

Code rood

Financiële situatie verontrustend,
faillissementen niet uitgesloten



INHOUD

3

Voorwoord

6

Conclusies & aanbevelingen

9

Financiële performance
Hoe scoort de ouderenzorg?

18

Branchegroep Zorg van BDO

Dit rapport is met veel zorg samengesteld, maar is gebaseerd op informatie die voor het overgrote deel komt uit externe en algemeen verkrijgbare bronnen, te weten de gedeponeerde jaarverslagen van ouderenzorginstellingen. Daardoor kan BDO niet instaan of verantwoordelijk worden gehouden voor de juistheid en volledigheid van de gebruikte informatie. Ook bevat deze publicatie geen specifiek advies voor concrete organisaties of situaties; het is uitdrukkelijk afgeraden om zonder het raadplegen van een deskundige en puur op basis van de informatie in deze publicatie besluiten te nemen, te handelen of na te laten. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele schade die het gevolg is van besluiten, handelen of nalaten op basis van de informatie in deze publicatie. Voor advies dat is toegesneden op uw concrete situatie kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op enige andere wijze, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

nieuwe
inzichten

nieuwe
perspectieven

Code rood

De ouderenzorg – een sector die ons allemaal raakt – stevent af op een financieel onhoudbare situatie. De kosten stijgen en de inkomsten nemen verder af. Dit kan resulteren in kwaliteitsverlies van zorg en faillissementen waarvan kwetsbare ouderen de dupe worden. Voor BDO Accountants & Adviseurs aanleiding om de vinger aan de pols te houden van de ouderenzorg door een diepgaande analyse van jaarrekeningen van zorgaanbieders. Hoe staat het met de financiën in deze sector? En moeten we ons inderdaad zorgen maken?

Het antwoord is: ja! De financiële resultaten in de ouderenzorg over boekjaar 2022 zijn ronduit alarmerend en voorspellen niet veel goeds voor de komende jaren. De inflatie en materiaal- en personeelstekorten hebben de kosten doen stijgen. Daar kwamen de hogere energiekosten en rentelasten nog bovenop. En deze ontwikkeling zet de komende periode nog door. Tegelijkertijd staat de ouderenzorg voor belangrijke extra investeringen op het gebied van digitalisering en duurzaamheid.

Naast kostenstijgingen zien wij maatregelen die het rendement van zorgaanbieders verder onder druk zetten. Zo verlaagt de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) vanaf 2024 de normatieve huisvestingscomponent (nhc) met 8%, volgen er forse bezuinigingen van het demissionaire kabinet en zetten zorgverzekeraars de tarieven verder onder druk. Ook het inkoopbeleid 2024-2026 van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) leidt alleen maar tot meer financiële onzekerheid voor zorginstellingen.

Wij pleiten dan ook voor acuut handelen vanuit de overheid: er moet worden ingegrepen. Daarnaast is het zaak dat ouderenzorginstellingen maximaal in blijven zetten op veranderingen die nodig zijn om te komen tot passende zorg. In deze benchmark leest u hoe nijpend de financiële situatie is van de ouderenzorg en doen wij een aantal aanbevelingen om weer grip te krijgen op de problemen in deze sector.

We wensen u veel leesplezier.

Mike Tagage
Partner Audit & Assurance
Publieke Sector



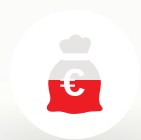
Mike Tagage

‘Rendement
ouderenzorg-
instellingen
verder onder
druk’

9 SIGNALEN VOOR...

Code ROOD

De ouderenzorg stevent af op een financieel onhoudbare situatie. De resultaten over boekjaar 2022 zijn ronduit alarmerend en voorspellen niet veel goeds voor de komende jaren. De kosten stijgen en de inkomsten staan onder druk. Dit leidt mogelijk tot kwaliteitsverlies van zorg en faillissementen. Acut handelen van overheid én ouderenzorgaanbieders is geboden.



€ 262,7 MLN

RESULTATEN GEHALVEERD

Op een totale omzet van € 23,6 miljard behaalden ouderenzorginstellingen in Nederland in 2022 samen een resultaat van € 262,7 miljoen (2021: € 533,4 miljoen).



