



Bestuursverslag 2022

Stichting Holding Isala klinieken

isala

Het bestuursverslag 2022 van Isala (Stichting Holding Isala klinieken) is digitaal aangeleverd aan het CIBG en als pdf gedeponeerd bij www.jaarverantwoordingzorg.nl en www.isala.nl.

Algemene identificatiegegevens Isala

Naam verslaggevende rechtspersoon
Nummer Kamer van Koophandel

Stichting Isala klinieken
5062128

Locatie Zwolle

Postadres en plaats
Bezoekadres hoofdgebouw V en gebouwen D, P, R en W
Bezoekadres gebouwen A, B en C
Bezoekadres gebouw L
Bezoekadres gebouw M (Mondriaan)
Bezoekadres gebouw N
Bezoekadres gebouw Q
Telefoon

Postbus 10400, 8000 GK Zwolle
Dokter van Heesweg 2, 8025 AB Zwolle
Dokter Spanjaardweg 29, 8025 BT Zwolle
Dokter Stolteweg 92-94, 8025 AZ Zwolle
Dokter van Deenweg 1, 8025 BP Zwolle
Dokter Stolteweg 86, 8025 AZ Zwolle
Dokter Spanjaardweg 1, 8025 BT Zwolle
(088) 624 50 00

Locatie Meppel

Postadres en plaats
Bezoekadres
Telefoon

Postbus 502, 7940 AM Meppel
Reggersweg 2, 7943 KC Meppel
(088) 624 50 00

Identificatienummer(s) Nederlandse Zorgautoriteit (NZA)

Isala Ziekenhuis: 10306
Isala PAAZ Zwolle: 450-2007
www.isala.nl
www.isala.nl/vraagstellen

Website
Internet contactpagina

Inhoudsopgave

1	Algemene informatie	4
1.1	Kernwaarden	4
1.2	Kernactiviteiten	4
1.3	Juridische structuur	
1.4	Interne organisatiestructuur	4
2	Verslag over het afgelopen jaar	6
2.1	RVE Hartcentrum	6
2.2	Mens en Ontwikkeling	6
2.3	Patiënt en Kwaliteit	7
2.4	Digitale strategie	7
2.5	Programma Connected Care	7
3	Financiële analyse verslagjaar	9
3.1	Algemene ontwikkelingen	9
3.2	Behaalde omzet en resultaten	9
3.3	Financiële positie (balans, financiering en ratio's)	10
3.4	Voornaamste risico's en onzekerheden	11
3.5	Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	11
4	Onderzoek en ontwikkeling	13
4.1	Onderwijs en opleiden	13
4.2	Wetenschappelijk onderzoek	14
4.3	Leren en ontwikkelen	14
5	Toekomstverwachtingen	15
6	Risicomanagement	16
6.1	Three lines model	16
6.2	Isala op koers	16
6.3	Strategische risico's	16
6.4	Naleving wet- en regelgeving	18
7	Isala Samen Duurzaam	19
7.1	Duurzaamheid als strategisch programma	19
7.2	Isala energieverbruik en CO ₂ emissies	19
8	Verslag van de Raad van Toezicht	20
Bijlage		
	Lijst van afkortingen	24

1. Algemene informatie

1.1 Kernwaarden

Wij zijn Isala

Onze missie: Isala zet zich in voor het optimaal herstellen, handhaven en versterken van de kwaliteit van leven van de mensen die aan haar zorg zijn toevertrouwd.

Dit doen we vanuit onze kernwaarden:

- Professioneel
- Open & transparant
- Met hart & ziel
- Innovatief

Om de visie van Isala vanuit onze kernwaarden waar te maken, zitten deze eigenschappen in het DNA van alle Isala-medewerkers:

- We nemen onze verantwoordelijkheid.
- We willen de beste zijn in ons werk.
- We werken vanuit compassie.
- We blijven leren.
- We zijn innovatief.
- We werken samen en verbeteren elke dag.

1.2 Kernactiviteiten

Isala is een groot regionaal, topklinisch ziekenhuis en traumacentrum met twee ziekenhuislocaties in Zwolle en Meppel en poliklinieken in Heerde, Kampen en Steenwijk. Onze 7000 medewerkers staan dag in dag uit klaar om onze patiënten de beste zorg te bieden. 690 duizend mensen beschouwen Isala als hun ziekenhuis voor

algemene ziekenhuiszorg. Naast algemene medisch specialistische zorg verleent Isala topklinische zorg met een aantal hooggespecialiseerde functies. Voor deze zorg komen ook mensen uit omliggende ziekenhuizen en ver daarbuiten naar Isala. Isala is traumacentrum voor Zwolle en omstreken en heeft een gespecialiseerde IC-functie voor pasgeborenen.

1.3 Juridische structuur

Isala is ondergebracht in een stichting. Juridisch bestaat de top van Isala uit de Stichting Holding Isala klinieken met een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De zorgactiviteiten bevinden zich in de Stichting Isala klinieken.

1.4 Interne organisatiestructuur

Topstructuur Isala

De Raad van Bestuur vormt samen met de secretaris Raad van Bestuur het Bestuursteam. De statutaire eindverantwoordelijkheid voor de ziekenhuisorganisatie ligt bij de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur bestaat in 2022 uit de volgende leden:

- De heer R.J.M. Dillmann (voorzitter)
- Mevrouw H.H. Kuper
- Mevrouw R. Leber
- De heer R.J. Venema

Mevrouw F.K. Woltjer is de secretaris van de Raad van Bestuur.

Verdeling personeelsleden (in fte)	2022	2021
Stichting Isala klinieken	5.195	5.149
Dermatologisch Centrum Isala B.V.	34	33
Totaal gemiddeld aantal fte's	5.229	5.182

Bij de FTE-bepaling wordt naast contracturen ook rekening gehouden met uren uit overwerk en uit onbetaald verlof, zorgverlof en ouderschapsverlof.

Resultaat Verantwoordelijke Eenheden

Isala heeft een structuur met twee resultaatverantwoordelijke lagen: het ziekenhuis als geheel en daaronder

24 afzonderlijke Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's).

De aansturing van de patiëntenzorg vindt plaats vanuit de RVE. Een RVE valt samen met een erkend medisch en/of tandheelkundig specialisme dan wel is een multidisciplinair centrum en omvat alle organisatorische eenheden die de specialismen in het zorgproces

ondersteunen, zoals een polikliniek en een verpleegafdeling.

Onze topklinische zorg

We zien een toenemende tendens van concentratie van complexe zorg. Isala wil ook in de toekomst topklinische zorg kunnen blijven aanbieden en zijn topklinische karakter in brede zin bevorderen. In de zorg in Nederland zien we dat verdere concentratie van hoogcomplexe laag volumezorg een nog verdere kwaliteitsverbetering kan geven. Dat zal ook de komende jaren consequenties hebben voor Isala, voor de samenwerking in de regio en voor de samenwerking met de verschillende academische centra.

We realiseren ons dat topzorg vraagt om focus. Daarom zullen we in de komende periode met specialisten en centra gesprekken voeren om onze keuzes nog nader te bepalen. Bij het maken van deze keuzes streven we ernaar om deze zorg voor de regio te behouden door samen te werken met andere ziekenhuizen in de regio. De verdere uitsplitsing van op welke (topklinische) zorg Isala inzet, vullen we de komende periode nog nader in via een portfoliokeuze. Hierin spelen ook onze STZ-expertisecentra een belangrijke rol. In 2022 hebben het MS-centrum en het MR HIFU-centrum de erkenning van STZ-expertisecentrum behaald.

Bij het kiezen van onze focus richten we ons op (topklinische) zorg:

- waar sprake is van een derdelijns verwijspatroon vanuit een grotere regio
- waar de zorg een aantoonbaar hoge kwaliteit heeft
- die betrokken is bij wetenschappelijk onderzoek
- die innovaties implementeert en initieert
- die hoogwaardige service biedt
- waar de zorg in ketens is georganiseerd
- met een bijzonder zorgaanbod (behandelingen en diagnostiek).

We nemen ons voor om onze zorg samen te brengen in multidisciplinaire centra. Op dit moment zijn dat het Hartcentrum, het Oncologisch centrum, het Vrouw-kindcentrum, het Acut- en Traumacentrum en het Beweegcentrum. Bij het bepalen van onze focus zetten we vooral in op (topklinische) zorg die wordt vormgegeven binnen deze multidisciplinaire centra.

Algemeen medisch specialistische zorg

Isala biedt planbare zorg in een servicegerichte omgeving met efficiënt ingerichte zorg- en werkprocessen. Met name ons Behandelcentrum in Zwolle en onze locatie in Meppel zijn erop ingericht om deze zorg goed te verlenen: snel en klant- en servicegericht.

Het gaat daarbij om geplande en minder ingrijpende operaties waarvoor de patiënt meestal maar een dag tot hooguit drie nachten hoeft te blijven. Specialismen die in de behandelcentra opereren zijn: Orthopedie, Chirurgie, Gynaecologie, Mond-, kaak- en aangezichtschirurgie, Keel-, neus- en oorheelkunde, Oogheelkunde en Plastische chirurgie. In de behandelcentra vinden ook operaties bij vrouwen met borstkanker plaats.

2. Verslag over het afgelopen jaar

2.1 RVE Hartcentrum

In juni 2022 is Isala geïnformeerd over een lopend strafrechtelijk onderzoek naar de mogelijke betrokkenheid bij onregelmatigheden van medisch specialisten die aan Isala zijn/ waren verbonden via het Medisch Specialistisch Bedrijf Isala (MSB-I). De medisch specialisten worden verdacht zich te hebben laten omkopen door een niet-ambtelijk bedrijf. De twee cardiologen nog werkzaam binnen Isala is de toegang tot het ziekenhuis hangende het strafrechtelijk onderzoek tijdelijk ontzegd. Uiteraard geeft Isala volledige medewerking aan dit onderzoek en is ook benieuwd naar de uitkomsten van het FIOD-onderzoek. De casus heeft enorme impact op de patiëntenzorg binnen het Hartcentrum en op de medewerkers van Isala.

