

# Jaardocument 2025

Stichting Haaglanden Medisch Centrum



**H+**  
**MC**

**pwc** PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



# Bestuursverslag 2025

## Voorwoord

1. Verslag van het bestuur
2. Verslag raad van toezicht
3. Kwaliteit en Veiligheid
4. Kerngetallen
5. Financieel Beleid

## Jaarrekening 2025

- 6.1 Geconsolideerde jaarrekening 2025
- 6.2 Enkelvoudige jaarrekening 2025
- 6.3 Overige gegevens



# Voorwoord



## Van liefde tot lef

In 2025 hebben we samen een belangrijke stap gezet voor de toekomst van HMC. Met trots presenteerden we onze vernieuwde strategische koers voor de komende jaren: 'Passende zorg met liefde en lef'. Deze koers is het resultaat van intensieve samenwerking – binnen ons ziekenhuis en met onze partners in de regio – en geeft richting aan hoe we ook in de toekomst toegankelijke, betaalbare en hoogwaardige zorg willen blijven bieden.

De zorgvraag in onze regio groeit en verandert. Dat vraagt om slimme keuzes, innovatie en vooral om samenwerking. Binnen onze koers bouwen we voort op wat goed gaat. Onze sterke posities in onder andere traumazorg, neurochirurgie en bepaalde vormen van kankerzorg blijven een belangrijk fundament. Tegelijkertijd werken we steeds intensiever samen in de regio, bijvoorbeeld bij de concentratie en spreiding van hoogcomplexe zorg. Alleen door samen op te trekken kunnen we de zorg toekomstbestendig houden – voor onze patiënten én voor onze collega's.

Als topklinisch ziekenhuis hebben we daarin een bijzondere rol. HMC behoort tot de 27 topklinische ziekenhuizen van Nederland en beschikt over elf erkende topklinische expertises. Dat betekent dat patiënten soms van ver naar ons toe komen voor gespecialiseerde zorg. Daar zijn we trots op. Het motiveert ons om elke dag opnieuw te blijven leren, ontwikkelen en vernieuwen. Opleiding, onderzoek en innovatie spelen daarbij een belangrijke rol. In 2025 hebben we daarom ook het HMC-innovatieplatform opgericht, om kennis te delen en nieuwe ideeën sneller tot ontwikkeling te brengen.

Onze kernwaarden liefde en lef zijn daarbij niet alleen woorden, maar iets wat dagelijks voelbaar is in onze organisatie. Liefde voor patiënten, voor het vak en voor elkaar. En lef om te vernieuwen en verantwoordelijkheid te nemen, juist wanneer omstandigheden daarom vragen. Dat zagen we bijvoorbeeld tijdens de NAVO-top in Den Haag, waarbij HMC als Haags ziekenhuis een belangrijke rol speelde. Dankzij de inzet en voorbereiding van veel collega's verliep deze periode veilig en soepel.

Maar liefde en aandacht laten zich ook zien in kleine dingen. Zo hebben we in 2025 de basis gelegd voor een bijzonder initiatief: een speciaal spreekuur voor vrouwspecifieke gezondheidsvragen voor onze eigen medewerkers. Daarmee willen we bijdragen aan een gezonde en vitale werkomgeving waarin collega's zich gezien en gesteund voelen.

Terwijl we terugkijken op 2025, kijken we ook vooruit. In 2026 bestaat HMC tien jaar. Tegelijkertijd start de volgende fase van onze huisvestingsvernieuwing onder de noemer HMC Bouwt. Ook verwelkomen we nieuwe medische technologie, zoals de ZAP-X voor zeer precieze bestraling en de Da Vinci 5 operatiebot. Ontwikkelingen die ons helpen om patiënten nog beter te behandelen.

Ik ben trots op wat we samen hebben bereikt. En vooral dankbaar voor de inzet, deskundigheid en betrokkenheid van al onze collega's. Dankzij hen maken we elke dag het verschil voor onze patiënten. Met liefde én lef kijken we uit naar wat komt.

**Ingrid Wolf (voorzitter raad van bestuur),  
mede namens Martijn Wiesenecker en Pieterneel Hummelen**

# 1. Verslag van het bestuur

## 1.1 Samenstelling

De raad van bestuur was in 2025 als volgt samengesteld:

- + Mevrouw drs. I.C.D.Y.M Wolf-de Jonge (voorzitter raad van bestuur, sinds 1 oktober 2019)
- + De heer drs. M. Wiesenekker (lid raad van bestuur, sinds 1 oktober 2022)
- + Mevrouw P. Hummelen MSc (lid raad van bestuur, sinds 11 november 2024)

De samenstelling van de raad van bestuur was in 2025 ongewijzigd.

## 1.2 Taken en werkwijze

De taken en bevoegdheden van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten. De werkwijze is verder nader uitgewerkt in het 'reglement raad van bestuur'. Dit reglement omschrijft de rol en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Het reglement bevat verder het profiel van de leden, de overlegstructuur, de benoemingsprocedures en zittingstermijnen, de informatievoorziening, de onafhankelijkheid, de vergoedingen en de verhouding met de raad van toezicht.

Bij elk aandachtsgebied is een portefeuillehouder binnen de raad van bestuur als eerste aanspreekbaar. Bij afwezigheid is een van de andere bestuursleden waarnemer. De leden van de raad van bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het gehele ziekenhuisbeleid.

De nevenfuncties van de bestuurders zijn te vinden op [www.haaglandenmc.nl/over-ons](http://www.haaglandenmc.nl/over-ons).

## 1.3 Het over 2025 gevoerde beleid

### Lancering strategische koers

Het begin van 2025 stond voor HMC in het teken van de lancering van de update van onze strategische koers voor de periode 2025 – 2030, getiteld 'Passende Zorg met Liefde en Lef'. In het strategiedocument presenteren we hoe we als ziekenhuis tot 2030 werken aan passende zorg en onze topklinische status waarmaken. Met de toenemende vergrijzing, de groei van de bevolking in ons verzorgingsgebied en de steeds zwaardere zorgvraag is het een uitdaging om de beste medisch specialistische zorg te blijven bieden. Daarbij hebben we ook specifieke uitdagingen als stadsziekenhuis in Den Haag, waar de zorgvraag groot is en de gezondheidsverschillen groot. Daarom zetten we ons de komende jaren in om – samen met patiënten en onze netwerkpartners – de manier waarop we zorg bieden te veranderen. Om voorbereid te zijn op de steeds zwaardere zorgvraag is het onze opdracht die patiënten te zien of behandelen die daadwerkelijk zorg in of van ons (topklinische) ziekenhuis nodig hebben en om – in samenwerking met onze collega ziekenhuizen, huisartsen en overige partners in zorg en welzijn – ook in andere zorgvormen te voorzien: passende zorg. Zo leveren we vanuit ons topklinisch profiel een belangrijke bijdrage aan de duurzame beschikbaarheid van medisch specialistische zorg in onze regio en de benodigde transformatie daarvan.

Onze koers is opgebouwd uit speerpunten en negen strategische thema's waarvoor we ambities hebben opgesteld en vertaald naar strategische doelstellingen en veranderprogramma's.

### Speerpunten

In onze strategie nemen onze speerpunten een centrale plaats in. Dit zijn het HMC Traumacentrum, het HMC Neurocentrum en het bijzonder zorgaanbod van de oncologie (waaronder darmkanker). In de traumazorg werken we nauw samen in Den Haag met Haga ziekenhuis en in de regio West met het LUMC. We haalden over 2025 onze doelstellingen voor wat betreft de opvang en behandeling van multitraumapatiënten. In december 2025 vond ook de hervisitatie plaats.

In april 2025 werd met LUMC en Haga afgesproken dat we uiterlijk per 1 januari 2030 komen tot één gezamenlijk Universitair Traumacentrum West (UTW) voor onze regio, waarbij HMC locatie Westeinde is ingericht als poort voor de opvang van multitrauma patiënten en LUMC de coördinatietaken op zich neemt. Bij LUMC en Haga worden expertisecentra voor traumazorg ingericht. De afspraken werden bekrachtigd in december 2025. Vanaf april 2025 zijn we in gesprek met verschillende stakeholders over ons voornemen, zoals met het ministerie van VWS, NAZW, IGJ en de zorgverzekeraars. We zetten daarbij samen in op de totstandkoming een nieuwe gezamenlijke aanwijzing voor de multitraumazorg van het ministerie van VWS, die de genoemde afspraken weerspiegelt. Ook werkten we aan de voorbereiding van de totstandkoming van een gezamenlijke coöperatie.

2025 was ook het jaar waarin we op onze speerpunten investeerden in innovatie. HMC krijgt als eerste ziekenhuis in Nederland de ZAP-X: een hypermodern bestralingstoestel dat met grote nauwkeurigheid bestralingen kan uitvoeren bij hersenaandoeningen. HMC heeft daarnaast de operatierobot Da Vinci 5 aangeschaft. Met deze robot kunnen we ingrepen met de hoogste nauwkeurigheid uitvoeren. Dat zorgt voor minder schade en sneller herstel van onze patiënten. We bereiden ons voor om de robot eind 2026 operationeel te hebben.

#### Passende zorg

Vanuit onze strategie werken we aan de maatschappelijke opgave om de groei van zorg(kosten) in te dammen en de verzwaaring van de zorgvraag op te vangen. Door ons zorgaanbod anders te organiseren (transformatie) en samen te werken met netwerkpartners in zorg, welzijn en sociaal domein werken we toe naar passende zorg: zorg die samen met de patiënt tot stand komt, bijdraagt aan het functioneren en de kwaliteit van leven en wordt geleverd daar waar het moet. Het is onze opdracht dat we in HMC die patiënten zien of behandelen die daadwerkelijk zorg in of van ons (topklinische) ziekenhuis nodig hebben. We geven vorm aan dat beleid via een aantal belangrijke thema's in onze strategie.

#### Samenwerking in de regio: concentratie en spreiding van zorg

In het kader van passende en toekomstbestendige zorg hebben we in 2025 in de regio afspraken gemaakt over de concentratie en spreiding van een aantal hoogcomplexere zorgdomeinen. Met de zes ziekenhuizen in de regio - waarmee wij samenwerken in OncoWest - zijn afspraken gemaakt over operaties voor nierkanker. Voor de patiënten van HMC betekent dit dat ze in de toekomst voor zowel een totale als voor een gedeeltelijke nierverwijdering terecht kunnen in HMC. Onze patiënten die een ingreep aan de prostaat moeten ondergaan, worden vanaf 2026 doorverwezen binnen de regio naar het Reinier de Graaf ziekenhuis. Samen met de andere ziekenhuizen zetten we onze schouders onder deze afspraken en de samenwerking hierin. Belangrijk daarbij is ook om het multi-disciplinair overleg (MDO) rond de patiënt technisch goed en juridisch geborgd met elkaar vorm te geven. In 2025 zetten we daarin stappen voorwaarts.

In de regio zijn ook (proces)afspraken gemaakt over de concentratie en spreiding van vaatchirurgische zorg. De zes ziekenhuizen in onze regio vormen ook voor deze zorg een netwerk waarin steeds meer wordt samengewerkt. De afspraken brachten geen veranderingen met zich mee voor de patiënten van HMC.

#### Transformatie naar passende zorg

In 2025 waren we aan de slag om - onder de noemer Haaglanden Gezonder - in samenwerking met onze partners de zorg en ondersteuning aan inwoners van Haaglanden de komende jaren te veranderen met als doel de zorg te verbeteren, deze voor iedereen toegankelijk te houden en efficiënter om te gaan met de beschikbare middelen. Vanuit onze strategische koers hebben we in 2025 gewerkt aan verschillende initiatieven.

HMC is initiatiefnemer en penvoerder voor het regionaal transformatieprogramma 'medisch specialistische zorg ouderen'. Samen met het LUMC, Haga Ziekenhuis en VVT-partners slaagden we er in 2025 in om voor de projecten in dit programma transformatiegelden van de verzekeraars te verkrijgen. Hiermee kunnen we de gewenste veranderingen in deze zorg vormgeven. Het programma loopt tot 2030 en voorziet in een fundamentele verbetering van de zorg aan kwetsbare ouderen. Gezamenlijk zorgen we ervoor dat onnodige ziekenhuisopnames van kwetsbare ouderen worden tegengegaan.

HMC participeert in het transformatieplan 'chronisch samen sterk Haaglanden' waarmee we samen met Haga Ziekenhuis en de regionale huisartsenorganisatie Hadoks de zorg voor patiënten met chronische aandoeningen beter op elkaar afstemmen.

Op het gebied van de acute zorg is HMC samen met de andere partners in de acute zorg actief op de transformatieprojecten uit het ROAZ-plan. Daarin zorgen we er samen met alle partners die een rol hebben in de opvang van acute zorgvragen voor dat deze zorgvragen direct op de juiste plek terecht komen (zorgcoördinatie).

We hebben in 2025 een instellingsplan gemaakt voor onze eigen transformatiedoelstellingen: het voorkomen van onnodige instroom en het verbeteren van de doorstroom van patiënten. De projecten uit het plan hebben betrekking op patiëntparticipatie, slim ziekenhuis en zorg buiten het ziekenhuis. Het plan staat op de wachtlijst bij de coördinerend zorgverzekeraar om in aanmerking te komen voor financiering. In 2025 hebben we daarom een tweetal projecten geprioriteerd die in 2026 worden uitgevoerd.



### Topklinische expertises

In 2025 hebben we verder gewerkt aan de ontwikkeling van onze bijzondere - door de Stichting Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ) erkende - topklinische expertisecentra en zorgfuncties. HMC beschikt in 2025 over elf erkende topklinische expertisecentra (TEC). Het betreft:

- + TEC Intra arteriële trombectomie (IAT)
- + TEC Slaapaandoeningen
- + TEC Borstkanker
- + TEC Cardio-MRI met mapping van hartspierweefsel
- + TEC Meniscustransplantaties
- + TEC Toegang voor peritoneaal en hemodialyse
- + TEC Endometriose
- + TEC Hersentumoren in het bijzonder gliomen
- + TEC Hoofd-hals oncologie
- + TEC Diabetische voet
- + TEC recidief en locally advanced rectumcarcinoom

### Wetenschap en innovatie

Het onderdeel Focus op Wetenschap uit onze strategie blijkt zich te vertalen naar nog meer enthousiasme en ideeën voor impactvol wetenschappelijk onderzoek. We zien een groei in zelfgeïnitieerd onderzoek en ook in subsidie aanvragen waarvan er in 2025 diverse zijn toegekend. ZonMW kende subsidie toe om te onderzoeken of moderne CT-scans en kunstmatige intelligentie (AI) beter kunnen voorspellen welke behandeling patiënten met kritieke ischemie nodig hebben. En ook het onderzoek naar de aanpak van alcoholproblematiek in de spoedzorg kon met hulp van ZonMW van start. Het MDL-fonds kende subsidie toe voor het onderzoek naar medicijngebruik bij levercirrose.