30%

MEER INSTELLINGEN MET VERLIES

Van de 789 geanalyseerde ouderenzorginstellingen leden er over 2022 maar liefst 238 verlies, waar er dat over 2021 nog 171 waren.

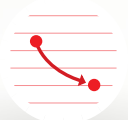


20,0%

HOGERE KOSTEN PNIL

De kosten aan PNIL (Personeel Niet in Loondienst) zijn in 2022 toegenomen met € 374,5 miljoen en bedragen al 10% van de netto omzet van ouderenzorginstellingen.

NEERWAARTSE RENDEMENTSSPIRAAL



1,1%

RENDEMENT NAAR KRITIEKE ONDERGREN

Het gemiddelde rendement over 2022 van ouderenzorginstellingen kwam net boven de 1% uit. Over 2021 was dat nog 2,3%. De ruimte voor nodige investeringen dreigt te vervallen.



5,2%

GEMIDDELDE INFLATIEDRUK 2023

De inflatie legt ook in 2023 druk op het rendement van ouderenzorginstellingen, mits deze niet geheel wordt gecompenseerd in de tarieven. Zo zullen naast materiaalkosten en huurprijzen, de personele kosten toenemen. Deze maken 75% van de netto-omzet uit.



40%

POTENTIEEL HOGERE BANKKOSTEN

Het aantal verliesgevendende ouderenzorginstellingen over 2022 is met 40% gestegen tot 238 (2021: 171). Daarmee neemt het risicoprofiel van de ouderenzorgsector voor banken toe. Dat leidt vanaf 2023 tot potentieel hogere bankkosten.



8%

LAGERE NHC- OPRENGSTEN 2024

De NZa gaat de normatieve huisvestingscomponent (nhc) vanaf 2024 verlagen met 8%. De nhc is een vergoeding per bewoner per dag en is bedoeld als dekking voor de kosten van het vastgoed van zorginstellingen. Hieronder vallen de afschrijvingskosten en huurlasten, evenals de rentelasten van leningen.



4,5%

TARIEFKORTING 2024 ALS VERTREK PUNT

De zorgkantoren hanteren voor 2024 slechts 95,5% van het NZa-maximumtarief als vertrekpunt voor het maken van tariefafspraken met zorgaanbieders. Daarbij gaan zij er, gebaseerd op cijfers over 2021, van uit dat driekwart van de ouderenzorgaanbieders geen verlies zal maken en aanbieders optimaal invulling geven aan onder andere het WOZO-programma van VWS.



1,2 - 3%

LAGERE OPBRENGSTEN 2024-2026

Er volgen forse bezuinigingen van het demissionaire kabinet. Minister Helder voert een verlaging van het landelijke budget voor de ouderenzorg door van 1,2% in 2024, dat oploopt tot circa 3% in 2026.

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

‘Het gemiddelde rendement over 2022 kwam nipt boven de 1% uit’

‘Aan inhuurkrachten (PNIL) waren ouderen-zorgaanbieders in 2022 in totaal € 374,5 miljoen meer kwijt. Dat komt neer op circa 10% van de netto-omzet’

CONCLUSIES

Halvering van de resultaten

Het gaat niet goed met de financiën van instellingen voor ouderenzorg. Ten opzichte van 2021 zijn de resultaten gehalveerd tot € 262,7 miljoen. Het gemiddelde rendement (resultaat ten opzichte van de totale opbrengsten) over 2022 kwam nipt boven de 1% uit. In 2021 bedroeg dat nog 2,3%.

Meer verlies, hogere kosten

Het aantal ouderenzorgaanbieders met verlies is met bijna 40% toegenomen van 171 in 2021 tot 238 in 2022. In veel gevallen leiden deze verliezen tot hogere rentelasten van banken. Aan inhuurkrachten (PNIL) voor de zorgverlening waren aanbieders in 2022 in totaal € 374,5 miljoen meer kwijt. Dat is bijna 20% meer dan het jaar ervoor en komt neer op circa 10% van de netto-omzet. Dit blijkt uit onderzoek van BDO Accountants & Adviseurs naar de cijfers van 789 zorgaanbieders¹.

