



Bestuursverslag, verslag raad van toezicht en jaarrekening St. Anna Zorggroep 2023





Inhoud

BESTUURSVERSLAG	4
1. Algemene informatie	4
1.1 Missie en Doelstelling	4
1.2 Kernactiviteiten	4
1.3 Juridische structuur	4
1.4 Interne organisatiestructuur en personele bezetting	5
1.4.1 Interne organisatiestructuur	5
1.4.2 Personele bezetting	6
1.5 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid	7
1.5.1 Van driehoofdig bestuur naar tweehoofdig bestuur	7
1.5.2 Nieuwbouw woonzorgcentrum Heide	7
1.5.3 Accreditatie Qualicor	7
1.5.4 Centrumontwikkeling	7
1.5.5 Green Deal Zorg	7
1.6 Toepassing gedragscodes	8
2. Verslag over het afgelopen jaar	9
2.1 Kernfuncties: de basis van onze dienstverlening	9
2.2 Digitalisering van de zorg	10
2.3 Groeiambities realiseren door focus: centrumontwikkeling	11
2.4 Leefstijl en preventie als leidend principe	12
2.5 Speerpunten	12
3. Financiële analyse verslagjaar	16
3.1 Financiën	16
3.2 Resultaat 2023	17
3.3 Opbrengsten	17
3.4 Kosten	17
3.5 Liquiditeit en solvabiliteit	18
3.6 Kasstromen en financieringsbehoeften	18
3.7 Niet-financiële prestatie-indicatoren	18
4. Onderzoek en ontwikkeling	19
5. Toekomst paragraaf	20
5.1 Interne en externe ontwikkelingen	20
5.2 Verwachte investeringen en financieringsverwachtingen	21
5.3 Verwachte personeelsbezetting	21
6. Risicomanagement	23
6.1 Risicoregister	23
6.2 Treasury	25

7. Maatschappelijke aspecten van ondernemen	26
7.1 Passende zorg	26
7.2 Duurzaamheid en milieu	27
7.3 Sociale aspecten	28
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	29
Voorwoord	29
De werkgeversrol	29
Samenstelling raad van toezicht en nevenfuncties	29
Commissies raad van toezicht	30
Bezoldiging raad van toezicht	30
Vergaderingen en bijeenkomsten	31
Overleggen met de inspraakgremia	32
Besluiten en discussies	32
Terugblikken en vooruitkijken	33
Dankwoord	33
JAARREKENING 2023	34



BESTUURSVERSLAG

1. Algemene informatie

1.1 Missie en Doelstelling

De missie van de Anna Zorggroep is 'Gezond zijn & Aangenaam beter worden'. Zo luidt ook de titel van ons Strategisch Kader 2021 t/m 2024. De Anna Zorggroep blijft zich onderscheiden als nummer één in de regio op het gebied van **'aangenaam beter worden'** of **'aangenaam wonen, welzijn en zorg in de laatste levensfase'**. Leefstijl & preventie is een leidend principe voor onze organisatie. De Anna Zorggroep heeft als doel een instelling te zijn voor onderzoek, behandeling, verpleging en verzorging van personen die zich, om welke reden dan ook, voor medisch specialistische en verpleegkundige, en daarmee samenhangende verzorging en hulp, tot de Anna Zorggroep wenden. Tevens heeft zij tot doel de huisvesting, verzorging, verpleging, reactivering, revalidatie en het welzijn van ouderen, somatisch zieken en (psycho-) geriatrische cliënten te verzorgen. Bovengenoemde taken kunnen zowel intra- als extramuraal worden uitgevoerd.

1.2 Kernactiviteiten

Anna Zorggroep biedt **kleinschalige, goede en brede basiszorg**. Het aanbod omvat zorg op het gebied van preventie, ziekenhuiszorg (cure), verpleging en woonzorgcentra (care) en nazorg. De Anna Zorggroep wordt gevormd door:

- Anna Ziekenhuis in Geldrop en Eindhoven;
- Anna Ouderenzorg met woonzorgcentra in Geldrop en Heeze; en
- Anna TopSupport, medisch sportgezondheidscentrum in Eindhoven.

De Anna Zorggroep biedt onder meer zorg aan op grond van de Zorgverzekeringswet en beschikt over een Wtza-vergunning.

1.3 Juridische structuur

De Anna Zorggroep bestaat uit meerdere vestigingen. De hoofdvestiging betreft het Anna Ziekenhuis en de overige vestigingen betreffen de woonzorgcentra en de Anna Zorggroep Poliklinieken Eindhoven. De Anna Zorggroep is voorts 100% aandeelhouder van de besloten vennootschap TopSupport B.V.



```
graph TD; A[Stichting St. Anna Zorggroep] --- B[TopSupport B.V. 100%];
```

**Stichting St. Anna
Zorggroep**

**TopSupport B.V.
100%**

Daarnaast heeft Stichting St. Anna Zorggroep minderheidsdeelnemingen in MediRisk B.A. (0,88%) en in Breedband Regio Eindhoven B.V. (1,8%).

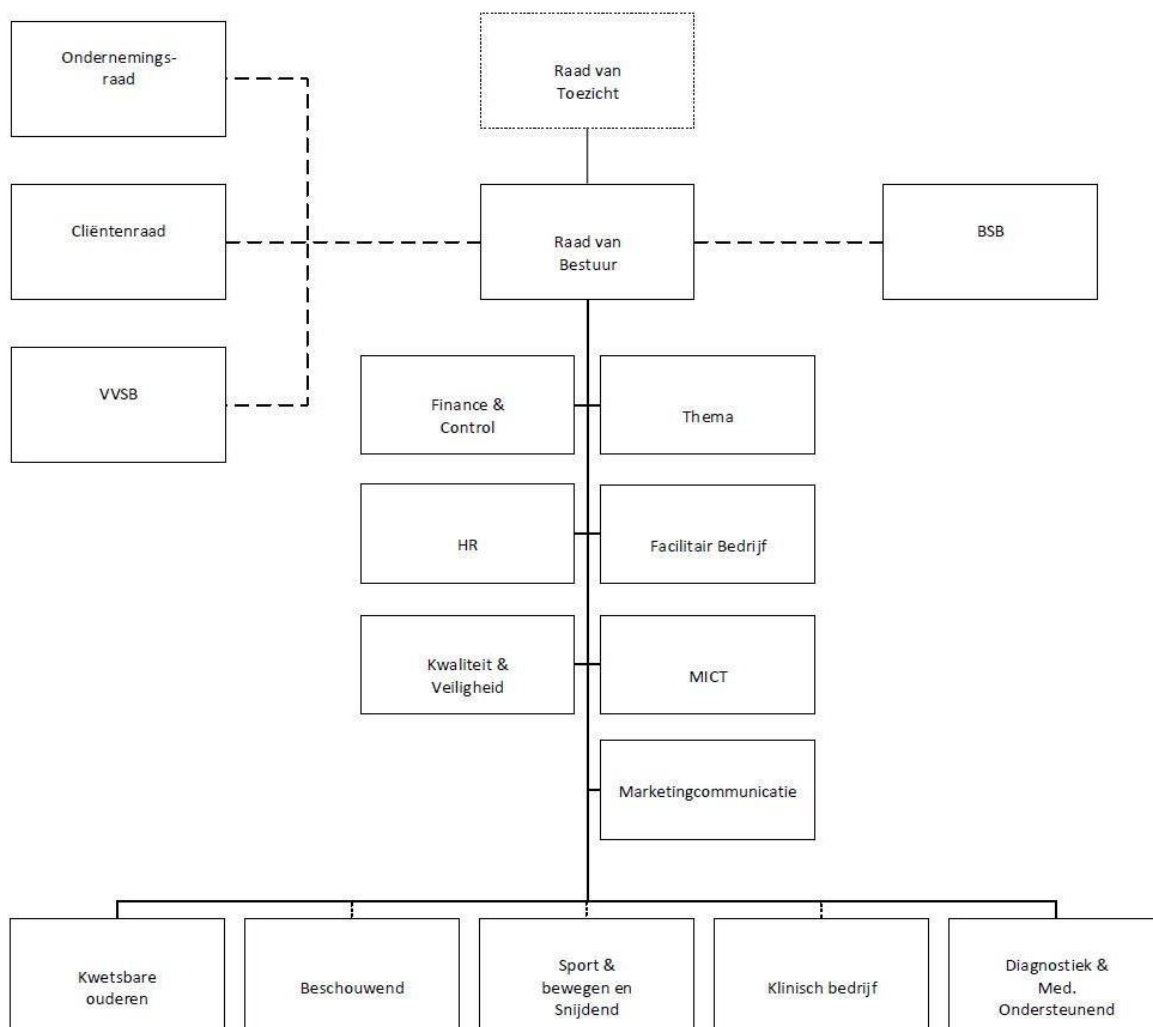
1.4 Interne organisatiestructuur en personele bezetting

1.4.1 Interne organisatiestructuur

De Anna Zorggroep heeft drie organisatieniveaus:

- Strategisch niveau: raad van bestuur samen met bestuur specialisten beraad.
- Tactisch niveau: clusters, diensten en stafafdelingen.
- Operationeel niveau: afdelingen.