Isala heeft diverse acties ondernomen om risico's (waaronder het risico op belangenverstremgeling) voor Isala in kaart te brengen, te evalueren en indien relevant vervolgstappen te zetten. Deze acties hebben onder meer betrekking op de volgende onderwerpen:

- continuïteit zorgverlening
- inkoopproces en –procedures
- nevenfuncties en –activiteiten
- wetenschappelijk onderzoeken.

Isala heeft op hoofdlijnen o.a. onderstaande acties uitgevoerd:

- tijdelijk en structureel aantrekken nieuwe cardiologen samen met MSB-I
- versterken governance bij RVE Hartcentrum
- extern onderzoek naar het huidige inkoopproces
- aanscherpen procedures omtrent nevenfuncties en gunstbetoon inclusief een uitvraag naar bestaande nevenfuncties van de bij Isala betrokken medisch specialisten
- extern onderzoek naar inkopen oude jaren van de afdeling Cardiologie
- extern onderzoek naar de integriteit wetenschappelijke onderzoeken
- opschorten van wetenschappelijk onderzoeken van de vakgroep Cardiologie
- herinrichting van procedures en administratie van wetenschappelijk onderzoek
- verbreken van de banden met onderzoeksbureau Diagram B.V.
- marktconformiteitstoets naar bepaalde artikelgroepen.

De casus houdt verband met een risico op mogelijke belangenverstremgeling, welke risico, mede gezien de relatie tussen Isala en MSB-I, zich ook buiten de directe governance van Isala mogelijk zou kunnen voor doen.

De Raad van Bestuur heeft bovengenoemde maatregelen getroffen en verschillende interne en externe onderzoeken laten uitvoeren. De uitkomsten van de onderzoeken helpen Isala om de processen en procedure te verbeteren.

2.2 Mens en Ontwikkeling

In september 2021 heeft Isala de VAZ-verklaring ondertekend: Versterking Arbeidsmarkt Zorg 2021-2023.

De basisafspraken in de NVZ-verklaring VAZ zijn:

- 10% meer stageplaatsen in schooljaar 21/22 en 22/23 t.o.v. 19/20
- 10% meer behoud van medewerkers in 2022 en 2023 t.o.v. 2019
- Regionaal opleiden conform FZO-ramingen in 2022 en 2023.

FZO-ramingen zijn de ramingen die het Capaciteits-orgaan publiceert over de opleidingsbehoefte aan gespecialiseerd verpleegkundigen en medisch ondersteunende beroepen.

Isala heeft hier in 2022 al stevig op ingezet met diverse programma's:

- Traineeships voor nieuwe verpleegkundigen, leidinggevend en managers om doorstroom te bevorderen en nieuwe medewerkers een zachte landing en stevige basis te geven voor het werken bij Isala
- Leergangen voor Isala leiders en leidinggevend om hun rol in het continu verbeteren, manier van communiceren en leidinggeven te optimaliseren
- Programma Sterk & Fit -> Goed zorgen voor een ander vraagt dat je ook goed zorgt voor jezelf. Hoe wij al onze medewerkers hierbij het beste kunnen helpen, checken wij ieder jaar tijdens de behoeftepeiling vanuit Sterk & Fit
- Het afgelopen jaar is het thema 'ontspannen' en 'gezond koken in weinig tijd' in diverse workshops, e-learnings, bijeenkomsten etc. etc. aan de orde gekomen
- Programma Samen maken wij Isala Sociaal Veilig -> Isala wil een veilige plek bieden, waar iedereen gezond en met plezier kan werken en zichzelf kan

zijn. Een plek waar geen ruimte is voor ongewenst gedrag zoals pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie, agressie en geweld. Maar overal waar mensen werken komt ongewenst gedrag helaas voor. Het gebeurt meestal niet met kwade opzet. We vinden het belangrijk dat medewerkers weten dat er mogelijkheden zijn om te praten over ervaringen, om hulp te vragen bij het zoeken naar een oplossing, of om meldingen en klachten kenbaar te maken. Wat we hierbij uitspreken is 'Als je ongewenst gedrag zelf ervaart of ziet gebeuren bij een ander, weet dan dat je er niet alleen voor staat.' Afgelopen jaar zijn trainingen ontwikkeld die vrijwel alle leidinggevenden reeds hebben gevolgd. In 2023 volgt al het management en medewerkers. Tevens is er een bewustwordingscampagne gestart "Oog voor elkaar". Doel was tweeledig: allereerst bewustwording van (on)gewenst gedrag vergroten. Tevens om aan de hand van de diverse quotes die op de posters stonden in een ongedwongen sfeer met elkaar hierover de praten.

Bij indiensttreding van nieuwe medewerkers tekenen zij ervoor dat zij het Isala beleid onderschrijven. Er is naast ons reguliere beleid geen sprake van formele specifieke gedragscodes; wij streven samen naar een veilige werkplek.

2.3 Patiënt en Kwaliteit

Binnen Isala is er een continue meting van patiënttevredenheid. Over 2022 hebben 37.000 patiënten het onderzoek ingevuld en is er een gemiddelde NPS van 51. Van de Isala patiënten geeft 58% een rapportcijfer van een 9 of 10. Gedurende het jaar verbeteren teams hun dienstverlening op basis van hetgeen door patiënten is aangegeven.

Jaarlijks levert Isala kwaliteitsinformatie aan de hand van de door de Inspectie en Zorginstituut gestelde indicatoren (meer dan 600 indicatoren). Deze kwaliteitsindicatoren worden intern per specialisme besproken en gevalideerd en op basis van de voorgaande jaren verbeterd. SiRM benchmarkt alle niet-academische ziekenhuizen op deze indicatoren. SiRM is een benchmarktool met informatie over de kwaliteit van eigen zorg en die van andere ziekenhuizen. Isala is geëindigd op de 3^e plek.

In september 2022 is Isala voor de 3^e keer geaccrediteerd volgens het JCI keurmerk. Dit keurmerk is glansrijk behaald met slechts 2 aan te leveren verbeterplannen en 19 adviespunten. Isala heeft haar kwaliteitsbeleid en systeem goed staan en blijft doorgaan met verbeteren. Isala heeft ook in 2022 stevig ingezet op een aantal strategische programma's:

- Waardegedreven zorg: 30 zorgketens rondom een patiëntgroep van een medische aandoening

verbeteren op proces en uitkomsten voor de individuele patiënt (samen beslissen) alswel voor de populatie.

- Gepast gebruik van zorg: Op basis van het landelijk programma ZE&GG zijn er 211 initiatieven besproken met diverse vakgroepen en wil ook Isala alleen die bewezen effectieve zorg leveren. Voor 67% van de initiatieven wordt beter gepresteerd dan de beste 25% van de benchmark.

In 2023 zet Isala vol door op de strategische programma's en het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg voor zowel de individuele patiënt als voor de populatie.

2.4 Digitale strategie

Digitalisering van de zorg wordt gezien als cruciale schakel om een beheersbaar en toekomstbestendig zorgsysteem te maken. Binnen Isala wordt via verschillende lijnen bijgedragen aan een digitale strategie:

- Gegevensuitwisseling. Het uitwisselen van patiëntgegevens op elektronische wijze is cruciaal om de patiëntenzorg over de verschillende lijnen heen soepel en veilig te laten verlopen. Isala participeert in verschillende landelijke en regionale initiatieven om dit te faciliteren.
- Smart Hospital is een programma wat in 2022 is gestart. Het richt zich op verschillende initiatieven die innovaties introduceren die arbeidsbesparend zijn. Op deze wijze proberen we het personeel te ontlasten en met minder mensen dezelfde zorg te leveren.
- Digivaardigheid van de medewerkers wordt in een Isala brede aanpak verbeterd door verschillende initiatieven. Hiertoe behoren trainingen, inzet van digi-coaches, voorlichtingscampagnes en een digi-markt.

2.5 Programma Connected Care

Sinds 2019 werkt Isala in het programma Connected Care (CC) aan het verplaatsen van zorg naar de thuissituatie van onze patiënten. Dit doen we in een aantal vormen. Via telemonitoring worden chronische patiënten thuis frequent gevolgd, zonder een vast ritme van een terugkom afspraak op de polikliniek. We sturen daarnaast patiënten met vervroegd ontslag in combinatie met een app en ondersteuning door een verpleegkundige van het Medisch Coördinatie Bureau (MCB). Tot slot leveren we medicatie thuis, of dichtbij huis, vaak in samenwerking met de specialistische thuiszorg. Met deze beweging creëren we capaciteit in ons ziekenhuis, dragen we bij aan minder vervoersbewegingen en helpen we patiënten op de plaats waar zij het liefste zijn: thuis.

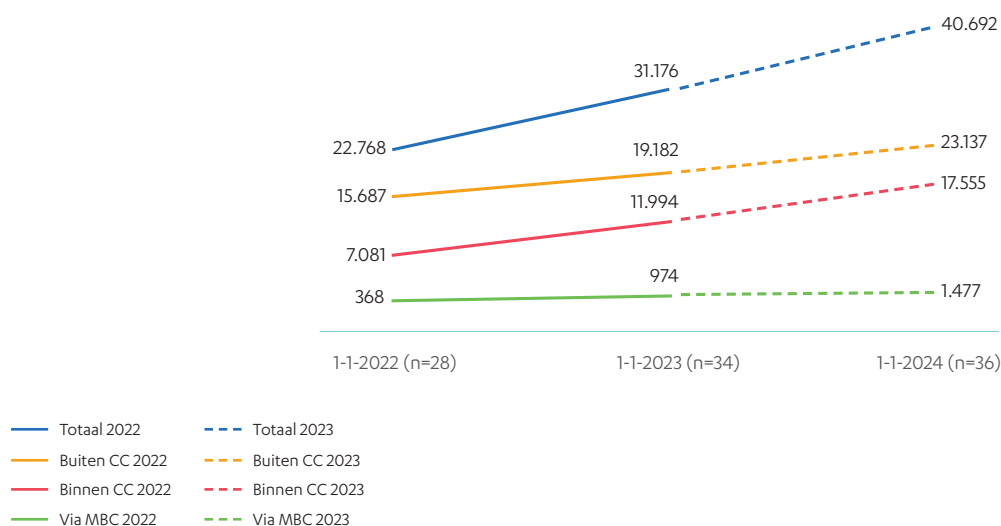
De impact van Connected Care op het ziekenhuis wordt nauw gemonitord door middel van het Isala Impact Model. Dit is een model dat voorspelt wat de effecten van zorgverplaatsing zijn op productiecapaciteit, opbrengsten en kosten. Dankzij dit model kunnen we vooruitkijken en ons voorbereiden op de toekomst.

