorgfuncties		88.715	74.149
6. beschikbaarheidbijdrage academische zorg		113.485	107.345
7. baten uit onderaanneming		11.373	11.925
8. overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		77.349	7.979
		969.220	866.788
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>		0	0
<b>B Baten uit Veilig Thuis</b>		0	0
<b>C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>15</b>	171.038	162.269
<b>Netto omzet</b>		1.140.258	1.029.057
wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum		0	0
geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		0	0
overige bedrijfsopbrengsten	16	174.205	235.924
		174.205	235.924
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>1.314.463</b>	<b>1.264.981</b>
kosten van grond- en hulpstoffen		0	0
kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	17	33.095	25.512
lonen en salarissen	18	574.801	540.956
sociale lasten	18	63.826	59.689
pensioenlasten	18	87.242	84.009
afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	76.996	71.487
overige bedrijfskosten	20	443.772	447.997
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>1.279.732</b>	<b>1.229.650</b>
opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	21	1.319	6.587
andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	-362	-396
waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	21	0	0
rentelasten en soortgelijke kosten	21	16.225	19.278
		17.182	25.469
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>17.549</b>	<b>9.862</b>
belastingen	22	0	0
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>17.549</b>	<b>9.862</b>
<b>Resultaatbestemming</b>		<b>2022</b>	<b>2021</b>
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		€ x 1.000	€ x 1.000
toevoeging/onttrekking:			
overige reserves		17.549	9.862
		17.549	9.862

## 8.2.3 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2022

	ref.	2022 € x 1.000	2021 € x 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Som der bedrijfsopbrengsten		1.314.463	1.264.981
af: Som der bedrijfslasten		-1.279.732	-1.229.650
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>34.731</b>	<b>35.331</b>
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1, 2, 19	76.996	71.487
- mutaties voorzieningen	10	1.721	-2.546
- afschrijving geactiveerde amortisatie marktwaarde derivaten lening u/g	12	8.544	8.544
- aflossing geamortiseerde kosten in langlopende schulden	12	-5.488	-5.488
- geamortiseerde kosten in rentelasten	21	-3.056	-3.056
		<b>78.717</b>	<b>68.941</b>
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden	4	-5.644	-3.007
- mutatie onderhanden zorgtrajecten	5	-75	8.975
- vorderingen	6	-24.120	-15.985
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	-3.108	25.555
		-32.947	15.538
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>80.501</b>	<b>119.810</b>
Ontvangen interest	21	381	391
Betaalde interest	21	-15.376	-16.705
Ontvangen dividend	21	100	200
Opbrengst verkoop effecten en deelnemingen	21	0	0
Resultaat deelnemingen	21	-1.319	-6.587
Betaalde winstbelasting	22	0	0
		-16.214	-22.701
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>64.287</b>	<b>97.109</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings materiële vaste activa	2	-119.440	-126.353
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	29	157
Investerings immateriële vaste activa	1	-4.811	-3.626
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	0	0
Bijgeschreven rente leningen u/g deelnemingen	3	0	0
Verstrekte leningen u/g	3	-3.527	-876
Aflossing leningen u/g	3	3.341	412
Investerings in overige financiële vaste activa	3	-1.000	-5.364
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	3	16.579	11.951
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-108.829</b>	<b>-123.699</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	11	0	25
Aflossing langlopende schulden	11	-4.578	-5.626
Mutatie kortlopend bankkrediet	12	0	0
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-4.578</b>	<b>-5.601</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-49.120</b>	<b>-32.191</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	94.009	126.200
Stand geldmiddelen per 31 december	8	44.889	94.009
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-49.120</b>	<b>-32.191</b>



## 8.2.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

### Algemeen

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

## 8.2.5 Toelichting op de enkelvoudige balans

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

### 1. Immateriële vaste activa

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten oprichting en uitgifte van aandelen	0	0
Kosten van ontwikkeling	12.127	13.004
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	0	0
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	0	0
Vooruitbetalingen op immateriële activa	3.186	2.568
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>15.313</b>	<b>15.572</b>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Boekwaarde per 1 januari	15.572	17.416
Bij: investeringen	4.812	3.626
Af: afschrijvingen	5.071	5.470
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	0	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>15.313</b>	<b>15.572</b>

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

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.2.6.

### 2. Materiële vaste activa

	31-dec-22	31-dec-2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	356.311	215.582
Machines en installaties	163.390	103.082
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	202.188	176.416
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	31.567	210.892
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>753.457</b>	<b>705.972</b>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Boekwaarde per 1 januari	705.972	645.793
Bij: investeringen	119.439	126.354
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	71.925	66.018
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	29	157
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>753.457</b>	<b>705.972</b>

De investeringen in 2022 hebben met name betrekking op reguliere instandhouding, inventaris en bouwkosten voor de nieuwbouw. Van de materiële vaste activa is het Radboudumc voor € 55 (boekwaarde 31 december 2022) geen juridisch eigenaar (2021: € 273). Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.2.7.

### 3. Financiële vaste activa

	31-dec-22	31-dec-21
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2.597	18.277
Vorderingen op groepsmaatschappijen	10.795	10.610
Andere deelnemingen	0	0
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	0
Overige effecten	0	0
Overige vorderingen	41.023	49.566
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>54.415</b>	<b>78.453</b>
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	€ x 1.000	€ x 1.000
Boekwaarde per 1 januari	78.453	93.320
Kapitaalstortingen	1.000	5.365
Resultaat deelnemingen	-1.319	-6.587
Ontvangen dividend (onbelaste gift)	-100	-200
(Terugname) waardeverminderingen	-14.385	0
Verstrekte leningen	3.527	876
Aflossing leningen	-3.342	-413
Terugstorting agio	-876	0
Omzetting lening u/g in agiokapitaal	0	-5.364
Amortisatie marktwaarde derivaten	-8.543	-8.544
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>54.415</b>	<b>78.453</b>

**Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:**

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal € x 1.000	Kapitaal-belang (in %)	Eigen vermogen € x 1.000	Resultaat € x 1.000
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>					
Radboud Vastgoed B.V.	Vastgoedexploitatie	18	100%	1.435	187
Radboudumc Holding B.V.	Valorisatie onderzoek	18	100%	1.162	-1.506
				2.597	-1.319
<b>Zeggenschapsbelangen:</b>					
Stichting KGCN	Centrum erfelijkheidsadvies en klin.genetisch onderzoek			14.755	-134
Stichting UGC Heyendaal	Academische huisartsenpraktijk			240	-44
Stichting Parkinsonnet	Netwerk samenwerking Parkinson patiëntenzorg			819	46
<b>Belangen samen met dochtermaatschappijen: Volledig geconsolideerde deelnemingen:</b>					
UMC St Radboud QM Diagnostics B.V.	Microbiologisch gezondheidsbewakingsprogramma proefdieren, assistentie bij interpretatie laboratoriumuitslagen, alsmede probleemoplossing geïnfecteerde proefdieren	14	79,90%	111	103
UMC St Radboud Hartresearch B.V.	Valorisatie van hartresearch	18	100,00%	0	-22
UMC St Radboud Research B.V.	Valorisatie van medisch wetenschappelijk onderzoek	18	100,00%	3.570	-19
UMC St Radboud Haemomagum B.V.	Valorisatie Nijmegen Hemostase Assay t.b.v. geneesmiddelenonderzoek	18	100,00%	-8	-3
Science Meets Business B.V.	Valorisatie van R&D infrastructuur, labfaciliteiten en bedrijfsruimten, alsmede advisering startende ondernemers in life science sector	18	100,00%	41	-1
Radboud Translational Medicine B.V.	Valorisatie translationeel onderzoek biomedische bedrijven als contract research organisatie	18	100,00%	-2.477	0
Kraamzorg Zuid-Gelderland B.V.	Kraamzorg	10	100,00%	0	340
				1.237	398

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

Saving Patients Lifes Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie radiodiagnostiek	2	30,99%	0	0
TropIQ Health Science B.V. te Nijmegen	Valorisatie biotechnologisch en farmaceutische research	14	35,00%	428	52
Kinder Diabetes Centrum Nijmegen B.V. te Nijmegen	Patiëntenzorg kindardiabetes	9	50,00%	191	46
Secmatix B.V. te Nijmegen	Valorisatie van medische toepassingen van polyesocyno-peptiden (PIC)	138	50,00%	0	0
Cardiac Booster B.V. te Nijmegen	Valoriseren van medische apparatuur voor de mechanische ondersteuning van de hartpompfunctie	572	12,10%	0	-572
Apotheek A15 Holding B.V. te Rotterdam	Financiële holding van een apotheek voor geneesmiddelenbereiding	2.307	25,00%	2.613	81
Cell4Pharma B.V. te Oss	Ontwikkeling en verkoop van producten en diensten m.b.t. life sciences en health	25	49,00%	16	0
Predica Diagnostics B.V. te Nijmegen	Onderzoek naar en ontwikkeling van technologieën en diagnostiek voor het aantonen en behandelen van oncologische aandoeningen	0	25,00%	0	0
Astherna B.V. te Nijmegen	Ontwikkeling en verkoop van technologieën bij genetische ziekten	0	33,33%	0	0
anDREA B.V. te Nijmegen	Ontwikkeling online platform t.b.v. faciliteren wetenschappelijk onderzoek	0	33,33%	0	-100
Simmunext Biotherapeutics B.V. te Nijmegen	Wetenschappelijk onderzoek met het oog op de ontwikkeling en exploitatie van nieuwe therapieën voor kanker, (auto)immuun- en infectieziekten	0	25,00%	1	0

