

BDO-BENCHMARK ZIEKENHUIZEN 2019 UMC-SPECIAL

# Realitycheck

## 'Stevige basis op weg naar nieuw zorglandschap'



nieuwe  
perspectieven

**BDO**

# INHOUD

- 3** Voorwoord:  
Klaar voor de regierol
- 4** Opzet van  
het onderzoek
- 7** Resultaat: de scores  
van de 8 UMC's
- 11** Conclusie:  
waakzaamheid is geboden!
- 14** Bijlage I:  
Totale resultatenrekening
- 15** Bijlage II:  
Totale balans

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. De in deze publicatie opgenomen informatie kan komen uit algemeen verkrijgbare bronnen, zodat wij niet kunnen instaan of verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de gebruikte informatie en de wijze waarop deze informatie in de publicatie is verwerkt. Daarbij bevat deze publicatie geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op enige andere wijze, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

# Klaar voor de regierol

De acht Nederlandse Universitair Medische Centra (UMC's) staan er financieel gezond voor. Over 2018 scoorden zij gemiddeld een 7,8 voor hun cijfermatige prestaties en conditie. Vijf van de acht noteerden zelfs een rapportcijfer van 8 of hoger.

Nette cijfers, zij het opvallend lager dan een jaar eerder. Over boekjaar 2017 konden we de acht UMC's nog gemiddeld een 9,2 geven en scoorden vijf van de acht een 10. Schrik niet, deze achteruitgang is in hoge mate verklaarbaar vanwege twee voornaamste oorzaken. Eentje daarvan is heel simpel: we hebben de rekenmethode veranderd, wat leidt tot lagere totaalcijfers. Daarnaast, en dat heeft nog meer impact gehad op het rapportcijfer, was het resultaat van de acht UMC's lager dan in 2017.

Gelukkig blijft de financiële basis bij de UMC's (vooralsnog) onverminderd stabiel. Daarmee hebben deze medische kenniscentra een degelijke uitgangspositie om hun publiek-maatschappelijke rol in de zorg en gezondheid van morgen op te pakken. Gezien hun positie zijn zij de aangewezen partijen om de regie te nemen over de noodzakelijke herinrichting van het zorglandschap. Ten aanzien van thema's zoals innovatie, samenwerking in de regio, het opleiden van professionals en digitale gegevensuitwisselingen is hun rol inmiddels helderder geworden, nu de minister daarover in een Kamerbrief zijn visie heeft gegeven. Dat geeft welkome duidelijkheid over de belangrijkste maatschappelijke opgaven van de UMC's: met hen als belangrijke spelers in de zorgnetwerken van de toekomst is het nu tijd om werk te maken van de noodzakelijke veranderingen in het zorglandschap.

Wij gaan graag verder in dialoog met alle stakeholders om die herinrichting van de sector samen vorm te geven.

**Chris van den Haak**  
 Voorzitter branchegroep Zorg van BDO  
 [www.linkedin.com/company/bdo-branchegroep-zorg](https://www.linkedin.com/company/bdo-branchegroep-zorg)

**'De UMC's hebben een degelijke uitgangspositie voor hun publiek-maatschappelijke rol'**



Chris van den Haak

# Opzet van het onderzoek

## LEGENDA

- © OMZET
- 👤 AANTAL FTE'S
- % RENDEMENT

Toelichting:  
Rendement = netto resultaat/totale opbrengsten

**IN DE 'BDO-BENCHMARK ZIEKENHUIZEN UMC-SPECIAL' VERGELIJKEN WIJ DE FINANCIËLE CIJFERS VAN DE ACHT NEDERLANDSE UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA MET ELKAAR EN MET DIE VAN DE ALGEMENE ZIEKENHUIZEN. WIJ HEBBEN ONS DAARBIJ GEBASEERD OP DE GEPUBLICEEERDE JAARCIJFERS OVER 2018.**

In deze publicatie rangschikken wij de individuele UMC's op basis van hun financiële gezondheid. Deze rangschikking is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van vijf algemeen aanvaarde kengetallen. Elk kengetal weegt even zwaar. Per kengetal zijn maximaal 2 punten te behalen. De maximale score is zodoende 10 punten, de minimale score 0 punten, waarbij wij minimaal een cijfer 1 toekennen. De score correspondeert op deze wijze met een rapportcijfer. Ziekenhuizen scoren in de BDO-Benchmark Ziekenhuizen een voldoende bij een 6 of hoger. De cijfers zijn berekend op basis van een geleidelijke puntenschaal en afgerond op hele cijfers. Hiermee ontstaat een rapportcijfer dat recht doet aan de individuele financiële prestaties van de instellingen.