In onderstaande grafiek is te zien hoeveel patiënten zorg thuis hebben ontvangen op 1 januari 2022, 1 januari 2023 en wat onze inschatting is van het aantal patiënten op 1 januari 2024. In 2022 waren er 28 zorgpaden die een

thuiscomponent hadden, in 2023 zijn dat er 34. Op 1 januari 2024 zijn dat er potentieel 54. Nu rekenen we met 36 (2 projecten zijn gestart in januari 2023). Er wordt onderscheid gemaakt in projecten binnen en buiten het Connected Care programma. De laatste liepen al voor de start van het programma in 2019. Sinds november 2021 monitoren we hele zieke patiënten ook vanuit ons Medisch Coördinatie Bureau. Dit gaat voornamelijk om klinische patiënten die anders in een ziekenhuisbed hadden gelegen. Ook die aantallen zijn in de grafiek inzichtelijk gemaakt.

Totaal aantal patiënten dat **zorg dichtbij** heeft gekregen

Voor het perspectief: in 2022 betrof dat 11,9% van alle patiënten (totaal 263.730 unieke patiënten).



Natuurlijk is er ook een link tussen Connected Care en duurzaamheid. Dankzij de beweging naar huis verminderen we het aantal reisbewegingen van patiënten en mantelzorgers. Bij een ligdag thuis is er ook impact op de reisbewegingen van bezoekers. In 2022 is een stap gezet in het uitdenken van de meetmethodiek van het effect van Connected Care op mobiliteit. Vanaf 2023 willen we dit ook gaan monitoren door in kaart te brengen welke afspraken er dankzij Connected Care thuis plaatsvinden. Door een koppeling van postcodes van patiënten aan reisbewegingen kunnen we zo het effect van onze digitalisering uitdrukken in minder CO₂-emissie. Hierbij analyseren we breder dan Connected Care. Ook een groei in telefonische afspraken ter vervanging van een fysieke afspraak heeft natuurlijk effect op de CO₂-uitstoot.

Tot slot, 2023 wordt voor Connected Care een bijzonder jaar, omdat er voor het eerst een generieke betaaltitel is voor de poliklinische telemonitoring. Dit maakt het mogelijk om een groot gedeelte van de structurele kosten van deze nieuwe vorm van zorg op te vangen.

3. Financiële analyse verslagjaar

3.1 Algemene ontwikkelingen

Ingebruikname nieuwbouw Meppel

Op 21 maart 2022 is het nieuwe ziekenhuis in Meppel in gebruik genomen. Vanaf april 2022 wordt afgeschreven op de nieuwbouw.

We hebben kunnen helpen om circa 90 Oekraïners op te vangen in het voormalige ziekenhuis dat – na ingebruikname van de nieuwbouw – leegstond.

Met de gemeente Meppel is gewerkt is aan wijziging van het bestemmingsplan oudbouwlocatie. Dit traject is succesvol afgerond, zodat verwacht wordt dat de oudbouw locatie in het 2^e kwartaal 2023 in de markt kan worden gezet.

Vanwege de ingebruikname van de nieuwbouw en het feit dat het voormalige ziekenhuis nog niet is verkocht, heeft Isala te maken gehad met eenmalige extra kosten (o.a. verhuizing en extra energiekosten) zoals ook was geduid in de meerjaren prognoses.

COVID-19

In 2022 hadden we wederom te maken met COVID-19. Met name de situatie rondom de snelle verspreiding van de Omikronvariant bracht veel onzekerheden met zich mee. Daarom was het voor ziekenhuizen wederom geen “normaal” jaar terwijl tegelijkertijd invulling gegeven moest worden aan uitgestelde zorg. In het 4^e kwartaal zijn om deze reden extra OK's ingepland op een aantal zaterdagen.

Voor productie-uitval hebben NVZ, NFU en ZN afgesproken tot en met maart uitvalcompensatie te vergoeden. Instellingen die binnen de scope van de COVID-afspraken MSZ 2022 vallen, konden facultatief een beroep doen op verlenging van de 'Omikron-clausule' voor de maand april 2022 mits tijdig een beroep hierop werd gedaan bij ZN. Isala heeft een beroep op de uitvalcompensatie gedaan voor de periode januari t/m april 2022 en als zodanig verwerkt in de jaarrekening. Vanwege corona lag de productie in de eerste 4 maanden lager dan in dezelfde periode van 2019. Naast compensatie voor de productie-uitval werd de COVID-zorg bekostigd op basis van de vastgestelde toeslagtarieven voor IC-en verpleegdag. De COVID-afspraken 2022 bevatten tenslotte een generieke meerkostenvergoeding. Per kwartaal achteraf werd vastgesteld welk percentage meerkosten van de referentie omzet nodig is i.v.m. COVID-druk o.b.v.

risiconiveaus van het coronadashboard van de Rijksoverheid.

Opschalingssubsidie IC

De Subsidieregeling opschaling curatieve zorg COVID-19 heeft betrekking op de periode tot en met 2022. Als gevolg van het ontbreken van een accountantsprotocol was het bij de jaarrekening van 2021 niet mogelijk om adequaat te beoordelen wat de omvang is van de te verantwoorden subsidie voor fasen 2 en 3. Na overleg met de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA) heeft VWS besloten dat ziekenhuizen zich ten aanzien van het onderdeel van de subsidie dat betrekking heeft op de opschaling van fasen 1 tot en met 3 moeten verantwoorden met een bestuursverklaring in plaats van een assurancerapport van de accountant.

3.2 Behaalde omzet en resultaten

In de begroting voor 2022 was een positief resultaat van € 6,1 miljoen voorzien. Tevens hielden we daarnaast rekening met eenmalige kosten voor de verhuizing naar de nieuwbouw (locatie Meppel) en de voorbereidingen op het proefdraaien. Het resultaat in 2022 is gunstiger uitgevallen dan verwacht (€ 7,5 miljoen voordelig inclusief € 2,2 mln voor eenmalige kosten Meppel). Hoewel het positieve resultaat in lijn is met de begroting wordt dit grotendeels gedreven door eenmalige resultaten in 2022 en zien we een kostenstijging die in de komende jaren tot uitdrukking komt. In de COVID-jaren heeft de prioriteit gelegen op het continueren van zorg en in mindere mate op het realiseren van procesverbeteringen waarmee we verspilling en daarmee kosten kunnen reduceren.

Tabel 3.2 geeft een overzicht van de resultaten van Isala. Na de tabellen volgt een toelichting op de posten.

3.2 Resultaat Isala (bedragen x 1.000.000 €)	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten	831,8	823,9
Bedrijfslasten	-810,8	-792,4
Bedrijfsresultaat	21,0	31,5
Financiële baten en lasten	-12,8	-14,5
Resultaat deelnemingen	0,3	0,2
Resultaat deelnemingen	-1,0	-0,1
Netto resultaat	7,5	17,1

De omzet steeg met € 7,9 mln. Op hoofdlijnen kunnen de grootste mutaties t.o.v. 2021 als volgt worden toegelicht:

- de opschalingssubsidie IC die is verantwoord is € 7,8 mln hoger dan in 2021
- stijging van de opbrengsten zorgverzekeringswet met € 9,2 mln waarbij in beide jaren de Covid-regelingen zijn verwerkt
- afname van de zorgomzet aan andere (zorg) instellingen met € 4,6 mln. Dit heeft met name te maken met een veel geringer aantal uitgevoerde PCR-testen
- in 2021 was een bedrag voor zorgbonus opgenomen van € 4,6 mln.

De bedrijfslasten stegen in 2022 met € 18,4 miljoen:

- deels is de stijging veroorzaakt door hogere personele kosten (€ 13,8 mln) als gevolg van CAO-effecten en meer ingezette formatie van eigen personeel. Extra personele inzet was nodig vanwege COVID-19 en in verband met de voorbereiding op de verhuizing naar de nieuwbouw

- de overige bedrijfskosten stegen met € 4,9 mln welke met name is toe te schrijven aan:
 - de (hotelmatige) kosten. Deze kostenoverschrijding heeft o.a. betrekking op huurkosten vanwege uitgestelde zorg en vervoerskosten o.a. samenhangend met COVID- testen en MICU-ritten
 - de hogere externe kosten als gevolg van indexatie waaronder de toegenomen energiekosten. Als gevolg van de doorlopende contracten is in 2022 de invloed van de energiekoststijging relatief gering in relatie tot de marktomstandigheden.
- Aanpassing van het tarief van de Gamma knife. De impact daarvan is doorgevoerd in de waardering van de Gamma knife. Dit heeft een positief effect van € 0,9 mln. op het resultaat van 2022.
- De financiële lasten namen ten opzichte van 2021 per saldo af met € 1,7 miljoen. Het grootste gedeelte van de daling kan toegeschreven worden aan de herfinanciering die per 3 januari 2022 is doorgevoerd en leidt tot een gemiddeld lager rentepercentage.

3.3 Financiële positie (balans , financiering en ratio's)

Tabel 3.3 geeft een overzicht van de verkorte balans van Isala zoals ontleend aan de jaarrekening. Na de tabel volgt een toelichting op de posten.