Op tactisch niveau wordt invulling gegeven aan duaal management door de specialist-manager en het lijnmanagement.



1.4.2 Personele bezetting

Ten opzichte van 2022 is de personele **bezetting** in loondienst licht gedaald, maar de totale personele bezetting (PIL + PNIL) is **toegenomen**. Dit heeft meerdere oorzaken:

- In coronatijd zijn er extra medewerkers aangenomen voor de specifieke coronazorg; daar is nu gedeeltelijk weer afscheid van genomen;
- Daarnaast hebben we te maken met krapte op de arbeidsmarkt, waardoor niet alle vacatures kunnen worden ingevuld en we meer inzet van PNIL nodig hebben om de productie te kunnen realiseren.

	2023	2022
Kerngegevens personeel		
Aantal fte personeelsleden in loondienst, waarvan:		
Ziekenhuis	1.126,0	1.130,9
Anna Ouderenzorg	406,8	413,6
Aantal fte personeelsleden niet in loondienst	130,7	95,4



Naast personeel in loondienst maakt Anna Zorggroep ook gebruik van PNIL, om discrepanties ten aanzien van de benodigde versus de aanwezige capaciteit en kwaliteit op te vangen.

Van de totale personele inzet in 2023 is circa 7,9% PNIL (personeel niet in loondienst).

1.5 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

1.5.1 Van driehoofdig bestuur naar tweehoofdig bestuur

In 2022 is het aantal bestuurders teruggebracht naar twee bestuurders, namelijk een lid raad van bestuur en de voorzitter raad van bestuur. In 2023 zijn **beide posities weer definitief ingevuld** met een duidelijke portefeuillevdeling. De voorzitter heeft het medisch profiel en het lid raad van bestuur het bedrijfseconomisch profiel.

1.5.2 Nieuwbouw woonzorgcentrum Heide

Het woonzorgcentrum Heide in Geldrop is 31 maart 2023 opgeleverd en per medio juni 2023 in gebruik genomen door cliënten. Deze cliënten woonden voorheen op de locatie Akert. Akert heeft een **tijdelijke nieuwe bestemming** gekregen: de huisvesting van Fontys studenten met een profiel gezondheid en studenten geneeskunde (coassistenten en ANIO's) die praktijkervaring opdoen in het Anna Ziekenhuis. Daarnaast is, in nauwe samenwerking met de gemeente Geldrop-Mierlo, een deel van de locatie verhuurd aan het COA, die de woonruimte gebruikt voor de opvang van alleenstaande minderjarige vreemdelingen (amv).

1.5.3 Accreditatie Qualicor

Het Anna Ziekenhuis is sinds 2022 **geaccrediteerd door Qualicor Europe**. Qualicor Europe controleert of het Anna Ziekenhuis aan de hoge kwaliteitseisen voldoet. De auditoren zijn zeer ervaren medewerkers van andere zorginstellingen. Zij bezochten het Anna Ziekenhuis, controleerden of we de werkafspraken en manier van werken goed toepassen.

1.5.4 Centrumontwikkeling

Binnen de Anna Zorggroep is er een programma genaamd 'Centrumontwikkeling'. De Anna Zorggroep wil zich meer profileren met '**Centra voor specialistische behandeling**'. Dit programma is in lijn met het Strategisch Kader 2021-2024 en past ook binnen het Integraal Zorgakkoord (IZA). In 2023 is er een vervolg gegeven aan de ontwikkeling van centra. Deze aanpak is succesvol voor de patiëntenzorg (kwaliteit en toegankelijkheid), de medewerkers en medisch specialisten. Door in te zetten op specifieke zorgpaden is er een duidelijke groei gerealiseerd (voorbeelden hiervan staan in [2.3 Groeiambities realiseren door focus: centrumontwikkeling](#)).

1.5.5 Green Deal Zorg

In december 2021 hebben wij de **Green Deal Zorg officieel getekend**. Hiermee sluiten we aan bij de uitgangspunten hiervan en ondernemen we met respect voor het



milieu. In 2023 hebben wij actief beleid gevoerd op het verminderen van de CO2-uitstoot. Ons doel is om deze met 3% per jaar te verminderen, onder andere door het verminderen van patiëntbewegingen (teleconsulten), personeelsbewegingen (thuiswerken) en het hergebruiken van warmteoverschot. Binnen de Anna Zorggroep is ook een coördinator Green Deal aangesteld. In [7.2 Duurzaamheid en milieu](#) staan diverse voorbeelden van resultaten die op dit vlak in 2023 zijn behaald.

1.6 Toepassing gedragscodes

De Anna Zorggroep voldoet aan de [Governancecode Zorg 2022](#). In 2023 heeft de Anna Zorggroep statuten en de reglementen van de raad van bestuur en raad van toezicht gewijzigd. Het doel hiervan is om deze nog meer in lijn te brengen met de **Wet toetreding zorgaanbieders** en de **Governancecode Zorg**, welke beide in 2022 van kracht zijn gegaan.

In lijn met de afspraak uit de Governancecode Zorg verantwoorden we welke bedragen in 2023 door de raad van bestuur zijn uitgegeven aan onkosten. Hiervoor verwijzen we naar de website van de [Anna Zorggroep](#).

Anna Zorggroep stimuleert het gebruik van het transparantieregister voor medisch specialisten. De raad van bestuur voert hierover periodiek overleg met het MSBA dat verantwoordelijk is voor de uitvoering.



2. Verslag over het afgelopen jaar

De zorg als sector heeft een bijzonder jaar achter de rug; de coronaperiode is definitief gepasseerd en we zijn volop bezig geweest met het herstellen van de toegankelijkheid van de zorg. De Anna Zorggroep heeft **meer zorg geleverd dan voorgaande jaren**, ondanks een hoog ziekteverzuim, zowel in de cure als in de care. In 2023 zijn we ook de effecten van de demografische ontwikkelingen in combinatie met de arbeidsmarktproblematiek gaan merken; zo zien we een toename van de zorgvraag en toename van wachttijden tot de polikliniek en OK. Dit zijn uitdagingen waar de gehele sector mee te kampen heeft.

Ondanks deze uitdagende context hebben wij als Zorggroep dit jaar op alle onderdelen hoge scores behaald op het gebied van **klanttevredenheid én kwaliteit**.

In 2023 hebben we wederom goede voortgang geboekt op de realisatie van de speerpunten uit ons Strategisch Kader 2021-2024: Gezond zijn & aangenaam beter worden. Onze kernfuncties staan stevig en de doorontwikkeling van centra is succesvol gebleken, met veel betrokkenheid van medisch specialisten en medewerkers. Hierdoor hebben we meer patiënten kunnen helpen door efficiënte inzet van de capaciteit en passende zorg. Regionaal zijn we actief betrokken bij het opstellen van het regioplan en het ROAZ plan; beide geïnitieerd vanuit het IZA.

2.1 Kernfuncties: de basis van onze dienstverlening

Voor de bewoners in onze regio, de huisartsen, verloskundigen en de paramedici biedt Anna Zorggroep een compleet aanbod van medisch specialistische behandeling, zorg en diagnostiek. Onze kernfuncties acute zorg, IC en verpleeghuiszorg zijn ook in 2023 verder doorontwikkeld en van essentieel maatschappelijk belang geweest.