De cijfers die wij hebben gebruikt om de kengetallen te berekenen, komen rechtstreeks uit de gepubliceerde jaarrekeningen van de UMC's. De individuele uitkomsten zijn ter verificatie aan de UMC's aangeboden. De uitgangspunten voor onze berekeningen en de daarbij behorende inherente beperkingen zijn gelijk aan ons reeds gepubliceerde onderzoek (naar algemene ziekenhuizen) BDO-Benchmark Ziekenhuizen 2019.

## 2019: aanpassingen in kengetallen en normering

De kengetallen en de normering van de financiële gezondheid van de UMC's zijn op twee punten gewijzigd ten opzichte van onze benchmark 2018. De achtergrond hiervan is dat ziekenhuizen als gevolg van een verbeterd eigen vermogen de laatste jaren minder waarde hechten aan hoge financiële jaarresultaten; des te meer aandacht gaat naar de kwaliteit van de vastgoedportefeuille. Dit heeft geleid tot de volgende twee aanpassingen:

- De ratio EBITDA/opbrengsten is geïntroduceerd als vervanging van de ratio rentabiliteit. Het effect hiervan is dat ziekenhuizen met relatief veel of nieuw vastgoed een hogere score krijgen als het resultaat daarvoor voldoende ruimte biedt. Ziekenhuizen met een relatief oude vastgoedportefeuille (en die beperkte investeringen hebben gedaan de laatste jaren) krijgen doorgaans een lagere score.
- Aan de ratio rendement is een 'versoepelde' score toegekend; waar het in 2017 nog zo was dat de maximale score kon worden bereikt bij 3% rendement, wordt in 2018 reeds bij 2% rendement de maximale score toegekend.

## Let op: vier kanttekeningen

Net als vorig jaar zijn vier kanttekeningen te maken bij het gebruik van kengetallen, en dus ook bij de door ons berekende rapportcijfers:

- 1) Een kengetal is slechts een momentopname.
- 2) De verslagleggingsregels bieden diverse keuzemogelijkheden voor de waardering van balansposten en de bepaling van het resultaat; kengetallen zijn daardoor niet zonder meer onderling vergelijkbaar.
- 3) Een aantal UMC's is vanwege een zeer goede vermogenspositie en bijbehorende

Tabel A:

**Overzicht kengetallen**

Kengetal	Categorie	Berekening	Interpretatie
Solvabiliteit	Solvabiliteit	Eigen vermogen/ totaal vermogen	De mate waarin de organisatie over een buffer beschikt om eventuele verliezen op te vangen.
Current ratio	Liquiditeit	Vlottende activa/ vlottende passiva	De mate waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald.
Rendement	Resultaat	Netto resultaat/ totale opbrengsten	Dit kengetal geeft de relatieve resultaatmarge van een organisatie weer.
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	Liquiditeit	EBITDA/ (rente+reguliere aflossing)	Dit kengetal geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd om aan rente- en reguliere aflossingsverplichtingen te kunnen voldoen.
Rentabiliteit	Resultaat	Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening/ gemiddeld balanstotaal	Dit kengetal geeft weer wat de verhouding is tussen het resultaat en het totale vermogen.
EBITDA/ opbrengsten	Resultaat	EBITDA /opbrengsten	Dit kengetal geeft de operationele resultaten weer, zonder rekening te houden met afschrijvingen en rentelasten.

**'De rangschikking is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van vijf algemeen aanvaarde kengetallen'**

solvabiliteit minder gericht op verdere vermogensopbouw. De financiële performance van deze UMC's wordt in dit onderzoek met een lagere score gewaardeerd, omdat deze in hoge mate afhangt van het resultaat.

- 4) De financiële ratio's geven geen inzicht in strategische keuzes die nog tot uiting moeten komen in de cijfers en evenmin in

de kwaliteit van de zorg en andere niet-financiële informatie.