Kwaliteit van zorg onder druk

De nijpende financiële situatie in de ouderenzorg kan leiden tot faillissementen van zorgaanbieders waarvan kwetsbare ouderen de dupe worden.

En de druk op de kosten leidt mogelijk tot kwaliteitsafname van de zorg. Bijvoorbeeld doordat ouderen minder persoonlijke aandacht krijgen, minder vaak worden verzorgd of minder vaak naar een dagbesteding kunnen gaan. Op dit moment moeten ouderen en zorginstellingen al steeds vaker een beroep doen op veelal overbelaste mantelzorgers. Deze ontwikkeling zal de komende jaren alleen maar verder doorzetten.

Inkoopbeleid zorgt voor onzekerheid

Last but not least is er het op 1 juni gepubliceerde inkoopbeleid 2024-2026 van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en de zorgkantoren. Veel is nog onduidelijk en dit brengt extra financiële onzekerheid voor zorginstellingen met zich mee. Met dit inkoopbeleid sluiten zorgkantoren aan op de beweging van het WOZO-programma van het ministerie van VWS om de toenemende druk op de langdurige zorg te verlichten: ‘Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan’. Ruim 250 ouderenzorgorganisaties hebben een kortgeding aangespannen tegen het nieuwe inkoopbeleid, omdat de lage tarieven van zorgkantoren de transitie naar een nieuw zorgstelsel bemoeilijken.

AANBEVELINGEN

BDO pleit voor acuut ingrijpen vanuit de overheid op drie terreinen:

1. Zzp-constructies moeten verder worden ontmoedigd

Wij vernemen uit de markt dat het werken met inhuurkrachten demotiverend kan werken voor het eigen personeel vanwege de grote mate van flexibiliteit die zij zich, in tegenstelling tot hun collega’s in loondienst, kunnen permitteren. Dit is mede een van de oorzaken dat het ziekteverzuim van het vaste personeel in de zorg onverminderd hoog blijft (4e kwartaal 2022: 9,3%). Deze ontwikkeling moet snel worden doorbroken. In de nieuwe cao is daarmee een begin gemaakt door de eerste keuze van roosters aan eigen personeel aan te bieden. Ook de Belastingdienst heeft aangekondigd strakker toe te zien op zzp-constructies. Die trekt de goedkeuring op modelovereenkomsten, gebaseerd op vrije vervanging, in. Wij zijn ervan overtuigd dat nadere stappen nodig zijn waarmee zzp-constructies verder worden ontmoedigd.

2. Maatregelen moeten worden getemporiseerd

Hoewel individuele acties, waaronder WOZO (Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen), logisch zijn om de zorgvraag te verminderen, moet de sector in staat worden gesteld om deze succesvol te kunnen implementeren. Doordat alles zich nu gestapeld aandient, vrezen wij dat de druk op de ouderenzorginstellingen te groot wordt en leidt tot

een kaalslag in de sector. Faillissementen zijn daarbij niet uitgesloten. Temporeren van maatregelen, dan wel meer reële tarieven of een tijdelijke opslag kunnen dit voorkomen.

3. Rekensystemen moeten gericht zijn op de toekomst, niet op het verleden

Veel rekensystemen van de overheid zijn gebaseerd op data uit het verleden en zijn niet ingesteld op toekomstige ontwikkelingen. Dat zou anders moeten, menen wij. Immers: ‘resultaten uit het verleden, zijn geen garanties voor de toekomst’.

‘Ten opzichte van 2021 zijn de resultaten gehalveerd’

Oproep aan VWS ‘Moderniseer DigiMV’

In vergelijking tot eerdere jaren constateren wij een aanzienlijke daling van de kwaliteit van invoer van data in DigiMV door zorgaanbieders. Circa 80% van alle onderzochte data was onvolledig of bevatte fouten. Een belangrijke oorzaak is dat DigiMV geen invoer- en verbandcontroles bevat. De cijfers kunnen daardoor afwijken van de gedeponeerde jaarrekening. Omdat de overheid juist haar macro-economische analyses en besluiten mede baseert op de gegevens in DigiMV, doen wij een dringende oproep aan VWS om het verouderde systeem van DigiMV te moderniseren.