Mooi onderzoek dat in 2025 heeft geleid tot een ziekenhuisbrede innovatie is dat van een HMC-seniorverpleegkundige naar de inzet van vertaalssoftware en andere hulpmiddelen. Hiermee gaat het gesprek met anderstalige patiënten tijdens hun behandeling, consult of opname beter. Dit onderzoek heeft geleid tot meer begrip, minder tijdsbesteding en betere zorg. De uitkomsten van dit HMC project zijn meegenomen in een nieuwe landelijke richtlijn. Zo dragen we in HMC bij van verwondering op de werkvloer tot het maken van landelijk beleid.

In 2025 is het Platform Innovatie opgericht in HMC. Hiermee geven we op een laagdrempelige manier vorm aan het stimuleren en ondersteunen van de realisatie van innovaties in HMC én zorgen we voor kennisuitwisseling en 'leren van elkaar'. Op deze manier maken we ook de drempel voor opschaling van vernieuwingen lager en vergroten we de impact van vernieuwing bij HMC.

Mooie innovaties in 2025 zijn o.a. het 3D-printen van huid om bestraling bij radiotherapie optimaal te kunnen doen, of de inzet van een iPhone op de OK. Ook de pilot met de inzet van VR-technologie als onderdeel van de opleiding tot anesthesiemedewerker, heeft in 2025 geleid tot het besluit om dit standaard in de opleiding van onze medewerkers op te nemen. Hiermee is de belasting van de dagelijkse praktijk lager, kan een medewerker met meer zelfvertrouwen en sneller aan de slag én is de opleiding leuker.

### Duurzaamheid

In 2024 ondertekende HMC de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Vanuit onze duurzaamheidsagenda werken we aan drie centrale thema's: circulariteit, gezondheidsbevordering en klimaat. Centraal staat bewustwording en gedragsverandering zodat duurzaamheidscomponenten in onze gehele bedrijfsvoering een vanzelfsprekendheid worden. Alle afdelingen in HMC werken jaarlijks een aantal duurzaamheidsinitiatieven uit vanuit hun eigen jaarplan. In 2025 organiseerden we de eerste editie van het Duurzaamheidsfestival waarin we - ter inspiratie en navolging - op ludieke wijze een aantal ideeën en initiatieven uit onze organisatie hebben samengebracht.

### Digitale strategie

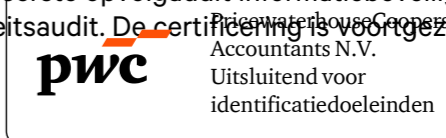
Onze digitale strategie helpt ons om te bouwen aan een solide 'digitaal fundament' voor passende en toekomstbestendige zorg. Vanuit onze digitaliseringsagenda werken we aan het beschikbaar stellen



van meer vormen van digitale ondersteuning van het zorgproces, bijvoorbeeld e-coaching programma's voor patiënten met chronische aandoeningen. Om deze ontwikkelingen te realiseren participeren we in landelijke en regionale initiatieven waarmee we de zorgtransformatie mogelijk maken. Ook zetten we in op verdere digitalisering van onze bedrijfsprocessen en het slim gebruik maken van data. In 2025 is een start gemaakt met 'De Digitale Patiëntreis', dat als een van de strategisch belangrijk projecten voor HMC is gemarkeerd. Met dit project beogen we grotendeels invulling te geven aan de digitale strategie door het ondersteunen van patiënten in het zorgtraject binnen HMC, middels diverse vormen van communicatie en interactie. Ook is in 2025 gestart met een aantal AI-initiatieven. Zo is er een AI-toepassing ontwikkeld om het aantal no-shows te reduceren en is een uitgebreid vooronderzoek gedaan naar een voor HMC passende speech-to-text oplossing. Al deze ontwikkelingen zijn in lijn met het in 2025 vastgestelde AI-beleid om verantwoorde inzet en gebruik van deze toepassingen te borgen. In 2025 hebben we grote stappen gezet om een belangrijk deel van onze ICT-infrastructuur te moderniseren en is geïnvesteerd in cyberveiligheid en weerbaarheid van onze infrastructuur.

### Informatiebeveiliging en privacybescherming (IB&P)

In HMC is privacybescherming en informatiebeveiliging een onlosmakelijk onderdeel van het leveren van veilige en betrouwbare patiëntenzorg. De verdere digitalisering van zorgprocessen, de afhankelijkheid van ICT en nieuwe wetgeving (bijvoorbeeld NIS2, de opvolger van de oude Europese richtlijn voor Network Information Security) vragen blijvende aandacht voor het beschermen van patiëntgegevens en de beschikbaarheid van systemen. In 2025 is voortgebouwd op het in 2024 behaalde NEN 7510-certificaat en is gewerkt aan het versterken van de werking van het Information Security Management System (ISMS). De focus lag op risicomanagement, governance en het aantoonbaar doorlopen van de plan-do-check-act-cyclus, mede in voorbereiding op toekomstig verscherpte wetgeving zoals NIS2. In maart 2025 heeft Qualicor de eerste opvolgaudit informatiebeveiliging uitgevoerd, gelijktijdig met de ziekenhuis-brede kwaliteitsaudit. De certificering is voortgezet, zonder



major afwijkingen, met aandachtspunten die richting geven aan verdere professionalisering, ook op het gebied van IB&P.

In 2025 is geïnvesteerd in een stevig team IB&P, waarmee we de hoeveelheid personele wisselingen en tijdelijke externe inhuur hebben kunnen reduceren: medio november hebben we het team zorgvuldig opgebouwd en alle functies weten in te vullen met interne gemotiveerde medewerkers.

Op het gebied van privacy is in 2025 een brede nulmeting uitgevoerd. Dit privacy assessment heeft inzicht gegeven in het volwassenheidsniveau van HMC en in de belangrijkste verbeterpunten. De nulmeting laat zien dat in HMC sprake is van een goede basis, waaronder een functionerende IB&P-governance, een risico-gebaseerde loggingscontrole en een formeel ingericht proces voor de afhandeling van rechten van betrokkenen. Ook zijn in het inkoopproces structurele waarborgen voor privacy ingericht. Op basis van de uitkomsten is een concreet plan van aanpak opgesteld met zowel quick wins als structurele maatregelen, waarmee gericht wordt gewerkt aan verdere versterking van privacybescherming binnen HMC.

Informatiebeveiliging en privacy blijven continue processen. Ontwikkelingen binnen en buiten HMC vragen om blijvende alertheid, heldere governance en betrokkenheid van de hele organisatie, ondersteund door periodieke externe toetsing.

#### Optimaal werkklimaat

In de huidige arbeidsmarktomstandigheden is het zaak een gedegen strategie te hebben om al onze HMC-professionals blijvend aan ons te binden. We zijn een aantrekkelijke organisatie om voor te werken en dat willen we ook in de toekomst zijn. De belangrijkste pijler in ons beleid is het hebben van regie over de eigen loopbaan, het hebben van een goede werk-privé balans en het faciliteren van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Zo kan elke HMC-er zich optimaal ontwikkelen. Onze leidinggevenden spelen daarin een belangrijke rol. We hebben in dat kader een ontwikkelprogramma opgezet waarmee we alle leidinggevenden in HMC in staat stellen hun teams te ontwikkelen en persoonlijke groei van hun teamleden te vergroten. Dat programma is van start gegaan. In 2025 zijn we vanuit ons HRM-beleid aan de slag gegaan met het terugdringen van het aantal zelfstandigen niet in loondienst (zzp) dat bij ons werkzaam is, door met hen in gesprek te gaan en een directe arbeidsrelatie aan te bieden. We zijn daarnaast samen met Haga een flexpool gestart.

#### Bedrijfsvoering

Door onze organisatie goed en efficiënt in te richten werken we kosteneffectief voor een duurzaam financieel gezond HMC. Om onze financiële doelstellingen te behalen zijn we in 2025 gestart met een doelmatigheidsprogramma. Het doel van het programma HMC FIT (Financiën In Transitie) is om financieel gezond te blijven, juist ook met het oog op omvangrijke vernieuwbouwtrajecten én investeringen in innovatie, in de zorg en in onze medewerkers. In 2025 is het programma FIT gestart om dit mogelijk te maken. In de tweede helft van 2025 is een inventarisatie gedaan naar doelmatigheidskansen en besparingspotentieel. In hoofdstuk 5 van dit verslag lichten we dit verder toe.

We hebben onze inspanningen op het gebied van integraal capaciteitsmanagement (ICM) geïntensiveerd. Het is reeds dagelijkse praktijk in onze klinieken en in 2025 hebben we het succesvol op een aantal poliklinieken ingevoerd. Dit loopt door in 2026. Het is onze ambitie dat ook voor onze radiologische functies uit te rollen.

In 2025 hebben we een aanvang gemaakt met project-portfoliomanagement, om zo ook beter te kunnen sturen op realisatie van onze strategie. Voor 2026 hebben we ons ten doel gesteld om centraal via een project-portfoliobureau te kunnen voorzien in de bemensing van onze projecten met projectleiders.



## 2. Verslag raad van toezicht



De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur en toetst of in beleid en uitvoering evenwicht bestaat tussen het organisatiebelang en de maatschappelijke functie van de zorginstelling.

### 2.1 Samenstelling

In 2025 bestond de raad van toezicht uit de volgende vijf leden:

- + de heer drs. A.C. Dorland MBA - voorzitter (1955)
- + mevrouw prof. dr. I.D. de Beaufort - vice-voorzitter (1954) – tot 1 april 2025
- + de heer ir. A. Bruijntjes (1952) - lid
- + de heer drs. V.W.J.A. van Stijn (1965) - lid
- + mevrouw prof. dr. S. Geerlings (1965) - lid
- + mevrouw drs. M.E.Y. Koster (1963) – lid vanaf 15 april 2025

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de raad van bestuur van HMC en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle leden van de raad van toezicht hebben de Nederlandse nationaliteit. De gegevens van de leden van de raad van toezicht met betrekking tot de (neven)functies en benoemingstermijnen zijn vermeld op de website van HMC: <https://www.haaglandenmc.nl/over-ons/over-hmc/organisatie-en-bestuur/>.

Voor de raad van toezicht is een generieke profielschets opgesteld, waar de raad in zijn geheel aan moet voldoen. Daarnaast wordt per vacature een specifiek profiel gemaakt op basis van de algemene profielschets. Eén lid wordt benoemd op voordracht van de cliëntenraad. In de huidige samenstelling betrof dit tot 1 april 2025 mevrouw prof. dr. I.D. de Beaufort. In verband met het aflopen van de maximale benoemingstermijn is mevrouw De Beaufort op 1 april 2025 teruggetreden uit de raad van toezicht en is mevrouw M.E.Y. Koster per 15 april 2025 op voordracht van de cliëntenraad benoemd. Alle nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht worden gemeld en beoordeeld, evenals een mogelijk tegenstrijdig belang dat het onbelemmerd en onafhankelijk uitoefenen van de taken zou kunnen verhinderen.

Mevrouw De Beaufort heeft een erg waardevolle inzet, grote betrokkenheid en deskundige bijdrage geleverd als lid van de raad van toezicht gedurende de afgelopen 8 jaar en de organisatie is haar daarvoor dan ook zeer erkentelijk.

De raad van toezicht is verheugd dat mevrouw Geerlings in 2025 te kennen heeft gegeven met plezier herbenoembaar te zijn na ommekomst van haar eerste zittingstermijn. De raad van toezicht heeft mevrouw Geerlings m.i.v. 1 januari 2026 dan ook herbenoemd voor een periode van 4 jaar.

Met ingang van 15 februari 2026, aldus na afronding van het boekjaar 2025, zijn de heer G.W. Hilverda en de heer drs. A.L.H. Visser toegetreden tot de Raad van Toezicht en als zodanig ook voorzitter respectievelijk lid geworden van de Auditcommissie. Zij volgen de heren Van Stijn en Bruijntjes op die na ommekomst van twee zittingstermijnen op 1 februari jl. zijn afgetreden.

### 2.2 Taken en werkwijze

De taken en bevoegdheden van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten. De werkwijze is verder nader uitgewerkt in het 'reglement raad van toezicht'. Dit reglement omschrijft de toezichthoudende rol van de raad en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Het reglement bevat verder het profiel van de leden, de overlegstructuur, de benoemingsprocedures en zittingstermijnen, de informatievoorziening, de onafhankelijkheid, de vergoedingen en de verhouding met de raad van bestuur.

In juni 2023 heeft de raad van toezicht de Visie op Toezicht vastgesteld, teneinde richting te geven aan het acteren van de raad van toezicht en belanghebbenden zicht te geven op wat zij kunnen en mogen verwachten van de raad van toezicht. Deze documenten zijn openbaar beschikbaar op de website van HMC.

Daarnaast heeft de raad van toezicht een 'reglement raad van bestuur' vastgesteld.

### 2.3 Commissies

Om de raad van toezicht te ondersteunen en besluitvorming voor te bereiden, zijn een aantal vaste commissies ingesteld die bestaan uit leden van de raad van toezicht. De leden van de commissies hebben de commissievergaderingen, fysiek dan wel digitaal, bijgewoond in 2025.

#### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestond tot 1 april 2025 uit mevrouw De Beaufort en de heer Dorland. Nadien bestond de remuneratiecommissie uit de heer Dorland en mevrouw Geerlings. De remuneratiecommissie komt ten minste eenmaal per jaar bij elkaar. De remuneratiecommissie adviseert de raad van toezicht onder andere over de arbeidsvoorwaarden (waaronder de beloning en WNT klasse indeling) van de leden van de raad van bestuur. Daarnaast voert de remuneratiecommissie gesprekken op het moment van een afscheid van een bestuurder. De remuneratiecommissie heeft eind 2025 gesprekken gevoerd met alle leden van de raad van bestuur en met hen onder meer gesproken over de wijze waarop de raad van bestuur leiding heeft gegeven aan HMC en over de uitvoering van de vernieuwde strategische koers.

#### Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit de heer Van Stijn, de heer Bruijntjes en de heer Dorland en vergadert ten minste viermaal per jaar. In 2025 is de commissie zes keer (al dan niet via digitale vergadering) bij elkaar gekomen. Voor elke vergadering nodigt de commissie het lid van de raad van bestuur met het aandachtsgebied financiën uit. Tevens is de clustermanager Financiën aanwezig in de vergaderingen. Daarnaast is ook het lid van de raad van bestuur aanwezig geweest dat (onder meer) het dossier HMC Bouwt in portefeuille heeft. De externe accountant is aanwezig geweest bij de (auditcommissie en raad van toezicht) vergaderingen waarin de jaarrekening is besproken.

De auditcommissie heeft in 2025 - naast de reguliere onderwerpen zoals de ontwikkelingen van de maand- en kwartaalcijfers, de bevindingen uit de accountantscontrole, de investeringen, digitalisering, het risicomanagement binnen HMC, de begroting en de planning & control-cyclus - onder meer uitvoerig stilgestaan bij de voortgang van HMC Bouwt en IHP (Integraal Huisvestings Plan), HMC FIT, het meerjareninvesteringsplan, updates ten aanzien van de transformatiegelden en de voortgang in de gesprekken met de zorgverzekeraars.

#### Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie bestond tot 1 april 2025 uit mevrouw De Beaufort en mevrouw Geerlings. Vanaf 15 april 2025 heeft mevrouw Koster zitting genomen in deze commissie naast mevrouw Geerlings. De commissie Kwaliteit en Veiligheid houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en dienstverlening van HMC. De commissie vergadert ten minste viermaal per jaar. De vergaderingen worden bijgewoond door het lid van de raad van bestuur met de portefeuille kwaliteit en veiligheid. De leden overleggen ten minste eenmaal per jaar met de cliëntenraad.

De commissie heeft in het bijzonder aandacht voor het functioneren van het kwaliteits- en veiligheidssysteem van HMC, de behaalde resultaten en de progressie hierin. De commissie bespreekt de jaarverslagen gericht op klachten en gezondheidsrecht, en kwaliteit. In het jaarverslag kwaliteit wordt gerapporteerd over de prestaties en resultaten van het kwaliteitssysteem, waaronder patiëntenervaringen, incidenten en dossieronderzoek. Tevens worden de rapportages besproken van onder andere de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en Qualicor Europe. De commissie wordt actief geïnformeerd door betrokken zorgprofessionals over projecten gericht op de medisch specialistische zorg en instellingsbrede projecten op het gebied van kwaliteit en veiligheid. In 2025 is in de commissie uitvoerig gesproken over de strategische speerpunten van colorectale chirurgie, medisch wetenschappelijk onderzoek in de acute neurologie, het omgaan met tijdelijke schaarste van medicatie en personeel, de regionale transformatie op acute zorg en het regionale spoedplein, en agressie in de zorg.

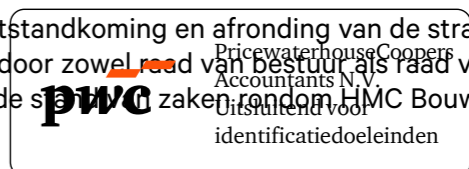
### 2.4 Vergaderingen

In het verslagjaar 2025 heeft de raad van toezicht zowel fysiek als digitaal zeven maal vergaderd, waarbij steeds een ruime meerderheid van de leden aanwezig was. De vergaderingen zijn in het bijzijn van de raad van bestuur gehouden. Voorafgaand aan het overleg van de raad van toezicht heeft steeds overleg plaatsgevonden over de agenda en informatievoorziening tussen de voorzitter van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van toezicht. Ook vond voorafgaand aan de formele vergaderingen in beginsel steeds een besloten raad van toezicht overleg plaats.

### 2.5 Informatievoorziening en besprekpunten in vergaderingen

Voor elke reguliere vergadering van de raad van toezicht worden in elk geval de volgende onderwerpen met betrekking tot de organisatie geagendeerd: strategie, financiën, kwaliteit en veiligheid, sociale veiligheid en samenwerking in de regio. De raad van bestuur heeft hiervoor voorafgaand per vergadering onder andere een zogeheten managementrapportage aangeleverd, aan de hand waarvan het gesprek in de vergadering gevoerd is over de belangrijkste onderwerpen en thema's welke op dat moment spelen binnen HMC.

Ook in 2025 is veel tijd en aandacht besteed aan de totstandkoming en afronding van de strategische koers 2025-2030. Daarnaast worden elke vergadering door zowel raad van bestuur als raad van toezicht actuele onderwerpen geagendeerd, zoals onder meer de strategische koers 2025-2030.



(Integraal Huisvestings Plan), de stand van zaken in de onderhandelingen met de zorgverzekeraars, duurzaamheidsupdates en overige ontwikkelingen in de organisatie op uiteenlopend gebied. Ook is uitvoerig gesproken over de (werving,- en selectie en profielen t.b.v.) opvolging van de in 2026 (vanwege ommeekomst van hun tweede termijn) aftredende RvT leden en RvT voorzitter en ten aanzien van de opvolging van de (in 2026 vertrekkend) RvB voorzitter. Tot slot heeft de raad van toezicht een informatief overleg gehad met een afvaardiging van het Verpleegkundig Staf Bestuur (VSB) in een raad van toezicht vergadering. De voorzitters van de commissies geven bovendien een terugkoppeling van hetgeen in de commissievergaderingen is besproken.

Over belangrijke zaken wordt de voorzitter en/of de voltallige raad van toezicht tussentijds door de raad van bestuur geïnformeerd. Op het moment dat HMC in berichtgeving in de media is genoemd dan wel een persbericht heeft uitgebracht is de raad van toezicht per omgaande op de hoogte gebracht van de berichtgeving.

Tijdens de reguliere vergaderingen in 2025 heeft de raad van toezicht de volgende besluiten genomen:

Het besluit dat de RvB doelstellingen niet meer afzonderlijke worden opgenomen, maar er zal gerapporteerd worden over de voortgang van de doelstellingen zoals vermeld in de kaderbrief.
Het voorgenomen besluit tot benoeming van mevrouw Koster als nieuw lid raad van toezicht
Het besluit tot benoeming van mevrouw Koster als lid raad van toezicht
Het besluit de jaarrekening 2024 goed te keuren
Het besluit het bestuursverslag 2024 goed te keuren
Het besluit tot het verlenen van decharge voor het gevoerde beleid 2024 aan de RvB
Het voorgenomen besluit tot vaststelling van het (concept) profiel voor de functie van voorzitter raad van toezicht HMC (ten behoeve van het aanstaande wervings,-en selectieproces).
Het besluit tot het verlenen van goedkeuring aan de verkoop van het aandelenbelang (30%) dat HMC heeft in Cardiologie Centrum Voorschoten B.V..
Het besluit tot vaststelling van het profiel voor de functie van voorzitter raad van toezicht HMC.
Het besluit om niet een nieuw verzoek in te dienen bij de IGJ inzake de verlenging van de termijn van de heer Van Stijn als RvT lid.
Het voorgenomen besluit tot herbenoeming van mevrouw S.E. Geerlings met ingang van 1 januari a.s. voor de duur van 4 jaar.
Het besluit tot herbenoeming van mevrouw S.E. Geerlings met ingang van 1 januari a.s. voor de duur van 4 jaar.
Het voorgenomen besluit tot 1) vaststelling van het gecombineerde (concept) profiel voor de (vacatures voor de) functies van lid RvT profiel financiën, lid RvT profiel vastgoed/bouw, voorzitter RvT en 2) tot vaststelling van het (concept) profiel voor de (vacature voor de) functie van voorzitter RvB (rekening houdend met het advies van de RvB), een en ander met inachtneming van de ter vergadering genoemde wijzigingen.
Het verlenen (ex artikel 7 lid 6 van de statuten HMC) van de gevraagde goedkeuring aan (het -voorgenomen/onder voorwaarde van goedkeuring van de raad van toezicht genomen- besluit van de raad van bestuur d.d. 28 oktober jl. t.a.v.) de vestiging van het opstalrecht voor Stedin, een en ander zoals opgenomen in de overeenkomst tot het vestigen van het recht van opstal en leidingen, en verder (voor zover aan de orde) al het nodige te doen tot uitwerking hiervan.
Het besluit tot 1) vaststelling van het gecombineerde profiel voor de (vacatures voor de) functies an lid RvT profiel financiën, lid RvT profiel vastgoed/bouw, voorzitter RvT en 2) tot vaststelling van het profiel voor de (vacature voor de) functie van voorzitter RvB.
Het besluit de begroting 2026 goed te keuren
Het besluit tot vaststelling van de WNT klasse V indeling voor het jaar 2025.

## 2.6 Overleg met de gremia

### Overleg met het stafbestuur

Er heeft overleg tussen de voltallige raad van toezicht, raad van bestuur en het Geïntegreerd Bestuur Medische Staf (GBMS) plaatsgevonden op 6 februari 2025 en 6 november 2025. In deze overleggen kwam onder meer aan de orde:

- + De zorgtransformatie;
- + HMC Bouwt;
- + De Wet DBA/ZZP;
- + De herziene overeenkomst Medische Staf;
- + De strategische koers 2025-2030;
- + De samenwerking in de regio en de positie van de medisch staf in de regionale dossiers;
- + Handleiding nevenbelangen en het voorkomen van ongewenste belangenverstrengeling medisch specialisten;
- + Procedure werving nieuwe CEO;
- + Professioneel functioneren medisch specialist;
- + Samenwerking tussen GBMS, raad van bestuur en de raad van toezicht;

### Overleg met de ondernemingsraad

Een vertegenwoordiging van de raad van toezicht heeft in het verslagjaar tweemaal de overlegvergadering tussen de raad van bestuur en de ondernemingsraad bijgewoond tijdens een zogeheten artikel 24-vergadering. Er is hierbij onder andere gesproken over het algemeen beleid en de te verwachte advies- en instemmingsaanvragen. Tevens heeft er regelmatig informeel overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter van de ondernemingsraad.

### Overleg met de cliëntenraad

In 2025 heeft tussen (een afvaardiging van) de cliëntenraad en de raad van toezicht regulier overleg plaatsgevonden. Hierbij werd gesproken over het algemeen beleid en de borging van het doorklinken daarin van de (collectieve) stem van de patiënt. Begin 2026 is lid raad van toezicht met cliëntenraad in portefeuille (Mariska Koster) ook aangeschoven bij een overleg van de cliëntenraad. Doel was een nadere kennismaking en verkenning van de ontwikkelingen en gedeelde vraagstukken van de raad van toezicht en de cliëntenraad.

## 2.7 Evaluatie raad van toezicht

In 2024 is ervoor gekozen in de zelfevaluatie te concentreren op de gevolgen van de wisselingen in de samenstelling binnen de raad van toezicht en de competenties en eigenschappen waaraan een nieuwe voorzitter zou moeten voldoen. In 2025 is in vervolg daarop besloten om de zelfevaluatie uit te stellen tot het moment dat de nieuwe leden en de nieuwe voorzitter aantreden in 2026 om dat zodoende een terugblik en een vooruitblik te laten zijn in de nieuwe samenstelling.

## 2.8 Scholing en werkbezoeken raad van toezicht

In 2025 hebben de raad van bestuur en de raad van toezicht een scholingsbijeenkomst gehad onder leiding van een extern expertisebureau op het gebied van Cybersecurity (inclusief een cybercrisis dilemma workshop).

Ook hebben er interessante werkbezoeken plaatsgevonden door de raad van toezicht aan de afdelingen Service & Huisvesting/Technische Dienst en de afdeling Nefrologie.

## 3. Kwaliteit en veiligheid



Het HMC biedt zorg op hoog kwalitatief niveau. Om dit hoge niveau te borgen is een goed kwaliteitssysteem en een cultuur van leren en verbeteren cruciaal. In de animatiefilm 'Ons hart klopt voor kwaliteit' geeft HMC een visuele weergave van het kwaliteitssysteem. Vanuit verschillende perspectieven en met behulp van verschillende kwaliteitsinstrumenten onderzoeken wij in hoeverre wij erin slagen om voortdurend hoogwaardige, toegankelijke en patiëntgerichte zorg te bieden en waar wij nog kunnen verbeteren. In deze paragraaf is beschreven wat er in 2025 vanuit deze verschillende invalshoeken is gedaan, onderzocht en gerealiseerd.

### 3.1 Patiëntervaringen

In HMC worden er gedurende het hele jaar metingen gedaan naar patiëntervaringen met behulp van de Patiënt Ervarings Monitor (PEM). Er zijn PEM-vragenlijsten voor de kliniek, polikliniek, bloedafname, functieafdelingen, dialyse, neonatologie en de spoedeisende hulp. In totaal zijn er in 2025 zo'n 50.000 enquêtes verstuurd waarvan er bijna 8.000 volledig ingevuld zijn geretourneerd. Dit is een responspercentage van 16%. Patiënten gaven in 2025 een gemiddeld rapportcijfer van 8,7; dit ligt boven het gemiddeld landelijk rapportcijfer van 2025 (8,6).

Het percentage patiënten dat de uitleg over ziekte en behandeling duidelijk vindt varieert van 79% (Dialyse) tot 85% (functie-afdelingen); SEH, poli en kliniek zitten rond de 80%. 90% van de klinische patiënten en 92% van de poliklinische patiënten geeft aan samen te hebben beslist.

Tijdens een spiegelgesprek delen patiënten hun ervaringen onder begeleiding van een getrainde gespreksleider. De betrokken zorgprofessionals zijn als 'toehoorder' aanwezig bij dit gesprek en krijgen zo een directe terugkoppeling van zaken die goed zijn gegaan en van zaken die in de ogen van patiënten beter zouden kunnen. In 2025 vonden zeven spiegelgesprekken plaats: Focuskliniek Orthopedie, dialyse, borstcentrum, Groep CVRM (cardiovasculair risicomanagement), verpleegafdeling Groen 2, Kinderafdeling en Oncologieplein.

PROMs zijn vooral bedoeld als meetinstrument voor het vaststellen, evalueren en monitoren van gezondheid of kwaliteit van leven. In 2025 stapten we voor de uitvraag en verwerking van deze vragenlijsten over naar het systeem Online PROMs. Er zijn PROMs vragenlijsten uitgezet bij orthopedie, endometriose, patiënten met een diabetische voet, prostaatkanker, borstkanker, darmkanker, gliomen en geboortezorg. Deze vragenlijsten met door de patiënt gerapporteerde uitkomsten zijn onderdeel van de behandeling; de individuele resultaten worden met de patiënt besproken in de spreekkamer. In 2025 werd 57 procent van de PROMS ziekenhuis ingevuld, dit is een lichte stijging ten opzichte van het jaar daarvoor. Er is verder gestart met ontwikkeling van nieuwe PROMs voor een aantal aandoeningen.