**Wijzigingen en kanttekeningen**

Aanpassingen die de UMC's in 2018 in hun jaarrekeningen hebben gemaakt op de vergelijkende cijfers over het boekjaar 2017 zijn in dit rapport verwerkt in de ratio's van 2017. Als gevolg hiervan sluiten de gegevens en ratio's

van 2017 niet voor alle kengetallen aan op de berekende ratio's uit ons benchmarkrapport 2018.

Op de volgende pagina's gaan wij verder in op de uitkomsten, ook in relatie tot de uitkomsten die zijn behaald door de algemene ziekenhuizen.



# Resultaat

DE SCORES VAN DE 8 UMC'S

1 ▲

RADBOUDUMC

€ 1,1 MLD.

7.584 FTE

1,2%



Cees Buren, lid Raad van Bestuur

"Het Radboudumc is een persoonsgericht en innovatief UMC. Wij hechten veel waarde aan goede netwerksamenwerking. Dat is voor ons een natuurlijke manier van werken. Ook me onze financiële partners investeren wij in deze samenwerking en gaan we soms net een stapje verder dan enkel de financiële relatie. Denk bijvoorbeeld aan de kennis en expertise die een bank kan mobiliseren om een innovatief zorgidee daadwerkelijk tot groei te brengen. Vanuit nieuwe samenwerkingsrelaties geven wij invulling aan de grote vraagstukken van deze tijd. Uiteraard is een gezonde financiële basis van groot belang. Rendement maken is daarbij niet onze prioriteit. Wel het evenwicht bewaren tussen investeren, sparen en beheersen van financiële risico's."

Tabel B:

## UMC's in vergelijking met algemene ziekenhuizen

Kengetal	Algemene ziekenhuizen	UMC's
Solvabiliteit	27,7%	33,2%
Current ratio	1,28	1,55
Rendement	1,5%	1,6%
DSCR	2,28	3,63
EBITDA/opbrengsten	9,21%	8,05%
Gemiddeld rapportcijfer	7,4	7,8
Totale opbrengsten	€ 18,1 miljard	€ 9,0 miljard
Totaal resultaat	€ 274 miljoen	€ 144 miljoen
Aantal instellingen in onze benchmark	64	8

### NA GLANZENDE CIJFERS EN *SUMMA CUM LAUDE* BEOORDELINGEN OVER 2017 LIJKT HET DIT JAAR TIJD VOOR EEN *REALITYCHECK*. DE ACHT UMC'S SCOREN IN DE BDO-BENCHMARK ZIEKENHUIZEN FORS LAGERE CIJFERS. GELUKKIG BLIJFT DE BASIS (VOORALSNOG) STABIEL GENOEG.

#### Overall financiële performance

Op basis van de nieuwe ratio's komt het gemiddelde rapportcijfer van alle acht UMC's samen over 2018 uit op een 7,8. Dit is aanmerkelijk lager dan voorgaand jaar: het rapportcijfer over 2017 was gemiddeld een 9,2. Dit komt voornamelijk door een vermindering van de resultaten van de UMC's, die doorwerkt in lagere scores voor het rendement, de rentabiliteit en de DSCR. Dit heeft geleid tot een daling van het rapportcijfer met maar liefst 0,8 punt. Toepassing van een andere scoremethodiek leidde tot een daling van gemiddeld nog eens 0,6 punt.

Tevens valt op dat de individuele rapportcijfers van de UMC's enorm zijn veranderd. Radboudumc was over 2017 met een 7 nog de underdog in financiële performance; dankzij een hoger resultaat en met de aanpassing in de berekeningsmethodiek zijn zij over 2018 met een rapportcijfer 9 het financieel best scorende UMC. Het Maastricht UMC+ zag het cijfer dalen van een 10 naar een 5 als gevolg van een negatief resultaat en een lage ratio EBITDA/opbrengsten. Dit UMC heeft wel een gezonde solvabiliteit en liquiditeit, uitsluitend de financiële performance over het jaar 2018 beoordelen wij als onvoldoende. Het gemiddelde rapportcijfer van de UMC's ligt iets hoger dan dat van de algemene ziekenhuizen die in onze benchmark over 2018 gemiddeld een 7,4 scoren. Deze betere financiële positie van de UMC's hangt samen met het groter aantal inkomstenbronnen waarover zij beschikken en het feit dat zij hun bredere takenpakket op een meer rendabele wijze kunnen uitvoeren. Zij ontvangen bijvoorbeeld afzonderlijke financiering voor onderzoek en onderwijs, alsmede Beschikbaarheidsbijdragen Academische Zorg