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal € x 1.000	Kapitaal-belang (in %)	Eigen vermogen € x 1.000	Resultaat € x 1.000
<b>Overige deelnemingen zonder invloed van betekenis, gewaardeerd op verkrijgingsprijs:</b>					
ATRO Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie van orthopedische medische hulpmiddelen	250	4,90%	0	0
Soteria Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie radiologisch onderzoek	308	19,80%	216	36
Thirona B.V. te Nijmegen	Valorisatie van computeranalyse medische beelden	2	7,39%	2	0
Screenpoint Medical B.V. te Nijmegen	Valorisatie kennis, software en rechten van intellectueel eigendom van radiologie en mammografie	280	3,33%	0	0
Enzyre B.V. te Nijmegen	Valorisatie van trombose hemostase diagnostiek	280	6,83%	0	-50
Cenya Imaging B.V. te Arnhem	Biotechnologisch speur- en ontwikkelingswerk van medische producten en farmaceutische processen en van voeding	0	19,90%	0	0
Xheal Diagnostics B.V. te Nijmegen	Valoriseren van medische apparatuur om uit uitgedamde lucht microorganismen te vangen en te identificeren	0	19,90%	0	0
Aiosyn B.V. te Nijmegen (voorheen Patholyt B.V.)	Onderzoek naar geautomatiseerde pathologie algoritmes	19	19,00%	2	-18
Bio-TRIP B.V. te Eindhoven	Speur- en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid en voeding (niet biotechnologisch)	63	10,00%	0	-64
Ardim B.V. te Nijmegen	Ontwikkeling, certificering en verkoop van software voor medische beeldvorming	50	10,00%	0	-51
				3.469	-640
				4.706	-242
Radboudumc Holding B.V. vennootschappelijk resultaat, exclusief deelnemingen					-1.279
Bij: vorming voorziening voor negatieve deelnemingen				2.486	
Bij: resultaat verkoop deelnemingen:					
- Certificaten Thirona B.V.					15
				7.192	-1.506

De gegevens over het eigen vermogen en resultaat zijn ontleend aan de laatst beschikbare concept jaarrekeningen over 2022, die nog niet zijn vastgesteld. De daling van deelneming in groepsmaatschappijen wordt veroorzaakt doordat per 1-1-2022 de Radboud Apotheek B.V. is gefuseerd met het Radboudumc.

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

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 8.2.8.

**4. Voorraden**

	31-dec-22 € x 1.000	31-dec-21 € x 1.000
De specificatie is als volgt:		
Medische middelen	24.347	18.342
Overige voorraden	520	881
<b>Totaal voorraden</b>	<b>24.867</b>	<b>19.223</b>

Op de voorraden is een voorziening voor incurantheid in aftrek gebracht van € 0 (2021: € 0).

## 5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

	31-dec-22	31-dec-21
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	25.003	24.417
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment	64.841	62.540
Af: ontvangen voorschotten	-43.732	-40.920
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
<b>Totaal onderhanden werk</b>	<b>46.112</b>	<b>46.037</b>

## 6. Vorderingen

	31-dec-22	31-dec-21
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Vorderingen op handelsdebiteuren	89.078	52.017
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	110.821	120.526
Schuld contractoverschrijding	-10.495	-26.453
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.699	28.978
Vordering omzetbelasting	3.304	527
Vorderingen u.h.v. financieringstekort stoeluren bijzondere tandheelkunde	0	124
Vooruitbetaalde bedragen	6.775	10.491
Overige vorderingen	22.139	17.173
Onderhanden werk contractonderzoek projecten	26.466	22.298
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>249.787</b>	<b>225.681</b>

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,3 miljoen (2021: € 0,5 miljoen).

De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

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

## 8. Liquide middelen

	31-dec-22	31-dec-21
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Bankrekeningen	44.842	93.989
Kassen	47	20
Deposito's	0	0
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>44.889</b>	<b>94.009</b>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Daling van het saldo liquide middelen is veroorzaakt door de investeringen in de nieuwbouw.

## 9. Eigen vermogen

	31-dec-22	31-dec-21
<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Bestemmingsreserves	88.291	88.291
Overige reserves	247.211	229.662
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>335.502</b>	<b>317.953</b>

Bestemmingsreserves	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve O&O	88.291	0		88.291
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>88.291</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88.291</b>

Overige reserves	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Overige reserves:				
Algemene reserves	229.662	17.549	0	247.211
<b>Totaal overige reserves</b>	<b>229.662</b>	<b>17.549</b>	<b>0</b>	<b>247.211</b>

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

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

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

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

De algemene reserve kent een beklemming van € 4,0 miljoen als gevolg van omzetting van vermogens van gelieerde stichtingen naar besloten vennootschappen (2021: € 4,0 miljoen).

## Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2022 en resultaat over 2022

<i>De specificatie is als volgt:</i>	Eigen vermogen	Resultaat
	€ x 1.000	€ x 1.000
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:		
Stichting Radboud universitair medisch centrum	335.502	17.549
Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen en omstreken (Stichting KGCCN)	14.755	-134
Stichting Parkinsonnet Nederland	820	46
Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal	240	-44
	351.317	17.417
Correctie negatieve netto vermogenswaarde deelnemingen Radboudumc Holding B.V.	130	130
<b>Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat</b>	<b>351.447</b>	<b>17.547</b>

Per 31-12-2022 hebben de deelnemingen UMC St Radboud Hartresearch BV, UMC St Radboud Haemomagum B.V., Radboud Translational Medicine B.V. en Kraamzorg Zuid-Gelderland B.V. een negatieve netto-vermogenswaarde. De Radboudumc Holding B.V. is slechts aansprakelijk voor tekorten van UMC St. Radboud Haemomagum B.V., waarvoor een voorziening deelneming is gevormd. Voor Radboud Translational Medicine B.V. is een gedeeltelijke voorziening getroffen in verband met de garantstelling inzake een mogelijke terugbetaling van een aan Radboud Translational Medicine BV verleende EFRO-subsidie. Ten gevolge van de afwaardering van de genoemde deelnemingen zijn er verschillen ontstaan tussen het geconsolideerd en enkelvoudig vermogen en resultaat. Daarnaast zijn er verschillen opgetreden doordat de Radboudumc Holding B.V. vorderingen op geconsolideerde deelnemingen heeft voorzien, welke niet geëlimineerd kunnen worden

De specificatie is als volgt:	31-dec-22 € x 1.000	31-dec-21 € x 1.000
Onverwerkt resultaat UMC St Radboud Hartresearch B.V.	-8	0
Dotatie voorziening oninbaarheid rekening-courant Kraamzorg Zuid-Gelderland B.V.	43	0
Dotatie voorziening oninbaarheid lening u/g Radboud Translational Medicine B.V.	95	0
	130	0

## 10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2022 € x 1.000	Dotatie € x 1.000	Onttrekking € x 1.000	Vrijval € x 1.000	Oprenten en verandering disconterings- voet € x 1.000	Saldo per 31-dec-2022 € x 1.000
Voor pensioenen	0	0	0	0	0	0
Voor belastingen	0	0	0	0	0	0
Overige						
- Personele voorzieningen	19.164	12.523	8.885	458	-2.160	20.184
- Onverzekerde aansprakelijkheid	8.700	184	552	0	0	8.332
- Reorganisatie	1.015	0	155	860	0	0
- Materiële controle	441	90	116	0	0	415
- Juridische geschillen	370	0	50	0	0	320
- Asbestverwijdering	1.827	0	0	0	0	1.827
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>31.517</b>	<b>12.797</b>	<b>9.758</b>	<b>1.318</b>	<b>-2.160</b>	<b>31.078</b>

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

	31-dec-22 € x 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	8.428
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	22.650
Hiervan > 5 jaar	2.671

## Toelichting per categorie voorziening:

### Personele voorzieningen

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

#### - Persoonlijk budget (2022: € 197; 2021: € 369)

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

#### - Jubileumuitkeringen (2022: € 4.500; 2021: € 5.400)

De voorziening jubileumverplichtingen betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

#### - Risico WW en bovenwettelijk WW (2022: € 5.350; 2021: € 6.605)

De voorziening WW en bovenwettelijk WW heeft betrekking op WW en de sectorale bovenwettelijke regeling waarin aanvullende aanspraken zijn geregeld die voor eigen risico van de instelling komen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

#### - Langdurig zieken (2022: € 3.575; 2021: € 3.190)

Deze voorziening is getroffen ter afdekking van toekomstige uitgaven in verband met per balansdatum bekende langdurige ziektegevallen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

#### - Transitievergoeding (2022: € 2.865; 2021: € 2.650)

De voorziening is gevormd voor de mogelijk uit de nieuwe regelgeving (Wet Werk en Zekerheid) voortvloeiende verplichtingen. Vanaf 1 juli 2015 is de werkgever verplicht om bij het einde van iedere arbeidsovereenkomst die tenminste 2 jaar heeft geduurd, een transitievergoeding aan de werknemer te betalen. De voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsrente van 2,7 procent (2021: 0 procent).

#### - Zware beroepen (2022: € 2.550; 2021: € 0)

De voorziening is gevormd voor de toekomstige uitgaven voor medewerkers die werken in bepaalde beroepen en 3 jaar voor hun AOW al stoppen.

#### - Overige personele voorzieningen (2022: € 1.146; 2021: € 950)

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

### Onverzekerde aansprakelijkheid

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

### Reorganisatie

De voorziening reorganisatie heeft betrekking op reorganisaties bij meerdere organisatieonderdelen.