NB Voor de totstandkoming van deze benchmark heeft BDO de data van DigiMV gecontroleerd en hersteld waar nodig.

¹ Dit betreft alle ouderenzorgaanbieders die in DigiMV tot en met 27 juli 2023 hebben gedeponeerd. De cijfers zijn geschoond voor invoerfouten door verbandlegging met de gedeponeerde jaarrekeningen. Daarnaast zijn enkele nieuw toegetreden ouderenzorgaanbieders achterwege gelaten voor een zuivere vergelijking van de cijfers.



+ Financiële performance

OUDERENZORG

De resultaten van de ouderenzorg zijn ten opzichte van 2022 gehalveerd als gevolg van hogere kosten bij minder sterk gestegen opbrengsten. De grootste kostenstijgingen – met bijna 20% – zaten in de personele sfeer. In totaal gaven zorg-aanbieders in 2022 € 2,3 miljard uit aan PNIL, dat is bijna 10% van de netto-omzet.

'In totaal gaven
ouderenzorg-
aanbieders
in 2022 € 2,3
miljard uit aan
PNIL'

Tabel A:
Totale resultatenrekening van
789 ouderenzorgaanbieders

	2022	2021	Mutatie in €	Mutatie in %
Netto-omzet	22.724.103.880	22.047.017.367	677.086.513	3,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	834.902.000	871.308.896	-36.406.896	-4,2%
Totale opbrengsten	23.559.005.880	22.918.326.263	640.679.617	2,8%
Kosten van grond- en hulpstoffen	29.459.016	30.654.196	-1.195.180	-3,9%
Kosten uitbesteed werk e.a. (PNIL)	2.258.339.079	1.883.826.700	374.512.379	19,9%
Lonen en salarissen	11.803.914.840	11.515.540.901	288.373.939	2,5%
Sociale lasten	1.963.094.332	1.805.559.178	157.535.154	8,7%
Pensioenlasten	1.010.884.752	943.574.346	67.310.406	7,1%
Afschrijvingen op vaste activa	870.738.681	864.852.447	5.886.234	0,7%
Bijzondere waardeverminderingen	14.093.225	23.129.678	-9.036.453	-39,1%
Overige bedrijfskosten	5.193.350.485	5.134.000.080	59.350.405	1,2%
Bedrijfslasten	23.143.874.410	22.201.137.526	942.736.884	4,2%
Bedrijfsresultaat	415.131.470	717.188.737	-302.057.267	-42,1%
Financiële baten en lasten	-144.954.870	-177.718.660	32.763.790	-18,4%
Belastingen e.a.	-7.485.588	-6.096.787	-1.388.801	22,8%
Resultaat	262.691.012	533.373.290	-270.682.278	-50,7%

Wanneer we de resultaten van de ouderenzorg onder de loep nemen, zien we dat deze over boekjaar 2022 in totaal € 262,7 miljoen bedroegen. Dat is nog niet de helft van het jaar daarvoor. In 2021 bedroeg het resultaat nog € 533,4 miljoen: een daling van maar liefst 50,7%. Dit lagere resultaat is het gevolg van hogere kosten bij minder sterk gestegen opbrengsten. Zo zijn de totale opbrengsten met € 640,7 miljoen toegenomen van € 22,9 miljard in 2021 naar € 23,6 miljard in 2022. De bedrijfslasten

stegen met € 942,7 miljoen van € 22,2 miljard naar € 23,1 miljard. Daarmee kwam het bedrijfsresultaat over 2022 uit op € 415,1 miljoen (2021: € 717,2 miljoen). Na rente, belastingen en resultaten uit deelnemingen bleef er € 262,7 miljoen over (2021: € 533,4 miljoen).