De afgelopen jaren is, in overleg met partijen in de regio, gewerkt aan de verdere ontwikkeling van 24/7 optimale geïntegreerde spoedzorg in Zuidoost-Brabant. In lijn hiermee hebben we in 2022 een spoedzorg pilot voorbereid en succesvol uitgevoerd genaamd **'Spoedplein Geldrop'**: de inzet van ANIOS (Arts Niet in Opleiding tot Specialist) op de Huisartsenpost (HAP) Geldrop om zo 24/7 eerstelijns zorg te realiseren. Het zorgt voor korte lijnen, met de mogelijkheid tot laagdrempelig overleg tussen eerste en tweede lijn, waarbij de patiënt wordt gezien in zijn of haar veilige zorgomgeving en waarbij relevante medische gegevens beschikbaar zijn tijdens het consult op de HAP. Deze samenwerking kan ertoe leiden dat er uiteindelijk minder patiënten onnodig in het ziekenhuis worden opgenomen en dat een veel betere inschatting kan worden gemaakt van acute en crisispatiënten. Deze pilot is met bijzonder veel enthousiasme ontvangen door huisartsen, specialisten, ANIOS'en en overige belanghebbenden. We experimenteren met het ontschotten van rollen, verantwoordelijkheden, materialen en financiële middelen bij gelijkblijvende kwaliteit van zorg – passend binnen het IZA.



Verder voldoen wij als organisatie aan het **Kwaliteitskader Spoedzorgketen** waarbij ingezet is op uitbreiding van de formatie van de vakgroep SEH en de inzet van de stafleden om te voldoen aan een vereiste, adequate 24/7 bezetting van de SEH.

In onze **kliniek** hebben wij veel aandacht voor integraal capaciteitsmanagement: optimale benutting van mensen, middelen, apparatuur en ruimtes met behoud van kwaliteit. In 2023 is een start gemaakt met de uitwerking van het electief zorgconcept, met een focus op de juiste zorg op de juiste plaats.

In 2023 is na het rapport over de **positie van de IC** in coronatijd en de opgedane ervaringen in samenwerking met het RadboudUMC gestart met het Centrum voor ontwennen van beademing.

Binnen de afdeling **radiologie** zijn 3 van de 4 röntgenkamers in 2023 verbouwd en vervangen met de nieuwste apparatuur. In Q2 2024 ronden we dit aanschaftraject af met de laatste kamer. Tevens is de MRI-scanner op locatie Eindhoven vernieuwd en is een nieuwe C-boog op de OK in gebruik genomen. Daarnaast zijn we een aanschaftraject gestart voor de vervanging en uitbreiding van echotoestellen. We verwachten dat de nieuwe echotoestellen in Q2 2024 in gebruik worden genomen. In het PACS-project implementeerden we een nieuw opslagsysteem van radiologiebeelden: VUE PACS. In Q1 2024 vindt de livegang plaats.

Binnen de **functieafdeling** vond een succesvolle audit plaats voor het uitvoeren van coloscopieën voor Bevolkingsonderzoek Nederland (BVO). Op basis van deze uitkomst en een positief advies vanuit de Regionaal Coördinerend MDL-arts is de samenwerkingsovereenkomst darmkankerscreening met BVO in 2023 én 2024 voortgezet.

In ons **klinisch laboratorium** hebben we de controle audit ISO 15189/22870 met een positief resultaat afgerond. We hebben een start gemaakt met de implementatie van een gezamenlijk Laboratorium Informatie Systeem (LIS) met het klinisch laboratorium Catharina Ziekenhuis. Realisatie staat gepland voor Q3 2024, waarbij we hebben vastgelegd dat klinisch laboratorium Máxima MC in 2025 ook aansluit. In 2023 zijn we voor onze medische microbiologie overgestapt van Eurofins/PAMM naar het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Ook openden we een afnamelocatie in Heeze, dat zorgde voor een uitbreiding in de 1^e lijn van 5%. En we vervingen de analysers ten behoeve van immuundiagnostiek.

2.2 Digitalisering van de zorg

Ook in 2023 hebben we weer nieuwe functionaliteit toegevoegd aan **mijnAnna**. Zo doorlopen nieuwe patiënten bij de eerste keer inloggen nu standaard een registratiewizard. Daardoor kunnen we beschikken over meer en de juiste informatie, zoals het e-mailadres en het mobiele telefoonnummer van de patiënt.



Inmiddels gebruikt bijna 40% van onze patiënten mijnAnna. Wij zijn zeer tevreden met dit reeds gerealiseerde percentage, aangezien we recentelijk pas het patiënten portaal in gebruik hebben genomen. Ons streven is het gebruik de komende jaren te laten toenemen.

BeterDichtbij wordt op steeds meer poli's ingezet als communicatiemiddel voor het stellen en beantwoorden van (medische) vragen. Door het realiseren van een koppeling is het mogelijk de patiënt automatisch uit te nodigen voor BeterDichtbij. In 2023 heeft dit geresulteerd in zo'n 17.000 geactiveerde gesprekken.

Een belangrijke ontwikkeling is de ingebruikname van de **Helpdesk Digitale Zorg** in oktober 2023. Deze helpdesk is er voor al onze patiënten die een vraag hebben over digitale zorg. Hoe vraag ik een DigiD aan? Hoe download ik deze app? Waar vind ik mijn gegevens in mijnAnna? Enzovoorts. In het laatste kwartaal van 2023 meldden zich ongeveer 1.000 patiënten bij de helpdesk met een niet-medische vraag over digitale zorg.

Het Anna Ziekenhuis zet stappen in de **gegevensuitwisseling** tussen zorgaanbieders. Sinds eind 2023 voldoen we aan alle technische voorwaarden om de uitwisseling van dossierinformatie tussen ziekenhuizen mogelijk te maken. Ook zijn we erin geslaagd om een digitale vragenlijst uit te wisselen met de **persoonlijke gezondheidsomgeving** (PGO) van de patiënt én om de ingevulde vragenlijst terug te ontvangen. Beide toepassingen zijn onderdeel van een subsidieprogramma van VWS, waarvoor we de toets met glans hebben doorstaan.

In 2023 treft het Anna Ziekenhuis ook de voorbereidingen om het **standaard dossier** van Nexus in te voeren. Deze standaard gaat ons helpen bij het beheer(s)baar maken van het dossier en dient als basis om gegevensuitwisseling met ziekenhuizen, huisartsen en VVT mogelijk te maken.

2.3 Groeiambities realiseren door focus: centrumontwikkeling

De ontwikkeling van gespecialiseerde centra voor bepaalde behandelingen of ingrepen in het Anna blijft ook een belangrijk onderwerp in het Strategisch Kader van 2025-2030. Integrale zorg voor patiënten op bepaalde thema's of een specifieke behandeling staat centraal.

Binnen de centra zijn de lijntjes extra kort en wordt alles georganiseerd rondom de patiënt. Dat is efficiënt, maar bovenal patiëntvriendelijk. De inrichting gebeurt volgens de principes van **value based healthcare**.

Nadat we in 2022 zijn gestart met de ontwikkeling van de eerste vijf centra, kunnen we concluderen dat we in 2023 stevige fundamenten hebben gelegd voor de eerste drie centra. Het gaat om de centra voor plas- en prostaatklaften, chirurgisch centrum en het centrum voor oogheelkunde. Deze zijn nu "terug in de lijn" en zijn als zorgpad en



specialisatie geoptimaliseerd om de patiëntreis zo aangenaam mogelijk te maken. Het centrum voor diabeteszorg en het centrum voor rug- en nekklachten worden in 2023 verder voorbereid voor realisatie in 2024. In 2023 zijn **vier nieuwe aandachtsgebieden** bepaald voor centrumontwikkeling. Het gaat om: borstzorg, darmgezondheid, (acute) geriatrie en parkinson. Deze centra worden in 2024 vorm gegeven.

Aantoonbaar wordt de beste kwaliteit van zorg en zorgverlening geleverd in het centrum. Er wordt gestuurd op outcome metingen (PROMs en PREMs) en continu verbeteren is onderdeel van de organisatiecultuur.