### Materiële controles

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

### Juridische geschillen

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

### Asbestverwijdering

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

## 11. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

	31-dec-22	31-dec-201
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Schulden aan banken	€ x 1.000	€ x 1.000
	473.263	477.498
Overige langlopende schulden	46.266	52.097
<b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	<b>519.529</b>	<b>529.595</b>
	2022	2021
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari	540.711	551.942
Bij: nieuwe leningen	0	25
Af: aflossingen	11.458	11.256
Stand per 31 december	529.253	540.711
Af: aflossingsverplichting schulden aan banken komend boekjaar	4.236	5.284
Af: overlopende passiefpost overige langlopende leningen	5.488	5.832
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>519.529</b>	<b>529.595</b>
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	9.724	11.116
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	519.529	529.595
Hiervan > 5 jaar	435.382	460.724

De aflossingsverplichtingen voor komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht onder 8.2.9 In de financieringsovereenkomsten is ten behoeve van het werkkapitaal een faciliteit van € 90 miljoen beschikbaar.

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

De variabele rente op de bullet leningen is afgedekt met renteswaps. Voor een nadere toelichting op de renteswaps wordt verwezen naar het overzicht onder 8.2.10.

De gemiddelde rente over de leningen bedroeg 3,25% (2021: 3,32%).

De overige langlopende schulden bestaan uit kosten voor een ineffektieve hedge (2022: € 0; 2021: € 342) en de marktwaarde van de derivaten die in 2019 zijn afgewikkeld bij de omzetting van variabel rentende leningen en gekoppelde derivaten naar vastrentende leningen (2022: € 46.266; 2021: € 51.755). Dezelfde marktwaarde is opgenomen onder de financiële vaste activa als overlopende post. De overlopende activa amortiseren over de oorspronkelijke looptijd van de derivaten. De overlopende passiva amortiseren over de nieuwe looptijd van de leningen. Het verschil in amortisatie van de overlopende posten wordt als hedgeresultaat onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Het kortlopende deel is per balansdatum opgenomen in de post "Overige kortlopende schulden", onder de "Overige schulden".

*Ratio's afgesproken in de financieringsovereenkomsten:*

	31-dec-2022 Realisatie
Solvabiliteitsratio Radboudumc (Eigen vermogen + achtergestelde leningen t.o.v. balanstotaal)	28,2%
DSCR forward (EBITDA van het afgesloten boekjaar gedeeld door bruto rentelasten van het afgesloten boekjaar + aflossingsverplichtingen van het boekjaar direct volgend op het afgesloten boekjaar)	4,9

*Onderbouwing financiële ratio's*

	berekening x € 1.000	
Solvabiliteitsratio Radboudumc (balanstotaal)	Eigen vermogen gedeeld door balanstotaal	(335,5/1.188,8) * 100% = 28,2%
EBITDA	Bedrijfsopbrengsten -/- personeelskosten -/- overige bedrijfskosten + operational lease + mutatie voorzieningen	1.314,5 -/- 33,1 -/- 725,9 -/- 443,8 +/- 0 +/- (31,0-31,5) = 111,3
DSCR forward	EBITDA gedeeld door rentelasten + aflossingsverplichtingen volgend jaar	111,3 / (18,4 + 4,2) = 4,9

## 12. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	31-dec-22	31-dec-21
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
	€ x 1.000	€ x 1.000
Crediteuren	27.483	30.525
Schulden aan groepsmaatschappijen	223	13.333
Belastingen en premies sociale verzekeringen	17.245	15.862
Schulden terzake pensioenen	10.712	10.044
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	4.236	5.284
Reservering vakantiegeld	24.039	23.184
Reservering vakantiedagen	20.192	19.762
Schulden uit hoofde van financieringstekort bijzondere tandheelkunde	116	0
Vooruitontvangen bedragen	45.943	51.977
Overige schulden	44.631	50.766
Onderhanden werk contractonderzoek	107.911	85.145
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>302.731</b>	<b>305.882</b>

De post "Vooruitontvangen bedragen" is gedaald door het afwikkelen van de ontvangen subsidie Zorgbonus 2020 en Subsidie IC opschaling.

De schulden op groepsmaatschappijen zijn afgenomen als gevolg van de juridische fusie tussen het Radboudumc en Radboud Apotheek B.V.

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

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

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

## 13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

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

	Korter dan 1 jaar € x 1.000	> 1 jaar en < 5 jaar € x 1.000	Langer dan 5 jaar € x 1.000	Totaal € x 1.000
Lease verplichtingen	0	0	0	0
Huurverplichtingen	616	2.464	2.565	5.645
Onderhoudscontracten	968	0	0	968
Inkoopverplichtingen	18.780	20.268	429	39.477
Investeringsverplichtingen	15.313	0	0	15.313
<b>Totaal</b>	<b>35.677</b>	<b>22.732</b>	<b>2.994</b>	<b>61.403</b>

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

Het Radboudumc vormt per 1 januari 2021 een fiscale eenheid omzetbelasting (btw) met Stichting Klinisch Genetisch Centrum Nijmegen en omstreken, Stichting Universitair Gezondheidscentrum Heyendaal, Stichting Parkinsonnet, Kraamzorg Zuid Gelderland BV.

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

## 8.2.6 Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa

	Kosten oprichten en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbetalingen op immateriële activa	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Stand per 1 januari 2022</b>						
Aanschafwaarde	0	64.377	0	0	2.568	66.945
Cumulatieve afschrijvingen	0	51.373	0	0	0	51.373
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>0</b>	<b>13.004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.568</b>	<b>15.572</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
Investeringen	0	0	0	0	4.812	4.812
Activering uit onderhanden werk	0	-4.194	0	0	-4.194	0
Afschrijvingen	0	5.071	0	0	0	5.071
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname geheel afgeschreven activa	0	151	0	0	0	151
- aanschafwaarde	0	151	0	0	0	151
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen	0	0	0	0	0	0
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
Per saldo	0	0	0	0	0	0
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>0</b>	<b>-877</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>618</b>	<b>-259</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>						
Aanschafwaarde	0	68.420	0	0	3.186	71.606
Cumulatieve afschrijvingen	0	56.293	0	0	0	56.293
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>0</b>	<b>12.127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.186</b>	<b>15.313</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>		14,0%			0,0%	

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

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

## 8.2.8 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Deelnemingen in overige vermaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Vorderingen op overige vermaatschappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten op mijlen waarvoor wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>									
Kapitaalstortingen	18.277	0	10.610	0	0	0	0	49.566	78.453
Terugstorting agio	1.000	0	0	0	0	0	0	0	1.000
Resultaat deelnemingen	-876	0	0	0	0	0	0	0	-876
Ontvangsten dividend (onbelaste gift)	-1.319	0	0	0	0	0	0	0	-1.319
Ontvangsten dividend (onbelaste gift)	-100	0	0	0	0	0	0	0	-100
Acquisities van deelnemingen (Terugnname) waardeverminderingen (fusie RAP)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acquisities van deelnemingen	-14.385	0	0	0	0	0	0	0	-14.385
Nieuwvervalen consolidaties	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verstrekte leningen (incl. achterstallige rente)	0	0	3.527	0	0	0	0	0	3.527
Ontvangsten dividend / aflossing leningen (Terugnname) waardeverminderingen	0	0	-3.342	0	0	0	0	0	-3.342
Amortisatie (disagio)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortisatie marktaandeel derivaten	0	0	0	0	0	0	0	-8.543	-8.543
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	2.597	0	10.795	0	0	0	0	41.023	54.415

## 8.2.7 Enkelvoudige mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsmiddelen en voorraadbelegging op materiële vaste activa	Investeringssubsidie	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
<b>Stand per 1 januari 2022</b>						
Aanschatwaarde	496.072	285.803	579.729	210.892	-119.317	1.453.179
Cumulatieve afschrijvingen	223.535	182.721	398.175	0	-106.224	747.207
<b>Boekwaarde per 1 januari 2022</b>	<b>272.537</b>	<b>103.082</b>	<b>181.554</b>	<b>210.892</b>	<b>-13.093</b>	<b>705.972</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
Investeringen	0	0	343	119.112	-16	119.439
Activering uit onderhanden werk	157.701	74.001	69.374	-298.436	-2.640	0
Afschrijvingen	17.865	13.693	42.458	0	-2.091	71.925
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
Terugnname geheel afgeschreven activa	19.477	9.954	45.297	0	-652	74.076
- aanschatwaarde	19.456	9.954	45.318	0	-652	74.076
Desinvesteringen	1.118	0	1.558	0	-16	2.660
- aanschatwaarde	1.118	0	1.529	0	-16	2.631
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	29	0	0	29
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>139.815</b>	<b>60.308</b>	<b>27.251</b>	<b>-179.324</b>	<b>-565</b>	<b>47.485</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>						
Aanschatwaarde	633.178	349.850	602.591	31.568	-121.305	1.495.882
Cumulatieve afschrijvingen	269.826	186.460	393.786	0	-107.647	742.425
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>363.352</b>	<b>163.390</b>	<b>208.805</b>	<b>31.568</b>	<b>-13.658</b>	<b>753.457</b>
Afschrijvingspercentage	2,0-2,5-5,0-10,0%	5,0%	5,0-10,0-20,0%	0,0%	2,0-2,5-5,0-10,0%	