Tabel C:  
**De cijfers van de acht UMC's op een rij**

Ranking 2018	Naam ziekenhuis		Ratioanalyse 2018					Ranking 2017	Opbouw cijfer 2018					Opbouw cijfer 2018 oude norm					Opbouw cijfer 2017							
			Solvabiliteit	Current ratio	Rendement	DSCR	EBITDA/opbrengsten		Rapportcijfer BDO 2018	Solvabiliteit	Current ratio	Rendement	DSCR	EBITDA/opbrengsten	Rapportcijfer BDO 2018 oude norm	Solvabiliteit	Current ratio	Rendement	DSCR	Rentabiliteit TV	Rapportcijfer BDO 2017	Solvabiliteit	Current ratio	Rendement	DSCR	Rentabiliteit TV
1	Radboudumc	▲	24,3%	2,00	1,2%	3,98	10,50%	8	9	1,93	2,00	1,22	2,00	2,00	8	1,93	2,00	1,11	2,00	1,22	7	1,78	2,00	0,75	2,00	0,79
2	Leids Universitair Medisch Centrum	▼	48,5%	1,36	2,3%	6,17	8,81%	1	9	2,00	2,00	2,00	2,00	0,81	10	2,00	2,00	1,66	2,00	1,86	10	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3	Vumc	▲	28,9%	1,02	2,7%	4,58	9,15%	5	9	2,00	1,60	2,00	2,00	1,15	9	2,00	1,60	1,85	2,00	2,00	10	2,00	1,56	2,00	2,00	2,00
4	Erasmus MC	▼	26,4%	1,41	1,6%	2,44	8,84%	3	8	2,00	2,00	1,55	1,94	0,84	8	2,00	2,00	1,28	1,94	1,14	10	2,00	2,00	2,00	1,90	1,79
5	AMC	▼	27,3%	1,91	2,9%	2,29	7,87%	4	8	2,00	2,00	2,00	1,79	0,00	10	2,00	2,00	1,95	1,79	2,00	10	2,00	2,00	2,00	1,64	2,00
6	UMC Utrecht	▲	38,1%	1,54	1,1%	5,21	5,90%	7	7	2,00	2,00	1,23	2,00	0,00	8	2,00	2,00	1,12	2,00	1,19	8	2,00	2,00	1,09	2,00	1,26
7	UMCG	▼	36,5%	1,49	1,0%	2,61	6,50%	6	7	2,00	2,00	1,09	2,00	0,00	8	2,00	2,00	1,05	2,00	1,06	9	2,00	2,00	1,53	2,00	1,67
8	Maastricht UMC+	▼	35,3%	1,84	-0,3%	1,73	6,81%	2	5	2,00	2,00	0,00	1,23	0,00	5	2,00	2,00	0,00	1,23	0,00	10	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Gemiddelde			33,2%	1,55	1,6%	3,63	8,05%		7,8	1,99	1,95	1,39	1,87	0,60	8,4	1,99	1,95	1,25	1,87	1,31	9,2	1,97	1,95	1,67	1,94	1,69

Tabel D:  
**Totale PNIL kosten** (in miljoenen euro's)

	2018	2017	Mutatie absoluut	Mutatie %
UMC's	300,9	277,5	23,4	8,4

voor de levering van topreferente zorg. Alleen deze laatste post bedraagt al 9% van de omzet van UMC's.

**Kengetallen toegelicht**

Wanneer we de ratio's van de UMC's vergelijken met die van de algemene ziekenhuizen zien we het volgende beeld:

**Solvabiliteit**

De gemiddelde solvabiliteit van de acht UMC's over 2018 komt uit op 33,2%, tegen 32,0% over 2017. De solvabiliteit van de individuele UMC's beweegt zich tussen de 24,3% bij Radboudumc en 48,5% bij Leids Universitair Medisch Centrum. De solvabiliteit van de UMC's ligt daarmee hoger dan die van de

algemene ziekenhuizen, die ultimo 2018 27,7% bedraagt. Van de acht UMC's noteren alleen het AMC, Erasmus MC en Radboudumc een lagere solvabiliteit dan de gemiddelde solvabiliteit van algemene ziekenhuizen.