De zorg is **toekomstbestendig en duurzaam** ingericht volgens het principe van passende zorg. Samen beslissen en Leefstijl & Preventie zijn onderdeel van de zorgpaden. De centra hebben een onderscheidend vermogen in de regio vanuit patiëntperspectief. Hierdoor hebben we de juiste groei kunnen realiseren in het centrum voor plas- en prostaatklachten en het chirurgisch centrum.

Daarnaast zijn we in nauwe samenwerking met onze strategische partner Catharina Ziekenhuis bezig met de ontwikkeling van onze oncologische zorg en onze hart- en vaatzorg.

2.4 Leefstijl en preventie als leidend principe

In 2023 is door Stroomz en Anna het **Gezondheidspad Leefstijl** opgesteld. Hierin staan afspraken tussen de medisch specialisten en huisartsen over de inzet van Leefstijl als onderdeel van de behandeling. Bovendien laat het Gezondheidspad zien op welke manier huisarts en specialist samen de patiënt kunnen ondersteunen om zelf aan de slag te gaan met een gezonde leefstijl. Het Gezondheidspad Leefstijl is gepresenteerd op een druk bezochte THEMA-bijeenkomst met prominente sprekers en een waardevolle dialoog over dit onderwerp. Inmiddels is de implementatie in de eerste en tweede lijn gestart met bezoeken aan vakgroepen, inzet van ambassadeurs en het ontwikkelen van communicatiemiddelen.

Daarnaast is er met het programma **Anna Vitaal** ook invulling gegeven aan een leefstijlprogramma (pilot) voor onze medewerkers. Hier wordt in 2024 verder opvolging aan gegeven.

2.5 Speerpunten

Speerpunt: Sport en bewegen We hebben bij sportmedisch centrum Anna TopSupport een mooie groei in opbrengsten gerealiseerd van 18% naar ruim 4 miljoen in 2023. Daarnaast is ook het rendement sterk verbeterd. In **Anna Orthopedisch centrum** hebben we de doelstellingen voor 2023 ook gehaald, waarbij we passende zorg hebben geleverd met onder andere een kleine 1.600 heup- en knieprothesen en bijna 300 kruisband ingrepen. In beide centra met onderscheidende goede



klanttevredenheidsscores, een 9, op Zorgkaart Nederland. In ons Orthopedisch centrum zijn we in 2023 gestart met de **robot assistent**. We zetten de robot assistent in bij alle totale knieprothese operaties. Deze innovatie sluit naadloos aan bij de doelstelling om onze patiënten met knieslijtage nog beter te helpen.

Ons **Sports & Orthopedics Research Center** heeft ook bijzondere mijlpalen geboekt. Dit is te lezen in [4. Onderzoek en Ontwikkeling](#).

Sinds 2019 is het Anna een **opleidingsziekenhuis voor sportartsen**. Inmiddels hebben wij drie artsen in opleiding tot specialist (AIOS) in onze medische specialistische opleiding Sportgeneeskunde, waar we als Anna bijzonder trots op zijn.

Speerpunt: Electief snijdend In het electief snijdend portfolio hebben we ook mooie stappen ondernomen met het nieuwe Chirurgisch centrum, het Centrum voor Plas- en Prostaatklachten en ons Oogcentrum. Drie centra, die ons strategisch profiel als Anna meer kracht bijzetten. Zo zijn we bijvoorbeeld in 2 jaar tijd met het verhelpen van liesbreuken met 60% gegroeid, met het verkleinen van prostaatvergrotingen 50% gegroeid en met onze cataractzorg 70% gegroeid. Niet met groei als doelstelling op zich, maar als bewijslast voor het feit dat patiënten ons weten te vinden voor die zorg waar we ons extra op focussen en aantoonbaar beter in worden. Ook in deze centra meten we structureel de patiënttevredenheid en kennen we uitstekende klanttevredenheidsscores. Onze KNO-zorg is ook weer gegroeid in 2023, terwijl onze zorg in Mond- en Kaakchirurgie, Pijnbestrijding, Plastische Chirurgie en Revalidatiezorg in omvang stabiel zijn gebleven in 2023.

Speerpunt: Chronische zorg Voor steeds meer chronische aandoeningen gaan we vanuit de centrumontwikkeling onze zorg optimaliseren. In het najaar is het centrum voor beweegstoornissen/Parkinson gestart en zijn voorbereidingen getroffen voor de start van het centrum voor darmgezondheid begin 2024.

Op het gebied van digitale zorg werken inmiddels alle poliklinieken waar we chronische zorg aanbieden met **BeterDichtbij**. Voor telemonitoring zijn we overgestapt naar een ander platform voor onze hartfalenpatiënten, die ook in de regio gebruikt gaat worden. Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen om in 2024 te starten met **telemonitoring voor COPD en voor diabetes**. Voor diabetes komt dit voort uit de centrumontwikkeling en zullen we de eerste zijn in Nederland met een dergelijke vorm van zorgverlening aan patiënten.

Voor de **oncologie** is de **samenwerking binnen de Brainportregio** (met Catharina Ziekenhuis, Máxima MC en Elkerliek Ziekenhuis) verder vormgegeven en is een gezamenlijke kwartiermaker gestart.

Doel is om de toegankelijkheid van oncologische zorg in onze regio te verbeteren en alle bestaande zorg in onze regio beschikbaar te houden. Ook zijn er werkgroepen opgestart om de eerste tumorsoorten gezamenlijk en met eenduidige kwaliteit van zorg



te gaan organiseren. En wordt er gewerkt aan aantrekkelijk werkgeverschap en gezamenlijk optrekken in onderzoek.

Speerpunt: Geboorte- en kindzorg Goede geboorte- en kindzorg is het fundament voor ons basisaanbod als algemeen ziekenhuis. We onderscheiden ons door onze **persoonlijke benadering**. In 2023 hebben we verdere stappen gezet om invulling te geven aan onze in 2022 ontwikkelde visie. Onze informatiebijeenkomsten voor (nieuw) zwangeren hebben we nieuw vormgegeven en zijn drukbezocht. Regionaal hebben we ons ingezet op het verbeteren van de **gegevensuitwisseling** binnen de geboortezorg, wat een vervolg gaat krijgen in 2024. Samen met Catharina Ziekenhuis en Máxima MC zijn we op het gebied van capaciteitsmanagement, werkgeverschap en onderwijs nieuwe initiatieven gestart om onze tweedelijns geboorte- en kindzorg nog beter te maken.

Speerpunt: Kwetsbare ouderen (Anna Ouderenzorg) In 2023 is het cluster kwetsbare ouderen verder vormgegeven. Er zijn verbindingen gelegd tussen ouderenzorg en ziekenhuis, met een clusterspecialist (klinisch geriater) vanuit het ziekenhuis en een manager vanuit ouderenzorg.

Het transmurale team zorgt al enkele jaren voor de **verbinding tussen ouderenzorg en ziekenhuis** en draagt hierin positief bij om de initiatieven uit te werken. Hiervoor zijn ze beloond met de jaarlijkse cliëntenraadprijs. Het bij elkaar brengen van twee werelden en met name aandacht voor de ontwikkeling van 'zorg in de keten'. Hoe gaan we meer kwetsbare ouderen in de regio helpen met minder medewerkers?

Aan deze opgaven werken we gezamenlijk via het VVT platform ZOB aan 2 lijnen:

1. Het ontwikkelen van het volledig pakket thuis met het 'Anna thuisteam ouderen'.
2. Het anders werken.

Via het netwerk Precies zijn we kartrekker van 'vertrouwd thuis'. In Geldrop is het gezamenlijke initiatief tot stand gekomen voor het **loket De Langer Thuis Wijzer**. Dit is in 2023 geopend voor alle inwoners met vragen omtrent wonen en zorg.

Binnen Anna Ouderenzorg ervaren we tekorten aan medewerkers, maar zien we tegelijkertijd kansen om het beter te doen voor onze eigen medewerkers. Zo hebben we ons gericht op **Het Potentieel Pakken**; het gesprek over een bewuste keuze voor je contracturen, maar ook over het rooster en de diensten die we dagelijks binnen de teams nodig hebben. We zijn gestart met de helpende+ en welzijnsmedewerkers. We leiden de helpende+ op voor interne medewerkers en zij-instromers.