In het mutatieoverzicht materiële vaste activa is het saldo investeringssubsidies afzonderlijk opgenomen. In de balans is het saldo investeringssubsidies ad -13.658 x €1.000 (2021: -13.093 x €1.000) verwerkt in saldo "Bedrijfsgebouwen en terreinen" voor bedrag van -7.042 x €1.000 (2021: -7.955 x €1.000) en in saldo "Andere bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting" voor bedrag van -6.616 x €1.000 (2021: -5.138 x €1.000)

## 8.2.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einde rentevastperiode	Restschuld 31 dec-2022	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Restschuld 31 dec-2022	Restschuld 5 jan-2022	Resteren- de looptijd eind 2022	Aflossingswijze	Aflossing 2023	Overloperij passtriva	Gestelde zekeringen
		€ x 1.000			%		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000		€ x 1.000	€ x 1.000	
<b>Schulden aan banken</b>																
BNG	01-feb-91	11.934	40,0	vastrentend	-0,110%	1-feb-31	2.986	0	299	2.687	1.189	9	lineair	298	0	rijsgarantie
BNG	02-jun-92	20.692	30,0	vastrentend	3,420%	2-jun-22	689	0	689	0	0	0	lineair	0	0	pos/neg. hyp.verkl.
BNG	28-jun-19	100.000	16,5	vastrentend	2,838%	31-dec-35	100.000	0	0	100.000	80.000	13	lineair vanaf 2026	0	0	pos. hypothec. verklaring
BNG	28-jun-19	66.667	28,5	vastrentend	2,645%	31-dec-47	66.667	0	0	66.667	66.667	25	lineair vanaf 2033	0	0	pos. hypothec. verklaring
BNG	28-jun-19	100.000	30,5	vastrentend	2,013%	31-dec-49	100.000	0	0	100.000	100.000	27	bullet	0	0	pos. hyp.verkl.
<b>Subtotaal BNG</b>	<b>28-jun-19</b>	<b>299.293</b>					<b>270.342</b>	<b>0</b>	<b>988</b>	<b>269.354</b>	<b>247.856</b>			<b>298</b>	<b>0</b>	
ABN/AMRO	09-nov-07	25.000	30,0	vastrentend	4,649%	9-nov-27	13.334	0	834	12.500	8.334	15	lineair	834	0	pari passu verkl.
ABN/AMRO	12-nov-07	25.000	30,0	vastrentend	4,567%	5-nov-37	13.333	0	833	12.500	8.333	15	lineair	834	0	pos./neg. hyp.verkl.
ABN/AMRO	19-dec-07	40.000	15,0	vastrentend	4,750%	19-dec-22	2.667	0	2.667	0	0	1	lineair	0	0	pari passu verkl.
<b>Subtotaal ABN/AMRO</b>	<b>28-jun-19</b>	<b>90.000</b>					<b>29.334</b>	<b>0</b>	<b>4.334</b>	<b>25.000</b>	<b>16.667</b>			<b>1.667</b>	<b>0</b>	
Rabobank	28-jun-19	33.333	8,5	roll-over	4,680%	31-dec-27	33.333	0	0	33.333	33.333	5	bullet	0	0	pos./neg. pledge: pari passu verkl.
<b>Subtotaal Rabobank</b>	<b>27-dec-19</b>	<b>33.333</b>					<b>33.333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33.333</b>	<b>33.333</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	
EIB	27-dec-19	150.000	20,0	roll-over	3,866%	27-dec-39	150.000	0	0	150.000	110.769	17	lineair vanaf 2023	2.308	0	pos./neg. pledge: pari passu verkl.
<b>Subtotaal EIB</b>	<b>28-jun-19</b>	<b>150.000</b>					<b>150.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150.000</b>	<b>110.769</b>			<b>2.308</b>	<b>0</b>	
Consortium	28-jun-19	-317	8,5	Geamortiseerde transactiekosten	0,000%		-225	0	-37	-188	0	5	lineair	-37	0	Financieringskosten
<b>Subtotaal consortium</b>	<b>28-jun-19</b>	<b>-317</b>					<b>-225</b>	<b>0</b>	<b>-37</b>	<b>-188</b>	<b>0</b>			<b>-37</b>	<b>0</b>	
<b>Subtotaal schulden aan banken</b>		<b>572.309</b>					<b>482.784</b>	<b>0</b>	<b>5.285</b>	<b>477.499</b>	<b>408.625</b>			<b>4.236</b>	<b>0</b>	
<b>Overige langlopende schulden</b>																
Geamortiseerde kosten *	28-jun-19	25.644	16,5	Derivaat			18.903	0	2.683	16.220	5.257	13		0	2.683	
Geamortiseerde kosten **	28-jun-19	21.786	28,5	Derivaat			17.999	0	1.507	16.492	8.950	25		0	1.507	
Geamortiseerde kosten ***	28-jun-19	23.601	30,5	Derivaat			20.340	0	1.298	19.042	12.550	27		0	1.298	
Ineffectieve hedge	31-dec-19	344	4,0				685	0	685	0	0	0		0	0	
<b>Subtotaal overige langlopende schulden</b>		<b>71.375</b>					<b>57.927</b>	<b>0</b>	<b>6.173</b>	<b>51.754</b>	<b>26.757</b>			<b>0</b>	<b>5.488</b>	
<b>Totaal</b>		<b>643.684</b>					<b>540.711</b>	<b>0</b>	<b>11.458</b>	<b>529.253</b>	<b>435.382</b>			<b>4.236</b>	<b>5.488</b>	

\* ) Geamortiseerde kosten voor het beëindigen van de hedgerelatie van € 25,4 miljoen per 28-6-2019 van faciliteit B oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank  
 \*\* ) Geamortiseerde kosten voor het beëindigen van de hedgerelatie van € 21,8 miljoen per 28-6-2019 van faciliteit C oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank  
 \*\*\* ) Geamortiseerde kosten voor het beëindigen van de hedgerelatie van € 23,6 miljoen per 28-6-2019 van faciliteit D oude Clubdeal ABN AMRO/BNG/Rabobank

## 8.2.10 Overzicht renteswaps

Tegenpartij per 31-dec-22	Ingangsdatum	Einddatum	Hoofdsom per 31-dec-21 € x 1.000	Hoofdsom per 31-dec-22	Soort derivaat	Swaprente (te betalen) %	Marktwaarde per 31-dec-22 € x 1.000	Marktwaarde per 31-dec-21 € x 1.000
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	50.000,0	payer renteswap	3,54%	-194	-3.924
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	50.000,0	payer renteswap	3,54%	-194	-3.924
BNG	30-jun-11	31-dec-23	50.000,0	50.000,0	payer renteswap	3,54%	-194	-3.924
RABOBANK	28-sep-12	31-dec-27	33.333,3	33.333,3	payer renteswap	3,73%	-1.040	-7.558
<b>Totaal</b>			<b>183.333,3</b>	<b>183.333,3</b>			<b>-1.621</b>	<b>-19.330</b>

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

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

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

## 8.2.11 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

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

### Baten

#### 14 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

#### 14.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2022 € x 1.000	2021 € x 1.000
Baten zorgomzet	666.199	650.096
Budget aanvaardbare stoeluren Centrum Bijzondere Tandheelkunde	3.056	3.181
Overige zorgprestaties	3.234	4.073
<b>Totaal</b>	<b>672.489</b>	<b>657.350</b>

De groei van de zorgverzekeringswet wordt verklaard door prijscompensatie en incidentele meevallers uit voorgaande jaren. Ook is in 2022 een compensatie ontvangen voor gemaakte meerkosten door COVID-19 en de baten uit de landelijke afspraak op het gebied van de dure geneesmiddelen (DGM-transformatiedeel).



**14.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg**

	2022	2021
<i>De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Subsidie Vaccinatie COVID19 ziekenhuizen	545	0
Subsidie Fertiliteitsonderzoeken en KID behandelingen	0	-63
Subsidie Kwaliteits Impuls Ziekenhuizen (KIPZ)	5.319	5.160
Subsidie Zorgbonus	-55	2.943
<b>Totaal</b>	<b>5.809</b>	<b>8.040</b>

De daling wordt veroorzaakt doordat er geen subsidie zorgbonus meer is ontvangen in 2022.

**14.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties**

	2022	2021
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Post mortem orgaanuitname	5.617	5.589
Traumacentrum	2.100	1.291
Helicoptervoorziening	7.676	7.382
Medische Vervolg Opleidingen	58.830	56.319
Subsidie IC opschaling	14.492	3.568
<b>Totaal</b>	<b>88.715</b>	<b>74.149</b>

De stijging baten beschikbaarheidsbijdragen is toe te schrijven aan prijsindexatie (personeel en materieel) en de stijging van de baten subsidie IC Opschaling. Er is in 2022 duidelijkheid gekomen over de verantwoording van deze subsidie. Het Radboudumc heeft in 2022 de baten verantwoord, waar in voorgaande jaren nog onzekerheid over was.

**14.4 Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg**

	2022	2021
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage academische zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Academische component	113.485	107.345
<b>Totaal</b>	<b>113.485</b>	<b>107.345</b>

De stijging baten academische compent is toe te schrijven aan prijsindexatie in 2022.

**14.5 Baten uit onderaanneming**

	2022	2021
<i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Opbrengsten in opdracht van andere zorginstellingen (ODV)	11.373	11.925
<b>Totaal</b>	<b>11.373</b>	<b>11.925</b>

**14.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

	2022	2021
<i>De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Poliklinische Apotheek	69.404	0
Tandheelkunde	4.419	4.245
Bevolkingsonderzoek	1.758	2.236
Overigen	1.768	1.498
<b>Totaal</b>	<b>77.349</b>	<b>7.979</b>

De post "Poliklinische Apotheek" is nieuw in 2022. De Radboud Apotheek B.V. is per 1-1-2022 gefuseerd met het Radboudumc.