**Current ratio**

De gemiddelde current ratio van de UMC's

## 'Toenemende krapte op de arbeidsmarkt leidt tot hoge inhuurkosten voor tijdelijke medewerkers'

bedraagt 1,55 ultimo 2018. In 2017 was dit nog 1,44. VUmc scoort op dit punt met 1,02 het laagst; Radboudumc scoort het hoogst, met een current ratio van 2,00.

### Rendement

Het gemiddelde rendement van de acht UMC's samen over 2018 is 1,6%. Over 2017 was dat met gemiddeld 2,6% nog fors hoger. Het rendement van de UMC's ligt daarmee in lijn met het rendement van de algemene ziekenhuizen, dat over 2018 uitkwam op 1,5%. Bij de UMC's is sprake van een daling van het rendement in vergelijking tot 2017, terwijl het rendement bij de algemene ziekenhuizen juist steeg. Het laagst scoort op dit punt Maastricht UMC+; dat noteerde over 2018 een negatief rendement van 0,3% (zie Tabel C).

De daling van het gemiddelde rendement van de UMC's komt voort uit het feit dat zowel de personeelskosten als de overige bedrijfskosten in 2018 sterker zijn gestegen dan de opbrengsten. Bij de personeelskosten is opvallend dat met name de kosten van personeel niet in loondienst stegen met 8,4%, zoals blijkt uit Tabel D.

Het aantal fte's is echter slechts met 1,7% gestegen. Ook bij de UMC's is derhalve zichtbaar dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt die wordt opgevangen met inhuur van externe medewerkers.

De financiële baten en lasten zijn verhoudingsgewijs ten opzichte van 2017 wel behoorlijk gedaald, namelijk met 15,2%. Echter, doordat de totale financiële baten en lasten van de

UMC's relatief beperkt zijn (slechts 1,2% van de totale opbrengsten), heeft deze daling maar een bescheiden invloed op het resultaat.

### Debt Service Coverage Ratio

De gemiddelde DSCR over 2018 komt uit op 3,63 tegenover 3,53 ultimo 2017. De DSCR van de UMC's ligt ook aanmerkelijk hoger dan bij de algemene ziekenhuizen, waarbij de DSCR ultimo 2018 2,28 bedroeg. De hoogste DSCR (6,17) is behaald door Leids Universitair Medisch Centrum. De laagste bedroeg 1,73 en staat op naam van Maastricht UMC+.

### EBITDA/opbrengsten

De ratio EBITDA/opbrengsten is in dit onderzoek geïntroduceerd als de vervanging van de rentabiliteitsratio. Deze nieuwe ratio geldt als een goede indicator voor de financiële gezondheid van ziekenhuizen omdat die de financiële prestaties van de instelling evalueert zonder rekening te hoeven houden met de impact van de vastgoedsituatie. De ratio EBITDA/opbrengsten geeft een beter beeld van het resultaat uit operationele bedrijfsvoering; reden dat ook banken die steeds vaker hanteren. De norm voor deze ratio ligt tussen de 8% en 10%. De gemiddelde EBITDA/opbrengsten van de acht UMC's samen over het jaar 2018 bedraagt 8,05%. Dit is aanzienlijk lager dan het gemiddelde van de algemene ziekenhuizen: zij noteren hier 9,21%.

Als we de uitkomsten bij de individuele UMC's beoordelen, valt op dat een aantal van hen op de EBITDA/opbrengsten ratio relatief slecht scoren: vier UMC's scoren hier lager dan 8%. Slechts bij één UMC ligt de EBITDA/opbrengsten hoger dan 10%: het Radboudumc.

