

BDO-BENCHMARK ZIEKENHUIZEN 2018 UMC-SPECIAL

# Goede scores UMC's 'Gezonde uitgangspositie voor onzekere toekomst'

PRIMEUR KERNCIJFERS ALLE 8 UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA  
**9,2!**



nieuwe  
perspectieven

**BDO**

# INHOUD

- 3** Voorwoord:  
Een heel ander beeld
- 4** Opzet van  
het onderzoek
- 6** Resultaten:  
de scores van de 8 UMC's
- 10** Conclusies...  
en een uitdaging!
- 12** Bijlage I:  
Totale resultatenrekening
- 13** Bijlage II:  
Totale balans

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt aangeraden niet zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen of een besluit te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

© BDO november 2018

## Een heel ander beeld

De BDO-Benchmark Ziekenhuizen is de jaarlijkse 'financiële gezondheidscheck' van de Nederlandse ziekenhuizen. Wij voeren deze al sinds 2012 jaarlijks uit, tot nu toe uitsluitend voor de algemene ziekenhuizen. En met gepaste bescheidenheid mogen we toch zeggen dat deze 'financiële stresstest' inmiddels is uitgegroeid tot een gerespecteerd rapport in de zorgsector.

Dit jaar hebben wij voor het eerst ook de financiële gezondheid van de universitaire medische centra in ons land geanalyseerd – de UMC's. Dat hebben we gedaan in de vorm van een afzonderlijke analyse, maar met dezelfde methode als bij de algemene ziekenhuizen: op basis van de gepubliceerde jaarcijfers, en met dezelfde wegingsmethode. Met als doel: goed vergelijkbare cijfers en overige uitkomsten van beide onderzoeksgroepen.

De uitkomsten zijn opvallend. Want terwijl we in het 'grote' benchmarkrapport over de algemene ziekenhuizen dit jaar de noodklok moeten luiden over de financiële gezondheid van een flink deel van de instellingen – en over de toekomstige financierbaarheid van de ziekenhuiszorg in het algemeen – geven de jaarcijfers van de acht UMC's een heel ander beeld. Gemiddeld scoren zij een 9,2 voor hun financiële gezondheid. En vijf van de acht zelfs een volle 10!

Is het dus allemaal rozengeur en maneschijn bij de UMC's? Dat weet u als kenner zo mogelijk nog beter dan wij. Maar in financieel opzicht zijn deze belangrijke kenniscentra van de Nederlandse gezondheidszorg in elk geval ker gezond. Een geruststellend idee, gezien de uitdagingen waar de zorgsector als geheel de komende jaren voor staat.

**'De UMC's  
geven een heel  
ander beeld  
dan de andere  
ziekenhuizen:  
gemiddeld  
scoren  
zij een 9,2'**

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



Chris van den Haak

# Opzet van het onderzoek

## LEGENDA

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

Toelichting:  
Rendement = netto resultaat/totale omzet

IN DE 'BDO-BENCHMARK ZIEKENHUIZEN UMC-SPECIAL' VERGELIJKEN WIJ DE FINANCIËLE CIJFERS VAN DE ACHT NEDERLANDSE UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA MET ELKAAR EN MET DE ALGEMENE ZIEKENHUIZEN. DAARBIJ HEBBEN WE ONS GEBASEERD OP DE GEPUBLICEERDE JAARCIJFERS OVER 2017.

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. Ieder 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 ziekenhuizen – in dit geval de UMC's.

De gegevens die nodig zijn om de kengetallen te berekenen, komen rechtstreeks uit de gepubliceerde jaarrekeningen van de UMC's. Alle uitkomsten zijn op individuele basis 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 BDO-Benchmark Ziekenhuizen 2018. Op de volgende pagina's gaan wij verder in op de uitkomsten en in het

bijzonder de vergelijking met de uitkomsten bij algemene ziekenhuizen.

### Let op: vier kanttekeningen

Er 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 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 grote 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.

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.

## 2

MAASTRICHT UMC+  
© 711,4 MLN.  
👤 6.240 FTE  
% 3,4%



Gabriël Zwart, lid Raad van Bestuur

“Om optimaal aan de zorgvraag van onze patiënten te voldoen, werken we voortdurend aan het effectiever en efficiënter organiseren van zorgprocessen. Zodoende kunnen we ook de kostenontwikkeling beheersen en positieve financiële resultaten noteren. Dat is echter geen vanzelfsprekendheid. Door een groeiende, complexere zorgvraag, loonkostenstijgingen en investeringen in innovatie en huisvesting liggen namelijk lagere financiële rendementen in het verschiet. Om die toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, is medische vooruitgang en valorisatie noodzaak. Door onze innovatiekracht optimaal te benutten streven wij, samen met onze partners, naar een duurzame en toekomstbestendige zorg.”