**15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten**

	2022	2021
<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Rijksbijdrage O&O	80.558	76.831
Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie	90.480	85.438
<b>Totaal</b>	<b>171.038</b>	<b>162.269</b>

De stijging wordt voornamelijk verklaard door de indexatie en de toekenningen voor NPO- en Sectorplangelden.

**16. Overige bedrijfsopbrengsten**

	2022	2021
<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Contractonderzoek derden	107.815	104.064
Parkeergelden	2.653	2.280
Facilitaire en logistieke dienstverlening	9.317	8.522
Magazijnverkoop derden	222	71.290
Detachering personeel	9.757	9.185
Cursussen, vervolopleidingen en educatieve voorzieningen	27.470	25.633
Verhuur onroerend goed	3.711	3.754
Overigen	13.260	11.196
<b>Totaal</b>	<b>174.205</b>	<b>235.924</b>

De daling van de overige bedrijfsopbrengsten is te verklaren door de magazijnverkoop derden. Door de fusie van het Radboudumc en Radboud Apotheek B.V. zijn de baten vervallen in 2022 bij de overige bedrijfsopbrengsten, maar opgenomen bij de Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening.

**Lasten****17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

	2022	2021
<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	€ x 1.000	€ x 1.000
Personeel niet in loondienst	24.871	19.542
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	0	0
Kosten uitbesteding onderaannemers	6.060	3.875
Overige	2.164	2.095
<b>Totaal</b>	<b>33.095</b>	<b>25.512</b>

De kosten van uitbesteding onderaannemers betreft bij andere instellingen gemaakte kosten van medisch wetenschappelijk onderzoek. De overige kosten van uitbesteed werk betreft de betaalde vergoedingen aan ingehuurde specialisten, docenten en inzake waarneming van huisartsen.

## 18. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	574.801	540.956
Sociale lasten	63.826	59.689
Pensioenpremies	87.242	84.009
<b>Totaal</b>	<b>725.869</b>	<b>684.654</b>

De stijging van de lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten wordt verklaard door autonome groei (doorwerking cao), toename van de pensioen- en sociale lasten en toename van het aantal medewerkers. In 2022 is er geen landelijke zorgbonus uitbetaald, wat zorgt voor een verlaging van de personeelskosten in vergelijking met 2021.

	2022	2021
	Fte	Fte
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<b>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in Fte's) per FUWAVAZ categorie:</b>		
- Academisch medisch specialisten en artsen	656	643
- Analytisch personeel	377	385
- Facilitair personeel	629	594
- Klinisch (mede) behandelend personeel	1.048	964
- Management	499	485
- Onderzoekspersoneel	904	900
- Personeel in opleiding	1.087	1.112
- Staf, administratief en secretariaat	1.567	1.555
- Verpleging en verzorging	1.523	1.508
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden</b>	<b>8.290</b>	<b>8.146</b>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

De groei van het personeelsbestand is onder andere te verklaren door de juridische fusie tussen Radboudumc en de Radboud Apotheek B.V. Daarnaast was er extra capaciteit nodig vanwege COVID-19 en een relatief hoog ziekteverzuim.

## 19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	5.071	5.470
- materiële vaste activa	71.925	66.017
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>76.996</b>	<b>71.487</b>

De stijging van de afschrijvingen komt door de ingebruikname van het nieuwe hoofgebouw dat in juli 2022 in gebruik is genomen.

## 20. Overige bedrijfskosten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	29.491	27.645
Algemene kosten	65.541	64.023
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	293.002	300.002
Onderhoud en energiekosten	23.510	23.574
Huur en leasing	3.899	3.512
Dotaties en vrijval voorzieningen	1.313	1.353
Overige personeelskosten	27.016	27.888
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>443.772</b>	<b>447.997</b>

De daling wordt voor een groot deel verklaard door lagere kosten van geneesmiddelen vanwege de fusie met de Radboud Apotheek B.V. en bijbehorende systeemwijziging. Ook is een aantal eenmalige meevallers in de overige bedrijfskosten waarneembaar. De resterende overige bedrijfskosten zijn hoger dan 2021 voornamelijk door autonome prijsstijging (inflatie).

## 21. Financiële baten en lasten

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	-362	-396
Resultaat deelnemingen	1.319	6.587
Subtotaal financiële baten	957	6.191
Rentelasten	16.225	19.278
Subtotaal financiële lasten	16.225	19.278
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>17.182</b>	<b>25.469</b>

Onder de rentelasten is een post ad - € 2.160 opgenomen voor de verdisconteringsrente personele voorzieningen.

Resultaat deelnemingen is gedaald als gevolg van de juridische fusie Radboud Apotheek B.V. met het Radboudumc. In 2021 bedroeg resultaat deelneming Radboud Apotheek B.V. € 5.806.

## 22. Belastingen

	2022	2021
	€ x 1.000	€ x 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vennootschapsbelasting	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 23. Wet normering topinkomens (WNT)

## WNT-verantwoording 2022 Radboudumc

De WNT is van toepassing op het Radboudumc. Het voor het Radboudumc toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000,- (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 14 punten).

## 1. Bezoldiging van topfunctionarissen

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Naam	Janssen, M.J.	Lahuis, B.E.	Ploem, C.J.	Smit, J.W.A.
<b>Gegevens 2022</b>				
Funcctiegegevens	lid Raad van Bestuur	voorzitter Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	0,8
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.745	191.675	191.502	153.255
Beloningen betaalbaar op termijn	24.255	24.325	24.498	19.545
<i>Subtotaal</i>	<i>216.000</i>	<i>216.000</i>	<i>216.000</i>	<i>172.800</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000	172.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>216.000</b>	<b>216.000</b>	<b>216.000</b>	<b>172.800</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2021</b>				
Funcctiegegevens	lid Raad van Bestuur	voorzitter Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur	lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/10 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	0,8
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.303	185.231	185.054	148.098
Beloningen betaalbaar op termijn	23.697	23.769	23.946	19.102
<i>Subtotaal</i>	<i>209.000</i>	<i>209.000</i>	<i>209.000</i>	<i>167.200</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000	167.200
<b>Bezoldiging</b>	<b>209.000</b>	<b>209.000</b>	<b>209.000</b>	<b>167.200</b>

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

In 2022 niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Naam	Frissen, V.	Hilders, C.G.J.M.	Leefflang, F.	Meeren, W.A. van der	Morshuis, P.A.
<b>Gegevens 2022</b>					
Funcctiegegevens	lid Raad van Toezicht	vicevoorzitter Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht	voorzitter Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2022	11/03 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	17.517	21.600	21.600	32.400	21.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.517	21.600	21.600	32.400	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>					
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2021</b>					
Funcctiegegevens	lid Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht	voorzitter Raad van Toezicht	lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2021	N.v.t.	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	N.v.t.	20.900	20.900	31.350	20.900
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	N.v.t.	20.900	20.900	31.350	20.900

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder.

In 2022 niet van toepassing.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.800

De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen (uitsluitend te verantwoorden indien en voor zover er sprake is bij een topfunctionaris van bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen).

In 2022 niet van toepassing.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.800 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.800, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1a. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van meer dan € 1.800.

In 2022 niet van toepassing.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1d. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder.

## 2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

In 2022 niet van toepassing.

## 3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Functie (+ tussen haakjes in 2021)	Omvang dienstverband (in fte) (+ tussen haakjes in 2021)	Beloning plus belastbare onkosten- vergoedingen (+ tussen haakjes in 2021)	Beloningen betaalbaar op termijn (+ tussen haakjes in 2021)	Totale bezoldiging (+ tussen haakjes in 2021)	Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging in 2022
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	250.643 (252.950)	26.204 (25.816)	276.848 (278.766)	216.000
Hoogleraar / afdelingshoofd (idem)	0,93 (1,00)	229.395 (223.297)	20.422 (25.177)	249.817 (248.473)	201.403
Strategisch manager (idem)	0,69 (0,80)	151.903 (172.040)	17.877 (20.317)	169.781 (192.357)	149.891
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	218.208 (213.048)	25.777 (25.377)	243.985 (238.424)	216.000
Hoogleraar / afdelingshoofd (idem)	0,90 (1,00)	188.525 (198.385)	22.879 (24.819)	211.405 (223.204)	194.400
Hoogleraar / afdelingshoofd (idem)	1,00 (1,00)	207.126 (203.730)	24.849 (24.781)	231.975 (228.512)	216.000
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	206.993 (199.719)	24.802 (24.401)	231.794 (224.120)	216.000
Hoogleraar / afdelingshoofd (idem)	1,00 (1,00)	200.045 (197.170)	25.194 (24.780)	225.239 (221.950)	216.000
Hoogleraar / afdelingshoofd (idem)	0,89 (0,89)	175.424 (175.202)	22.666 (22.539)	198.090 (197.741)	192.000
Strategisch manager (idem)	1,00 (1,00)	197.063 (192.292)	25.010 (24.611)	222.072 (216.902)	216.000
Hoogleraar (idem)	0,60 (0,60)	132.118 (130.303)	0 (0)	132.118 (130.303)	129.600

De beloningen zijn conform de cao voor universitair medische centra vastgesteld. De beloningen voor de strategisch managers zijn passend bij de zwaarte van de functie en marktconform vastgesteld.