Personeelskosten grootste kostenpost
De grootste kostenstijgingen zaten in de personele sfeer. In 2022 waren de 789 onderzochte ouderenzorgaanbieders gezamenlijk € 374,5 miljoen meer

Tabel B:
Resultatenrekening van ouderenzorgaanbieders met
totale opbrengsten groter dan € 10 miljoen (n = 280)

	2022	2021	Mutatie in €	Mutatie in %
Netto-omzet	21.805.412.624	21.203.912.099	601.500.525	2,8%
Overige bedrijfsopbrengsten	783.601.126	818.970.529	-35.369.403	-4,3%
Totale opbrengsten	22.589.013.750	22.022.882.628	566.131.122	2,6%
Kosten van grond- en hulpstoffen	23.196.660	24.783.955	-1.587.295	-6,4%
Kosten uitbesteed werk e.a. (PNIL)	2.098.949.113	1.742.635.170	356.313.943	20,4%
Lonen en salarissen	11.360.177.852	11.110.868.552	249.309.300	2,2%
Sociale lasten	1.886.705.740	1.739.798.071	146.907.669	8,4%
Pensioenlasten	976.521.000	913.569.478	62.951.522	6,9%
Afschrijvingen op vaste activa	854.033.976	849.538.911	4.495.065	0,5%
Bijzondere waardeverminderingen	13.075.034	24.080.332	-11.005.298	-45,7%
Overige bedrijfskosten	4.986.015.540	4.944.783.508	41.232.032	0,8%
Bedrijfslasten	22.198.674.915	21.350.057.977	848.616.938	4,0%
Bedrijfsresultaat	390.338.835	672.824.651	-282.485.816	-42,0%
Financiële baten en lasten	-141.422.633	-174.814.382	33.391.749	-19,1%
Belastingen e.a.	-5.896.251	-1.951.942	-3.944.309	202,1%
Resultaat	243.019.951	496.058.327	-253.038.376	-51,0%

kwijt aan PNIL (personeel niet in loondienst). Een stijging van bijna 20% ten opzichte van 2021. In totaal gaven zorgaanbieders in 2022 € 2,3 miljard uit aan PNIL, hetgeen neerkomt op bijna 10% van de netto-omzet. In 2021 was dat nog 1,5% lager.

De totale kosten van het eigen zorgpersoneel stegen met 3,6% (€ 513,2 miljoen) beperkt. De verhouding eigen personeel ten opzichte van de netto omzet is met circa 65% in beide jaren ongeveer stabiel gebleven.

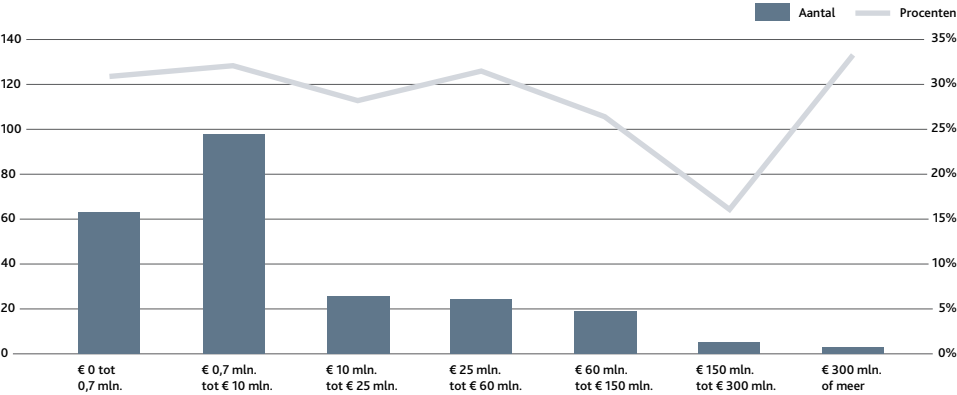
Halvering resultaat sectorbreed
Wanneer we kijken naar de aantallen zorgaanbieders in relatie tot de totale opbrengsten, kan een onderscheid worden gemaakt in 'kleinere' en 'grote' instellingen.

Maar liefst 509 van de 789 aanbieders in de ouderenzorg zijn actief in het kleinere segment (totale opbrengsten minder dan € 10 miljoen). Wanneer we uitsluitend kijken naar de cijfers van zorgaanbieders met totale opbrengsten boven

'Opvallend: maar
liefst 509 van
de 789 ouderen-
zorgaanbieders
zijn actief in het
kleinere segment'

‘Meer kritische
gesprekken over
het nakomen van
de financierings-
afspraken’

Grafiek 1:
Aantal ouderenzorgaanbieders met verlies
(in procenten)



€ 10 miljoen (280 aanbieders), dan zijn de financiële verschillen ten opzichte van het eerder getoonde overzicht beperkt (zie tabel B op pagina 11).