En als initiatief zijn er **krachtpatsers** gestart in de zomer, kinderen van onze eigen medewerkers die ons betaald een handje hebben geholpen in de zomer.



Net voor de zomer vond de **opening van Anna Heide** plaats en sloot Anna Akert haar deuren voor onze ouderenzorg bewoners. We kijken terug op een zeer zorgvuldig voorbereide en geslaagde verhuizing. Langzaamaan hebben we in 2023 kunnen wennen aan onze nieuwe locatie Heide met alle domotica.

Naast deze grote stap is er een andere grote stap gemaakt; we als gehele ouderenzorgorganisatie gestart met de overgang naar een **nieuw elektronisch cliëntendossier**. Dit is de eerste start als opmaat voor meer innovatie in de toekomst.

3. Financiële analyse verslagjaar

3.1 Financiën

De Anna Zorggroep bestaat uit het Anna Ziekenhuis, medisch sportgezondheidscentrum Anna TopSupport en de vier woonzorgcentra van Anna Ouderenzorg. Ons complementaire aanbod omvat zorg op het gebied van preventie, ziekenhuiscare (cure), verpleging en woonzorgcentra (care) en nazorg. Over 2023 realiseerde de Anna Zorggroep een positief geconsolideerd resultaat van € 0,2 miljoen (2022: € 1,3 miljoen negatief). Gezien waar we vandaan komen en de bijzondere turbulente tijden en onzekerheden waarmee we te kampen hebben, zijn we tevreden met dit resultaat. Het financieel kader 2024 van de Anna Zorggroep zal nog onder druk blijven staan vanwege de uitdagingen waar wij, en alle zorgaanbieders in het land, mee worden geconfronteerd. Als Zorggroep anticiperen we zoveel mogelijk op deze ontwikkelingen door intern tijdig maatregelen te nemen.

De Anna Zorggroep is een financieel gezonde stichting. Onze balansverhoudingen zijn goed; we kunnen ruimschoots voldoen aan onze financiële verplichtingen en behoeften. Zowel ons vermogen en solvabiliteit als liquiditeit is voldoende. Dit blijkt ook uit onderstaand overzicht.

Onderstaand een overzicht van de belangrijkste (financiële) kengetallen voor resultaat, vermogen, solvabiliteit en liquiditeit van de Anna Zorggroep.

	2023	2022
Resultaat (x € 1.000)		
Bedrijfsopbrengsten	225.490	206.924
Bedrijfslasten	224.216	207.150
Financiële baten en lasten	-1.049	-1.035
Resultaat, waarvan:	225	-1.262
<i>Ziekenhuis (gesegmenteerd)</i>	927	-1.022
<i>Anna Ouderenzorg (gesegmenteerd)</i>	-702	-239
Rendement (resultaat in % opbrengsten)	0,1%	-0,6%
Vermogen en solvabiliteit (x € 1.000)		
Groepsvermogen	69.883	69.658
Solvabiliteit (EV/TV)	39,6%	41,2%
Liquiditeit (x € 1.000)		
DSCR (Ebitda / (financiële lasten + aflossingen)	2,40	2,17

	2023	2022
Current ratio	1,41	1,42
Liquide middelen	30.265	40.872

3.2 Resultaat 2023

Het geconsolideerde resultaat van de zorggroep over 2023 bedraagt afgerond € 0,2 miljoen positief (2022: € 1,3 miljoen negatief). Het positieve resultaat, 0,1% van de omzet, wordt volledig toegevoegd aan het groepsvermogen (waarvan € 0,9 miljoen positief aan het ziekenhuis en € 0,7 miljoen negatief aan Anna Ouderenzorg). De uitdaging voor het Anna ligt niet zozeer in de opbrengsten c.q. productiekant. Zorggroep breed zien we dat de afgelopen jaren sprake is van een sterke toename van de kosten. Dit wordt verklaard door toename van personeel dat niet in loondienst is als gevolg van hoger ziekteverzuim en schaarste aan (zorg)personeel. Daarbij is ook de zorgzwaarte toegenomen, waardoor meer personeel is ingezet. Ook de hoge inflatie van het afgelopen jaar uitte zich onder meer in fors hogere energiekosten, maar ook in aanzienlijke prijsstijgingen van patiëntgebonden materialen, welke ver uitstijgen boven de indexen die we ontvangen. Het grootste deel van de huidige kostenstijgingen zal naar verwachting blijvend van aard zijn. In de eerste helft van 2023 zijn daarom, als onderdeel van het programma Financieel Gezond Anna, diverse initiatieven gestart om te werken aan verbeteringen van onze operationele marge.

3.3 Opbrengsten

De opbrengsten over 2023 zijn met € 18,6 miljoen toegenomen tot € 225,5 miljoen (2022: € 206,9 miljoen), waarvan € 14,4 miljoen bij het ziekenhuis en € 4,2 miljoen bij ouderenzorg. Bij het ziekenhuis hebben we gedurende het jaar met een enkele zorgverzekeraars verbeterde afspraken gemaakt, als gevolg van het feit dat er sprake was van overschrijding van omzetplafonds op diverse behandelingen waarvoor we anders geen vergoeding zouden ontvangen.

3.4 Kosten

De bedrijfslasten zijn in 2023 met € 17,1 miljoen toegenomen ten opzichte van 2022 (€ 207,1 miljoen). Dit wordt zowel veroorzaakt door een stijging van de personele kosten als de materiële kosten. De totale personele kosten inclusief honorarium zijn gestegen met circa € 14,4 miljoen. Dit als gevolg van de nieuwe cao's voor zowel ziekenhuis als VVT, evenals de inzet van extern personeel vanwege de arbeidsmarktkrapte, hoog ziekteverzuim, stijging in productie en aantal (MICT-gerelateerde) projecten. De overige bedrijfskosten zijn met circa € 2,1 miljoen gestegen, met name als gevolg van fors gestegen energieprijzen, gestegen patiënt- en bewonersgebonden kosten en voedingsmiddelenkosten door zowel productiegroei als inflatie. De tariefafspraken (lees: indexering) met zorgverzekeraars en zorgkantoor houden, door de landelijke systematiek, onvoldoende rekening met de reële kostenstijgingen waar de zorg mee is



geconfronteerd. Daardoor zijn de opbrengsten in 2023 minder hard gestegen dan de kosten.

3.5 Liquiditeit en solvabiliteit

De liquiditeitspositie is ultimo 2023 € 30,3 miljoen. Het positieve resultaat over 2023 is toegevoegd aan het eigen vermogen, wat leidt tot een solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) van 39,6%. De DSCR bedraagt 2,40. De Anna Zorggroep voldoet hiermee per 31 december 2023 ruimschoots aan haar bankconvenanten.

3.6 Kasstromen en financieringsbehoeften

De Anna Zorggroep heeft een rekening courant kredietfaciliteit voor maximaal € 7,8 miljoen. Deze is om het werkkapitaal van de gehele Anna Zorggroep te financieren. De Anna Zorggroep heeft in 2023 een nieuw woonzorgcentrum op het terrein van Grote Bos in gebruik genomen, genaamd Heide. Voor deze bouw is (grotendeels) externe financiering aangetrokken, welke ultimo 2023 volledig is geconsolideerd in een lening.

De verandering in de liquiditeitspositie kan als volgt worden geanalyseerd:

	2023	2022
(x € 1.000)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	683	24.000
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-15.291	-22.701
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	4.001	4.168
Mutatie geldmiddelen	-10.607	5.467

3.7 Niet-financiële prestatie-indicatoren

Het Anna werkt sinds 2023 met een sturingsmodel, waarbij op zes thema's, in aansluiting met de doelstellingen in ons Strategisch Kader 2021-2024, integrale sturing plaatsvindt. Deze thema's zijn: kwaliteit en veiligheid, HR en leiderschap, innovatie en zorgvernieuwing (inclusief duurzaamheid), digitale transformatie, markt en patiënten, en omzet- en kostenontwikkeling. Drie keer per jaar vinden sturingsgesprekken plaats tussen de raad van bestuur en het management.