## 8.2.12 Vaststelling en goedkeuring

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Radboud universitair medisch centrum heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 3 april 2023.

De Raad van Toezicht van Stichting Radboud universitair medisch centrum heeft de jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 10 mei 2023.

### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.  
dr. B.E. Lahuis 10 mei 2023  
voorzitter Raad van Bestuur

W.G.  
prof. dr. J.W.A. Smit 10 mei 2023  
vicevoorzitter Raad van Bestuur en decaan

W.G.  
drs. M.J. Janssen 10 mei 2023  
lid Raad van Bestuur

W.G.  
drs. C.J. Ploem 10 mei 2023  
lid Raad van Bestuur

W.G.  
drs. W.A. van der Meeren 10 mei 2023  
voorzitter Raad van Toezicht

W.G.  
prof. dr. C.G.J.M. Hilders 10 mei 2023  
lid Raad van Toezicht

W.G.  
mr. F. Leeflang 10 mei 2023  
lid Raad van Toezicht

W.G.  
drs. P.A. Morshuis RC 10 mei 2023  
lid Raad van Toezicht

W.G.  
prof. dr. V.A.J. Frissen 10 mei 2023  
lid Raad van Toezicht

## 8.3 Overige gegevens

### 8.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

De Raad van Bestuur stelt voor het resultaat aan het eigen vermogen toe te voegen. In de toelichting op de balans is bij de post eigen vermogen aangegeven welke bestemmingen daarbij zijn benoemd.

### 8.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Radboud universitair medisch centrum heeft geen nevenvestigingen.

### 8.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

#### Verklaring over de jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Radboud universitair medisch centrum ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep (de stichting samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RJW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022 van Stichting Radboud universitair medisch centrum te Nijmegen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Radboud Universitair Medisch Centrum zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

#### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij (inclusief de bijlage 'Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals Covid-19 over de periode 1 oktober 2020 tot 15 juni 2021 (bonus 2021)').

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag (paragraaf 1 tot en met 6);
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag van de interne toezichthouder; en
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RJW) en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bijlage in overeenstemming met het Verantwoordingsprotocol behorend bij de Subsidieregeling bonus zorgprofessionals Covid-19, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder.

#### Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

#### Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 10 mei 2023  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. E.M.A. van Heugten RA

#### Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2022 van Stichting Radboud universitair medisch centrum

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

#### De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-critisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de stichting opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

## 8.4 Bijlagen

### 8.4.1 Verantwoording werkplaatsfunctie 2022

De verantwoording over de besteding van de Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie 2022 is opgesteld aan de hand van het "CapGemini model" waarover met het ministerie van OCW is afgesproken dat het voor de verantwoording gebruikt kan worden.

Het model is eind 2017 geëvalueerd. Er hebben naar aanleiding hiervan marginale aanpassingen plaats gevonden, welke zijn afgestemd binnen de NFU en met de VSNU. Het ministerie van OCW is hierover geïnformeerd. Het Radboudumc heeft het afgesproken model conform toegepast.

#### Kostentoekening werkplaatsfunctie

	Grondslag	%WPF	WPF	Aandeel van huidig Werkplaatsbudget
<b>Kosten gebouwen en terreinen</b>	<b>€ 117.343.922</b>	<b>25%</b>	<b>€ 29.335.980</b>	<b>33,4%</b>
Genormeerde rente en afschrijvingen cf. DHAZ (Bron: OCW)	€ 65.064.477	25%	€ 16.266.119	18,5%
Stand Augustus 2008 (in € 10.000)			€ 16.266.119	
Mutaties december 2008 (in € 1.000)				
Overige gebouwgebonden kosten	€ 43.566.204	25%	€ 10.891.551	12,4%
Dotatie voorziening Groot onderhoud	€ 0	25%	€ 0	0,0%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 8.713.241	25%	€ 2.178.310	2,5%
<b>Kosten medische en overige inventaris</b>	<b>€ 42.302.796</b>	<b>25%</b>	<b>€ 10.575.699</b>	<b>12,0%</b>
Afschrijvingen	€ 26.060.256	25%	€ 6.515.064	7,4%
Kosten van kapitaal	€ 1.303.013	25%	€ 325.753	0,4%
Huur, Lease	€ 204.049	25%	€ 51.012	0,1%
Verbruik, onderhoud en reparatie	€ 12.245.557	25%	€ 3.061.389	3,5%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 2.489.921	25%	€ 622.480	0,7%
<b>Kosten personeel</b>	<b>€ 160.893.775</b>	<b>26%</b>	<b>€ 41.096.472</b>	<b>46,8%</b>
<b>Medisch specialisten &amp; ondersteuning</b>				
Salaris medisch specialisten	€ 48.652.617	38,33%	€ 18.648.240	21,2%
Functiegebonden kosten med. specialisten	€ 749.484	20%	€ 149.897	0,2%
Salaris niet-wetenschappelijk personeel t.b.v. med. specialisten	€ 9.880.420	20%	€ 1.976.084	2,2%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 11.856.504	20%	€ 2.371.301	2,7%
<b>Overige wetenschappelijke staf &amp; ondersteuning</b>				
Salaris wetenschappelijke staf	€ 53.425.446	20%	€ 10.685.089	12,2%
Salaris niet-wetenschappelijk personeel t.b.v. wetensch. staf	€ 21.370.178	20%	€ 4.274.036	4,9%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	€ 14.959.125	20%	€ 2.991.825	3,4%
<b>Totale verdragingskosten</b>	<b>€ 230.878.087</b>	<b>10%</b>	<b>€ 23.087.809</b>	<b>26,3%</b>
<b>Waarvan intern</b>	<b>€ 227.016.666</b>	<b>8%</b>	<b>€ 19.226.388</b>	<b>21,9%</b>
<b>Waarvan extern (affiliatie)</b>	<b>€ 3.861.420</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.861.420</b>	<b>4,4%</b>
Affiliatie	€ 3.861.420	100%	€ 3.861.420	4,4%
Affiliatievergoedingen	€ 3.510.382			
Indirecte kosten (10% van directe kosten)	€ 351.038			
<b>Overige kosten</b>	<b>€ 2.740.000</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.740.000</b>	<b>3,1%</b>
Wachtgeld	€ 2.740.000	100%	€ 2.740.000	3,1%
<b>Totaal berekend</b>			<b>€ 106.835.960</b>	<b>121,6%</b>
<b>Rijksbijdrage werkplaatsfunctie 2022 (bron: OCW)</b>			<b>€ 87.837.755</b>	<b>100,0%</b>
<b>NPO middelen onderzoek</b>			<b>€ 3.773.761</b>	
<b>Totaal Rijksbijdrage werkplaatsfunctie incl. NPO middelen 2022</b>			<b>€ 91.611.516</b>	
<b>Verschil</b>			<b>€ 15.224.444</b>	<b>16,6%</b>

### 8.4.2 Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 oktober 2020 en 15 juni 2021 (bonus 2021)

	Werknemers		Derden		Totaal	
	Aantal	Euro	Aantal	Euro	Aantal	Euro
<b>Totaal ontvangen Zorgbonus 2021 volgens verleningsbeschikking (a)</b>	<b>5257</b>	<b>€ 3.640.367,36</b>	<b>500</b>	<b>€ 336.620,00</b>	<b>5757</b>	<b>€ 3.976.987,36</b>
<b>Aantal werknemers dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (b)</b>	<b>4230</b>	<b>€ 1.627.323,30</b>			<b>4230</b>	<b>€ 1.627.323,30</b>
<b>Aantal derden dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (c)</b>			<b>35</b>	<b>€ 13.464,85</b>	<b>35</b>	<b>€ 13.464,85</b>
<b>Belastingen</b>						
Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan werknemers netto uitgekeerde bonus (max. € 307,77 per zorgprofessional)		€ 1.148.731,29				€ 1.148.731,29
Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan derden netto uitgekeerde bonus (max. € 288,53 per zorgprofessional)				€ 10.099,00		€ 10.099,00
<b>Totaal afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de netto uitgekeerde bonus aan zorgprofessionals (d)</b>		<b>€ 1.148.731,29</b>		<b>€ 10.099,00</b>		<b>€ 1.158.830,29</b>
<b>Verschil verleningsbeschikking en feitelijke uitkeringen cq belastingheffing (a-b-c-d)</b>		<b>€ 864.312,77</b>		<b>€ 313.056,15</b>		<b>€ 1.177.368,92</b>
<b>Verklaringen</b>	Aantal	Euro	Aantal	Euro	Aantal	Euro
Verklaring: de bonus aan werknemers is aangewezen als eindheffingsbestanddeel (forfaitaire WKR)		ja				
Verklaring: voor de bonus aan derden is de 'eindheffing aan anderen dan eigen werknemers' toegepast (eindheffing publiekrechtelijke uitkeringen)				ja		