### Klachten

In 2025 werden 693 klachten gemeld bij de klachtenfunctionarissen, een vergelijkbaar aantal met voorgaande jaren. De top 3 klachten gaan over:

- + Medisch methodisch technisch handelen  
De klachten in deze categorie richten zich voornamelijk op de medische behandeling, diagnose en onderzoek.
- + Bejegening / relationeel  
De klachten in deze categorie gaan met name over de bejegening en de wijze waarop communicatie plaatsvindt. Deze klachten worden breed over verschillende beroepsbeoefenaren geuit, o.a. specialisten / arts-assistenten, verpleegkundigen en relatief vaak richting ondersteunende zorgmedewerkers, dokters- en poli-assistenten.
- + Organisatie  
Deze klachten betreffen vooral de (planning van) afspraken, wachttijden en telefonische bereikbaarheid en de digitale zorg (mijnHMC).

Ook dit beeld is vergelijkbaar met vorige jaren, al wordt er af en toe wat 'stuivertje gewisseld' in deze top 3. Klachten worden op de plek waar ze worden geuit opgepakt en waar nodig omgezet in verbeteracties. In totaal werden er 195 verbeteracties naar aanleiding van klachten genoteerd.

In 2025 zijn er zes klachten ingediend bij de Klachtenadviescommissie, welke ook gedurende dit jaar zijn afgerond. Eén van deze klachten is niet behandeld door de KAC, vanwege de wens van een schadevergoeding; klager is naar de Geschillencommissie gegaan. Verder zijn er afgelopen jaar ook nog klachten behandeld die al in 2024 waren ingediend. In totaal werd afgelopen jaar over 20 klachtonderdelen advies uitgebracht aan de raad van bestuur, waarvan 17 keer de klachtonderdelen als ongegrond, en 3 keer als gegrond werden gezien door de commissie. Het aantal klachten behandeld bij de Klachtadviescommissie blijft op laag niveau over de jaren.

### 3.2 Kwaliteitsindicatoren

Voor de jaarlijkse indicatoren en Inspectie Gezondheidszorg en Jeugdzorg (IGJ) Verbeterdoelen geldt dat de aanlevering in een bepaald jaar altijd betrekking heeft op het voorgaande jaar. Voor dit jaarverslag 2025 zijn dus de resultaten en benchmarkgegevens over verslagjaar 2024 weergegeven. Vanuit HMC zijn er bijna 500 indicatoren uitkomsten aangeleverd aan het Zorginstituut. Indicatoren uitkomsten en de landelijke benchmark gegevens zijn intern gedeeld ten behoeve van de verbetercyclus. HMC scoort over het algemeen 'gemiddeld' op de indicatoren en heeft geen uitkomsten die sterk negatief afwijken van de landelijke benchmark. Over verslagjaar 2024 heeft HMC voldaan aan alle volumennormen, behalve voor vier onderwerpen: spoedzorg, borstimplantaten, mammacarcinoom en hoofd-hals chirurgie. De volume-indicator voor mammacarcinoom zal over 2025 niet meer worden uitgevraagd. HMC scoorde beter op de medisch-inhoudelijke (uitkomst)indicatoren van spoedzorg, borstimplantaten en hoofd-hals chirurgie dan het landelijk gemiddelde van alle ziekenhuizen. De IGJ vraagt daarnaast een aantal zogenoemde verbeterdoelen uit. Bij deze kwalitatieve uitvraag ligt de nadruk op leren en verbeteren. De IGJ vraagt in welke mate de doelen zijn gerealiseerd, op welke wijze het thema wordt beheerst en in hoeverre de verbetercyclus plan-do-check-act wordt gevolgd. De IGJ stelt jaarlijks in oktober een terugkoppingsrapport Verbeterdoelen in beeld op voor alle ziekenhuizen.

De basisset medisch specialistische zorg 2024 voor ziekenhuizen bestond uit acht IGJ verbeterdoelen, waarvan ieder ziekenhuis verplicht was om vijf beantwoordingen aan te leveren. De acht IGJ verbeterdoelen zijn hieronder weergegeven; in cursief de doelen waarover HMC over verslagjaar 2024 heeft gerapporteerd:

- + Terugdringen van inzet (zware) vrijheidsbeperkende interventies
- + Optimaliseren van de cardiologische zorg in Nederland
- + Optimaliseren van de ketenzorg diabetische voetulcus
- + Eigen verbeterdoel: medicatieverificatie bij ontslag
- + Realiseren van een optimaal pijnbeleid
- + Realiseren van een optimaal antistollingsbeleid
- + Optimale screening en behandeling voor, tijdens en na klinische opname van ondervoeding.
- + Valpreventie bij ouderen

De IGJ-verbeterdoelen zijn onderwerp van gesprek in het jaarlijks gesprek met de Inspectie, dat afgelopen jaar plaatsvond in september. De feedback vanuit de IGJ was positief: duidelijke en complete aanlevering, SMART doelen, een zichtbaar klimaat van continu leren en verbeteren en een scherp zicht op wat er goed loopt en wat aandacht nodig heeft.

Iedere indicatorenset van het Zorginstituut en ieder IGJ-verbeterdoel is in HMC belegd bij een inhoudsdeskundige, werkgroep of commissie. Hier ligt de verantwoordelijkheid voor de continue kwaliteitsverbetering. De voortgang en ontwikkelingen rondom de verbeterdoelen worden gemonitord door de inhoudsdeskundige/werkgroep/commissie, het clustermanagement en de stuurgroep Kwaliteit. De aanleveringen van indicatoren uitkomsten en verbeterdoelen over verslagjaar 2024 staan in openbare databestanden (zie Zorginzicht en DHD).

### 3.3 Incidenten en calamiteiten

In HMC melden medewerkers (bijna-)incidenten in de patiëntenzorg, zodat hiervan geleerd kan worden. Decentrale commissies geven naar aanleiding van hun incidentanalyses adviezen voor verbetering, die zorgmanagers vervolgens omzetten naar concrete acties.

Het totaal aantal incidentmeldingen in 2025 was 4.194, een iets hoger aantal dan in 2024. De top 3 van deze incidentmeldingen had betrekking op:

- + Communicatie en administratie: overdrachtsincidenten, communicatiefouten, verkeerde registratie van gegevens, vergissingen
- + Behandeling en verzorging: onjuist uitgevoerde of (bewuste) afwijkingen van procedures
- + Medicatie

Wanneer incidenten leiden tot ernstige schade bij een patiënt worden deze als calamiteit gemeld bij de Inspectie. Een calamiteitencommissie onderzoekt dergelijke gebeurtenissen zorgvuldig. De afgesproken verbetermaatregelen worden gerapporteerd aan de Inspectie en vervolgens intern gemonitord. In 2025 ging het om 14 van dergelijke meldingen en bijbehorende onderzoeken. Op eigen initiatief werd ook een risico-analyse uitgevoerd op incidenten waarbij de follow-up van patiënten niet goed was verlopen. Uit de analyses van calamiteiten over het jaar 2025 komt naar voren dat de meeste faalfactoren betrekking hebben op het naleven van procedures, voorschriften en instructies, alsmede de beschikbaarheid, bekendheid en kwaliteit ervan. Training en opleiding, inwerken en teamgebonden aspecten zijn eveneens van invloed op het ontstaan van calamiteiten.

### 3.4 Accreditatie Qualicor Europe

De accreditatie vanuit Qualicor Europe is te zien als de toetssteen of er sprake is van een gerechtvaardigd vertrouwen in de kwaliteit die HMC levert. In het sequentialprogramma waarmee HMC in 2022 startte (drie toetsingen in vijf jaar) vond in maart 2025 de tweede sequentialaudit plaats. Het auditteam concludeerde dat alle normen vanuit de normensets Intramurale zorg en Diagnostische beeldvorming voldeden. De twee uitdagingen die HMC na de eerste sequential meekreeg (gericht op laserveiligheid en opiatenveiligheid OK) bleken inmiddels te voldoen. Daarnaast leidde een aantal bevindingen tot verbeterpunten, bijvoorbeeld op het gebied van medicatieruimtes, noodplannen en ontruimingsoefeningen. In november 2026 zal de derde en laatste sequential-audit plaatsvinden, met toetsing op de voortgang in deze verbeterpunten.

Onderdeel van de continue kwaliteitsbewaking is een jaarlijkse, interne zelfevaluatie van alle Qualicor normen. Normensets die meerdere organisatiedelen overstijgen worden geëvalueerd door daarvoor samengestelde werkgroepen. Daarnaast krijgen alle afdelingen en poliklinieken een voor hen samengesteld pakket, bestaande uit normen vanuit verschillende sets die voor hen van toepassing zijn. De formele normteksten vanuit Qualicor zijn in deze pakketten voorzien van een toegankelijker formulering die beter herkenbaar is voor medewerkers uit de praktijk.

Naast de zelfevaluaties vormen de interne audits een belangrijk kwaliteitsinstrument. Leden van een interne auditorenpoel voeren twee maal per jaar interne audits uit. In 2025 richtten deze interne audits zich volgens de interne auditplanning op de geldende normen voor poliklinieken en ambulante afdelingen, alsmede op thema's Patiëntparticipatie, Overdracht, Ethiek, PDCA-cyclus en Telemonitoring. Aanvullend op deze interne audits doen afdelingen en poliklinieken zelf maandelijks korte, compacte 'flitsaudits', speciaal gericht op de Vereiste instellingsrichtlijnen vanuit Qualicor.

### 3.5 Overige punten op het gebied van kwaliteit

Om het gewenste kwaliteitsniveau te behouden en continu te verbeteren wordt meer gedaan dan hierboven beschreven:

- + Bewustzijn en informatie over kwaliteit bij medewerkers wordt bevorderd doordat kwaliteit aandacht krijgt in de interne communicatie op ons interactieve intranet HMC-Centraal. We werken met een Kwaliteitskalender waarbij ieder maand één specifiek thema centraal staat en met zo'n tien posts per maand aandacht krijgt in de vorm van een maandelijkse checklist, een terugkoppeling van de meest recent uitgevoerde flitsaudit en daarnaast interviews, best practices en mooie voorbeelden uit huis rondom het maandthema.

- + De kwaliteit en veiligheid van zorg kan worden verbeterd door systematisch dossiers te beoordelen en hiervan te leren. De commissie dossieronderzoek analyseert hiervoor dossiers van patiënten uit diagnosegroepen waarbij sprake is van een verhoging in mortaliteit, opnameduur of aantal heropnames. We zetten deze methodiek in om te kijken of er aanwijzingen zijn dat tijdens het zorgproces bij deze patiënt wellicht fouten zijn opgetreden die vermijdbaar waren en mogelijk een relatie hebben met het overlijden, de opnameduur of heropname. Als de commissie dit signaleert wordt in overleg met de afdeling en/of de OE een verbetervoorstel gedaan. De officiële cijfers m.b.t. HSMR (mortaliteit), OLO (Onverwacht lange opnameduur) en OHO (Onverwachte heropnames) komen altijd ongeveer een jaar ná het verslagjaar waarop de cijfers betrekking hebben. Over 2024 was de HSMR (mortaliteit) iets lager dan het landelijk gemiddelde; gemeten over een langere periode (2022 – 2024) was de HSMR iets hoger dan het landelijk gemiddelde. Beide weken niet significant af. Het percentage OLO voor HMC over 2024 wijkt eveneens niet significant af van het landelijk gemiddelde. Het percentage OHO lag voor HMC iets hoger dan het landelijk gemiddelde, maar niet significant. In de gescreende dossiers werden geen vermijdbaar adverse events gevonden.
- + Medewerkers kunnen snel de juiste en actuele informatie vinden met het documentmanagementsysteem van Zenya; dit ondersteunt medewerkers bij hun werk met protocollen, werkafspraken en instructies. Centrale en decentrale documentbeheerders beheren de meer dan 10.000 documenten. Dubbelingen worden zoveel mogelijk voorkomen en er wordt voortdurend gewerkt aan het integreren van documenten in zogenaamde interactieve documenten. In 2025 is de AI-functie in Zenya geïntroduceerd, die het vinden van informatie vergemakkelijkt.
- + Stuurinformatie aan de hand van verschillende kwaliteitsindicatoren wordt vier keer per jaar inzichtelijk gemaakt op clusterniveau in de Kwartaalrapportages kwaliteit. Twee maal per jaar worden dergelijke rapportages breder besproken met raad van bestuur, Cliëntenraad en de commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht.
- + De veiligheidscultuur is van invloed op de kwaliteit die de patiënt uiteindelijk ervaart en daarom is het relevant dat zorgteams hier inzicht in hebben en aandacht aan besteden. Sinds 2025 zijn er aan de regelmatige pulsmetingen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek acht vragen toegevoegd die gaan over de door medewerkers ervaren veiligheidscultuur in hun eigen werkomgeving.
- + In 2025 is opnieuw onderzocht in welke mate verpleegkundigen en arts-assistenten een psychologische drempel ervaren om tijdens avond-, nacht- en weekenddiensten bij twijfel over een patiëntsituatie de arts resp. de supervisor te bellen. In totaal deden 66 arts-assistenten en 145 verpleegkundigen mee. De ervaren beldrempel bleek laag en verlaagd ten opzichte van een eerdere meting in 2023.
- + Risicomanagement en prospectieve risico-inventarisaties (PRI's) zijn een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem om incidenten te voorkomen en betrouwbare (zorg)processen te realiseren. In 2025 werden bijna 150 PRI's uitgevoerd, vooral als onderdeel van aanschaftrajecten medische technologie. Meer informatie over risicomanagement is opgenomen in achterliggende paragraaf.
- + De Stuurgroep Kwaliteit is een multidisciplinair samengestelde commissie die erop toeziet dat het kwaliteitssysteem, het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitscultuur bijdragen aan het systematisch bewaken, bevorderen en borgen van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening van HMC. Taken van de commissie zijn:
  - Toetsen en beoordelen van het kwaliteitssysteem, het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitscultuur.
  - Fungeren als denktank voor inhoudelijke en/of systemische vraagstukken m.b.t. kwaliteitsbeleid.
  - Monitoren van activiteiten in het kader van de implementatie van kwaliteitsbeleid, ziekenhuisbrede procedures inzake kwaliteitszorg en van externe accreditatietrajecten.
  - Beoordelen van onderzoeksresultaten inzake kwaliteitszorg (o.a. kwaliteitsindicatoren, audits, externe rapportages, rapportages commissies).