## Resultaat

DE SCORES VAN DE 8 UMC'S

6

UMCG



1,4 MLD.



11.015 FTE



2,1%



Drs. H.A. Snapper RA RC, lid Raad van Bestuur

"Het UMCG heeft, net als de andere UMC's overigens, financieel een prima uitgangspositie. Deze solide basis hebben we nodig in verband met de ontwikkelingen die we voor de nabije toekomst zien. De druk in het primaire proces, door onder meer toenemende complexiteit en registratiedruk, werkt naar onze verwachting de komende jaren kostenverhogend. Ook moeten we investeren in nieuw- en verbouw en ICT. Dit alles maakt continue aandacht voor doelmatigheid noodzakelijk."

Tabel B:

## UMC's in vergelijking met algemene ziekenhuizen

Vergelijking ratio's	Algemene ziekenhuizen	UMC's
Solvabiliteit	25,6%	29,1%
Current ratio	1,24	1,36
Rendement	1,2%	2,6%
DSCR	2,31	3,53
Rentabiliteit totaal vermogen	1,4%	2,7%
Gemiddeld rapportcijfer	7,2	9,2
Totale opbrengsten	€ 17,1 miljard	€ 8,8 miljard
Totaal resultaat	€ 211 miljoen	€ 224 miljoen
Aantal instellingen in onze benchmark	62	8

**DE SCORELIJST IN DIT UNIVERSITAIR-MEDISCHE 'KLASJE VAN ACHT' LEEST ALS DE CIJFERLIJST VAN EEN BUITENGEWOON SLIMME LEERLING DIE SUMMA CUM LAUDE AFSTUDEERT. VIJF TIENEN, EN VERDER ALLEEN MAAR 'GOED' OF 'ZEER GOED', PLUS ÉÉN 'RUIM VOLDOENDE'.**

**Overall financiële performance UMC's**

Het gemiddelde cijfer van alle acht UMC's samen over 2017 komt uit op een 9,2. Dit is een groot contrast met de algemene ziekenhuizen die in onze benchmark voor het jaar 2017 een gemiddelde van 7,2 scooren. Deze betere financiële positie van de UMC's hangt samen met het grotere aantal inkomensbronnen waarover UMC's beschikken en het feit dat UMC's in staat zijn het bredere takenpakket op een meer rendabele wijze uit te voeren. UMC's ontvangen bijvoorbeeld afzonderlijke financiering voor onderzoek en onderwijs alsmede Beschikbaarheidsbijdragen Academische Zorg

voor de levering van topreferente zorg. De Beschikbaarheidsbijdrage Academische Zorg is een bedrag van 9% van de omzet van de UMC's.

Alle UMC's laten nette cijfers zien. Het totaalcijfer van Radboudumc is het laagst. Maar met een 7 scoort zelfs dit UMC nog altijd een ruime voldoende voor de financiële performance.

**Kengetallen toegelicht**

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

De acht UMC's behalen hogere ratio's en een relatief hoger resultaat in vergelijking met de algemene ziekenhuizen. De gezamenlijke opbrengsten van de acht UMC's zijn fors lager dan die van de gehele sector algemene ziekenhuizen, maar de UMC's behalen desondanks een hoger resultaat dan de 62 algemene ziekenhuizen bij elkaar.