3.3 Verkorte balans Isala (bedragen x 1.000.000 €)	2022	2021
Vaste activa	451,6	441,3
Voorraden	16,4	16,6
Onderhanden werk	12,2	5,1
Vorderingen	147,7	139,5
Liquide middelen	79,9	80,3
Totaal activa	707,8	682,8
Groepsvermogen	212,7	205,2
Voorzieningen	17,9	16,0
Langlopende schulden	300,5	290,9
Kortlopende schulden	176,7	170,7
Totaal passiva	707,8	682,8

Toelichting balans

Het balanstotaal nam toe met € 25,0 mln. Er is voor een bedrag van € 49,7 mln geïnvesteerd. Hiervan is circa € 28,8 mln geïnvesteerd in gebouwen (waaronder nieuwbouw Meppel), € 16,1 mln in inventarissen en € 4,8 mln in ICT-toepassingen. Rekening houdend met de afschrijvingen van € 36,6 mln is de boekwaarde van de materiële vaste activa gestegen met € 13,1 mln. De immateriële vaste activa (EPD-software) laten een daling zien van € 3,2 mln vanwege reguliere afschrijvingskosten. Daarnaast is sprake van een toename van de vorderingen inzake het onderhanden werk (€ 7,1 mln) en vorderingen op debiteuren ad € 8,2 mln.

Het groepsvermogen is in 2022 door het voordelige exploitatieresultaat met € 7,5 mln toegenomen, waardoor de solvabiliteit boven de 30 % blijft.

Gedurende 2022 is gebruikgemaakt van de financieringsfaciliteit van de EIB (totaal € 30 mln) voor de betaling van de uitgaven voor meerdere investeringen (waaronder de nieuwbouw Meppel). We hebben bestaande leningen afgelost met € 16,8 mln, waardoor per saldo de langlopende schulden zijn gestegen met € 9,6 mln. Het saldo van het kasstroomoverzicht 2022 is nagenoeg nihil. Ultimo 2022 is sprake van een voordelig saldo liquide middelen van € 79,9 mln, hetgeen vergelijkbaar is met 2021.

Ratio's solvabiliteit en DSCR

De door het bankenconsortium en EIB vereiste ratio's, die betrekking hebben op solvabiliteit, EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation) en DSCR (debt service coverage ratio: zijn evenals in 2021 ruimschoots gehaald.

3.4 Voornaamste risico's en onzekerheden

Stijgende inkooprijzen

Vanwege met name de geopolitieke omstandigheden bestaat onzekerheid over het verder oplopen van de inkooprijzen. In 2022 zagen we de inkooprijzen al fors oplopen. Stijging van energiekosten is in 2022 nog relatief beperkt dankzij contracten. Verwachting is dat in 2023 wel een grote kostenstijging zal gaan ontstaan. De stijging van de prijzen heeft invloed op de CAO en de salarissen. De nieuwe CAO loopt tot en met 31 januari 2025. De indexatie van zorgverzekeraars is te laag om de effecten van inflatie en CAO op te vangen. Op meerdere tafels is dit door de NVZ landelijk aangekaart, o.a. bij Zorgverzekeraars Nederland en VWS.

Integraal zorgakkoord

De kwaliteit en toegankelijkheid van onze zorg staat onder druk. De vraag neemt toe, vooral door de vergrijzing. Tegelijkertijd zijn er grenzen aan de beschikbaarheid van zorg door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De groeiende zorgvraag zorgt bovendien voor een uitdaging bij het betaalbaar houden van de zorg. Het integraal zorgakkoord is bedoeld om op basis van vijf principes van passende zorg te werken aan verbetering. Afgesproken is om de groeipercen-tages van de medisch specialistische zorg jaarlijks minder te laten groeien. Vanaf 2026 is groei niet meer mogelijk. Dat leidt voor alle ziekenhuizen tot enorme uitdagingen om aan de toekomstige zorgvraag te kunnen blijven voldoen. Zoals gemeld zijn we al enkele jaren aan de slag gegaan met deze uitdaging.

Voor 2023 en verder voorzien we verdere mogelijkheden om ons "Connected Care" programma op te schalen. Voor deze transformatie van zorg maken we extra kosten, waarbij we een beroep zullen doen op landelijk beschikbare transformatie gelden. Tegelijkertijd geeft een te lage vergoede indexering in verhouding tot de werkelijke kostenstijgingen als gevolg van inflatie en CAO-effecten, wel een behoorlijke uitdaging om Isala financieel gezond te houden. Naast de transformatie van zorg, willen we als ziekenhuis ook investeren in verbeterde vormen van diagnostiek en behandeling.

Voor deze investeringen is het noodzakelijk dat het ziekenhuis een gezond rendement kan maken. We hebben daarin uiteraard een eigen verantwoordelijkheid om processen te verbeteren, verspilling te reduceren en daarmee ook kosten te reduceren. Daarnaast is het ook noodzakelijk dat zorgverzekeraars/VWS meer verantwoordelijkheid nemen reële kostenstijgingen te compenseren.

3.5 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Isala maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstelt aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Isala handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Ten aanzien van de financiële risico's voert Isala een risicomijdend treasurybeleid. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken heeft Isala rentederivaten afgesloten.

Rente-instrumenten zullen alleen ingezet worden om toekomstige risico's te beheersen, verminderen of weg te nemen. In alle gevallen is daarbij expliciete voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur noodzakelijk.

In het treasurystatuut Isala zijn de richtlijnen rondom derivaten nader beschreven:

1. Isala heeft een terughoudend beleid om derivaten af te sluiten.
2. Wanneer desondanks toch derivaten worden afgesloten, zijn uitsluitend rentederivaten toegestaan.
3. Rentederivaten, waarvoor geen definitief besluit door het bestuur is genomen en mandaat of goedkeuring is gegeven door de Raad van Toezicht, mogen niet worden afgesloten.
4. Isala onderkent de mogelijkheden van het gebruik van rentederivaten, maar geeft de voorkeur aan financiering met een vaste rente met variatie in de rentelooptijden. Hierbij wordt gestreefd naar een optimale spreiding van renteherzienings- en herfinancieringsmomenten om voldoende flexibiliteit in de leningportefeuille te behouden passend binnen de kaders voor het beperken van het renterisico bij renteherzieningen en herfinancieringsmomenten. In de voorstellen voor het afsluiten van rentederivaten dient de toegevoegde waarde in vergelijking met financiering met een vaste rente of financiering met een variabele rente zonder afgedekte positie aangetoond te worden. Ook dient o.a. het type rentederivaat te worden gemotiveerd.

Isala bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsprognoses.

Isala loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, vorderingen, liquide middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten. Het belangrijkste kredietrisico loopt Isala over vorderingen op zorgverzekeraars; deze vorderingen staan onder toezicht van De Nederlandse Bank (DNB) en staan als uitstekend solvabel bekend. Het risico wordt gemitigeerd door verstrekte voorschotten en de bestaande financieringsoverschotten over de afgelopen jaren.

Isala houdt geen beleggingen in beurs en niet-beursgenoteerde aandelen en derhalve loopt Isala geen prijsrisico terzake.

4. Onderzoek en ontwikkeling

De Isala Academie, het kennis en expertisecentrum van Isala, coördineert alle activiteiten op het gebied van opleiding, wetenschap en innovatie in het ziekenhuis. De Isala Academie werkt nauw samen met

academische ziekenhuizen, opleidingsziekenhuizen en opleidings- en kennisinstellingen in de regio. De Isala Academie heeft het verslagjaar in financieel opzicht positief afgesloten.

4.1 Onderwijs en opleiden

Isala is een groot opleidingsziekenhuis, waar we grote groepen nieuwe professionals opleiden.

Opleidingen	2022	2021
Coassistenten M2	17	92
Coassistenten M3	19	90
Arts-assistenten in opleiding (aios)	119	124
Huisartsen in opleiding (haios) stages	34	29
Studenten mbo-verpleegkunde	127	114
Studenten hbo-verpleegkunde	296	287
Instroom verpleegkundige vervolg- en medisch-ondersteunende opleidingen (CZO)	148	115

Het voor M2 coassistenten verplichte woensdagmiddagonderwijs is in studiejaar 2021-2022, samen met de CoRaad, compleet herzien. Voor alle lesdagen zijn lesplannen en -materialen uitgewerkt.

Ook wordt de introductie herzien en plaats- en tijdonafhankelijk gemaakt, om beter aan te sluiten op het startniveau en op de wisselende volgorde en samenstelling van de coschappen per coassistent.

In de Centrale opleidingscommissie (COC) van de medische vervolgopleidingen zijn de meerjarendoelstellingen voor 2022-2025 vastgesteld: COC als leernetwerk, verstevigen kwaliteitsbeleid, interprofessioneel opleiden, nieuwe thema's in de opleiding (Opleiden 2025) en regionaal opleiden. Het jaarplan van 2022 was hierop gebaseerd. De inzet van de COC als leernetwerk kreeg onder andere vorm door meer aandacht voor inhoudelijke thema's op de COC-vergadering en het samenstellen van de werkgroepen Interprofessioneel opleiden en Nieuwe thema's in de opleiding. Beide organiseerden een COC-themamiddag. Om het kwaliteitsbeleid te verstevigen is een tool beschikbaar gesteld waarmee opleiders de kwaliteitscyclus meer gestructureerd kunnen vastleggen en de COC de opleidingen kan vergelijken en kan leren van elkaars best practices. Deze tool zal ook regionaal ingezet gaan worden. In 2022 zijn ook de jaargesprekken, de belangrijkste pijler om de

opleidingskwaliteit te monitoren, geëvalueerd en op basis daarvan is een aantal wijzigingen doorgevoerd, waaronder de structuur van het gesprek en uitbreiding van de pool van gespreksleiders.