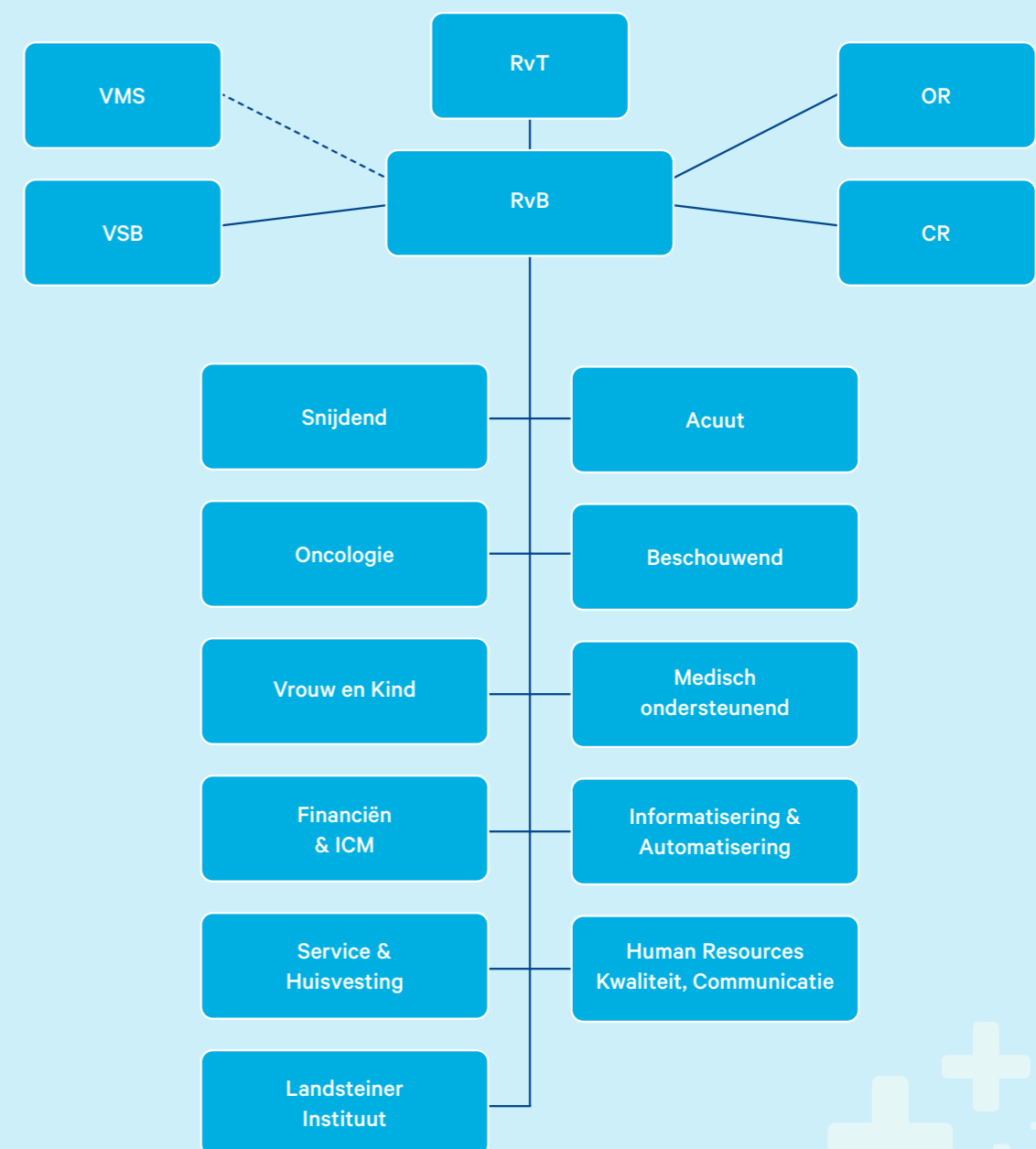
## 4. Kerngetallen, juridische structuur, duurzaamheid en risico's



### 4.1 Besturingsmodel en medezeggenschap

Voor een toekomstbestendige ziekenhuisorganisatie is het essentieel de zorg in te richten rondom patiëntprocessen. Hiervoor is een duidelijke en solide basis nodig waarin de bedrijfsmatige processen goed zijn geregeld. Deze basis is georganiseerd in zorgclusters die zijn gevormd rond specialismen en afdelingen. In het besturingsmodel zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoveel mogelijk ondergebracht op het niveau waar patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs plaatsvinden. Er is sprake van duaal management, waarbij medisch specialisten participeren in het clustermanagement en daarmee medeverantwoordelijk zijn voor management en organisatie. De clustermanagers hebben een integrale managementverantwoordelijkheid.

### Organogram HMC



### (mede)zeggenschap

De raad van toezicht houdt onafhankelijk toezicht op het beleid van de raad van bestuur. De raad van bestuur draagt zorg voor het dagelijks bestuur van het ziekenhuis. De raad van bestuur neemt besluiten over strategie en beleid van HMC. De Ondernemingsraad (OR), de Clientenraad (CR) en Vereniging Medische staf (VMS) hebben een adviesrol. Zowel de vrijgevestigd specialisten van het medisch specialistisch bedrijf (MSB) als de specialisten in loondienstverband met een overeenkomst voor onbepaalde tijd zijn lid van de VMS. De RVB en het GBMS vormen samen het Bestuursberaad. Het Geïntegreerd Bestuur Medische Staf (GBMS) vertegenwoordigt de VMS en het MSB in het bestuursberaad. De verpleegkundigen binnen HMC worden vertegenwoordigd door het Verpleegkundig Staf Bestuur (VSB).

### 4.2 Governance

De raad van toezicht en de raad van bestuur onderschrijven de uitgangspunten van de zorg- brede governancecode en passen deze code toe.

HMC werkt verder volgens:

- + de statuten van de stichting en de reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht (inclusief het informatieprotocol en de reglementen van de commissies binnen de raad van toezicht);
  - + het informatie- en samenwerkingsprotocol raad van bestuur/stafbestuur;
  - + het Kader Goed Bestuur zoals opgesteld door de Nederlandse Zorgautoriteit en de IGJ.
- De statuten, de reglementen, het rooster van aftreden en de nevenfuncties van leden van de raad van bestuur en van de raad van toezicht staan op [www.haaglandenmc.nl/over-ons](http://www.haaglandenmc.nl/over-ons).

### 4.3 Kerngetallen

Vergoedingen raad van bestuur en raad van toezicht

De Wet normering topinkomens (WNT) is van kracht. De arbeidsvoorwaarden zijn in lijn met de WNT zoals die golden op het moment van benoeming van de raad van bestuur. De gegevens over de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van toezicht zijn opgenomen in het jaarrekeningdeel van dit verslag. Additioneel zijn de declaraties van de raad van bestuur toegevoegd.

#### Declaraties raad van bestuur

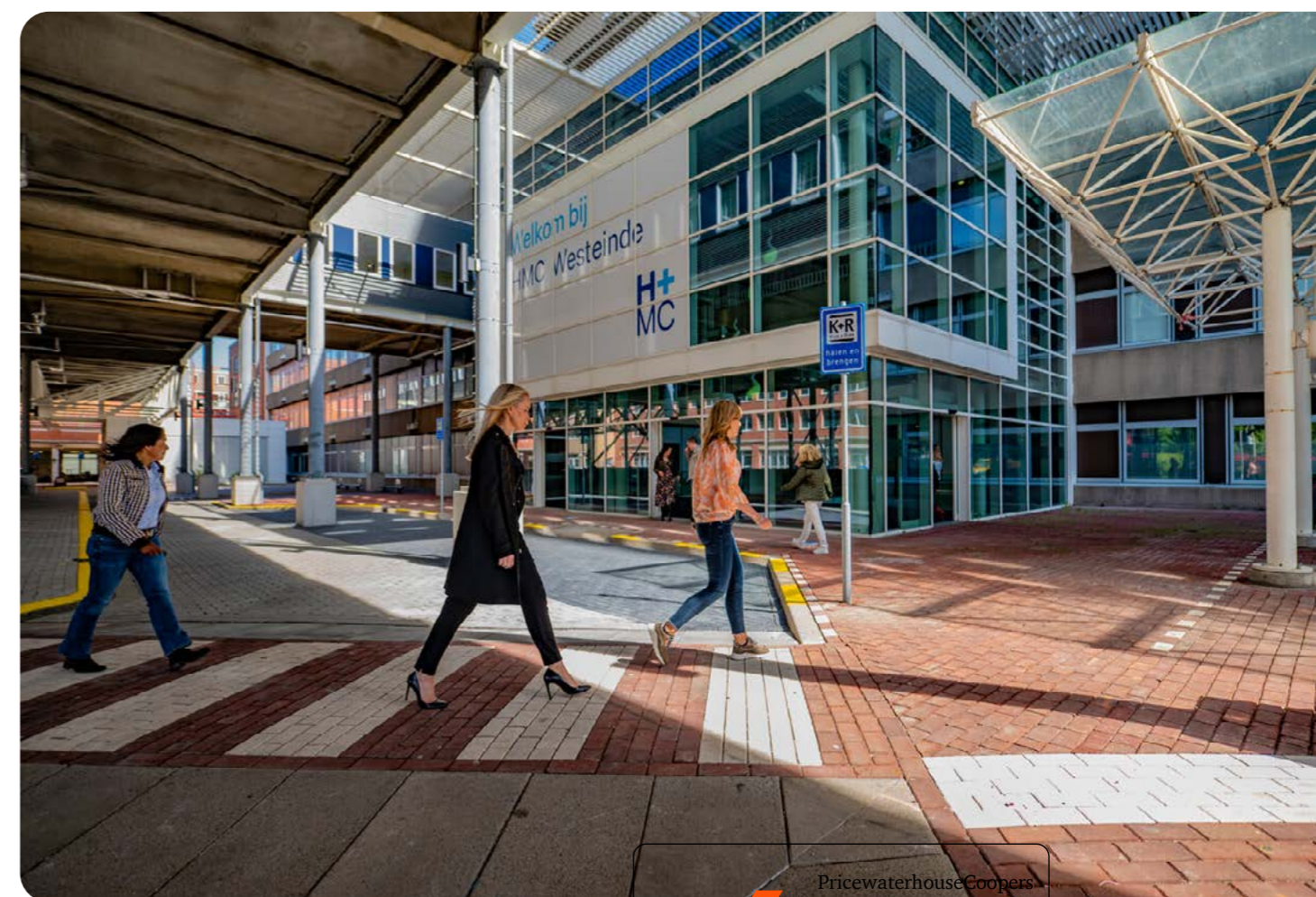
Omschrijving	I.C.D.Y.M. Wolf-de Jonge	M. Wiesenekker	P. Hummelen - Dikker
Reiskosten	€ 0	€ 0	€ 0
Representatievergoeding	€ 3.498	€ 3.600	€ 2.608
Overige kosten	€ 4.729	€ 2.491	€ 1.623
<b>Totaal</b>	<b>€ 8.227</b>	<b>€ 6.091</b>	<b>€ 4.231</b>

HMC heeft een richtlijn met betrekking tot onkostenvergoeding aan leden van de raad van bestuur vastgesteld en deze richtlijn openbaar gemaakt op de website van HMC.

### Personeel

Tabel: Kerngegevens personeel per 31 december

	2025	2024
<b>Aantal medewerkers in loondienst</b>	<b>4.141</b>	<b>4.122</b>
<i>waarvan patientgebonden medewerkers</i>	2.764	2.723
<i>waarvan vrouwen</i>	3.347	3.274
<b>Aantal FTE medewerkers in loondienst</b>	<b>3.355</b>	<b>3.333</b>
<i>waarvan patientgebonden medewerkers</i>	2.181	2.149
<i>waarvan vrouwen</i>	2.661	2.601
<b>Ziekteverzuim (12 maands percentage)</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,2%</b>
<b>Medische staf</b>	<b>380</b>	<b>377</b>
<i>waarvan vrijgevestigde medisch specialisten</i>	237	233
<b>Vrijwilligers</b>	<b>159</b>	<b>171</b>
<b>Aantal medewerkers in loondienst deelnemingen</b>	<b>151</b>	<b>146</b>
<b>Aantal FTE medewerkers in loondienst deelnemingen</b>	<b>151</b>	<b>146</b>



## Milieuaspecten

### Energieverbruik per locatie

Stadsverwarming in GJ			
	Westeinde	Westeinde 128	Totaal
2025	37.822	1.967	39.789
2024	36.284	2.171	38.455
2023	11.281	2.375	13.656
2022	34.320	2.541	36.861
2021	49.369	1.807	51.176

Gas in m3					
	Westeinde	Antoniushove	Bronovo	Lange Lombart	Totaal
2025	616.915	762.888	534.896	31.274	1.945.973
2024	466.671	748.395	590.028	26.245	1.831.339
2023	1.379.509	795.661	764.981	40.011	2.980.162
2022	721.770	797.058	758.892	47.891	2.325.611
2021	553.653	868.949	866.085	78.845	2.367.532

Elektra in kWh					
	Westeinde	Antoniushove	Bronovo	G-gebouw	Totaal
2025	11.405.334	5.550.098	4.414.856	244.646	21.614.934
2024	11.671.676	5.621.866	4.249.563	273.365	21.816.470
2023	12.640.990	5.616.202	4.426.032	271.500	22.954.724
2022	13.053.399	5.650.117	4.555.060	285.641	23.544.217
2021	13.415.930	5.437.300	4.719.861	297.489	23.870.580

## Afvalstromen per locatie

Op de locatie Bronovo zien we t.o.v. 2024 een behoorlijke stijging van de vier grote afvalstromen, met name specifiek ziekenhuisafval is meer ingezameld, vermoedelijk door meer productie op de OK. Het ziekenhuisafval niet specifiek (restafval) en archief/karton is meer dan verdubbeld, de oorzaak hiervoor is te vinden in de verhuur van vierkante meters aan externe partijen.

Dankzij een stijgende bewustwording onder de medewerkers zien we op de locaties Antoniushove en Westeinde dat de ingezette daling van specifiek ziekenhuisafval zich doorzet. Gezien de hoge kosten van deze afvalstroom is dit een positieve ontwikkeling.