# Conclusie: waakzaamheid is geboden!

**DE UMC'S LATEN ONDANKS EEN DALING VAN DE RAPPORTCIJFERS TEN OPZICHTE VAN 2017 NOG STEEDS DEGELIJKE RESULTATEN ZIEN. NET ALS DE NEDERLANDSE ALGEMENE ZIEKENHUIZEN KAMPEN OOK ZIJ MET KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT EN STIJGENDE KOSTEN. DAARDOOR IS ER SPRAKE VAN EEN LAGER RENDEMENT DAN IN 2017. INTUSSEN WACHT HEN EEN BELANGRIJKE TAAK.**

Samenvattend: de acht UMC's staan er goed voor. Met een gemiddeld rapportcijfer van 7,8 zijn zij financieel nog steeds in een goede conditie, zeker vergeleken met de algemene ziekenhuizen. Er is wel sprake van een aanmerkelijke daling van de rapportcijfers, veroorzaakt door een daling van het resultaat van de UMC's en door het betrekken van de EBITDA/opbrengsten ratio in de benchmark in plaats van de ratio rentabiliteit, waarop de UMC's relatief minder goed scoren.

Opvallend is dat de ratio EBITDA/opbrengsten bij de UMC's lager ligt dan bij de algemene ziekenhuizen. De componenten rente, afschrijvingen en *impairments* zijn bij UMC's in verhouding tot de opbrengsten eveneens lager dan bij algemene ziekenhuizen. Per saldo ligt het rendement van de UMC's met 1,6% net iets hoger dan bij de algemene ziekenhuizen, die een rendement van 1,5% behaalden over 2018.

Kijken we naar de ontwikkeling in het resultaat, dan zien we bij de UMC's toenemende salariskosten door krapte op de arbeidsmarkt, wat leidt tot een toename van kosten van personeel niet in loondienst, en stijgende overige bedrijfskosten.

Voor de toekomst zijn er belangrijke kanttekeningen. De UMC's krijgen de komende jaren te maken met de effecten van het Hoofdlijnenakkoord medisch-specialistische zorg 2019-2022. Daarin is afgesproken dat de jaarlijkse groei van de afgelopen jaren wordt omgebogen naar 0% in 2022, met een correctie voor loon- en prijsontwikkelingen. De verwachting is dat dit financieringskader net als bij algemene ziekenhuizen stevig gaat knellen.

Daarnaast ligt er voor de UMC's een belangrijke publiek-maatschappelijke rol. De minister heeft in een Kamerbrief acht maatschappelijke opgaven beschreven waarmee de UMC's een bijdrage moeten leveren aan het Nederlandse zorglandschap. De UMC's spelen een belangrijke rol als het gaat om de noodzakelijke herinrichting van de zorg in Nederland. Hiermee kunnen zij hun financiële gezondheid en diepe specialistische, medische en organisatorische kennis inzetten voor de zorg en gezondheid van morgen. Kortom, uitdagingen genoeg voor de UMC's!

8 ▼

**MAASTRICHT UMC+**

€ 725,4 MLN.

4.931 FTE

% -0,3%



Gabriël Zwart, lid Raad van Bestuur

“Het resultaat 2018 van het Maastricht UMC+ is conform begroting. Dit lagere financiële rendement is dan ook - zoals eerder al aangegeven bij ons commentaar van vorig boekjaar - naar verwachting. Er is bewust ingezet op innovatie en de hieraan verbonden toenemende kosten om op deze wijze te 'investeren' in toekomstige verbeteringen. Verder is in 2018 bewust gekozen om volledig te blijven voldoen aan de zorgvraag, teneinde onze patiënten binnen acceptabele termijnen zo goed mogelijk te helpen. Zelfs als de zorgkostenplafonds van zorgverzekeraars daardoor - ruim - werden overschreden. Dit laatste heeft overigens wel geleid tot constructieve afspraken met zorgverzekeraars over compensatie voor deze overschrijdingen voor 2019 en verder.”