## De cijfers van de acht UMC's op een rij

Ranking 2017	Naam ziekenhuis	Ratioanalyse 2017						Opbouw cijfer 2017					Ratioanalyse 2016					
		Solvabiliteit	Current ratio	Rendement	DSCR	Rentabiliteit totaal vermogen	Rapportcijfer 2017 *	Solvabiliteit	Current ratio	Rendement	DSCR	Rentabiliteit totaal vermogen	Rapportcijfer 2016					
1	Leids Universitair Medisch Centrum	40,3%	1,37	3,4%	6,27	4,2%	10	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	35,7%	0,91	3,0%	1,88	3,3%	8
2	Maastricht UMC+	37,5%	1,84	3,4%	2,59	3,3%	10	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	34,2%	1,21	3,1%	2,24	2,8%	10
3	Erasmus MC	26,6%	1,18	3,0%	2,40	2,6%	10	2,00	2,00	2,00	1,90	1,79	25,1%	2,26	4,0%	3,27	3,4%	10
4	AMC	25,5%	1,66	3,7%	2,14	3,9%	10	2,00	2,00	2,00	1,64	2,00	21,1%	1,74	3,1%	2,10	3,0%	9
5	VUmc	26,2%	1,01	3,8%	5,23	4,4%	10	2,00	1,56	2,00	2,00	2,00	24,2%	0,71	1,8%	3,50	2,0%	8
6	UMCG	25,8%	1,57	2,1%	2,95	2,3%	9	2,00	2,00	1,53	2,00	1,67	24,7%	2,27	1,2%	2,76	1,3%	8
7	UMC Utrecht	35,9%	1,53	1,2%	3,13	1,5%	8	2,00	2,00	1,09	2,00	1,26	32,8%	1,94	2,5%	6,14	2,8%	10
8	Radboudumc	22,8%	1,72	0,5%	3,55	0,6%	7	1,78	2,00	0,75	2,00	0,79	22,8%	1,11	1,1%	3,46	1,2%	8
	Gemiddelde	29,1%	1,36	2,6%	3,53	2,7%	9,2	1,97	1,95	1,67	1,94	1,69	26,9%	1,36	2,4%	3,17	2,6%	8,9

**Solvabiliteit**

De gemiddelde solvabiliteit van de acht UMC's over 2017 komt uit op 29,1%. De solvabiliteit van de individuele UMC's beweegt zich tussen 22,8% bij Radboudumc en 40,3% bij het Leids Universitair Medisch Centrum.

De solvabiliteit van de UMC's ligt daarmee hoger dan de gemiddelde solvabiliteit van de algemene ziekenhuizen, die ultimo 2017 25,6% bedraagt. Van de acht UMC's noteren alleen het AMC en Radboudumc een lagere solvabiliteit dan de gemiddelde solvabiliteit van algemene ziekenhuizen. De laagste solvabiliteit is die van het Radboudumc.

**Current ratio**

De gemiddelde current ratio bedraagt 1,36 ultimo 2017. VUmc heeft met 1,01 de laagste current ratio. De hoogste current ratio, te weten 1,84, is behaald door Maastricht UMC+. Van de acht UMC's hebben alleen VUmc en Erasmus MC een current ratio die ligt onder het gemiddelde van 1,24 voor algemene ziekenhuizen.

**Rendement**

Het gemiddelde rendement over 2017 is 2,6%, over 2016 bedroeg het gemiddelde rendement 2,5%. Het rendement van de UMC's ligt daarmee ook hoger dan het rendement van de algemene ziekenhuizen dat over 2017 1,2% bedroeg. Daarnaast is bij de UMC's sprake van een stijging van het rendement in vergelijking met 2016, terwijl bij de algemene ziekenhuizen zichtbaar is dat het rendement jaarlijks daalt. Het rendement van VUmc en AMC is het hoogst, met respectievelijk 3,79% en 3,72%. Het laagste scoort op dit punt het Radboudumc; dat behaalde in 2017 een rendement van 0,5%.

**Debt Service Coverage Ratio**

De gemiddelde DSCR over 2017 komt uit op 3,53 tegenover 3,17 ultimo 2016 en neemt dus behoorlijk toe. De DSCR van de UMC's ligt ook aanmerkelijk hoger dan bij de algemene ziekenhuizen, waarbij de DSCR ultimo 2017 2,31 bedroeg. De hoogste DSCR (te weten 6,27)

is behaald door Leids Universitair Medisch Centrum. De laagste DSCR bedroeg 2,14 en staat op naam van het AMC. Van de acht UMC's scoort alleen het AMC een DSCR onder het gemiddelde van de algemene ziekenhuizen.

**Rentabiliteit**

De gemiddelde rentabiliteit over 2017 bedraagt 2,7%. De rentabiliteit van de UMC's ligt daarmee ook hoger dan de rentabiliteit van de algemene ziekenhuizen van 1,4%. VUmc heeft met 4,4% de hoogste rentabiliteit.

\* De ranking van de ziekenhuizen met een 10,0 heeft plaatsgevonden op basis van de som van de vijf ratio's waarbij de solvabiliteit meeweegt als een fractie van het cijfer 1.