De volumes koffiebekers en plastic/blik zijn vrijwel gelijk aan de afgelopen jaren, dit komt doordat het een vaste ledigingsfrequentie betreft van de 660 liter container waarvan de inhoud niet wordt gewogen.

De inzameling van PET en Blue Wraps is in de cijfers minder, dit komt doordat er in 2025 minder verwerkingscapaciteit en er onvoldoende opslagmogelijkheden beschikbaar was waardoor een deel als restafval is afgevoerd.

Afvallstromen 2023/2024/2025																
	Antoniushove			Bronovo			Westeinde			Gezondheidscentrum Wassenaar			Totaal			
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	
Ziekenhuisafval niet specifiek	156,2	147,4	149,3	78,9	42,5	93,7	494,8	500,8	488,0	4,1	4,1	4,1	729,9	714,7	739,2	ton
Archief/karton	26,5	22,6	23,1	13,5	8,6	19,1	70,9	74,3	70,6	1,0	1,0	1,0	111,8	106,5	113,8	ton
Specifiek ziekenhuisafval	42,9	40,4	34,0	11,6	6,9	11,3	100,9	94,4	81,2		0,4	0,6	155,4	142,1	127,1	ton
Chemie	0,8	1,1	1,6	0,1	0,3	1,4	9,4	10,3	8,3		0,0	0,0	10,4	11,7	11,3	ton
Inzameling koffiebekers	7.920	7.920	7.200		7.260	7.200	7.260	7.920	7.200		0,0	0,0	15.180	23.100	21.600	liter
Inzameling plastic en blik	7.920	7.920	7.200		7.260	7.200,1	7.260	7.920	7.200		0,0	0,0	15.180	23.100	21.600,1	liter
Inzameling PET		0,0	0,0		0,0			3,9	2,1		0,0	0,0	0,0	3,9		
Inzameling Blue Wraps		0,0	0,0		0,0			8,5	3,2		0,0	0,0	0,0	8,5		

NB: op AH en BR ziet men in het overzicht 0,0 staan bij PET en de Bluewraps, dit komt omdat we de ingezamelde stromen middels ons eigen logistieke transport welke toch tussen de locaties op-en-neer rijdt meegeven naar WZ waar we een speciale pers hebben staan om dit tot balen te persen en verder te verwerken.

## 4.4 Een duurzaam HMC

De urgentie om de zorg te verduurzamen blijft onverminderd hoog. In 2024 hebben we daarom de strategische lijnen uitgezet en vastgesteld in de HMC-duurzaamheidsagenda. Om dit zowel intern als extern te bekrachtigen hebben we als HMC, de raad van bestuur, Geïntegreerd Bestuur Medische Staf (GBMS) en Verpleegkundig Staf Bestuur (VSB), dit jaar de Green Deal 3.0 ondertekend. Hiermee sluiten we ons aan bij de landelijke beweging om de zorgsector verder te verduurzamen en de impact op het milieu te verkleinen.

Naast deze mijlpaal werd er in 2025 een belangrijke doelstelling uit de duurzaamheidsagenda behaald: 30% minder directe CO2-uitstoot ten opzichte van 2013. Hiermee zetten we mooie stappen in het verduurzamen van onze gebouwen. Deze zullen we voortzetten zoals beschreven in onze vastgestelde CO2-routekaart. Ook hebben we dit jaar de milieu-impact van onze mobiliteit in beeld gebracht. Hierin is al veel winst behaald met ons ambitieuze mobiliteitsbeleid waarin we een volledige ov-kostenvergoeding bieden evenals een minimaal gelijke of zelfs hogere kilometervergoeding voor de fiets.

Ook op het gebied van circulariteit waren er volop ontwikkelingen. Zo voerden we een afvalscan uit om te bepalen waar we staan en te identificeren hoe we ons restafval kunnen reduceren. De volgende stap in het realiseren van de doelstellingen op afval is het faciliteren van gescheiden afvalinzameling op alle locaties. We werkten ook in 2025 aan het vervangen van wegwerp medische hulpmiddelen voor herbruikbaar en het tegengaan van verspilling zoals met de herbruikbare OK-muts, afschaffen van de patiëntenmuts en schoon i.p.v. steriel blaaskatheteriseren. Een belangrijke stap in het verduurzamen van de verpleegafdelingen is de start van onze twee Groene verpleegkundigen als onderdeel van het Programma Samen de Zorg Vergroenen.

Naast klimaat en circulariteit is gezondheid een thema in onze duurzaamheidsagenda. In 2025 is de visie op voeding vastgesteld. Daarin vormt het Planetary Health Diet de basis waarin de ambitie is opgenomen om in 2030 een verhouding van 80/20 plantaardige/dierlijke eiwitten te realiseren. Ook is er een leefstijlbeweging opgericht waarin we de focus leggen op preventie en het integreren van leefstijlinterventies in onze reguliere zorg. Voor onze eigen medewerkers is er in 2025 het HMC vitaliteitsplatform gelanceerd waarin veel mogelijkheden worden aangeboden voor het verbeteren van de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers.

Tot slot groeit onze groene community binnen het ziekenhuis elk jaar weer. Zo hebben we ruim 30 actieve Green Teams. Zij werken binnen hun afdeling aan initiatieven groot en klein: van het besparen van energie en verminderen van afval, tot het zoeken naar duurzame herbruikbare alternatieven en het aanpassen van protocollen. Bovenal zijn ons groene ambassadeurs elke dag bezig hun collega's te inspireren om ook duurzame stappen te zetten en daarmee nog meer impact te maken. Het hoogtepunt was ons eerste duurzaamheidsfestival eind 2025. Ruim 100 deelnemers werden geïnspireerd door de Plastic Soup Surfer, een duurzame festivalmarkt met innovatief diner en er werden prijzen uitgereikt voor de beste pitch tijdens de Duurzame Dragons Den.

## 4.5 Risicomanagement

### Inrichting Integraal Risico Management bij HMC

Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen of ontwikkelingen die het behalen van onze doelen kunnen bemoeilijken of de continuïteit van processen bedreigen. Met behulp van Integraal Risico Management (IRM) streven we ernaar in een continu proces belangrijke risico's tijdig te identificeren, analyseren en beheersen. HMC beschikt hiervoor over een risicoregister waarin de belangrijkste strategische en tactische risico's zijn vastgelegd. Risico's worden geïnventariseerd binnen de domeinen Patiënt, Huisvesting en Installaties, Medewerker, Informatisering & Automatisering, Financiën, Strategie en sinds 2025 ook Bedrijfscontinuïteit, welke gezamenlijk een integraal risicobeeld geven voor HMC. Daar waar risico's op het gebied van de Bedrijfscontinuïteit al in de andere domeinen stonden, zijn ze vooralsnog administratief niet overgeheveld naar Bedrijfscontinuïteit. Tijdens jaarlijkse updatesessies wordt de ontwikkeling van bestaande en reeds bekende risico's alsmede het effect van de tot nu toe uitgevoerde beheersmaatregelen geëvalueerd. Tevens worden nieuwe risico's geïdentificeerd en aan het register toegevoegd. Beheersmaatregelen worden geactualiseerd en wanneer nodig worden aanvullende maatregelen geformuleerd en bevestigd. In 2025 zijn de risico's voor het eerst visueel weergegeven op de dimensies Kans, Impact en Mate van beheersing in zogenaamde 'heatmaps'. Dit geeft een snel en overzichtelijk inzicht van de kritieke risico's en/of nog inadequate beheersmaatregelen waardoor HMC beter in staat is om prioriteiten te stellen.

Tweemaal per jaar wordt over de ontwikkeling van de risico's en beheersmaatregelen gerapporteerd, zodat tijdig in beeld is of bijsturing nodig is. Een IRM-team waarin raad van bestuur, medische staf, management en adviseurs risicomanagement vertegenwoordigd zijn, ziet toe op het verloop van het proces rondom IRM.

### Strategische en tactische risico's

Hieronder is een overzicht gegeven van de risico's per domein die aan het begin van 2025 als het grootst zijn geïdentificeerd en van hun ontwikkeling gedurende het jaar. Voor alle risico's zijn beheersmaatregelen van kracht die de kans verkleinen dat het risico zich voordoet dan wel de potentiële gevolgen van de risico's mitigeren.



Risicotitel	Ontwikkeling in 2025
<b>Risicodomein Strategie</b>	
Zorginfarct	Het risico op te beperkte zorgcapaciteit blijft hoog. In 2025 was opnieuw merkbaar dat de combinatie van grote zorgvraag en schaarste in mensen en middelen in de dagelijkse zorgpraktijk knelpunten oplevert. Voorbeelden hiervan zijn roosterproblemen, grote werkdruk op verschillende afdelingen en tijdelijke uitval van een angio kamer. De uiteindelijke productie bleef grotendeels op peil. In 2025 zijn verschillende zorgtransformatieplannen ontwikkeld die voor een belangrijk deel uitgevoerd kunnen worden. Verder neem HMC actief deel aan het maatschappelijk debat over dit risico en werken we actief samen met zorginstellingen in de regio om dit risico verder te beheersen.
HMC Bouwt / Integraal huisvestingsplan	Met het programma HMC Bouwt wordt volop gewerkt aan de vernieuwing van de gebouwen op de diverse HMC locaties. Dit is een belangrijke opgave met risico's in de projectuitvoering en mogelijk impact op de zorgprocessen. In 2025 is de project-governance en sturing ingericht om deze risico's integraal inzichtelijk te krijgen en adequaat te kunnen sturen op de beheersing. De aansturing van het programma is geïntensiveerd onder andere via een manager programmabeheersing, een programmacontroller en een programmasecretaris.
Onvoldoende integrale sturing en slagkracht	HMC staat voor een verscheidenheid aan uitdagingen waar in onze strategie, innovatie- en bouwprojecten. Als gevolg van onderlinge afhankelijkheden daarin en mogelijk onvoldoende integrale sturing in alle organisatieonderdelen, bestaat het risico op onvoldoende slagkracht / stilstand / achteruitgang van de organisatie en haar positie in de externe omgeving. Daarom is sinds 2025 een kwartiermaker aangesteld op strategisch portfoliomanagement, wordt ingezet op een leiderschapsprogramma en wordt gewerkt aan rolduidelijkheid en versterken van besluitvormingsprocessen.

Risicotitel	Ontwikkeling in 2025
<b>Risicodomein Patiënt</b>	
Onvoldoende medicatieverificatie	De medicatieverificatie bij opname en ontslag is nog niet op norm; in de praktijk wordt het gedaan maar met name de registratie is complex. Daar zijn in 2025 verschillende verbeteringen doorgevoerd, zowel op het gebied van techniek als van deskundigheidsbevordering. Ook is onderzocht of de werkwijze op afdelingen met een hoog percentage medicatieverificatie toepasbaar is op andere afdelingen en deze werkwijze wordt nu breder toegepast.
Tekortschietende medische expertise in avond / weekend op locatie AH	Naast een maatregel op langere termijn, namelijk het hervatten van de opleiding voor ziekenhuisartsen, is in 2025 ingezet op het scherp monitoren van de bezetting tijdens weekenddiensten en het naleven van de afspraak dat medisch specialisten bijspringen wanneer dit nodig is. Er is opnieuw onderzoek gedaan naar de mate waarin verpleegkundigen en arts-assistenten al dan niet een psychologische drempel ervaren om tijdens avond-, nacht- en weekenddiensten bij twijfel over een patiëntsituatie de arts resp. de supervisor te bellen. De ervaren beldrempel bleek laag en ook verlaagd ten opzichte van een eerdere meting in 2023.
<b>Risicodomein Financiën</b>	
Productiekrimp zonder kostendaling	Het Integraal Capaciteit Management draagt al enige jaren bij aan inzicht in de relatie tussen vraag en aanbod met betrekking tot zorg en de kosten die daarmee gemoeid zijn. Op basis daarvan wordt nu gestuurd op de efficiënte inzet van personeel. Het blijft daarnaast van belang om te voorzien in de zorgvraag en daarmee de productie op peil te houden.
Onvoldoende (tijdige) opvolging financiële impact van ziekenhuis brede onderwerpen	Het risico bestaat dat operationele resultaten onder druk komen door overschrijding van budgetten van clusteroverschrijdende initiatieven. Inmiddels is een integraal overzicht gecreëerd van de belangrijkste veranderonderwerpen en wordt daarop

Risicotitel	Ontwikkeling in 2025
<b>Risicodomein Financiën</b>	
	gestuurd. Verder wordt gestuurd op zorgvuldige businesscases bij investeringen en besluitvorming hierover; er wordt nog verder verbeterd door (doelen uit) eerdere businesscases systematisch te gaan evalueren. Inmiddels is ook een ziekenhuis breed financieel ombuigingsplan gestart.
<b>Risicodomein Huisvesting en installaties</b>	
Onvoldoende robuuste (technische) infrastructuur.	De continuïteit van het zorgproces is cruciaal. Om risico's op uitval te mitigeren wordt gewerkt met een meer jaren onderhoudsplan. Er wordt daarin zorgvuldig geprioriteerd in preventief onderhoud op basis van een (externe) risicoanalyse.
Afbrokkelen gevel-delen locatie AH	Om dit risico te mitigeren zijn in 2025 diverse werkzaamheden uitgevoerd. Het onderhoud hiervan wordt onderdeel van het meer jaren onderhoudsplan. Het risico is hiermee voldoende geborgd en in control.
<b>Risicodomein Medewerker</b>	
Personeelstekort in diverse specifieke functiegroepen	Het risico op personeelstekort in de sector is onveranderd hoog. Vanwege de wet DBA zijn in 2025 diverse maatregelen ontwikkeld en geïmplementeerd op het gebied van interne opleidingen en bruikbare alternatieven voor inhuur om de afhankelijkheid van zzp-ers verder te verminderen. Daarnaast wordt onze algemene proactieve arbeidsmarktbenadering gecontinueerd, alsmede ingezet op opleidingen, zorg voor behoud van zittend personeel etc. In 2025 zijn bijvoorbeeld arbeidsmarktcampagnes gestart voor specifieke doelgroepen (OK/IC/Algemeen verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring), er is een project gestart met het HAGA-ziekenhuis en VVT-instellingen in de regio voor de werving van algemeen verpleegkundigen in Zuid Europa. Daarnaast is HMC het EVP (Employee Value Proposition) project gestart.