Verlies

Wanneer we verder kijken naar de resultaten, dan valt op dat over 2022 in totaal 238 ouderenzorgaanbieders verlies leden. Van de 789 aanbieders in totaal is dat ruim 30%. Grafiek 1 laat dit per segment zien. Uit deze grafiek zou de indruk kunnen ontstaan dat het gros van de ouderenzorgaanbieders die verlies hebben geleden over 2022, aanbieders zijn met totale opbrengsten tot € 10 miljoen. Maar verlies voor 30% van de zorgaanbieders geldt om en nabij voor organisaties in alle segmenten, met uitzondering van zorgaanbieders met totale opbrengsten tussen € 150 miljoen en € 300 miljoen. In dit segment bevinden zich 31 zorgaanbieders, waarvan slechts 5 te maken hadden met een verlies over 2022 (16%).

Hogere bankkosten

In financieringsafspraken voor langlopende leningen met banken is de EBITDA vaak als toetsingsratio opgenomen. De EBITDA staat voor Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization. Het geeft, eenvoudig gezegd, het kasgenererend vermogen van een organisatie weer en is daarmee een indicatie van de vitaliteit van

het bedrijf. De EBITDA mag over het algemeen niet negatief zijn. Grosso modo zien wij dat ouderenzorgaanbieders met een verlies vaak hun financieringsafspraken op de toetsingsratio EBITDA niet na kunnen leven en het volgende jaar met hogere bankkosten geconfronteerd worden die ze ook moeten 'goedmaken'. De resultaten over 2022, waarbij 30% van de zorginstellingen een verlies leed, en de vooruitzichten voor 2023 en 2024 leiden hoogstwaarschijnlijk tot meer kritische gesprekken tussen zorginstellingen en banken over het nakomen van de financieringsafspraken.

Rendementen

Naast toenemende kosten voor de zorginstellingen, zijn er uiteraard ook rendementen. Maar waar de kosten stijgen, dalen de rendementen. Over 2021 bedroeg het gemiddelde rendement van alle ouderenzorgaanbieders 2,3%. Dat is over 2022 maar liefst gedaald tot 1,1% en doorbreekt bijna de naar onze mening kritieke ondergrens van 1%. Een uitsplitsing van de gemiddelde resultaten naar omvang (qua opbrengsten) van de ouderenzorgaanbieders is te zien in grafiek 2 (op pagina 14).

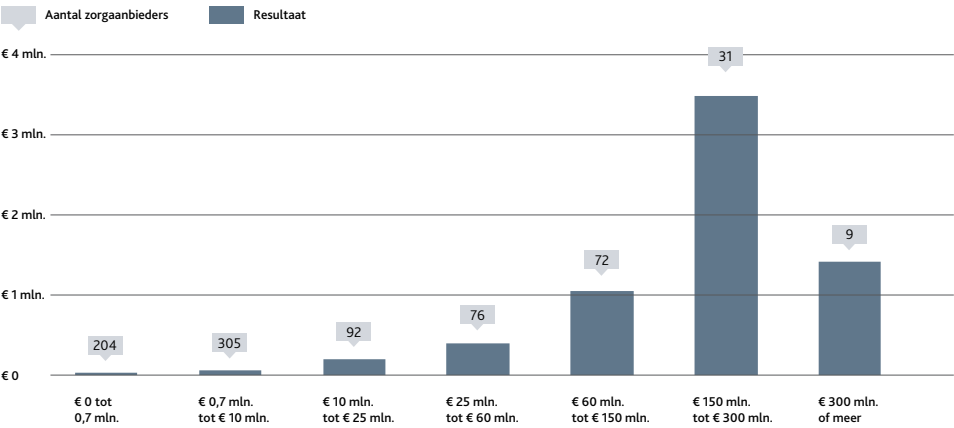
Optimale schaalgrootte

Ouderenzorgaanbieders met totale opbrengsten tussen de € 150 miljoen en € 300 miljoen