## Conclusies... en een uitdaging!

7

UMC UTRECHT

€ 1,2 MLD.

8.804 FTE

1,2%



Olav Rip, financieel directeur

Als UMC Utrecht zijn wij in onze regionale netwerken volop bezig met de herinrichting van het zorglandschap. Samen met onze ketenpartners willen we ervoor zorgen dat de patiënt op de juiste plek geholpen wordt. Doelmatigheid, preventie en innovatie spelen hierbij een belangrijke rol. Om nog grotere slagen te maken richting meer kwaliteit, samenwerking en doelmatigheid voor de patiënt is het van belang dat hier niet alleen regionaal maar ook op landelijk niveau meer aandacht voor komt.

ALS DE CIJFERS OP ZICHZELF Zouden STAAN, VALT ER AAN DE UITSLAGEN VAN DE BDO-BENCHMARK ZIEKENHUIZEN 2018 UMC-SPECIAL WEINIG TOE TE VOEGEN. FINANCIËEL GEZIEN ZIJN DE UMC'S GEMIDDELD DE BESTE JONGETJES (M/V) VAN DE KLAS. MAAR OOK ZIJ STAAN IN EEN WERELD VOL VERANDERINGEN. EN HUN BIJZONDERE POSITIE BRENGT IN ONZE OPTIEK OOK VERPLICHTINGEN MET ZICH MEE...

Samenvattend: de acht UMC's staan er goed voor. Met een gemiddeld rapportcijfer van 9,2 zijn zij financieel in uitstekende conditie, zeker in vergelijking met de algemene ziekenhuizen. Daardoor staan de UMC's er in vergelijking met hun niet-universitaire vakbroeders relatief gunstig voor om de onzekerheden rondom de zorgsector in de toekomst het hoofd te kunnen bieden.

Toch is er zelfs hier reden voor enkele kanttekeningen. Zo krijgen ook de UMC's 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 stap voor stap wordt omgebogen naar 0% in 2022 waarbij wel een correctie voor indexatie voor loon- en prijsontwikkeling wordt toegepast. De omzetgroei van 2,2% die de

universitair medische centra hebben laten zien moet naar de toekomst toe worden omgebogen. Ook in andere opzichten zullen de UMC's zich niet kunnen onttrekken aan de druk waaraan de gehele gezondheidszorg blootstaat: die van de voortdurend toenevende zorgvraag en de uitdagingen rond het vinden van het juiste personeel op allerlei functie-niveaus, bij aanhoudende druk op de kosten en de budgetten.

Uitdagingen genoeg, ook voor de UMC's. Daarbij komt er wat ons betreft ééntje extra prominent op de prioriteitenlijst te staan: het nemen van initiatief en het pakken van de regie als het gaat om de noodzakelijke herinrichting van de zorg in Nederland. Als er één categorie ziekenhuizen is die deze handschoen kan oppakken, zijn het de UMC's. Met hun solide financiële gezondheid én hun diepe specialistische medische en organisatorische kennis hebben zij daarvoor de beste kaarten in handen; talenten die zij beter dan ieder ander kunnen inzetten voor de noodzakelijke herinrichting van de zorg in Nederland. Móéten inzetten wat ons betreft. Adeldom verplicht.