In Isala wordt fasegewijs het nieuwe, landelijke opleidingsstelsel (CZO Flex Level) geïmplementeerd. Als eerste zijn de opleidingen in de acute zorg herzien en werkbegeleiders getraind. In april 2022 zijn de eerste verpleegkundigen gestart met deze herziene vervolgopleidingen. Ook is ingezet op het verstevigen van de regionale samenwerking. In 2022 heeft Isala samen met de vier verpleegkunde-opleidingen in Zwolle een samenwerkingsovereenkomst getekend om gezamenlijk een innovator praktijkleren aan te stellen die als taak heeft om meer stageplaatsen in Isala te realiseren. En in de regio zijn afspraken gemaakt om een Programmamanager FZO-/CZO-beroepen aan te stellen met als doel onder andere de tekorten aan deze professionals in de regio aan te pakken. Om jong-gediplomeerd verpleegkundigen beter te begeleiden bij het werken in een ziekenhuis is een (facultatief) scholings- en ontwikkelingsprogramma ontwikkeld en traineeprogramma voor verpleegkundigen die bij I-Flex starten. En in het kader van behoud en het vergroten van doorstroommogelijkheden hebben vier Isala medewerkers (o.a. dokters-assistente, medisch secretaresse) de mogelijkheid

gekregen om een verkorte mbo-verpleegkunde opleiding te doen.

4.2 Wetenschappelijk onderzoek

In 2022 heeft de Isala Academie verder invulling gegeven aan de ambitie om onderzoek steviger te verankeren in Isala. Wetenschappelijk onderzoek is van groot belang om hoogwaardige zorg te leveren, te innoveren en om talentvolle en ambitieuze zorgprofessionals aan te trekken en te behouden. In 2022 is gewerkt aan een goede data-infrastructuur, is het verpleegkundig onderzoek verder versterkt, is de samenwerking met andere kennisinstellingen (universiteiten en

hogescholen) geïntensiveerd en zijn 10 succesvolle onderzoekers gestart met een excellentenprogramma, als vervolg op de eerdere masterclass.

Ook stond 2022 in het teken van de herinrichting van de onderzoeksstructuur voor al het onderzoek binnen Isala, te beginnen met cardiologie. We zijn bezig om de onderzoekspraktijk transparanter in te richten. Tot slot bood Isala, om onderzoek en innovatie te stimuleren, alle medewerkers ook in 2022 de kans om een innovatie- of onderzoeksaanvraag in te dienen bij het eigen fonds voor innovatie en wetenschap. Vijf grote en twee kleine projecten zijn goedgekeurd voor in totaal ruim 586.000 euro.

Kengetallen onderzoek in 2022

320	unieke wetenschappelijke publicaties met een Isala auteur in peer reviewed tijdschriften
116	lopende niet-WMO studies
210	lopende WMO studies

4.3 Leren en ontwikkelen

De Isala Academie heeft in 2022 3.545 trainingen en andere scholingsbijeenkomsten georganiseerd, zoals reanimatietrainingen, vakinhoudelijk onderwijs, voorbehouden handelingen en scholing nieuwbouw Meppel. Hieraan hebben 28.858 mensen uit Isala deelgenomen. Daarnaast heeft de Isala Academie een aantal vaste klanten in de regio voor met name vaardigheidsonderwijs. In 2022 ging het om 83 bijeenkomsten die vanuit het skillslab werden georganiseerd. Voor verschillende vakgroepen van ziekenhuizen van de Onderwijs- en Opleidings Regio (OOR) Noord- en Oost-Nederland werden 119 Teaching on the run modules georganiseerd. Ook zijn er symposia georganiseerd waar externe deelnemers welkom waren. In totaal waren er in 2022 ongeveer 1.400 externe klanten.

In Isala leert (de leeromgeving van Isala) bieden we een groot aantal e-learning modules aan voor diverse doelgroepen. In 2022 zijn door Isala medewerkers 23.081 modules succesvol doorlopen.

Het aandeel afgeronde e-learning is de laatste jaren zeker door de COVID-periode flink toegenomen.

In 2022 zijn meerdere leervideo's gemaakt voor de inzet bij trainingen en leergangen, bijvoorbeeld over opname bij acute situaties en over ECG's maken. Daarnaast is een jaarabonnement op de e-learningbibliotheek van GoodHabitZ aangeschaft. Deze modules richten zich vooral op softskills (o.a. timemanagement en effectief vergaderen) en digitale skills (o.a. gebruik van Word en Excel) en zijn toegankelijk voor alle medewerkers.

Kengetallen Leren en ontwikkelen in 2022

3.545	trainingen/bijeenkomsten
28.858	interne deelnemers
1.400	externe deelnemers
23.081	afgeronde e-learning modules

5. Toekomstverwachtingen

De komende jaren ligt onze uitdaging bij het tegemoet komen aan de stijgende en veranderende zorgvraag. Niet alleen worden we ouder, we blijven ook langer thuis wonen, zodat zelfstandigheid en zelfredzaamheid wezenlijker worden. Deze zorginhoudelijke uitdaging gaat gepaard met twee andere uitdagingen.

Ten eerste de uitdaging om de zorg toegankelijk en kwalitatief van een hoog niveau te houden, terwijl de verwachting is dat het aantal medewerkers in de zorg niet zal toenemen. Het wordt dus steeds belangrijker om medewerkers voor ons te winnen, hen op te leiden en aan ons te binden. Daarom wil Isala de beste en meest aantrekkelijke opleider en werkgever zijn. Dat doen we door in te zetten op werkplezier, ontwikkelingskansen en een goede balans tussen werkdruk en ontspanning. En tegelijkertijd gaan we samen met andere werkgevers uit de regio op zoek naar andere, creatieve oplossingen in de wijze waarop wij de zorg samen vormgeven. Daarnaast gaan we ons werk nog beter en slimmer organiseren, met minder verspilling. Verdergaande digitalisering en technologische ondersteuning moeten ons daarbij gaan helpen en is ook ons antwoord op de arbeidskrapte. Met als resultaat: slimme zorg door gemotiveerde professionals in slimme ziekenhuizen in slimme en effectieve zorgnetwerken.

Ten tweede de uitdaging om dit binnen beperkte financiële kaders te doen. De komende jaren zal het overheidsbeleid gericht blijven op een beperkte financiële groei van de zorg en van de medisch specialistische zorg. We gaan investeren in slimmere, duurzamere zorg. Voor de periode 2023-2027 is het investeringskader voorlopig bepaald. We voorzien – afgezien van de laatste tranche van € 15 mln van de Europese Investeringsbank (EIB) die we in 2023 opnemen – geen additionele financiering nodig te hebben de komende jaren.

Om onze ambities te kunnen blijven waarmaken en te kunnen financieren is een structureel rendement van ca. € 9,0 mln noodzakelijk. Voor de komende jaren heeft analyse uitgewezen dat structureel een kostenreductie gerealiseerd moet worden. Belangrijke drivers voor dit tekort zijn de sneller stijgende kosten dan geïndexeerd, de prioriteit die in de COVID-jaren heeft gelegen op het continueren van zorg en in mindere mate op het realiseren van procesverbeteringen, maar ook een structureel tekort vanwege een hogere beschikbaarheid van de IC-functie in de komende jaren. Daarom start Isala een programma “Isala veerkrachtig” om duurzame procesverbeteringen door te voeren. Duurzame procesverbeteringen zullen bijdragen aan mede-

werkerstevredenheid en geven ook een antwoord op de arbeidsmarktkrapte.

De formatieve inzet is in de begroting 2023 opgenomen op een realistisch niveau. Dit leidt tot een toename ten opzichte van de begrote formatie in 2022. Deze stijging is een van de oorzaken van de omvangrijke rendementsdoelstelling voor 2023.

De aanpak om met duurzame procesverbeteringen kosten te reduceren geven Isala perspectief op een structureel financieel gezonde positie en we verwachten dat we hiermee werkdruk beter kunnen reduceren en daarmee een betere positie als werkgever kunnen innemen. Uiteraard borduren we bij de aanpak voort op onze leanfilosofie en ontwikkelde werkwijzen van continue verbeteren. De uitdaging zal zitten in het verzilveren van de effecten van procesverbeteringen.

De afdeling Innovatie en Wetenschap (I&W) van de Isala Academie levert een belangrijke bijdrage aan het onderzoeksklimaat in Isala. De ambitie is om binnen Isala innovatie en wetenschap naar een hoger niveau te tillen. Verzorgen de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ) gemiddeld 100 publicaties per jaar, in Isala staat die teller op 300. Elke afdeling levert een actieve bijdrage. De komende jaren zal I&W zich toeleggen op zorginnovatie, het ontsluiten van big data en onderzoek in de keten. De veranderingen in de zorg vragen namelijk om innovatieve oplossingen.

Passende zorg zal de komende jaren een belangrijk overkoepelend begrip van het overheidsbeleid en het Integraal zorg akkoord (IZA) zijn. Passende zorg voegt begrippen als waardegedreven zorg, de zorg op de juiste plaats, samen beslissen en gepast gebruik samen. Elementen die al jaren in Isala's strategie en werkwijze een centrale plaats innemen, maar waarop we nu nog een tandje bijschakelen. De komende jaren zetten we in op een versnelling om ervoor te zorgen dat alle zorg die we in Isala bieden passende zorg is.

Onze maatschappelijke opgave is en blijft dat elke patiënt de beste zorg van ons moet kunnen krijgen. Daar zetten we maximaal op in, daarbij nemen we uiteraard ook onze maatschappelijk verantwoordelijkheid om dit zo duurzaam mogelijk te doen, zowel op het gebied van energie en CO₂-footprint, als op het gebied van grondstoffen en verspilling. De komende jaren worden we geconfronteerd met stevige uitdagingen en meer onvoorspelbaarheid op alle terreinen. Energie- en grondstofprijzen stijgen, zodat we niet alleen voor een gezondere planeet, maar ook voor een gezonde bedrijfsvoering moeten investeren in duurzaamheid.

6. Integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement (IRM) ondersteunt Isala bij het behalen van de strategische doelen. IRM geeft inzicht in en overzicht van de risico's op alle niveaus van de organisatie. Tevens brengt IRM de beheersing van de risico's op een gestructureerde wijze in kaart. Isala onderkent de volgende resultaatgebieden om de doelen te bereiken:

Resultaatgebieden strategische doelen



6.1 Three lines model

Isala hanteert het Three lines model voor risicobeheersing. Hierbij zijn de lijnafdelingen/-

management de 1^e lijn. De 2^e lijn wordt door diverse stafafdelingen gevormd (bijvoorbeeld risicomanagement, kwaliteit, informatiebeveiliging, privacy en finance & control). De 2^e lijn ondersteunt de 1^e lijn. Als 3^e lijn heeft Isala de afdeling Internal Audit. Deze afdeling voert onafhankelijk onderzoeken uit en rapporteert aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.