4. Onderzoek en ontwikkeling

We hebben met Anna Orthopedisch Centrum en medisch sportgezondheidscentrum Anna TopSupport bijzondere expertise en ervaring in het leveren van **(medische) sport en beweegzorg**. Sport en beweegzorg is één van de belangrijke speerpunten van het Anna. Onze onderzoeks- en wetenschapsactiviteiten hebben hier dan ook een sterke focus op met als doel om deze zorg continu beter te maken.

Het **Sports & Orthopedics Research Center** (voorheen: Kenniscentrum voor Sport en Bewegen) initieert, ondersteunt en doet praktisch toepasbaar wetenschappelijk onderzoek. Dit kenniscentrum werkt al sinds 2006 samen met de vakgroepen orthopedie, sportgeneeskunde en fysiotherapie aan het transparant maken van resultaten en het verbeteren van de orthopedische, sportmedische en paramedische zorg. Dit doen we zowel zelfstandig als met partners (Imec, RadboudUMC, Haraldsplass Diakonale Sykehus Bergen) en op nationaal en internationaal niveau.

Onze wetenschappelijk onderzoeken en innovaties richten zich op vier pijlers:

- Artrose & Prothesiologie (heup, knie en hemi knie);
- Sportletsels;
- Fysiotherapie, revalidatie en sinds 2021 ook op leefstijlgeneeskunde;
- E-Health toepassingen in de zorg voor onze patiënten.

In 2023 organiseerden wij de tweede editie van het internationale **European Sports & Orthopedic Congress** (ESOC) en de eerste keer van het opleidingsprogramma **Fellowship orthopedische fysiotherapie**. In 2023 hebben wij [23 wetenschappelijke publicaties](#) gepubliceerd op het gebied van sport en bewegen.

Daarnaast hebben wij nieuwe stappen gemaakt in het gebruik maken van AI bij het optimaliseren van onze kwaliteit van zorg.



5. Toekomst paragraaf

5.1 Interne en externe ontwikkelingen

Ons huidige Strategisch Kader loopt eind 2024 af. Externe en interne ontwikkelingen (groeiende zorgvraag, schaarste capaciteit en middelen, tekort aan personeel, stijgende wachtlijsten, nieuwe cao's 2023-2024, kostenontwikkelingen, etc.) vragen om meer focus. Vanuit onze evaluatie van de reeds ingezette koers, zijn we aan het toewerken naar een **strategische herijking** met bijbehorende (portfolio)keuzes. Dit betekent iets voor onze medewerkers en voor onze medisch specialisten; goede samenwerking en gelijkgerichtheid zijn heel erg belangrijk.

Wij leveren als Anna Zorggroep zorg in een regio waar tal van zorgorganisaties en belangenpartijen actief zijn. Dit levert kansen en afhankelijkheden op, vanuit onder meer het Integraal Zorgakkoord (IZA), het regioplan Eindhoven-de Kempen en het ROAZ plan regio Brabant. Regionale ontwikkelingen zullen verdere intensivering van samenwerkingen en het implementeren van nieuwe zorgconcepten vragen. Het **verder uitwerken van onze pijlers**, zoals electief zorgconcept, integraal capaciteitsmanagement, centrumontwikkeling, passende zorg, leefstijl en preventie, is belangrijk voor ons. Door zorgpaden zo efficiënt mogelijk in te richten, kunnen patiënten snel terecht en snel weer naar huis, waar mogelijk met e-health ter ondersteuning. We sorteren hierop voor en nemen hierin met een duidelijke focus de eigen regie, met als voorwaarde een gezonde bedrijfsvoering. We hebben met zorgverzekeraars en het zorgkantoor contracten afgesloten voor 2024. De prijsdruk vanuit zorgverzekeraars op tarieven blijft, ondanks de afspraken in het IZA en de fors stijgende inflatie en nieuwe cao.

Nu al zijn er soms onvoldoende medewerkers om de zorg en ondersteuning waar mensen om vragen, te leveren. En we zien het personeelstekort de komende jaren alleen maar groter worden. Het plaatsen van **medewerker op 1**, samenwerking, innovatie en digitalisering zijn sleutelwoorden in het vormgeven van de zorg van morgen, naast het versterken van de bedrijfsvoering. Dit vraagt wat van ons gedrag en leiderschap, samen én individueel. In 2024 starten we met een nieuw medewerkerstevredenheidsonderzoek en gaan we veel ruimte nemen voor werkgeverschap en daarmee ook voor leiderschap. Om hiermee mensen in beweging te brengen in de context van onze visie, ons doel of onze taak. Onze mooie ambities kunnen we alleen waarmaken met elkaar; onze medewerkers zijn cruciaal. Daarom blijven we aandacht besteden aan ons strategisch HR-kader: mensen vinden, binden en boeien, passend bij ons leidende principe "Aangenaam Anna".

De **combinatie van cure en care** vormt een unieke meerwaarde van onze Zorggroep. Ondanks dat de VVT-sector turbulente tijden kent. Dit komt door het Wlz-inkoopbeleid 2024-2026, waarbij diverse kortingen werden doorgevoerd in de richttariefpercentages in de Wlz. Voor 2024 zijn deze kortingen teruggedraaid, echter voor 2025 en verder



hangen deze kortingen nog boven de markt. Anna Ouderenzorg heeft als ouderenorganisatie een sterke lokale binding in Geldrop en Heeze. Van het Anna Ziekenhuis wordt de geriatrische expertise als één van de centra verder uitgebouwd.

Anna TopSupport werkt bovenregionaal met landelijke ambities. We hebben hier een **duidelijke groeiambitie**. Door de sportmedische zorg meer te concentreren en intensiveren, kunnen we als Anna de juiste zorg op de juiste plek blijven bieden.

Dit alles vraagt om het versterken van de Anna Zorggroep van vandaag en morgen. Onderdeel hiervan is ook de MICT “basis op orde” en optimalisatie in krapte in huisvesting van het ziekenhuis. Ook in het kader van verduurzaming maken we in 2024 een update van de CO2-routekaart en gaan we voor verdere vergroening van de leefomgeving. Het huidige Strategisch Kader vormt mede de basis voor de begroting 2024, waarbij we voor 2024 streven naar een nul-begroting. Het boekjaar 2024 wordt het jaar van **focus op de bedrijfsvoering**, zodat de gezonde eigen vermogenspositie behouden blijft en we eigen regie houden door onze bankconvenanten na te leven.

5.2 Verwachte investeringen en financieringsverwachtingen

Jaarlijks stelt de Anna Zorggroep een **investeringsbegroting** vast, welke een afgeleide is van de meerjaren investeringsbegroting. Dit geldt ook voor het onderhoud. Deze investerings- en onderhoudsbegroting is goedgekeurd en past in het beschikbare financiële kader. Om bij MICT de basis op orde te krijgen en te focussen op toekomstbestendigheid is extra financiële ruimte gecreëerd. Dit geldt ook voor toekomstige (strategische) huisvestingsvraagstukken, waarbij financiering deels uit eigen middelen zal plaatsvinden en naar verwachting deels extern.

Op basis van onze liquiditeitsprognose, die minimaal 12 maanden vooruit kijkt, is sprake van voldoende liquiditeiten. Ook op basis van uitgangspunten, verwachtingen of aannames over toekomstige ontwikkelingen blijkt dat geen sprake is dat we niet voldoen aan onze bankconvenanten.

5.3 Verwachte personeelsbezetting

Onze HR-visie is gericht op ‘vinden, binden en boeien’ van medewerkers. Hier zetten we vol op in om op die manier te acteren op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Dit geldt niet alleen voor medewerkers in de zorg, maar ook voor medewerkers van ondersteunende afdelingen. De komende jaren willen we nóg sterker inzetten op het behoud van medewerkers vanuit het motto: **‘Trots op jou! Trots op Anna!’** Er wordt een strategisch HR-beleid opgesteld, met een roadmap met een planning van projecten op het gebied van: leefstijl en preventie, ontwikkelen en leren, leiderschap, binden en behoud, roosteren en plannen en digitaliseren van processen. Ook willen we minder afhankelijk zijn van externe inhuur. Vanaf 1 april 2024 gaan we



samenwerken met de online inhuurdesk en diensten van Staffing MS om verbeteringen binnen het inhuurproces door te voeren.