## Bijlagen

BIJLAGE I: TOTALE RESULTATENREKENING  
BIJLAGE II: TOTALE BALANS

## BIJLAGE I: TOTALE RESULTATENREKENING

X € 1.000	2017	2016	Mutatie absoluut	% mutatie 2017-2016
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>				
<i>DBC opbrengsten</i>	4.876.963	4.742.430	134.533	2,8%
<i>Beschikbaarheidsbijdrage medisch specialisten</i>	707.685	683.260	24.425	3,6%
<i>Niet gebudgetteerde zorgprestaties</i>	124.789	120.861	3.928	3,3%
<i>Overige bedrijfsopbrengsten</i>	1.308.417	1.302.505	5.912	0,5%
<i>Subsidies</i>	1.762.527	1.738.555	23.972	1,4%
<b>Totaal</b>	<b>8.780.381</b>	<b>8.587.611</b>	<b>192.770</b>	<b>2,2%</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>				
<i>Personeelskosten</i>	5.119.788	4.921.159	198.629	4,0%
<i>Honorariumkosten medisch specialisten</i>	30.303	30.703	-400	-1,3%
<i>Afschrijvingen op IVA en MVA</i>	474.026	510.124	-36.098	-7,1%
<i>Overige bedrijfskosten</i>	2.807.255	2.805.039	2.216	0,1%
<b>Totaal</b>	<b>8.431.372</b>	<b>8.267.025</b>	<b>164.347</b>	<b>2,0%</b>
<b>SALDO OPBRENGSTEN EN LASTEN</b>				
	349.009	320.586	28.423	8,9%
<i>Financiële baten en lasten</i>	-122.516	-108.859	-13.657	12,5%
<b>RESULTATEN UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>				
	226.493	211.727	14.766	7,0%
<i>Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</i>	-1.014	-360	-654	181,7%
<i>Aandeel derden</i>	-1.527	-1.881	354	-18,8%
<i>Resultaat deelneming</i>	75	-718	793	-110,4%
<b>Resultaat</b>	<b>224.027</b>	<b>208.768</b>	<b>15.259</b>	<b>7,3%</b>

## BIJLAGE II: TOTALE BALANS

X € 1.000	2017	2016	Mutatie absoluut	% mutatie 2017-2016
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste activa</b>				
<i>Immateriële vaste activa</i>	172.394	129.716	42.678	32,9%
<i>Materiële vaste activa</i>	4.844.247	4.713.641	130.606	2,8%
<i>Financiële vaste activa</i>	94.655	102.705	-8.050	-7,8%
	<b>5.111.296</b>	<b>4.946.062</b>	<b>165.234</b>	<b>3,3%</b>
<b>Vlottende activa</b>				
<i>Vorraden</i>	95.217	91.890	3.327	3,6%
<i>OHW uit hoofde van DBC's</i>	322.342	219.908	102.434	46,6%
<i>Vorderingen, overlopende activa</i>	1.752.884	1.573.947	178.937	11,4%
<i>Vorderingen uit hoofde van financieringstekort</i>	788	827	-39	-4,7%
<i>Effecten</i>	2.567	3.018	-451	-14,9%
<i>Liquide middelen</i>	1.147.679	1.448.679	-301.000	-20,8%
	<b>3.321.477</b>	<b>3.338.269</b>	<b>-16.792</b>	<b>-0,5%</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>8.432.773</b>	<b>8.284.331</b>	<b>148.442</b>	<b>1,8%</b>
<b>PASSIVA</b>				
<b>Groepsvermogen</b>				
<i>Kapitaal</i>	11.051	11.078	-27	-0,2%
<i>Bestemmingsreserve</i>	748.265	654.408	93.857	14,3%
<i>Bestemmingsfonds</i>	65.933	64.679	1.254	1,9%
<i>Algemene en overige reserves</i>	1.624.853	1.495.910	128.943	8,6%
	<b>2.450.102</b>	<b>2.226.075</b>	<b>224.027</b>	<b>10,1%</b>
<i>Aandeel derden</i>	13.663	11.629	2.034	17,5%
<i>Voorzieningen</i>	768.582	767.831	751	0,1%
<i>Langlopende schulden</i>	2.754.703	2.810.878	-56.175	-2,0%
<i>Schulden uit hoofde van financieringsoverschot</i>	43.499	5.268	38.231	725,7%
<i>OHW uit hoofde van DBC's</i>	0	42.216	-42.216	-100,0%
<i>Kortlopende schulden, overlopende passiva</i>	2.402.224	2.420.434	-18.210	-0,7%
	<b>2.445.723</b>	<b>2.467.918</b>	<b>22.195</b>	<b>0,9%</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>8.432.773</b>	<b>8.284.331</b>	<b>148.442</b>	<b>1,8%</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 kosten-efficiënt 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)



M (Marleen) Zoetman-Kiers RA

Tel: 06 28 15 65 01

E-mail: [marleen.zoetman@bdo.nl](mailto:marleen.zoetman@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 Kastele RA

Tel: 06 18 30 36 79

E-mail: [john.van.de.kastele@bdo.nl](mailto:john.van.de.kastele@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 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)



R.C.A. (Robert) van Vianen RE

Tel: 06 30 07 99 09

E-mail: [robert.van.vianen@bdo.nl](mailto:robert.van.vianen@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

Wouter van der Struijs

Veronique Gielissen

### Fotografie

Hollandse Hoogte



# 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. Open staan 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](http://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.