6.2 Isala op koers

Isala heeft continu verbeteren als managementfilosofie en -aanpak. Deze aanpak is gebaseerd op de Lean principes. Isala gelooft erin om de medewerkers goed op te leiden en de ruimte te geven om continu te verbeteren, zowel individueel als binnen verbeterteams. Ter ondersteuning van het continu verbeteren zet Isala een aantal instrumenten in. Deze instrumenten helpen bij sturen op doelen, werken aan continue verbeteren en acteren op problemen. De instrumenten zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau zoals: obeya's, dagelijkse safety huddle, dag- en weekstart, vizierweek, gembawalk en waardestroom. Isala ziet deze instrumenten ook als beheersmaatregelen van risico's en onderdeel van risicomanagement.

6.3 Strategische risico's

De 8 strategische risico's zijn door de Raad van Bestuur vastgesteld en worden periodiek herijkt. Hieronder zijn de strategische risico's 2022 en de koppeling naar de resultaatgebieden opgenomen. Tevens zijn op hoofdlijnen de belangrijkste maatregelen benoemd.

Strategische risico's 2022				
Nr	Titel	Mogelijke oorzaken	Risicobereidheid (hoog/midden/minimaal)	Belangrijkste maatregelen
	Vermijdbare schade bij of overlijden van patiënten.	<ul style="list-style-type: none"> - fouten als gevolg van een gebrek aan afstemming en coördinatie tussen de verschillende zorgverleners; - fouten veroorzaakt door in nieuwe situaties beschikbare kennis en ervaring niet of verkeerd toe te passen; - niet naleven van protocollen. 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Dagelijkse safety huddle - Verbeteren van sociale veiligheid op werkvloer en melding- en leercultuur - Kwartaalrapportage incidenten en calamiteiten - Commissie Kwaliteit en Veiligheid - Werkgroep mProve Leren van calamiteiten - Toetsingen en accreditaties (o.a. JCI)
	Patiënten zijn niet tevreden over de geleverde zorg.	<ul style="list-style-type: none"> - COVID-19 uitgestelde zorg / lange wachttijden; - behandelingen sluiten niet aan op de verwachting / wens; - onzorgvuldige omgang met privacy. 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Wachtljst management - Monitoring plan capaciteitsorgaan - Samen beslissen in de spreekkamer - Inzet ambassadeurs gastvrijheid op afdeling - Security awareness programma - Onderzoeken informatiebeveiliging en AVG

Nr	Titel	Mogelijke oorzaken	Risicobereidheid (hoog/midden/minimaal)	Belangrijkste maatregelen
	Ernstige operationele verstoring door bijvoorbeeld:	<ul style="list-style-type: none"> - besmetting van mensen of middelen; - falen in de supply chain; - uitval van nutsvoorzieningen, apparatuur of ICT (inclusief informatiebeveiliging) 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Integraal Crisisplan Commissie en CBT - Programma 'Samen veilig digitaal vooruit' - Noodprocedures - Inkoopstrategie aangepast naar afhankelijkheid en schaarste
	Onvoldoende behouden en aantrekken van gespecialiseerd en tevreden professionals.	<ul style="list-style-type: none"> - laag werkplezier en fitheid; - hoog langdurig ziekteverzuim; - Tekort op de arbeidsmarkt in de toekomst. 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers Tevredenheidsonderzoeken - Strategisch opleidingsplan - Programma sterk & fit - Isala leert en verbindt (o.a. Leergang leidinggevenden). - Verzuim / re-integratie regisseurs
	Onvoldoende vertrouwen en draagvlak van stakeholders (bijvoorbeeld patiënten, verzekeraars en verwijzers) in de geleverde zorg, gekozen strategie en veranderingen.	<ul style="list-style-type: none"> - ontevreden over de geleverde zorg; - strategie sluit niet aan bij visie stakeholders; - strategische veranderingen profiel ziekenhuizen. 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring marktaandeel - Benchmark imago - Transitieteam (met externe stakeholders) - Programma Gepaste zorg - Programma samen Duurzaam
	Niet behalen van de strategische doelen zoals transformatie en doelmatige zorg.	<ul style="list-style-type: none"> - onjuiste focus in de strategische thema's en de strategie; - onjuiste inrichting van het besturingsmodel; - gebrek aan verbondenheid met en draagvlak van de organisatie. 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Integraal Zorg akkoord (IZA) - Isala op koers - Isala stroomt door (besturingsmodel) - Obeya's - Integraal risicomanagement
	Niet realiseren van strategische projecten of programma's:	<ul style="list-style-type: none"> - onvoldoende programmasturing; - uitloop in tijd; - onvoldoende financiële middelen; - onvoldoende commitment bij stakeholders. 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Programma-organisaties - Obeya's - Interne en externe audits - Transitie overleg
	Niet behalen van afgesproken structureel rendement door bijvoorbeeld:	<ul style="list-style-type: none"> - te lage productie of overproductie; - te hoge kosten; - financiering COVID-19 inhaalzorg; - sturing en naleving van begrotingsproces. 	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Meerjaren reken model (MRM) en 2 keer per jaar actualisatie MRM - P&C cyclus begroting en jaarplan en kwartaalgesprek - Monitoring i2i certificering - Continue verbeteren van Horizontaal Toezicht in de zorg (HT) - HT belastingdienst

Er zijn twee belangrijke gebeurtenissen die impact hebben gehad op de strategische risico's

1. **COVID-crisis.** Ook in 2022 had de COVID-crisis enorm impact op de bedrijfsvoering van Isala. De zorg werd afgeschaald, er ontstonden wachtlijsten, er was druk op de beschikbaarheid van personeel en er was onzekerheid in de levering van hulpmiddelen. Dit zijn een paar voorbeelden van de gevolgen. Dit leidt uiteindelijk ook tot financiële impact, zie hoofdstuk 3.1. De verwachting is dat een aantal van de gevolgen/ risico's in 2023 nog zullen aanhouden.
2. **Casus Cardiologie.** De casus heeft een enorme impact gehad op de patiëntenzorg binnen het

Hartcentrum en de bedrijfsvoering van Isala. Bij het Hartcentrum is de zorg aanzienlijk afgeschaald. De casus was frequent in de media waardoor er vragen ontstonden bij patiënten, verwijzers en andere belanghebbenden. Isala heeft op verschillende manieren en momenten gecommuniceerd met belanghebbenden en hun vragen beantwoord. Isala heeft een groot aantal maatregelen getroffen om de risico's voortvloeiend uit de casus te beheersen, zie hoofdstuk 2.1. De casus heeft financiële gevolgen (afschaling zorgverlening) en de verwachting is dat in 2023 de financiële gevolgen ook zichtbaar zijn.

In het vorige hoofdstuk is de toekomstverwachting weergegeven. De (herijkte) strategische risico's sluiten hierbij aan om de doelstellingen te realiseren.

Conform beleid voert Isala eens in de twee jaar een fraudescan uit. Deze heeft voor het laatst in 2021

plaatsgevonden. De top-3 frauderisico's 2021 zijn hieronder benoemd inclusief de belangrijkste maatregelen. De fraudescan zal in 2023 herijkt worden. Ten behoeve van de casus cardiologie zijn er risicoanalyses uitgevoerd waarbij ook aandacht is geweest voor het onderwerp fraude.

Top-3 frauderisico's 2021			
Nr	Titel frauderisico	Risicobereidheid (hoog/midden/minimaal)	Belangrijkste maatregelen
1	Belangenverstrengeling	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - CAO/AMS, beleid en afspraken over nevenactiviteiten - Protocol (toezien) opgave gunstbetoon en nevenactiviteiten - Aanscherpen procedures - Vertrouwenspersoon regeling - Klokkenluidersregeling - (interne) audits op belangenverstrengeling
2	Inkoopfraude goederen/apparaten	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Inkoopbeleid en -procedures - Tenderboard procedure - Investeringsstoetsingscommissie - Functiescheidingen - Regeling procuratie / mandaat - Factuurcontrole - Vertrouwenspersoon regeling - Klokkenluidersregeling - (interne) audits op inkoopprocessen
3	Inkoopfraude diensten	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> - Inkoopbeleid en -procedures - Tenderboard procedure - Functiescheidingen - Regeling procuratie / mandaat - Factuurcontrole - Vertrouwenspersoon regeling - Klokkenluidersregeling - (interne) audits op inkoopprocessen

6.4 Naleving wet- en regelgeving

Nakomen van wettelijke verplichtingen is een gegeven voor Isala. Elke afdeling waar de wettelijke verplichting op rust is verantwoordelijk voor de nakoming ervan. Controle vindt hierop plaats door de Inspectie en middels steekproeven door Internal Audit. Een actieve rol hierin wordt intern ingevuld middels onder meer de inzet van de functionaris gegevensbescherming. Jaarlijks wordt de bezoldingsklasse vastgesteld voor bestuurders en toezichthouders conform de WNT.

7. Isala Samen Duurzaam

7.1 Duurzaamheid als strategisch programma

In 2022 is Isala Samen Duurzaam een strategisch programma geworden van Isala. Dit houdt in dat duurzaamheid voor de komende jaren ingebed wordt in onze uitvoeringsagenda en P&C-Cyclus.

Samen Duurzaam wordt vormgegeven door een programmteam en 21 greenteams. Door deze greenteams worden duurzaamheidsverbeteringen doorgevoerd op de eigen afdeling in hun eigen invloedssfeer. In 2022 zijn twee gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd, waarin de greenteams van elkaar leren en bijgepraat worden over centrale ontwikkelingen. Ook is een workshop voor leidinggevenden gegeven over duurzaamheid op een centrale dag met alle OL-er's in Isala.