# 9. Bijlagen

## 9.1. Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur

Naam en geboortedatum	Nationaliteit	Functie in de Raad van Bestuur	Overige functies	Datum van benoeming
dr. B.E. Lahuis (v) 30-08-1967	NL	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter NFU</li> <li>• adviesraad Marikenhuis Nijmegen</li> <li>• vicevoorzitter Raad van Toezicht De Kleine Prins, Stichting voor speciaal onderwijs tot 1 juli 2022</li> <li>• voorzitter Bestuurscommissie UMC Zorgverzekering</li> <li>• lid Strategische Commissie DoelmatigheidsOnderzoek ZonMw</li> <li>• lid Stuurgroep Nijmegen Groen Gezond en in Beweging</li> <li>• lid Economic Board/Lifeport, stuurgroepen Think East, TopFit, OnePlanet en AI Gelderland</li> <li>• lid Raad van Toezicht GS1</li> <li>• lid Bestuur Radboudfonds</li> <li>• voorzitter bestuur Stichting Briskr</li> </ul>	1 januari 2020
prof. dr. J.W.A. Smit (m) 29-01-1962	NL	Vicevoorzitter, decaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Raad van Advies Stichting Nationaal Farmaceutisch Kennis-, Ontwikkel-, en Opleidingscentrum</li> <li>• lid bestuur Stichting Lygature</li> </ul>	1 augustus 2019
drs. M.J. Janssen (m) 05-04-1967	NL	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Raad van Commissarissen Leyden Academy of Vitality and Aging</li> <li>• bestuurslid (vicevoorzitter) Jo Visser Fonds</li> <li>• lid Raad van Toezicht Z-Cert (namens NFU)</li> <li>• lid Governance Commissie Scheidsgerecht Gezondheidszorg</li> <li>• Raad van Toezicht Health RI</li> <li>• Raad van Commissarissen anDREa BV</li> <li>• Raad van Commissarissen Apotheek A15</li> <li>• lid Informatieberaad Zorg</li> <li>• lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie Philadelphia</li> </ul>	15 maart 2020
drs. C.J. Ploem (v) 30-08-1968	NL	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Raad van Toezicht College Zorg &amp; Opleidingen</li> <li>• lid Raad van Toezicht Stichting HIV Monitoring</li> <li>• lid Bestuurlijk Overleg Landelijk Actieplan Zeggenschap &amp; Veerkracht</li> <li>• lid Platform CRAZ, vanuit NFU O&amp;P</li> <li>• lid College Medische Vervolgopleidingen</li> </ul>	1 oktober 2020

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening

### 9. Bijlagen

- 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
- 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
- 9.3 Stakeholderdialogoog
- 9.4 Juridische structuur





## 9.2. Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht

Naam en geboortedatum	Nationaliteit	Functie / aandachtsgebied in de Raad van Toezicht	Functie en relevante nevenfuncties	Datum van benoeming
drs. W.A. van der Meeren (m) 12-07-1955	NL	Voorzitter <ul style="list-style-type: none"><li>Remuneratie-commissie</li><li>Regulier overleg OR, PAR, VAR, Stafconvent en UMC-Raad</li><li>Bestuur Stichting Reinier Post</li></ul>	<u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>voorzitter van de Provinciale Raad Gezondheid in Noord-Brabant</li><li>voorzitter van de Raad van Toezicht van het Stedelijk Museum Breda</li><li>lid Raad van Commissarissen van RegMed XB</li><li>lid van de Onafhankelijke Beoordelings Commissie Chroom-6 van de gemeente Tilburg</li></ul>	17 oktober 2020
prof. dr. C.G.J.M. Hilders (v) 19-11-1965	NL	Voorzitter <ul style="list-style-type: none"><li>Commissie Kwaliteit en Veiligheid (voorzitter)</li><li>Lid overlegdelegatie Stafconvent, OR, VAR en PAR</li></ul>	<i>Functie</i> Voorzitter Raad van Bestuur van het Reinier de Graaf Gasthuis, Delft.  <i>Activiteiten</i> <u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>bijzonder hoogleraar ESHPM/EUR, Medisch Management en Leiderschap</li><li>lid van de Adviescommissie Pakketbeheer, Zorginstituut Nederland</li><li>lid raad van toezicht Sanquin</li></ul>	15 januari 2019
mr. F.J. Leeftang (v) 02-05-1969	NL	lid <ul style="list-style-type: none"><li>Auditcommissie</li></ul>	<i>Functie</i> Voorzitter Raad van Bestuur NPO.  <i>Activiteiten</i> <u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>voorzitter Stichting Administratiekantoor Johan Cruijff Arena</li></ul> <u>Onbezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>vicevoorzitter Raad van Toezicht KWF Kankerbestrijding</li><li>vicevoorzitter van het Bestuur van de Amsterdam Dinner Foundation</li></ul>	4 maart 2021

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening

### 9. Bijlagen

- 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
- 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
- 9.3 Stakeholderdialoog
- 9.4 Juridische structuur



Naam en geboortedatum	Nationaliteit	Functie / aandachtsgebied in de Raad van Toezicht	Functie en relevante nevenfuncties	Datum van benoeming
drs. P.A. Morshuis RC (m) 05-01-1959	NL	Lid <ul style="list-style-type: none"><li>Auditcommissie (voorzitter)</li><li>Remuneratiecommissie (voorzitter)</li><li>Beleggingscommissie Reinier Post (voorzitter)</li></ul>	<u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>bestuurslid van Kifid, Stichting Klachteninstituut Financiële Dienstverlening te Den Haag</li><li>lid Raad van Toezicht Radboud Universiteit, voorzitter Audit Commissie, lid per medio 2022</li></ul> <u>Onbezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Voorzitter commissie Governance en Bestuursverslag van de Nederlandse Raad voor de Jaarverslaggeving tot december 2022</li></ul>	11 december 2018
prof. dr. V.A.J. Frissen (v) 20-02-1960	NL	Lid <ul style="list-style-type: none"><li>Commissie Kwaliteit en Veiligheid</li><li>Lid overlegdelegatie UMC-Raad</li><li>Commissie Reinier Post</li></ul>	<u>Functie</u> Directeur van SIDN fonds en als bijzonder hoogleraar Digital Technologies & Social Change verbonden aan de Universiteit Leiden - eLaw Center for Law and Digital Technologies (vanaf 1-9-2014). <u>Bezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Lid Raad van Toezicht Hogeschool van Amsterdam (2e termijn 2021-2024)</li><li>Lid Raad van Toezicht Radboud Universiteit (1e termijn 2021-2024)</li><li>Lid Ethische Commissie Gemeente Eindhoven (2022 -)</li><li>Lid Ethische Klankbordgroep Nationale Politie (2022 -)</li><li>Lid Innovatieraad Nationale Politie (2023 -)</li></ul> <u>Onbezoldigd</u> (beëindigd in 2022) <ul style="list-style-type: none"><li>Lid Raad van Toezicht Stichting Kennisland</li><li>Lid Dutch Creative Council</li><li>Voorzitter Pilot Creatieve Industrie Eindhoven</li></ul> <u>Onbezoldigd</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Lid Wetenschappelijke Adviesraad Institute for Information Law UVA (IVIR) (2019 -)</li><li>Lid Bestuur WTMC (NL Graduate Research School of Science, Technology and Modern Culture) (2021-)</li></ul>	11 maart 2022

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening
9. Bijlagen
  - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
  - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
  - 9.3 Stakeholderdialog
  - 9.4 Juridische structuur

## 9.3 Stakeholderdialoog

### Stakeholderdialoog

In 2020 is in opdracht van Radboud Universiteit en Radboudumc een zogenaamde ‘materialiteitsanalyse’ uitgevoerd. Op basis van een enquête onder het intern management en onze in- en externe stakeholders zijn prioriteiten benoemd voor het gezamenlijke duurzaamheidsbeleid 2021 – 2025. Deze enquête werd gevolgd door een dialoog, voor een beter inzicht in de verwachtingen en behoeftes van de stakeholders. Hieronder een overzicht van deze gezeheten materiele thema’s van het Radboudumc.

Materiële onderwerpen	Verwijzing in verslag
1. Preventieve gezondheidszorg	2.2, 5.1.2
2. Afval en circulariteit	5.6.2
3. Duurzame inkoop	5.6.2
4. Maatschappelijke impact van onderzoek	5.3, 5.6.2
5. Gezonde en vitale medewerkers	2.5, 5.5
6. Duurzame gebouwen	5.6.2, 5.8
7. Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs	5.2, 5.6.2
8. Inclusieve cultuur	5.5.2
9. Energiebeheer	5.6.2
10. Duurzame mobiliteit	5.6.2
11. Afvalwater	5.6.2
12. Duurzame catering	5.6.2
13. Studentenwelzijn	5.2

De uitkomsten van de analyse zijn gevisualiseerd in een matrix. Deze geeft weer welke onderwerpen hoog materieel zijn, oftewel welke onderwerpen zowel relevant zijn voor stakeholders, als waarmee impact gemaakt wordt op milieu, maatschappij en economie.

Een materialiteitsanalyse houdt geen rekening met de huidige prestaties. Daarom is aanvullend ook de maturiteit (volwassenheid) uitgevraagd. Door materialiteit en volwassenheid tegen elkaar af te zetten ontstaat een urgentiematrix. Deze laat zien op welke onderwerpen het snelst actie moet worden ondernomen.

De materialiteitsmatrix en urgentiematrix van het Radboudumc worden op de volgende pagina weergegeven.

Het Radboudumc is constant op diverse niveaus gedurende het jaar in verschillende frequenties over verschillende thema’s in gesprek met de stakeholders. Een voorbeeld is de dialoog ten behoeve van het vliegbeleid van Radboudumc en Radboud Universiteit. Diverse bijeenkomsten zijn georganiseerd voor medewerkers om mee te praten over het vliegbeleid. De uitkomsten van de dialoog zijn gebruikt bij de invulling van het beleid door onder andere de wensen mee te nemen in de gunningscriteria in het aanbestedingstraject voor een reisagentschap voor het boeken van internationale reizen.