6. Risicomanagement

6.1 Risicoregister

Binnen de Anna Zorggroep werken we met een **risicoregister**, ingericht op zowel interne als externe risico categorieën. Het doel hiervan is om tijdig te kunnen anticiperen op zorggroep brede risico's. Een onderdeel hiervan is het vaststellen van de zorggroep brede toprisico's. Deze worden jaarlijks door de raad van bestuur en het managementteam gezamenlijk vastgesteld. Per risicodomein zijn eigenaren geformuleerd. Deze eigenaren zijn eindverantwoordelijk voor het formuleren, uitvoeren en monitoren hiervan. Elk geïdentificeerd risico wordt beoordeeld in termen van potentiële impact en kans van optreden. Daarnaast wordt ieder risico, gebaseerd op de risicotolerantie van de Anna Zorggroep, kwalitatief gedefinieerd. De geïnventariseerde risico's worden geanalyseerd teneinde adequate beheersmaatregelen te kunnen treffen. Bij het vaststellen van de toprisico's gaat het om risico's die een wezenlijke invloed hebben op de continuïteit van de zorggroep en het bereiken van de hoofddoelstellingen van de zorggroep.

Dit zijn de top 5 voornaamste risico's die zich het afgelopen jaar hebben voorgedaan (en in de toekomst relevant zijn):

Voornaamste risico's en onzekerheden	Domein(en)	Risico-bereidheid	Belangrijkste getroffen maatregelen/ verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Risicobeheersing medicatie	(Zorg)processen / middelen	Minimaal	• Uitgebreide risicoanalyse met mitigerende maatregelen ten aanzien van medicatieveiligheid opgesteld. • Verkenning vervanging medicatiesysteem heeft plaatsgevonden; implementatie nieuw EVS in 2024. • Vervanging Kurad door Cato (voor oncologie) heeft plaatsgevonden.	• Wijzigingen medicatieprocessen en ICT-systemen. • Kostenverhogende werking door extra benodigde capaciteit (o.a. projectleiders/ externe expertise) en onderhoudscontracten/ licenties. • Verlagen werkdruk binnen apotheek.
Continuïteit personeel; kunnen beschikken over onvoldoende kwalitatieve medewerkers/ zorgprofessionals	Medewerkers/ medisch specialisten (Zorg)processen / middelen	Minimaal	• Binden en boeien medewerkers: o.a. persoonlijke benadering, aandacht voor onboarding, investeren in leiderschap, dialoogsessies. • Opleiding van medewerkers (intern en extern). • Aantrekken personeel; arbeidsmarktcampagne. • Deelnemen aan samenwerkingsinitiatieven in de regio; ook uitwisselen van personeel. • Verzuimbeleid (inzet op preventie/ leefstijlprogramma/ begeleiding/ vroegtijdig	• Zorgt voor toenemende druk op productiecapaciteit. • Hoge werkdruk voor (zorg)personeel door arbeidsmarktkrapte. • Sterke toename kosten (m.n. PNIL, maar ook HR opleidingen en arbodienst).

Voornaamste risico's en onzekerheden	Domein(en)	Risico-bereidheid	Belangrijkste getroffen maatregelen/ verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
			inschakelen bedrijfsarts, etc.). • Onderzoek werkgeluk/ MTO. • Start met 'Het Potentieel Pakken'. • In kaart brengen strategische personeelsplanning. • Inzetten zorgdomotica. • Inzet PNIL.	
Achteruitgang financiële gezondheid Anna Zorggroep	Economie/ financiën	Minimaal	• Programma Financieel Gezond Anna (exploitatie verbeterende initiatieven). • Blijven sturen op realiseren omzettargets, en monitoren realisatie afspraken met zorgverzekeraars. Ingeval productie > afspraak tussentijds zorgverzekeraars informeren en herziening gemaakte afspraken. • Sturingsmodel en – gesprekken. • Periodiek overleg met BSB.	• Focus op de bedrijfsvoering om benodigde ombuiging te realiseren ter borging dat in 2025 Zorggroep breed een minimaal rendement van 1,5% wordt gerealiseerd; wat uitdagend is gelet op de enorme uitdagingen waar we voor staan. Voor 2024 wordt gestreefd naar een nul-begroting.
Niet goed werkende (kritische) ondersteunende IT-systemen/ onvoldoende borging informatie-veiligheid	(Zorg)processen / middelen Organisatie Infrastructuur	Minimaal	• Inzet op scholing/ informatie aan medewerkers; trainingen gevolgd. • Scan uitgevoerd wat nog ingeregeld moet worden om schade na evt. aanval (cybercrime) te beperken; en inrichten beheersmaatregelen. • Uitvoering geven aan informatieveiligheidsbeleid (o.a. veiligheidsscan, controle op logging, NEN 7510 stuurgroep) en totaalplan met daarin tal van beheersmaatregelen om toe te werken naar een NEN 7510 keurmerk. • Beschikbaarheid van noodprocedures bij uitval kritische systemen. • Standaard proces ingeregeld bij updaten testen bij alle functionaliteiten bij kritische applicaties.	• Kostenverhogende werking a.g.v. extra benodigde capaciteit (o.a. projectleiders/ externe expertise) en onderhoudscontracten/ licenties door toenemende maatschappelijke eisen en kwaliteitsverwachtingen van patiëntenzorg, medische hulpmiddelen en/of informatiesystemen. • Toename benodigde investeringen en/of exploitatiekosten doordat meer wordt gevraagd van de technische installaties (zowel qua specificaties als capaciteit). • NEN 7510 keurmerk in 2024.

Voornaamste risico's en onzekerheden	Domein(en)	Risico-bereidheid	Belangrijkste getroffen maatregelen/ verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Zorglandschap (onvoldoende kunnen inspelen op landelijke- en (regionale) markt ontwikkelingen)	Strategie (zorg)processen/ middelen Organisatie	Minimaal	• Strategische visie (SK 2021-2024; en start herijking SK 2025-2030) en IZA. • Aangaan samenwerking/ netwerken met partners (o.a. regiobeeld/plan ROAZ, OncoZON, mantelovereenkomst CZE, LOI diagnostiek, Precies!). • Centrumontwikkeling. • Passende zorg. • Voorkomen en terugdringen verwijzingen (triage en spiegelen, meedenkconsulten, transmurale e-zorgpaden, etc.). • Invulling geven aan electief zorgconcept (i.c.m. capaciteitsmanagement). • Openstelling HAP 24/7. • Goed gepositioneerd duaal management. • Gelijkgerichtheid met het MSB. • Tijdig inspelen onderhandelingen zorgverzekeraars. • Input vanuit patiënten (sturen op outcome: PROMS/ PREMS, patiënttevredenheids-onderzoek, Zorgkaart).	• Voor 2023 geen belangrijke (negatieve) gevolgen gehad voor de organisatie. • Zorgt richting toekomst voor voldoende uitdagingen; verwachte impact op resultaten en financiële positie (nog) niet in te schatten. Wel is helder dat sprake is van groeiende zorgvraag i.r.t. krimpende arbeidsmarkt. Programma's als Passende Zorg, maar ook centrumontwikkeling, electieve zorgconcept/ capaciteitsmanagement, etc. gaan eraan bijdragen dat zorg kan worden verplaatst c.q. nog efficiënter kan worden verleend. Ook tijdig afbakenen van zorgaanbod en/of aanpassen van zorgportfolio; wat invloed kan hebben op het kunnen voldoen aan de afspraken met zorgverzekeraars en het IZA.

Binnen het risicodomein vindt periodiek, bij voorkeur binnen de bestaande reguliere (overleg)structuren, evaluatie plaats van de getroffen beheersmaatregelen, naleving van wet- en regelgeving, beleid en/of procedures. Hiermee zouden risico's afdoende moeten zijn gemitigeerd.

Belangrijke doelstellingen binnen het domein financiën zijn het voldoen aan de bankconvenanten en de beschikbaarheid van voldoende liquide middelen. Hieraan wordt ruimschoots voldaan.