Samen met Infectiepreventie zijn twee centrale projecten opgestart, die nog doorlopen, te weten:

1. no risk no gloves, met als doel om van 9 mln handschoenen terug te gaan naar 2 mln (zoals voor COVID)
2. geen papierrollen meer op de onderzoeksbanken, tenzij (geen indicatie vermindering).

Al in 2022 is een paar keer op de centrale Isala Obeya verslag gedaan van duurzaamheidsresultaten en/of initiatieven en is aan tafel meegezeten tijdens de vizierweek.

Het programmteam zorgt voor ondersteuning en facilitering van de greenteams waar dat kan. Daarnaast heeft het programmteam drie keer met het Bestuursteam rond de tafel gezeten, ter voorbespreking van de Greendeal 3.0 die vervolgens

door Isala ondertekend is en voor het leveren van input voor de doelstellingen voor 2023. Tot slot heeft het programmteam een bijdrage geleverd aan de nieuwe strategie van Isala.

7.2 Isala energieverbruik en CO₂-emissies

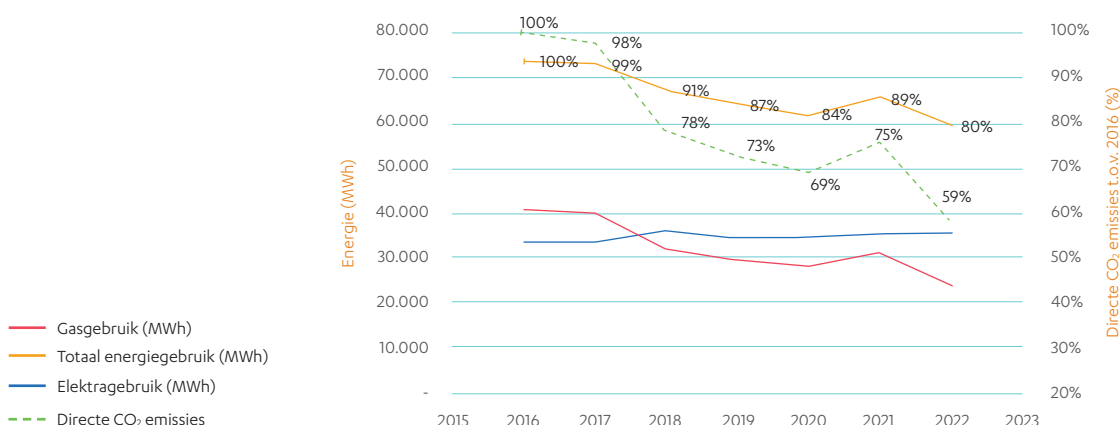
Terugdringing van de CO₂-emissie is een belangrijk thema bij duurzaamheid, de Greendeal 3.0 en dus ook bij Isala. Tenslotte draagt de zorg in Nederland voor 7% bij aan de landelijke CO₂-uitstoot. De grootste bijdrages hiervan komen van het vastgoed, de mobiliteit (patiënten, bezoekers en collega's) en de medicijnproductie. Inzake het Isala vastgoed is de afgelopen jaren flink gesleuteld om de CO₂-uitstoot te verminderen, gekoppeld aan het MJOP. Specifiek voor 2022 was de CO₂-uitstoot 59% ten opzichte van 2016. En met de voorziene uitfasering van de oudbouw ziekenhuis Meppel in 2023/2024, ligt het tussendoel (Greendeal 3.0) van 55% CO₂ emissie reductie in 2030, nu reeds onder handbereik.

De daling in CO₂ emissie in 2022 is toegankelijk aan:

- Verwijdering van de stoomketels in gebouw D met een jaarlijks effect van 200.000 m³.
- Aanpassingen in gebouw R, waardoor deze nu vanuit de Vlinders haar warmte krijgt. Deze warmte wordt deels opgewekt met warmtepompen in plaats van met ketels.
- Het deels sluiten van Oudbouw Meppel (met het grootste effect van ca. 350.000 m³ besparing per jaar).

En tot slot het milde klimaat; uiteraard heeft een relatief zonnig en warm 2022 bijgedragen.

Isala Energiegebruik en directe CO₂ emissies



8. Jaarverslag Raad van Toezicht 2022

Op grond van de Zorgbrede Governancecode en het reglement van de Raad van Toezicht legt de Raad van Toezicht jaarlijks verantwoording af. In 2022 heeft de Raad het beleid en de ontwikkelingen binnen Isala kritisch gevolgd, in het denkproces geparticipeerd en adviezen verstrekt. De Raad van Toezicht van de Stichting Holding Isala klinieken houdt toezicht op de Stichting Isala klinieken.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit maximaal acht leden (statutair tenminste vijf) die worden benoemd voor een periode van vier jaar. Een lid kan maximaal tweemaal vier jaar zitting hebben in de Raad van Toezicht. (Her)benoeming van toezichthouders vindt plaats op basis van een openbare profielschets.

In 2022 heeft de volgende verandering plaatsgevonden binnen de raad:

- Per 1 januari is de heer R. van Terwisga benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht.
- Per 15 december 2022 is de heer J. Vonhof teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht.

Samenstelling Raad van Toezicht 2022	
Naam	Hoofd- en nevenfuncties
De heer ir. R.H. van Terwisga (1957) voorzitter	<ul style="list-style-type: none">• Algemeen directeur NEN (tot 1 september 2022)
lid Remuneratiecommissie	
De heer dr. J.F.J. de Munnik (1966) voorzitter Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">• Lid Executive Committee, PGGM• Board Member ICPM (International Centre for Pension Management, Toronto)• Vertegenwoordiger vanuit Executive Committee PGGM als lid van de Stichtingsraad van Netspar (Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement)
De heer G.J. Lokerse RA (1949) lid Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">• Enig aandeelhouder/directeur Lokerse Holding B.V.• Directeur VB Zorg 4WBV• Voorzitter van Raad van Commissarissen Stichting Alwel• Lid Raad van Toezicht van Archipel Zorggroep, Eindhoven• Bestuurder Raadhuis Coöperatie U.A.
Mevrouw drs. M.I. Verstappen (1955) voorzitter commissie Zorg en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none">• Directeur Achmea Foundation (tot 1 juni 2022)• Voorzitter Raad van Commissarissen Parnassia Groep• lid Raad van Advies Fair Medicine• Voorzitter auditcommissie Bestuur ZonMW• Voorzitter Raad van Toezicht Reade
Mevrouw drs. W.L.M. de Koning-Martens (1962) voorzitter Renumeratiecommissie	<ul style="list-style-type: none">• Algemeen directeur van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)• Lid Raad van Toezicht/voorzitter auditcommissie OMO (Ons Middelbaar Onderwijs)
De heer prof. dr. J. Kievit (1950) lid commissie Zorg en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none">• lid RvT Reade Centrum voor Revalidatiegeneeskunde en Reumatologie, Amsterdam
De heer J. Vonhof (1966) tot 15 december 2022 lid Raad van Toezicht.	<ul style="list-style-type: none">• directeur-eigenaar van Novon Schoonmaakbedrijven• aandeelhouder van Djopzz personeelsdiensten• voorzitter MKB Nederland• Lid DB en Raad SER• Lid DB Stichting van de Arbeid• Bestuurslid Bankraad Nederlandsche Bank• Bestuurslid Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (MOB)• Bestuurslid Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing (NPC)• Bestuurslid Internationaal Strategisch Overleg (ISO NL)• Bestuurslid Koning Willem I Stichting

Rooster van aftreden Raad van Toezicht

Naam	Benoemd per	Einde 1 ^e termijn	Herbenoemd per	Einde 2 ^e termijn
De heer dr. J.F.J. de Munnik	8 maart 2016	8 maart 2020	8 maart 2020	8 maart 2024
De heer prof. dr. J. Kievit	1 januari 2019	1 januari 2023	1 januari 2023	1 januari 2027
De heer G.J. Lokerse RA	10 maart 2015	10 maart 2019	10 maart 2019	10 maart 2023
Mevrouw drs. M.I. Verstappen	15 september 2015	15 september 2019	15 september 2019	15 september 2023
Mevrouw drs. W.L.M de Koning-Martens	14 maart 2017	14 maart 2021	14 maart 2021	14 maart 2025
De heer J. Vonhof	26 oktober 2021	15 december 2022		
De heer ir. R.H. van Terwisga	1 januari 2022	1 januari 2026		

Dankwoord

De Raad van Toezicht wil graag starten met een woord van dank. 2022 was een bewogen jaar. Een jaar waarin het Hartcentrum landelijk in de schijnwerpers kwam te staan. De Raad van Toezicht heeft middels het overleg met de Raad van Bestuur de ontwikkelingen goed kunnen volgen en de impact die dit had op de zorg en de medewerkers binnen Isala. De Raad van Toezicht is onder de indruk van al het werk dat is verzet door alle medewerkers en medisch specialisten en spreekt zijn bijzondere waardering uit voor deze inzet en het behaalde resultaat in 2022.

Zorgbrede Governancecode 2022

Bij het handelen van Isala is de Zorgbrede Governancecode het uitgangspunt. Conform deze code rapporteert de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht over het risicomanagement, de controlesystemen en de beheersing van risico's.

Programma Goed Toezicht NVTZ

Als lid van de NVTZ neemt de Raad van Toezicht deel aan het programma Goed Toezicht van de NVTZ. Eén van de waarden die het programma centraal stelt, is transparantie inzake de jaarlijkse kennis- en competentieontwikkelingen binnen de Raad.

Taken en activiteiten

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur en het gevoerde beleid. Daarnaast fungeert de Raad als klankbord, adviseur en sparringpartner voor de bestuurders. De Raad van Toezicht vervult bovendien de werkgeversrol voor de

Raad van Bestuur. In 2022 hebben geen transacties met verbonden partijen op niet-zakelijke grondslag plaatsgevonden. De toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden. Zij hebben eveneens op geen enkele wijze belangen in de Stichting Holding Isala klinieken en de daaraan verbonden rechtspersonen.