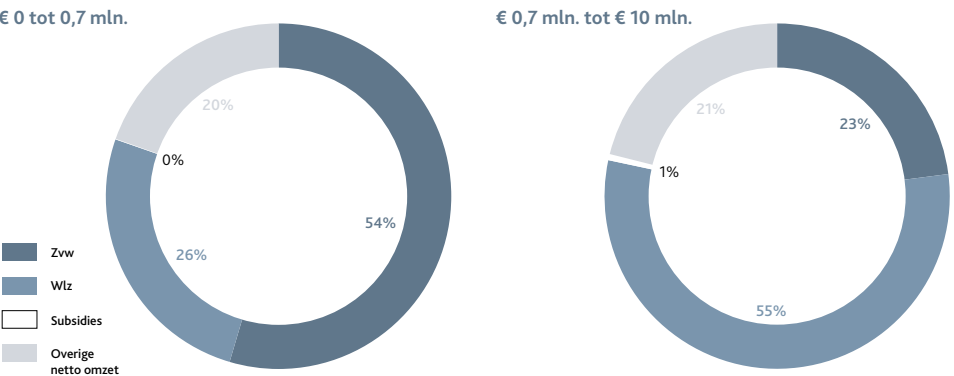


'Ouderenzorg-aanbieders met opbrengsten tussen de € 150 miljoen en € 300 miljoen lijken de optimale schaalgrootte te hebben'

Grafiek 2:
Gemiddeld resultaat naar omzetgrootte (2022)



Grafiek 3:
Bekostigingsbronnen per segment naar omzetgrootte (2022)



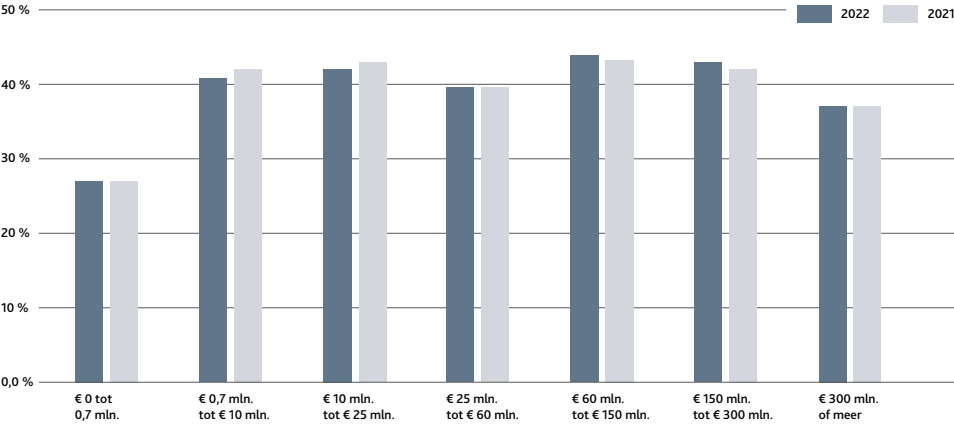
behaalden een rendement van 1,7% over 2022 (€ 3,5 miljoen). In 2021 was dit 2,1% (€ 4,2 miljoen). Van alle segmenten is hier de daling in procentpunten het geringst. Het lijkt erop dat hier sprake is van een optimale schaalgrootte.

Bekostigingsbronnen
Het rendement van zorgaanbieders in de ouderenzorg wordt verkregen vanuit meerdere bekostigingsbronnen. Grafiek 3 toont het overzicht per segment over 2022, waarbij we aantekenen dat