6.2 Treasury

De Anna Zorggroep heeft een treasury statuut, waarin formele kaders voor alle activiteiten op het gebied van treasury zijn benoemd. De hoofddoelstelling van de activiteiten op het gebied van treasury is: het **waarborgen van de financiële continuïteit in brede zin**. De Anna Zorggroep geeft de voorkeur aan het spreiden en beperken van rente risico's door gebruik te maken van traditionele instrumenten. Hieronder vallen het maken van contractuele renteafspraken met geldgevers over bestaande leningen en het afsluiten van leningen met uitgestelde storting. Bij de



bepaling van de treasury positie wordt minimaal de liquiditeitsprognose, de borgingsruimte bij het WfZ en het rente risico profiel meegenomen.

7. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Als algemeen ziekenhuis, ouderenzorgorganisatie en sportmedisch centrum zijn wij als geen ander **verweven met en verankerd in de regio**. Ons regionale integrale netwerk draagt bij aan preventie, gezondheidsbevordering en het bieden van juiste zorg op de juiste plek. Wij nemen onze (maatschappelijke) verantwoordelijkheid in de regio, onder andere door het vervullen van een centrale rol voor het invullen van passende zorg voor kwetsbare ouderen, chronische en acute patiënten. Dit in dialoog en samenwerking met de belangrijkste belanghebbenden. Tevens geven wij invulling aan duurzaamheid, milieu en sociale aspecten van ondernemen.

7.1 Passende zorg

De zorgvraag neemt toe. Alle partijen van het **Integraal Zorgakkoord (IZA)** hebben afgesproken om passende zorg te bevorderen. Dit om de zorg voor iedereen toegankelijk te houden.

Ook vanuit het Anna zetten we in op het leveren van de best passende zorg voor onze patiënten. Dit doen we door:

1. Het leveren van bewezen effectieve zorg volgens wetenschappelijke richtlijnen (**Zorgevaluatie en Gepast Gebruik - ZE&GG**);
2. Samen te werken met partners in het netwerk aan **Juiste Zorg Op Juiste Plaats (JZOJP)**;
3. Samen met patiënten de juiste keuzes te maken (**Samen Beslissen**).

Sinds het begin van het programma merken we een positieve trend qua bewustwording rondom **Passende Zorg** binnen het ziekenhuis. Het is een terugkerend thema op de maatschap-agenda en onderwerp van gesprek tijdens jaargesprekken. Rondom ZE&GG hebben we met succes de gestelde doelstelling van 80% implementatie behaald en werken we met behulp van spiegelinformatie door aan implementatie van de overige verbetermaatregelen. ZE&GG is daarnaast als onderwerp onderdeel van de K&V rapportages en er is een goede gesprekscyclus met de zorgverzekeraars ingericht.

Enkele JZOJP projecten zijn naar tevredenheid afgerond of (nieuw) leven ingeblazen. Denk hierbij aan uitvoer MDO Complex en meedenkconsulten, inrichting pilot Stepped Care Artrose en implementatie van Gezondheidspad Leefstijl. De samenwerking met de eerste lijn (Stroomz) is verstevigd en krijgt daarnaast ook steeds concreter binnen o.a. de Transmurale Adviesgroep, waar verschillende ziekenhuizen en zorggroepen in vertegenwoordigd zijn.



Daarnaast is er binnen het programmateam veel aandacht voor Samen Beslissen dat in 2024 opnieuw ziekenhuisbreed onder de aandacht gebracht wordt onder zorgmedewerkers en patiënten. Denk hierbij aan de uitvoer van quickscan en boost-sessies bij poli's en vakgroepen, e-learning voor zorgprofessionals en uitrol van een awareness campagne gericht op patiënten.

Passende zorg zal, al dan niet in aangepaste vorm, onderdeel blijven van het strategisch kader vanaf 2025.

7.2 Duurzaamheid en milieu

In 2023 lag de focus op de Green Deal Zorg en energiebesparende maatregelen van het ziekenhuis en de ouderzorglocaties. Na het toekennen van de DUMAVA (duurzaam maatschappelijk vastgoed) subsidie in oktober 2022 is in 2023 gestart met de revisie van de **energiezuinige luchtbehandelingskasten** (LBK). Inmiddels zijn zes LBK's gereviseerd en volgen de andere vijf in 2024.

In 2023 zijn er in totaal **22 extra laadplekken** gerealiseerd, verdeeld over het Anna Ziekenhuis en de Anna Ouderenzorg locaties Berk, Heuvel en Heide. Van de 22 laadplekken zijn 10 laadplekken beschikbaar voor de bedrijfsauto's, de overige 12 zijn beschikbaar voor bezoekers, patiënten en medewerkers.

Ouderenzorglocatie Anna Heide is in juni opgeleverd en volgens de laatste normen gebouwd. Hierdoor is dit een **energiezuinig gebouw** dat geen gas verbruikt, zeer goed is geïsoleerd en gebruikmaakt van warmtepompen en zonnepanelen.

In 2023 is de **GreenTeams coördinator** gestart ter ondersteuning van de GreenTeams en voor het vergroten van de bewustwording op duurzaamheid binnen de Anna Zorggroep. Zo was er in de week van de duurzaamheid van 9 t/m 13 oktober onder andere:

- Duurzaamheidsexpositie;
- Bijeenkomst van alle GreenTeams;
- Bouwen insectenhôtels cliënten Anna Heuvel samen met groep 7 van de Dommeldal school, 1 in de tuin van Heuvel en 1 in de voortuin van het ziekenhuis;
- Saros (personeelsvereniging) workshop upcyclen oude materialen.

Dit alles zodat onze patiënten, cliënten, bezoekers en medewerkers konden zien met welke duurzame initiatieven we in de Anna Zorggroep bezig zijn.

Door de opleiding Bouwen en Wonen van de ROC Ter AA in Helmond is gestart met het maken van een meubel om **afval te scheiden** die in restaurant De Ontmoeting geplaatst gaat worden.



Er wordt steeds meer samengewerkt met stagiaires van de verschillende opleidingsinstituten op het gebied van duurzaamheid. Zo hebben vijf tweedejaars studenten van de Fontys opleiding Toegepaste Psychologie en van de HAN University of Applied Sciences onderzoek gedaan naar de onderwerpen gedrag en mobiliteit.

Het aantal GreenTeams op afdelingsniveau is verder gegroeid waardoor het verduurzamen steeds meer aandacht krijgt.

Overige initiatieven in de organisatie in 2023:

- Er is gestart met het vervangen van de bureaustoelen voor duurzame alternatieven van gerecycled materiaal;
- De oude stoelen worden vanzelfsprekend ook gerecycled;
- We scheiden steeds meer afval vanaf de bron waardoor we minder restafval produceren wat verbrand moet worden;
- Alle personeelsleden van de Zorggroep hebben een herbruikbare drinkbeker ontvangen als alternatief voor de wegwerp drinkbekers die per 01-01-2024 niet meer gebruikt worden.

7.3 Sociale aspecten

De kracht van de Anna Zorggroep zit in de kleinschalige, goede en brede basiszorg. Het complementaire aanbod omvat zorg op het gebied van preventie, ziekenhuiszorg (cure), verpleging en woonzorgcentra (care) en nazorg.

We onderscheiden ons met **'Aangenaam Anna'** en met onze warme benadering van patiënten, cliënten en hun familie en medewerkers. Mensen voelen zich 'thuis' in het Anna. Aangenaam Anna is één van onze leidende principes. Op dit punt zijn en blijven we nummer één in de regio. We zien dit terug in de resultaten van onze tevredenheidsonderzoeken. We bouwen het gastvrijheidsprincipe, dat al sterk verankerd zit in ons DNA, verder uit in de volle breedte van onze dienstverlening.

Vanaf de ontvangst van patiënten door onze gastvrouwen en gastheren, tot aan de inrichting van onze gebouwen, de uitvoering van de zorg, de variatie en keuze in voeding tot aan de specifieke aandacht voor ieders individuele behoefte.

Onze medewerkers maken hierin het verschil. Het hart van het Anna zit in de mensen die het doen. Wij zijn een goed werkgever en investeren in het werkgeluk van al onze medewerkers. We bieden een gezond en aangenaam werkklimaat met een belangrijke rol voor de leidinggevenden en met veel ruimte voor autonomie.