Op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders is het Reglement Raad van Toezicht Isala van toepassing. Dit reglement omvat de positionering, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, samenstelling, werkwijze, benoemingsprocedure, procedure bij aftreden en het afleggen van verantwoording door de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren. Deze evaluatie van 2022 is afgerond in januari 2023. Op de heidag van 3 maart 2023 zijn de uitkomsten besproken.

Commissies

Voor het uitoefenen van de vereiste taken werkt de Raad vanuit drie commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie Zorg. Elke commissie is gericht op specifieke thema's (zie tabel) als voorbereiding op besluitvorming door de gezamenlijke Raad. Het toezicht op de activiteiten in het kader van de nieuwbouw Meppel is belegd bij de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Permanente Commissies Raad van Toezicht 2022

Commissies en samenstelling	Taken
Auditcommissie, bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht: <ul style="list-style-type: none">• De heer J.F.J de Munnik, (voorzitter)• De heer G.J. Lokerse, RA	Namens de Raad van Toezicht beoordelen van onder andere het functioneren van het financiële beleid en interne risicobeheersing-systeem van Isala.
Remuneratiecommissie, bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht: <ul style="list-style-type: none">• Mevrouw W.L.M. de Koning-Martens (voorzitter)• De heer R. van Terwisga	Toezicht houden op en voorstellen doen voor de benoeming en beloning van de Raad van Bestuur. Toezicht op het honorarium Raad van Toezicht. Jaarlijks een functioneringsgesprek met de bestuurders.
Commissie Zorg en Veiligheid, bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht: <ul style="list-style-type: none">• Mevrouw M.I. Verstappen (voorzitter)• De heer J. Kievit	Bespreken van zorginhoudelijke onderwerpen en resultaten van dit voor-beraad inbrengen in de reguliere vergadering van de Raad van Toezicht.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft zesmaal vergaderd. Bij al deze vergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig, behoudens het reguliere vooroverleg van de Raad van Toezicht.

Leden van de Raad van Toezicht hebben deelgenomen aan de strategieconferentie van Isala en de Vizierweek, waarin de plannen voor het opvolgende jaar worden gepresenteerd.

De Raad van Toezicht is in het verslagjaar goed voorzien van informatie. In de regel gebeurt dit bij de voorbereiding van, dan wel tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht, of tussentijds als daar aanleiding voor is.

De Raad heeft twee keer, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, vergaderd met het Stafbestuur van Vereniging de Medische Staf. In de vergadering van 28 juni is het proces inzake de strategie Isala 2023-2026 nader toegelicht. Iedere 3 jaar wordt de Isala strategie herijkt. Daarnaast is gesproken over het strafrechtelijk onderzoek cardiologie dat recent is ingezet. Op 25 oktober is wederom aandacht gegeven aan de cardiologie. Het onderwerp is ook open en transparant besproken in de commissie zorg en de auditcommissie. De Raad van Toezicht is van mening dat de aanpak vanuit Isala buitengewoon grondig is. Ook de wijze waarop het Stafbestuur daarin zijn rol pakt geeft vertrouwen.

De heer Van Terwisga vertegenwoordigt de Raad van Toezicht in het overleg met de Ondernemingsraad. Op 12 april en 29 november is de heer Van Terwisga bij het overleg tussen de Kernondernemingsraad (KOR) en Raad van Bestuur aanwezig geweest.

Mevrouw De Koning is het lid van de Raad van Toezicht dat, op advies van de Cliëntenraad, zitting heeft in de Raad van Toezicht en jaarlijks aansluit bij een regulier overleg tussen Raad van Bestuur en Cliëntenraad. Mevrouw De Koning was daarnaast met een delegatie van de Cliëntenraad aanwezig tijdens de vergadering van de commissie Zorg op 15 december.

Het is gebruik dat de heer Van Terwisga en mevrouw De Koning aansluiten bij de heidagen van KOR dan wel Cliëntenraad. In 2022 heeft de heidag van de KOR niet plaats gevonden. De heidag van de Cliëntenraad vond plaats op 18 mei.

Een afvaardiging van de VAR was aanwezig tijdens de vergadering van de Commissie Zorg op 26 oktober. De VAR heeft goede bijdragen vanuit hun vakgebied; kunnen hun verbindende rol naar het verpleegkundig

platform goed uitdragen en leveren een goede bijdrage aan het verder ontwikkelen van het verpleegkundig leiderschap en het verbinden naar de verpleegkundige teams. Naast de thema's positieve gezondheid en slimmer werken is ook duurzaamheid voor de VAR een speerpunt.

De externe accountant van Isala nam op 11 mei deel aan de vergadering van de auditcommissie, waarbij het accountantsverslag 2022 en de concept jaarrekening 2022 zijn besproken.

Besluiten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2022 de volgende besluiten genomen.

1. WNT: het puntentotaal van Isala komt uit op 14. Door dit aantal komt Isala terecht in klasse V. De Raad van Toezicht stelt de Klasse WNT 2022 vast. (15 maart)
2. De Raad van Toezicht stelt een aantal wijzigingen in de samenstelling van de commissies vast (15 maart), t.w.
Remuneratiecommissie:
Mevrouw W.L.M. de Koning, voorzitter
De heer R.H. van Terwisga, lid
Commissie zorg (ongewijzigd):
Mevrouw M.I. Verstappen, voorzitter
De heer J. Kievit, lid
Auditcommissie:
De heer J.F.J. De Munnik, voorzitter
De heer G.J. Lokerse, lid
3. Mevrouw De Koning is per 15 maart 2022 vice voorzitter van de Raad van Toezicht. (15 maart)
4. Met inachtneming van enkele aanpassingen/aanvullingen keurt de Raad van Toezicht de jaarverslagen Isala en Raad van Toezicht 2021 goed. (17 mei)
5. Op advies van de auditcommissie verleent de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur décharge voor de jaarrekening 2021 en het accountantsverslag 2021 (17 mei)
6. Op advies van de auditcommissie keurt de Raad van Toezicht het geactualiseerde treasurystatuut goed. (17 mei)
7. De Raad van Toezicht stelt de vergaderplanning 2023 vast. (17 mei)
8. De Raad van Toezicht keurt de afwikkeling nieuwbouw Meppel goed en verleent de Raad van Bestuur décharge. (28 juni)
9. Op advies van de Auditcommissie keurt de Raad van Toezicht het KPMG controleplan 2022 goed. (6 september)
10. De Raad van Toezicht besluit de heer Kievit per 1 januari 2023 voor de periode van 4 jaar her te benoemen tot lid Raad van Toezicht. (6 september)
11. De werving van 2 nieuwe toezichthouders in 2023

- wordt neergelegd bij Suur Company. (6 september)
12. De Raad van Toezicht stemt in met het voorstel inzake de zelfevaluatie. De Raad van Toezicht stemt tevens in met voorgestelde proces. (6 september)
 13. De Raad van Toezicht besluit de profielschets voorzitter Raad van Bestuur (CEO) vast te stellen. (25 oktober)
 14. De Raad van Toezicht keurt de strategie 2023-2026 goed. (15 december)
 15. De Raad van Toezicht keurt het jaarplan en de begroting 2023 goed. (15 december)
 16. De Raad van Toezicht keurt het Audit jaarplan 2023 goed. (15 december)
 17. De Raad van Toezicht keurt de juridische herstructurering goed, met inachtneming van de adviesronde door de medezeggenschapsorganen en een akkoord van het bankenconsortium/EIB. (15 december)
 18. De Raad van Toezicht keurt de klasse-indeling WNT 2023 op klasse V goed. (15 december)
 19. Conform verzoek van de Raad van Bestuur onderschrijft de Raad van Toezicht de ingezette lijn inzake de samenwerking eerstelijnsdiagnostiek Stichting Labdiagonaal. (15 december)
 20. De Raad van Toezicht heeft besloten het aantal toezichthouders in 2023 terug te brengen van 7 naar 6. (15 december)
 21. De Raad van Toezicht besluit het honorarium van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht voor 2023 conform NVTZ advies vast te stellen. (15 december)
 22. Per 15 december 2022 treedt de heer J. Vonhof terug uit de Raad van Toezicht van Isala. (15 december)

Honorering Raad van Toezicht

De honorering van de Raad past binnen het advies van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ-regeling 2017). Per 1 januari 2022 bedraagt de bezoldiging voor de voorzitter € 21.012 en € 15.218 voor de leden.

Lijst van afkortingen

Afkorting	Verklaring
CC	Connected Care
COC	Centrale opleidingscommissie
CZO	College Zorg Opleidingen
FZO	Fonds Ziekenhuis Opleidingen
I-flex	Isala Flexbureau voor inzet zorgpersoneel
i2i	Intelligence to Integrity - onderzoeksinstituut
JCI	Joint Commission International
MCB	Medisch Coördinatie Bureau
MJOP	Meerjaren Onderhouds Plan
MR HIFU	MRI-geleide High-Intensity Focused Ultrasound
MS	Multiple Sclerose
MSB-I	Medisch Specialistisch Bedrijf Isala
NPS	Net Promoter Score
NVZ	Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
OL-er	Operationeel leidinggevende
P&C-cyclus	Planning en control-cyclus
SiRM	SiRM is een benchmarktool met informatie over de kwaliteit van eigen zorg en die van andere ziekenhuizen
STZ	Vereniging Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen
VAR	Verpleegkundige Adviesraad
VAZ	Versterking Arbeidsmarkt Zorg
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WMO	Wet medisch-wetenschappelijk onderzoek met mensen
WNT	Wet normering topinkomens
ZE&GG	Zorgevaluatie & Gepast Gebruik
ZN	Zorgverzekeraars Nederland

Colofon

Het bestuursverslag 2022 is een uitgave van Stichting Holding Isala klinieken. Mocht u delen uit deze uitgave willen gebruiken, dan kunt u voor toestemming contact opnemen met de afdeling Marketing en communicatie van Isala via marketingencommunicatie@isala.nl.

@Isala, 2023

Eindredactie
Isala

Vormgeving
Stunned Idea & Identity

Fotografie
Isala

Samen maken wij Isala