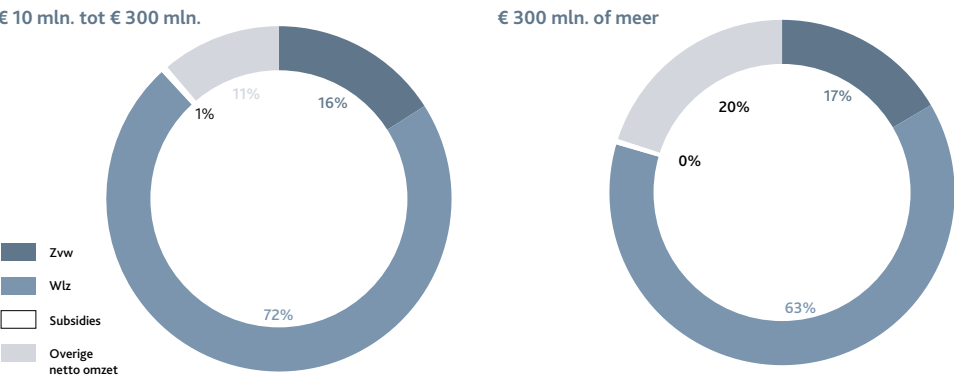
de procentuele verdeling slechts beperkt afwijkt ten opzichte van 2021. Vanaf boekjaar 2022 vallen de Wmo-opbrengsten onder de post Overige netto-omzet. Opvallend is dat tussen € 10 miljoen en € 300 miljoen de procentuele verhoudingen tussen de bekostigingsbronnen vrijwel gelijk blijven.

Vermogenspositie
De resultaten zijn over 2022 gehalveerd, maar in totaal nog positief. Het eigen vermogen van

Grafiek 4:
Ontwikkeling solvabiliteit naar omzetgrootte (2021 - 2022)



'De solvabiliteit over 2022 is met gemiddeld 41,6% nagenoeg gelijk gebleven'



zorgaanbieders in de ouderenzorg is als gevolg van het positieve resultaat gestegen van € 6,7 miljard in 2021 naar € 7,0 miljard in 2022. Doordat het balanstotaal minder sterk is gestegen dan het eigen vermogen, is de solvabiliteit over 2022 met 41,6% gemiddeld (2021: 41,3%) nagenoeg gelijk gebleven. Opvallend is dat bij ouderenzorgaanbieders waarbij de totale opbrengsten tussen € 0 en € 25 miljoen liggen, de solvabiliteit licht is gedaald. Bij aanbieders die de grens van € 60 miljoen overschrijden, is

de solvabiliteit licht gestegen. De solvabiliteit blijft stabiel in het segment 'totale opbrengsten tussen € 25 en € 60 miljoen'. Bij de kleinste ouderenzorgaanbieders gerekend naar totale opbrengsten (tot € 0,7 miljoen) is de solvabiliteit het laagst: 26,9% in 2022 en 27,0% in 2021 (zie grafiek 4).



'Wij vrezen voor een kaalslag in de sector. Faillissementen zijn daarbij niet uitgesloten. Acut handelen van overheid én zorgaanbieders is geboden'

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
Internet: www.bdo.nl/zorg

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

DE ONDERZOEKERS/ CONTACTPERSONEN



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



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



E.J. (Eelke Jan) Jongsma RA
Tel: 06 20 25 21 62
E-mail: eelke.jan.jongsma@bdo.nl

BRANCHEGROEP ZORG VAN BDO



drs. V. (Vincent) Eversdijk RA
Partner BDO Advisory
Tel: 06 52 61 51 65
E-mail: vincent.eversdijk@bdo.nl



drs. M.M.H. (Mike) Tagage RA
Partner BDO Audit & Assurance
Tel: 06 46 88 85 88
E-mail: mike.tagage@bdo.nl



mr. B.P.H. (Bram) Hautvast
Partner BDO Tax & Legal
Tel: 06 23 60 23 43
E-mail: bram.hautvast@bdo.nl



drs. W. (Wido) Dalhuisen RE CISA
Partner IT Audit - BDO Digital
Tel: 06 22 51 23 03
E-mail: wido.dalhuisen@bdo.nl



mr. drs. N.T. (Nika) Stegeman-Kruijt
Partner BDO Tax & Legal
Tel: 06 13 09 50 11
E-mail: nika.stegeman@bdo.nl

COLOFON

Tekst
Branchegroep Zorg van BDO

Concept & realisatie
Monte Media

Vormgeving
Ivo van IJzendoorn

Fotografie
ANP Photo

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.