Risicotitel	Ontwikkeling in 2025
<b>Risicodomein Medewerker</b>	
Hoog ziekteverzuim	Voor wat betreft het ziekteverzuim blijft de aandacht voor regulier continue verzuimbeheersing en voor vitaliteit hoog. De in 2024 ingezette focus op een betere infrastructuur is afgelopen jaar verder verstevigd: samenwerking met een nieuwe arbodienst, inzet van verzuimcoaches, trainingen rondom omgaan met ziekteverzuim voor zorgmanagers. Uit de benchmarkanalyse blijkt dat verzuim in HMC gedaald is ten opzichte van andere ziekenhuizen, maar dat met name op kort (frequent) verzuim winst behaald kan worden; daarom worden bijvoorbeeld de trainingen specifiek daar op gericht.
<b>Risicodomein Informatisering &amp; Automatisering</b>	
Verstoring continuïteit vanwege ransomware aanval of social engineering	De dreiging van dit risico is voortdurend aanwezig, maar wordt goed gemonitord. De nood-HiX oplossing, welke voorafgaand aan de NAVO-top in beperkte versie operationeel was opgeleverd, is uitgebouwd naar een meer robuuste voorziening; hier zal nog verder aan worden gewerkt. Coördinatoren en technisch beheerders hebben een aantal incident-scenario's doorlopen om een beeld te krijgen of bestaande procedures, documentatie, rollen voldoen. Ook met de raad van bestuur is een oefening gedaan met verschillende scenario's.
<b>Risicodomein Bedrijfscontinuïteit</b>	
Pandemie	Dit risico heeft zich in 2025 niet gemanifesteerd. Het in HMC gehanteerde 'combatplan' voor griepedemieën is in 2025 aangepast, waarbij alle verbeterpunten vanuit de corona-evaluatie zijn doorgevoerd in crisisplannen.

### Operationeel risicomanagement en risicobeheerssystemen

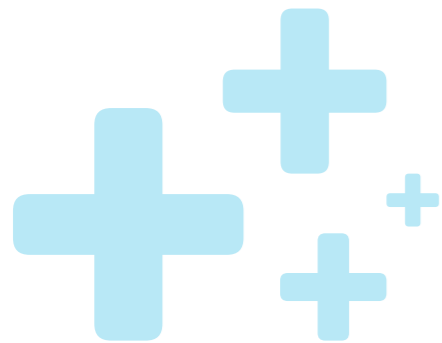
Ook in het operationele (zorg)proces voert HMC een actief beleid gericht op prospectief risicomanagement. Zo vinden prospectieve risico-inventarisaties (PRI's) plaats bij aanpassingen in werkprocessen en bij aanschaf van nieuwe medische technologie. Binnen ieder cluster zijn er medewerkers getraind in het begeleiden van deze PRI's. Verder is retrospectief risicomanagement al jarenlang gebruikelijk binnen alle zorgafdelingen vanuit het Veilig Incident Melden (VIM) en het calamiteitenonderzoek.

HMC heeft daarnaast diverse risicobeheerssystemen ingericht op specifieke aandachtsgebieden, zoals op patiëntveiligheid (Qualicor), op rechtmatigheid van het registratie- en facturatieproces van zorgactiviteiten en DBC's (in het kader van Horizontaal Toezicht), op het gebied van privacy- en informatiebeveiliging (NEN 7510), op ARBO-regelgeving en op onderwerpen als voedselveiligheid en brandveiligheid.

### Ontwikkelingen 2026

HMC is zich bewust dat het belangrijk is door te blijven ontwikkelen aan een effectief risicomanagementproces. De externe omgeving verandert snel en compliance-eisen nemen toe. In het algemeen wordt aantoonbaarheid van effectieve risicobeheersing steeds belangrijker. In 2026 wordt het risicomanagementbeleid van de organisatie geactualiseerd. Verbeterpotentieel ligt op het gebied van aanscherping van de rollen in het risicomanagementproces en het expliciteren van de risicobereidheid. Dit zal bijdragen aan helder eigenaarschap en adequate sturing.

Tevens zal gewerkt worden aan het verbinden van verschillende functies binnen HMC die zich bezig houden met risicomanagement en compliance gerelateerde activiteiten om een gestructureerd consistent risicobeleid te bevorderen. De nieuwe Interne Auditafdeling zal daar ook een bijdrage aan gaan leveren door met een onafhankelijke objectieve blik het risicomanagementproces en de effectiviteit van beheersing en borging van compliance te beoordelen en erover te adviseren.



## 5. Financieel beleid



### 5.1 Ontwikkelingen 2025

In 2025 startte de OK met een aanzienlijke uitdaging vanwege de sterke afhankelijkheid van zzp'ers. Dit leidde in het eerste kwartaal tot een lichte terugval in de productie. Gedurende het jaar heeft dit zich echter geleidelijk hersteld. Al met al kende 2025 een goede productie, waarbij blijvend aandacht was voor volledige en juiste registratie, met rechtmatigheid als uitgangspunt.

Daarnaast waren we in 2025 nog in hoge mate afhankelijk van externe inzet. In deze periode is tevens de noodzakelijke transitie ingezet van zzp inhuur naar meer gedetacheerde constructies, wat heeft geleid tot hogere kosten. Om de afhankelijkheid van externen structureel te verminderen, zijn verschillende initiatieven gestart om de instroom van vaste medewerkers te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn bovenformatief opleiden, investeren in een aantrekkelijk werkklimaat en gerichte wervingsactiviteiten om nieuwe collega's aan te trekken voor HMC. Het ziekteverzuim blijft daarnaast een belangrijk aandachtspunt, zoals dit ook sectorbreed zichtbaar is. In 2025 is het verzuim licht gestegen. We blijven daarom investeren in duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving om deze trend op de langere termijn te keren. Een deel van deze initiatieven kon worden gefinancierd met behulp van een verkregen MDIEU subsidie. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een EBITDA-marge die hoger ligt dan 2024.

In 2025 hebben we opnieuw vol ingezet op integraal capaciteitsmanagement. De nadruk lag daarbij op het borgen van voldoende capaciteit voor onze patiëntenzorg, terwijl we tegelijkertijd de transitie maakten van het afbouwen van zzp inzet naar onder andere meer gedetacheerde constructies. Daarnaast is continu gekeken naar mogelijkheden om verdere efficiencycyclagen te realiseren. Gedurende het jaar hebben we hier voortdurend op moeten bijsturen, en dit blijft ook in 2026 een actueel en belangrijk thema.

Met het programma Poli in Beweging zijn in 2025 verdere stappen gezet in het benutten van digitaliseringsmogelijkheden. Hiermee brengen we meer uniformiteit aan in onze processen en realiseren we structurele verbeteringen in de poliklinische zorg.

In het najaar van 2022 hebben landelijke zorgorganisaties, waaronder de NVZ, het Integraal Zorg Akkoord (IZA) ondertekend. Dit akkoord loopt tot en met 2026 en heeft als doel de groeiende zorgvraag door vergrijzing in balans te brengen met de beschikbare financiële middelen. In 2024 is dit akkoord uitgebreid met het Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA). Hierin spreken de welzijnsorganisaties en gemeenten af om de toegankelijkheid van de zorg te bewaren door een beweging naar gezondheid meer centraal in hun beleid te plaatsen.

HMC heeft aan deze doelen bijgedragen door samen met andere partijen een plan op te stellen voor de regio Haaglanden. Dit plan beschrijft hoe zorgverleners, gemeenten en zorgverzekeraars samenwerken om overbelasting van de zorg te voorkomen. Aansluitend zijn regionale transformatieplannen ontwikkeld voor specifieke zorgsoorten. Transformaties gericht op (kwetsbare) ouderen, acute zorg en concentratie van zorg worden vanaf medio 2025 door de zorgverzekeraars financieel ondersteund. Een eigen transformatieplan gericht op digitale zorg is vanwege uitputting van de landelijke financiële middelen niet gehonoreerd.

Net als in 2024 werd in 2025 aan de patienten van één zorgverzekeraar fors meer zorg geleverd dan waarmee in aanvang rekening gehouden was. Deze scheefgroei is deels opgelost door aanvullende afspraken over vergoeding van de extra geleverde zorg.

De onderhandelingen voor 2026 zijn met 6 zorgverzekeraars gestart. Met 4 zorgverzekeraars lopen de (meerjaren)contracten in 2026 door. Omdat de geleverde zorg bij meerdere zorgverzekeraars in lijn lag met de afspraken 2025 verliepen deze onderhandelingen vrij vlot. Opvallend is dat alle zorgverzekeraars streven om een deel van de geleverde zorg slechts deels te vergoeden om op deze manier de prijs(compensatie) te drukken. De onderhandelingen met de zorgverzekeraars met de grootste toename in marktaandeel verliepen moeizamer maar zijn toch voor de kerst afgerond. Met 1 zorgverzekeraar zijn de onderhandelingen nog niet afgerond. Voor 2026 zijn opnieuw staffelafspraken met de verzekeraars overeengekomen. Hierdoor is de kans reëel dat het daadwerkelijk geleverde zorgvolume niet volledig zal worden vergoed. De gemiddelde prijscompensatie voor 2026 is iets onder de landelijke prijsindex afgesproken.

Voor het programma HMC Bouwt is een financieringsovereenkomst beschikbaar met de Europese Investeringsbank (EIB) en BNG Bank van € 195 miljoen. De opstartfase van de verschillende deelprojecten vraagt meer tijd dan eerder voorzien. Hierdoor zijn de investeringen in 2025 achtergebleven bij de oorspronkelijke planning en konden deze nog uit eigen middelen worden gefinancierd. In 2025 is de A+ rating van Fitch opnieuw bevestigd, wat de solide financiële positie en kredietwaardigheid van HMC onderstreept.

HMC heeft de verantwoordingsfase van Horizontaal Toezicht over 2024 succesvol afgerond. Na een intensief traject waarbij de risicothema's zijn besproken, de PDCA cyclus is toegepast en voor geconstateerde afwijkingen passende verbeter- en beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd. Hierdoor hebben de representerende zorgverzekeraars CZ en DSW namens alle zorgverzekeraars een gedeeltelijk restrisico geaccepteerd. In het eerste kwartaal van 2026 is gestart met de verantwoording over 2025; de eindrapportage en het eindgesprek worden naar verwachting in respectievelijk mei en juni afgerond, conform de landelijke planning. HMC blijft gericht op verdere versterking van het HT stelsel en de onderliggende PDCA cyclus.

## 5.2 Jaarverantwoording

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de cijfers opgenomen van HMC en de deelnemingen en groepsmaatschappijen waarin een controlerend belang bestaat. Voor 2025 zijn dit de deelnemingen Express-so BV, West End Facility BV, Apotheek MCH Lijnbaan BV en Expertisecentrum Endometriose in Balans BV en is de stichting St. Jacobusstichting als groepsmaatschappij onderdeel van de consolidatie.

In de onderstaande tabel worden de belangrijkste (geconsolideerde) kengetallen weergegeven uit de jaarrekening 2025.

Financiële kengetallen (x €1.000)	2025	2024	2023
Totale bedrijfsopbrengsten	627.678	593.947	547.788
Resultaat	15.228	9.007	4.219
Winstmarge	2,4%	1,5%	0,8%
Operationeel resultaat (EBITDA)	50.576	41.924	38.735
Operationele winstmarge	8,1%	7,1%	7,1%
Eigen vermogen	213.903	198.634	189.626
Solvabiliteit (balanstotaal)	49,2%	46,7%	48,3%
Solvabiliteit (opbrengsten)	34,1%	33,4%	34,6%
Langlopende schulden aan kredietinstellingen <sup>1</sup>	79.572	90.994	90.450
Loan to value <sup>2</sup>	38,0%	42,7%	44,0%
Debt Service Coverage Ratio (DSCR) <sup>3</sup>	3,7	3,0	3,0
Netto schuld / EBITDA <sup>4</sup>	-0,8	-0,3	0,3
Cashflow ontwikkeling	14.481	23.989	44.649
Liquideitsratio (current) <sup>5</sup>	1,6	1,5	1,6

1) Inclusief aflossingsverplichting komend boekjaar.

2) De langlopende schulden worden in deze ratio uitgedrukt als percentage van de materiële vaste activa.

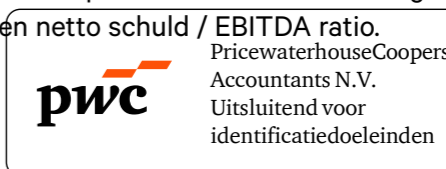
3) Deze ratio, waarbij het resultaat voor rente en afschrijving (zonder bijzondere posten) wordt gedeeld door de rente en aflossingsverplichtingen, geeft weer in hoeverre de instelling aan haar rente en aflossingsverplichtingen kan voldoen.

4) De langlopende schulden verminderd met het saldo liquide middelen worden in deze ratio gedeeld door het resultaat voor rente en afschrijvingen

5) Deze ratio, waarbij de vlottende activa worden gedeeld door de kortlopende schulden, geeft weer in hoeverre de instelling op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

In de overeenkomsten met onze kredietverstrekkers BNG Bank, ING Bank en de Europese Investeringsbank (EIB) zijn drie ratio's opgenomen waar HMC aan moet voldoen. In de enkelvoudige jaarrekening dient de Solvabiliteit minimaal 25% te bedragen, de DSCR minimaal 1,3 en de EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) dient in 2025 op minimaal € 41,5 miljoen uit te komen (voor 2026 dient de EBITDA minimaal op € 43,0 miljoen uit te komen). In 2025 wordt aan alle bankconvenanten voldaan.

Omdat HMC zich voorbereidt op de renovatie van de ziekenhuislocaties, zoals in 2022 vastgesteld in het Integrale Huisvestings Plan, zijn de afschrijvingskosten op dit moment hoger dan de investeringen en kunnen de investeringen die zijn gerealiseerd worden bekostigd uit de operationele kasstroom en beschikbare liquiditeit. Hierdoor verbeteren een aantal balansposities wat tot uitdrukking komt in onder meer een betere winstmarge en een lage loan to value en netto schuld / EBITDA ratio.



## Resultatenrekening

Het resultaat van HMC is in 2025 toegenomen, voornamelijk door iets sterker gestegen opbrengsten in vergelijking met de kosten. Ook de kapitaallasten stijgen slechts beperkt door de vertraging in de realisatie van de bouwplannen.

De bedrijfsopbrengsten in 2025 zijn met € 33,7 miljoen gestegen ten opzichte van 2024 door een indexatie van de prijzen, meer behandelde patiënten en de consolidatie van de stichting St. Jacobusstichting voor een heel jaar in 2025.