# Bijlagen

BIJLAGE I: TOTALE RESULTATENREKENING

BIJLAGE II: TOTALE BALANS

## BIJLAGE I: TOTALE RESULTATENREKENING

X € 1.000	2018	2017	Mutatie absoluut	% mutatie 2018-2017
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>				
<i>DBC opbrengsten</i>	4.963.691	4.876.963	86.728	1,78%
<i>Beschikbaarheidsbijdrage medisch specialisten</i>	796.419	772.993	23.426	3,03%
<i>Niet gebudgetteerde zorgprestaties</i>	151.931	124.789	27.142	21,75%
<i>Overige bedrijfsopbrengsten</i>	1.384.080	1.308.417	75.663	5,78%
<i>Subsidies</i>	1.720.993	1.697.219	23.774	1,40%
<b>Totaal</b>	<b>9.017.114</b>	<b>8.780.381</b>	<b>236.733</b>	<b>2,70%</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>				
<i>Personeelskosten</i>	5.336.216	5.119.776	216.440	4,23%
<i>Honorariumkosten medisch specialisten</i>	30.202	30.303	-101	-0,33%
<i>Afschrijvingen op IVA en MVA</i>	478.942	476.741	2.201	0,46%
<i>Overige bedrijfskosten</i>	2.925.264	2.795.450	129.814	4,64%
<b>Totaal</b>	<b>8.770.624</b>	<b>8.422.270</b>	<b>348.354</b>	<b>4,14%</b>
<b>SALDO OPBRENGSTEN EN LASTEN</b>				
	246.490	358.111	-111.621	-31,17%
<i>Financiële baten en lasten</i>	-103.772	-122.304	18.532	-15,15%
<b>RESULTATEN UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>				
	142.718	235.807	-93.089	-39,48%
<i>Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</i>	-1.055	-1.014	-41	4,04%
<i>Aandeel derden</i>	1.365	-1.527	2.892	-189,39%
<i>Resultaat deelneming</i>	1.114	-137	1.251	-913,14%
<b>Resultaat</b>	<b>144.142</b>	<b>233.129</b>	<b>-88.987</b>	<b>-38,17%</b>

## BIJLAGE II: TOTALE BALANS

X € 1.000	2018	2017	Mutatie absoluut	% mutatie 2018-2017
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste activa</b>				
<i>Immateriële vaste activa</i>	165.172	172.394	-7.222	-4,19%
<i>Materiële vaste activa</i>	4.868.565	4.815.592	52.973	1,10%
<i>Financiële vaste activa</i>	123.932	97.222	26.710	27,47%
	<b>5.157.669</b>	<b>5.085.208</b>	<b>72.461</b>	<b>1,42%</b>
<b>Vlottende activa</b>				
<i>Voorraden</i>	106.547	95.220	11.327	11,90%
<i>OHW uit hoofde van DBC's</i>	188.971	308.029	-119.058	-38,65%
<i>Vorderingen, overlopende activa</i>	1.840.581	1.795.235	45.346	2,53%
<i>Vorderingen uit hoofde van financieringstekort</i>	883	780	103	13,21%
<i>Liquide middelen</i>	1.345.090	1.147.680	197.410	17,20%
	<b>3.482.072</b>	<b>3.346.944</b>	<b>135.128</b>	<b>4,04%</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>8.639.741</b>	<b>8.432.152</b>	<b>207.589</b>	<b>2,46%</b>
<b>PASSIVA</b>				
<b>Groepsvermogen</b>				
<i>Kapitaal</i>	7.077	7.077	0	0,00%
<i>Bestemmingsreserve</i>	795.382	748.264	47.118	6,30%
<i>Bestemmingsfondsen</i>	2.180	2.180	0	0,00%
<i>Algemene en overige reserves</i>	1.953.604	1.854.905	98.699	5,32%
	<b>2.758.243</b>	<b>2.612.426</b>	<b>145.817</b>	<b>5,58%</b>
<i>Aandeel derden</i>	12.348	13.663	-1.315	-9,62%
<i>Voorzieningen</i>	586.062	577.720	8.342	1,44%
<i>Langlopende schulden</i>	3.032.979	2.905.303	127.676	4,39%
<i>Kortlopende schulden, overlopende passiva</i>	2.209.286	2.279.547	-70.261	-3,08%
<i>Schulden uit hoofde van financieringoverschot</i>	2.173	4.244	-2.071	-48,80%
<i>Schulden uit hoofde van honorariumplafond</i>	38.650	39.249	-599	-1,53%
	<b>2.250.109</b>	<b>2.323.040</b>	<b>-72.931</b>	<b>-3,14%</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>8.639.741</b>	<b>8.432.152</b>	<b>207.589</b>	<b>2,46%</b>





## BRANCHEGROEP ZORG

Hoe houd ik mijn zorginstelling in deze uitdagende tijden financieel gezond? De moderne zorg is een veeleisend vak: instellingen moeten niet alleen kwalitatief hoogstaande zorg leveren, maar ook kostenefficiënt en veilig werken. De overheid snijdt in budgetten, de concurrentie groeit en de consument wordt met de dag kritischer. Hoe behoudt u in deze uitdagende tijden als zorginstelling uw bestaansrecht? Professioneel advies kan u helpen om de juiste koers te kiezen.