- 1. Voorwoord**  
**Raad van Bestuur**
- 2. Strategie en beleid**
- 3. Organisatie en governance**
- 4. Financiën**
- 5. Impact in 2022**
- 6. Vooruitblik**
- 7. Verslag van de toezichthouder**
- 8. Jaarrekening**
- 9. Bijlagen**
  - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
  - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
  - 9.3 Stakeholderdialoog**
  - 9.4 Juridische structuur

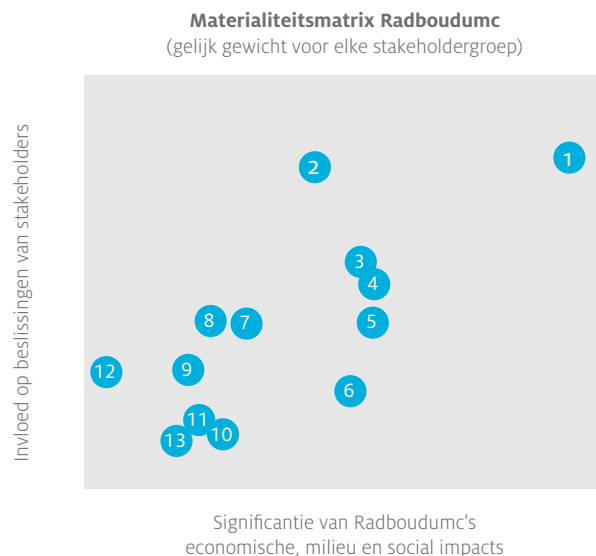


## De resultaten gevisualiseerd in een materialiteitsmatrix

Deze materialiteitsmatrix geeft inzicht in de relatieve materialiteit van de onderwerpen voor het Radboudumc.

De horizontale x-as representeert de score van intern management en de verticale y-as representeert de score voor de stakeholders. Omdat in de stakeholderanalyse meerdere stakeholdergroepen zijn meegenomen, hebben we een weging per stakeholdergroep gebruikt om de ranking van de onderwerpen te bepalen. Elke stakeholdergroep wordt even zwaar gewogen. Zo wordt voorkomen dat de aantallen respondenten per stakeholdergroep van invloed zijn op de resultaten.

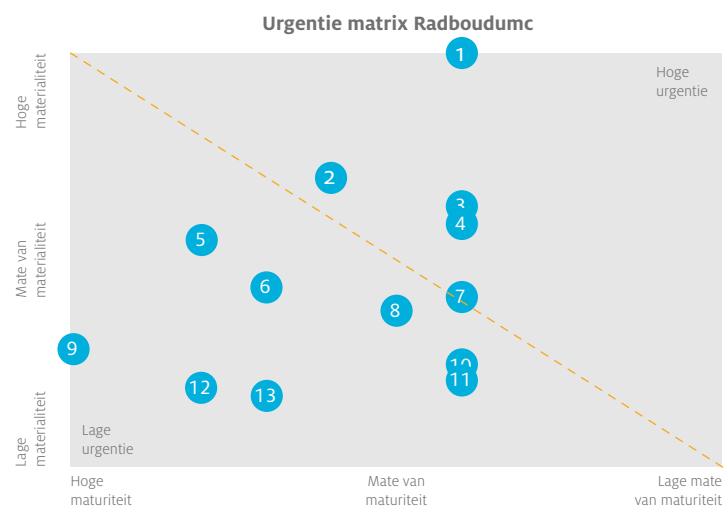
Er is een duidelijk onderscheid zichtbaar tussen de 2 hoog materiële onderwerpen: 'Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs' en 'Maatschappelijke impact van onderzoek' en de overige onderwerpen.



Nr.	Materieel onderwerp
01	Preventieve gezondheidszorg
02	Afval en circulariteit
03	Duurzame inkoop
04	Maatschappelijke impact van onderzoek
05	Gezonde en vitale medewerkers
06	Duurzame gebouwen
07	Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs
08	Inclusieve cultuur
09	Energiebeheer
10	Duurzame mobiliteit
11	Afvalwater
12	Duurzame catering
13	Studentenwelzijn

1. Voorwoord Raad van Bestuur
2. Strategie en beleid
3. Organisatie en governance
4. Financiën
5. Impact in 2022
6. Vooruitblik
7. Verslag van de toezichthouder
8. Jaarrekening

## De onderwerpen die vanaf de diagonaal in de rechterbovenhoek zijn geplaatst, zijn de onderwerpen die als urgent kunnen worden beschouwd

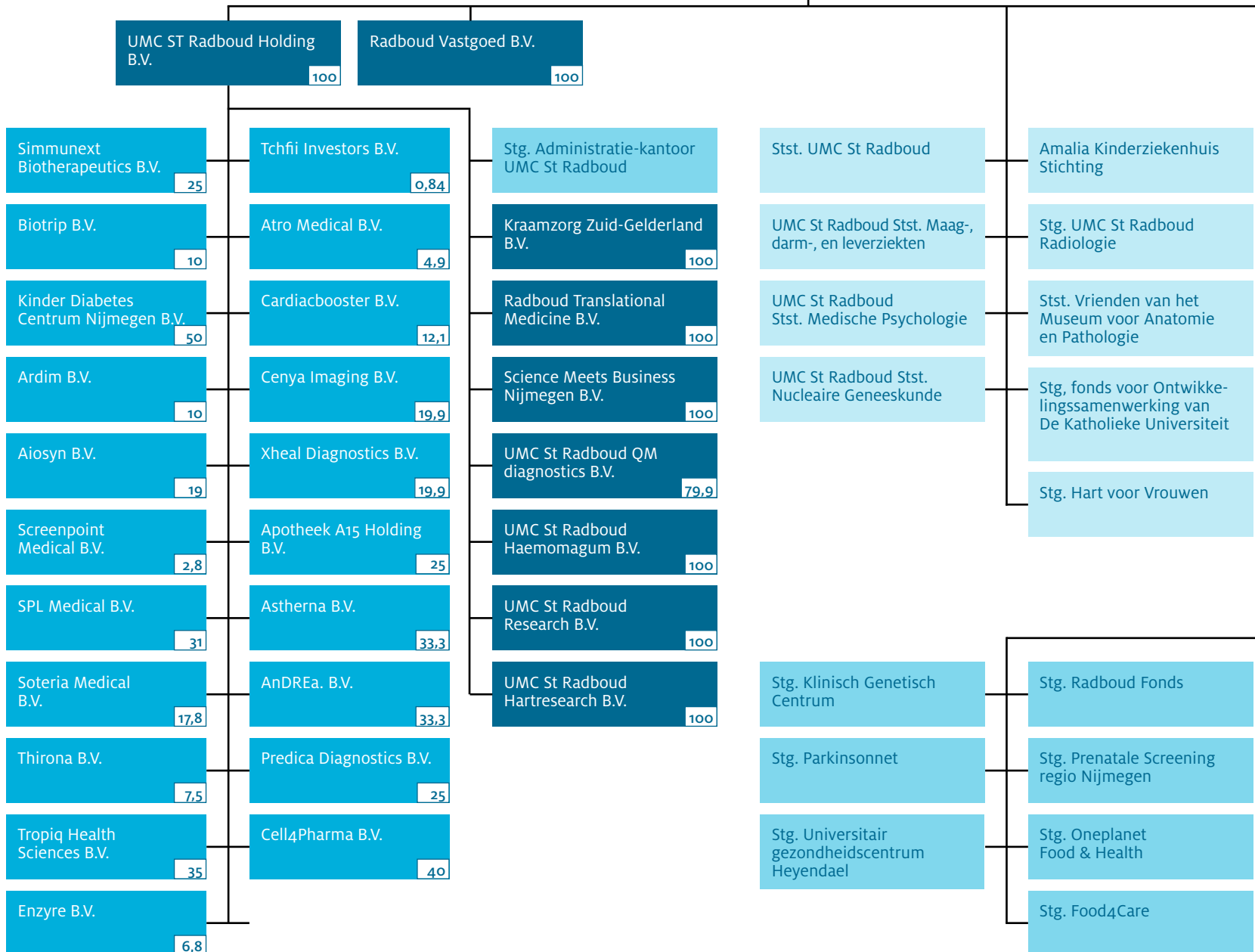


Nr.	Materieel onderwerp
01	Preventieve gezondheidszorg
02	Afval en circulariteit
03	Duurzame inkoop
04	Maatschappelijke impact van onderzoek
05	Gezonde en vitale medewerkers
06	Duurzame gebouwen
07	Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs
08	Inclusieve cultuur
09	Energiebeheer
10	Duurzame mobiliteit
11	Afvalwater
12	Duurzame catering
13	Studentenwelzijn

9. Bijlagen
  - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
  - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
  - 9.3 Stakeholderdialoog
  - 9.4 Juridische structuur

## 9.4 Juridische structuur (per 1-12-2022)

Stichting  
Radboudumc



1. Voorwoord
2. Raad van Bestuur
3. Strategie en beleid
4. Organisatie en governance
5. Financiën
6. Impact in 2022
7. Vooruitblik
8. Verslag van de toezichthouder
9. Jaarrekening
9. Bijlagen
  - 9.1 Samenstelling en overige functies Raad van Bestuur
  - 9.2 Samenstelling en overige functies Raad van Toezicht
  - 9.3 Stakeholderdialoog
  - 9.4 Juridische structuur

100% B.V. of meerderheid
Deelneming
Steunstichting
Stichting
Naam juridische entiteit
Percentage van de totale deelname