Bij BDO geloven we dat zorginstellingen hun maatschappelijke relevantie met slimme bedrijfsmatige keuzes juist nu kunnen vergroten. Dat is ook het doel dat de specialisten van onze branchegroep Zorg steeds voor ogen hebben. Samen met collega's in andere branches van de publieke sector vertalen we actuele ontwikkelingen en inzichten naar gerichte adviezen en praktische ondersteuning voor uw organisatie.

### Meer informatie

Branchegroep Zorg van BDO  
E-mail: [publiekesector@bdo.nl](mailto:publiekesector@bdo.nl)  
Internet: [www.bdo.nl/zorg](http://www.bdo.nl/zorg)  
[www.linkedin.com/company/bdo-branchegroep-zorg](http://www.linkedin.com/company/bdo-branchegroep-zorg)

Voor meer informatie naar aanleiding van dit onderzoeksrapport of over de branchegroep Zorg van BDO kunt u contact opnemen met:

### BDO AUDIT & ASSURANCE

#### Regio Midden/Noord/Oost:



drs. C.F. (Chris) van den Haak RA  
Tel: 06 52 47 68 82  
E-mail: [chris.van.den.haak@bdo.nl](mailto:chris.van.den.haak@bdo.nl)



drs. K. (Katelijn) Troe RA  
Tel: 06 83 94 59 57  
E-mail: [katelijn.troe@bdo.nl](mailto:katelijn.troe@bdo.nl)



#### Regio Midden/West:

J.A. (Jeroen) Wiersma RA  
Tel: 06 55 69 99 60  
E-mail: [jeroen.wiersma@bdo.nl](mailto:jeroen.wiersma@bdo.nl)



#### Regio West:

R. (Rob) Karlas RA  
Tel: 06 20 13 79 37  
E-mail: [rob.karlas@bdo.nl](mailto:rob.karlas@bdo.nl)



drs. J.F.H.M. (John) van de Kastelee RA  
Tel: 06 18 30 36 79  
E-mail: [john.van.de.kastelee@bdo.nl](mailto:john.van.de.kastelee@bdo.nl)



#### Regio Zuid:

drs. M.M.H. (Mike) Tagage RA  
Tel: 06 46 88 85 88  
E-mail: [mike.tagage@bdo.nl](mailto:mike.tagage@bdo.nl)



### BDO IT RISK ASSURANCE

W. (Wido) Dalhuisen  
Tel: 06 22 51 23 03  
E-mail: [wido.dalhuisen@bdo.nl](mailto:wido.dalhuisen@bdo.nl)



### BDO ADVISORY

drs. F.J. (Frank) van der Lee RA  
Tel: 06 11 00 31 17  
E-mail: [frank.van.der.lee@bdo.nl](mailto:frank.van.der.lee@bdo.nl)



J. (Jos) Mennes RA MPC CPC  
Tel: 06 37 01 09 39  
E-mail: [jos.mennes@bdo.nl](mailto:jos.mennes@bdo.nl)



drs. V. (Vincent) Eversdijk RA  
Tel: 06 52 61 51 65  
E-mail: [vincent.eversdijk@bdo.nl](mailto:vincent.eversdijk@bdo.nl)



### BDO BELASTINGADVIES

mr. drs. N.T. (Nika) Stegeman-Kruijt  
Tel: 06 13 09 50 11  
E-mail: [nika.stegeman@bdo.nl](mailto:nika.stegeman@bdo.nl)



mr. J.C.M. (Jeroen) Cremers  
Tel: 06 23 60 23 43  
E-mail: [jeroen.cremers@bdo.nl](mailto:jeroen.cremers@bdo.nl)

# COLOFON

**Tekst**

Branchegroep Zorg van BDO

**Concept & realisatie**

Monte Media

**Vormgeving**

Dimitry de Bruin

**Fotografie**

Stocksy

# nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Openstaan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

[bdo.nl/zorg](https://bdo.nl/zorg)

**BDO** is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Accountants & Adviseurs** is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Holding B.V.** is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.