De bedrijfslasten, inclusief de financiële baten en lasten, stijgen in 2025 met € 27,2 miljoen als gevolg van de cao-afspraken 2025-2027 en door de consolidatie van de stichting St. Jacobusstichting. De prijsontwikkeling als gevolg van inflatie in 2025 is opgevangen door beheersing van de overige bedrijfskosten waardoor deze niet zijn gestegen. De afschrijvingskosten stijgen door de consolidatie van de stichting St. Jacobus. De rentebaten lopen in 2025 terug door een lagere creditrente vergoeding als gevolg van de ontwikkelingen op de geldmarkt onder invloed van het beleid van de Europese Centrale Bank. De kosten uitbesteed werk stijgen door een stijging van het honorarium van medisch specialisten dat mee beweegt met de opbrengsten Zorgverzekeringswet.

## Balans

De immateriële vaste activa dalen door afschrijvingen ondanks de investering in een nieuw PACS. De materiële vaste activa dalen licht omdat de afschrijvingen hoger uitvallen dan de investeringen doordat de voorbereiding op de renovatie van locaties Westeinde en Antoniushove meer tijd vergt. De verwachting is dat in 2026 de renovatie daadwerkelijk van start kan gaan waarmee op termijn de klinische productie van locatie Bronovo zal worden verplaatst naar deze locaties. In 2025 is geïnvesteerd in de centrale installaties, in onderhoud van de gebouwen en installaties, in voorbereidende werkzaamheden en ontwerpen voor de renovatie, in ICT en in de vervanging van reguliere inventaris en apparatuur.

De voorraden van HMC nemen in 2025 licht af door een afgenomen apotheekvoorraad geneesmiddelen. De vorderingen dalen in 2025 eveneens licht door het tijdiger kunnen declareren bij alle zorgverzekeraars en omdat HMC uit hoofde van de contracten met zorgverzekeraars een bedrag moet terugbetalen over 2025 doordat HMC meer patiënten heeft behandeld dan dat zorgverzekeraars in 2025 contractueel bereid zijn te vergoeden. De vooruitbetaalde en nog te ontvangen bedragen onder de overige vorderingen nemen in 2025 toe door een toename in de nog te ontvangen subsidies en een vooruitbetaald contract met een ICT leverancier. De liquide middelen nemen toe in 2025 door een verbetering van het werkkapitaal en beperkte investeringen.

De langlopende schulden dalen door reguliere aflossing. De kortlopende schulden nemen toe door het doorwerk effect van de nieuwe cao op de nog te betalen belastingen, sociale premies en de voorziening voor verlofdagen en cao levensfase. De kortlopende schulden stijgen verder door een toename in de nog te betalen bedragen.

## Liquiditeitspositie

De omvang van de liquide middelen is ten opzichte van voorgaand jaar met € 14,5 miljoen gestegen naar € 118,9 miljoen. De liquiditeitsstromen in 2025 zijn als volgt onder te verdelen:

Operationeel	€ 56.132.000
Investeringen	-/- € 30.229.000
Financiering	-/- € 11.422.000
<hr/>	
Mutatie	€ 14.481.000

De stijging in liquiditeit kan worden verklaard door een resultaatverbetering en verbetering van het werkkapitaal verminderd met de reguliere aflossing op leningen. De gerealiseerde investeringen uit eigen middelen zorgen voor een daling, maar minder groot dan verwacht, omdat de investeringen nog achter blijven bij de planning door de voorbereidende activiteiten voor de renovatieplannen. De liquiditeitsontwikkeling gedurende het jaar wordt beïnvloed door de uitgavenmomenten voor investeringen, aflossingsmomenten voor leningen en het tijdig overeenkomen van contracten en prijslijsten met zorgverzekeraars zodat kan worden gefactureerd. Ook bevoorschotting van de onderhanden zorgproducten door zorgverzekeraars speelt hierin een rol.

## Deelnemingen

Het onderstaande overzicht toont de rechtstreekse kapitaalbelangen van HMC met de (verwachte) resultaten van deze deelnemingen in hele euro's.

Deelneming	Belang HMC	Resultaat 2025
Express-so BV te Den Haag	100%	84.042
West End Facility BV te Den Haag	100%	16.642
Apotheek MCH Lijnbaan BV te Den Haag	51%	850.000
Expertisecentrum Endometriose in Balans BV te Den Haag	80%	-2.112

HMC heeft haar participatie in Cardiologie Centrum Voorschoten BV in 2025 beëindigd door haar belang tegen een vergoeding van € 187.000 (inclusief dividend) over te dragen aan de zittende aandeelhouders.

## Financiële instrumenten

Ten behoeve van de continuïteit streeft HMC ernaar om de financiële risico's te beheersen en te beperken. We maken hierbij zo nodig gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

De financiering van HMC bestaat voor een aanzienlijk deel uit vreemd vermogen. Sterke rentefluctuaties kunnen dan ook leiden tot sterke schommelingen in de kasstromen en het resultaat. HMC probeert deze fluctuaties op verschillende manieren te ondervangen. Waar mogelijk maken we gebruik van leningen met een vaste rente in plaats van leningen met een variabele rente. Bij de vastrentende leningen streeft HMC naar een evenwichtige spreiding van de rentevervalmomenten en rentelooptijden.

Per balansdatum heeft HMC geen derivaten.

## 5.3 Vooruitblik 2026

De vooruitzichten voor 2026 blijven uitdagend door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Door vergrijzing en een toenemende uitstroom van medewerkers naar andere sectoren wordt het steeds moeilijker om openstaande functies te vervullen, een ontwikkeling die zowel regionaal als landelijk zichtbaar is. De beperkte beschikbaarheid van personeel leidt tot hogere kosten voor externe inhuur en intensievere wervingsactiviteiten, en brengt daarnaast de continuïteit van zorg onder druk.

Daarnaast blijft de transitie richting een verminderd gebruik van zzp'ers, met name in specialistische functies, een complex vraagstuk. Het borgen van zorgcontinuïteit in de regio vereist een zorgvuldige en stapsgewijze aanpak. HMC blijft zich inspannen om de afhankelijkheid van zzp inzet verder te verkleinen. In 2025 zijn hiervoor diverse initiatieven gestart, die in 2026 verder worden geïntensiveerd.

Om in de komende jaren financieel gezond te blijven én te kunnen blijven investeren in innovatie en de vernieuwbouwplannen, is het noodzakelijk om onze operationele winst (EBITDA marge) te verbeteren. Dit vraagt onder meer om het optimaliseren van werkprocessen en het realiseren van structurele efficiëntieverbeteringen.

Daarom is in de zomer van 2025 het programma Financieel In Transitie (HMC FIT) gestart, met als doel om in een periode van drie jaar € 20 miljoen om te buigen. In 2026 richt de eerste fase van dit programma zich op efficiency vanuit ondersteunende diensten, verminderen van verspilling en verlagen van materiele kosten, met een doelstelling van € 5 miljoen. Deze plannen worden opgenomen in de onderliggende meerjarenraming die de komende jaren moeten leiden tot een toename van de EBITDA waarmee de bouw en innovaties kunnen worden bekostigd.



# Jaarrekening 2025

## Stichting Haaglanden Medisch Centrum

## 6.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

6.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025  
(voor resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 € 1.000	31-dec-24 € 1.000
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
I Immateriële vaste activa	1		
1. kosten van ontwikkeling		10.849	11.637
2. goodwill		973	1.130
Totaal immateriële vaste activa		<u>11.822</u>	<u>12.768</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		91.618	104.207
2. machines en installaties		36.853	28.843
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		40.575	40.355
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		13.907	10.613
5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		14.649	16.177
Totaal materiële vaste activa		<u>197.602</u>	<u>200.195</u>
III Financiële vaste activa	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		205	162
2. andere deelnemingen		0	187
3. overige vorderingen		2.035	2.082
Totaal financiële vaste activa		<u>2.240</u>	<u>2.431</u>
<b>B Vlottende activa</b>			
I Voorraden	4		
1. grond- en hulpstoffen		7.743	8.079
Totaal voorraden		<u>7.743</u>	<u>8.079</u>
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5		
		<u>9.078</u>	<u>6.825</u>
III Vorderingen	6		
1. op handelsdebiteuren		24.127	25.463
2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		34.580	45.204
3. overige vorderingen		28.882	20.111
Totaal vorderingen		<u>87.597</u>	<u>90.778</u>
IV Liquide middelen	8		
		<u>118.858</u>	<u>104.377</u>
<b>Totaal activa</b>		<u><b>434.940</b></u>	<u><b>425.452</b></u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>C Groepsvermogen</b>			
I Gestort en opgevraagd kapitaal	9	989	989
II Bestemmingsreserves		354	354
III Overige reserves		196.423	187.416
IV Onverdeelde winst		15.228	9.007
V Aandeel derden in groepsvermogen		909	868
Totaal groepsvermogen		<u>213.903</u>	<u>198.634</u>
D Voorzieningen	10		
1. overige		11.085	10.259
Totaal voorzieningen		<u>11.085</u>	<u>10.259</u>
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	11		
1. schulden aan banken		68.224	79.571
2. overige schulden		2	2
Totaal langlopende leningen		<u>68.226</u>	<u>79.573</u>
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12		
1. schulden aan banken		11.346	11.421
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		19.659	18.681
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		15.118	13.769
4. schulden ter zake pensioenen		3.843	6.708
5. overige schulden		50.249	48.341
6. overige passiva		41.510	38.066
Totaal kortlopende schulden		<u>141.725</u>	<u>136.986</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><b>434.940</b></u>	<u><b>425.452</b></u>

## 6.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 € 1.000	2024 € 1.000
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>			
Zorgverzekeringswet	15.1	558.147	535.875
Wet langdurige zorg	15.2	410	379
Subsidie voor zorgverlening	15.3	6.964	5.233
Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties	15.4	22.558	21.599
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15.5	39.599	30.861
<b>Netto omzet</b>		<b>627.678</b>	<b>593.947</b>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>627.678</b>	<b>593.947</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	17	110.918	104.468
Lonen en salarissen	18	236.565	220.514
Sociale lasten	18	34.575	31.543
Pensioenlasten	18	21.076	19.559
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	33.959	32.941
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	20	0	0
Overige bedrijfskosten	21	173.969	175.939
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>611.062</b>	<b>584.964</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	1.573	2.662
Rentelasten en soortgelijke kosten	22	-2.247	-2.176
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<b>15.942</b>	<b>9.469</b>
Belastingen	24	-300	-245
Aandeel derden in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	23	-414	-217
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<b>15.228</b>	<b>9.007</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<b>2025</b> € 1.000	<b>2024</b> € 1.000
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		0	0
Algemene en overige reserves		15.228	9.007
		<b>15.228</b>	<b>9.007</b>

### 6.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Resultaat voor belastingen		15.942		9.469	
Rentelasten en soortgelijke kosten		<u>-674</u>		<u>486</u>	
Bedrijfsresultaat			16.616		8.983
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	19, 20	33.959		32.941	
- mutaties aandeel derden		41		2	
- mutaties (agio)reserve		0		0	
- mutaties Diakonia		0		0	
- mutaties voorzieningen	10	<u>826</u>		<u>1.149</u>	
			34.826		34.092
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	336		-194	
- mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	-2.253		3.963	
- vorderingen	6	3.182		-4.447	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	<u>4.811</u>		<u>12.458</u>	
			6.076		11.780
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>57.518</u>		<u>54.855</u>
Ontvangen interest	22	1.573		0	
Betaalde interest	22	-2.247		486	
Resultaat aandeel derden	23	-414		-217	
Belastingen	24	<u>-300</u>		<u>-245</u>	
			-1.388		24
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<u>56.130</u>		<u>54.879</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investeringen materiële vaste activa	2	-28.307		-23.807	
Investeringen immateriële vaste activa	1	-2.190		-400	
Verwervingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	0		4.007	
Vervreemdingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	0		0	
Investeringen in overige financiële vaste activa	3	191		-57	
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	3	<u>0</u>		<u>0</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-30.229		-19.246
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	11	0		0	
Aflossing langlopende schulden	11	-11.422		-11.646	
Kortlopend bankkrediet	12	<u>0</u>		<u>0</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-11.422		-11.646
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<u>14.479</u>		<u>23.987</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	8		104.377		80.389
Stand geldmiddelen per 31 december	8		<u>118.858</u>		<u>104.377</u>
Mutatie geldmiddelen			14.481		23.988

#### Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten is in 2024 het effect van de consolidatie van de St. Jacobusstichting verantwoord.

## 6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 6.1.4.1 Algemeen

#### Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Haaglanden Medisch Centrum (HMC) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Den Haag.

#### Vestigingsadres

Naam: Stichting Haaglanden Medisch Centrum  
Adres: Lijnbaan 32, 2512 VA  
Postbus: Postbus 432, 2501 CK  
Plaats: Den Haag  
Telefoon: 088 979 7900  
KvK: 61262935

De belangrijkste activiteiten van HMC zijn het verlenen en organiseren van gezondheidszorg in de ruimste zin, het geven van beroepsgericht onderwijs en het meewerken aan opleidingen en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek in het kader van de volksgezondheid.

De jaarrekening is opgesteld in euro's. In deze jaarrekening zijn alle bedragen x € 1.000 opgenomen, tenzij anders is vermeld.

De raad van bestuur van Stichting Haaglanden Medisch Centrum heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 17 maart 2026.  
De raad van toezicht van Stichting Haaglanden Medisch Centrum heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 13 april 2026.

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving voor zorginstellingen en Titel 9 Boek 2 BW.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

#### Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Er zijn geen onzekerheden van materieel belang op grond waarvan twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van HMC. HMC heeft kredieten afgesloten met de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), de Europese Investeringsbank (EIB) en de ING Bank voor de investeringen in de komende jaren en voldoet aan de afgesproken bankratio's. De druk op personeel door de arbeidsmarktkrapte en de scherpe contractonderhandelingen met zorgverzekeraars zetten weliswaar druk op de winstgevendheid en operationele cashflow maar gelet op de financiële positie en vooruitzichten van HMC is er geen sprake van materiele onzekerheid die twijfel kan doen rijzen of HMC haar activiteiten kan voortzetten.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

#### Gebruik van schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de raad van bestuur zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat de raad van bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Ziekenhuizen maken jaarlijks een schatting om reguliere zorgcontracten met zorgverzekeraars op schadelastjaar te vertalen naar boekjaren. Deze schatting is in belangrijke mate gebaseerd op ervaringscijfers.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van de raad van bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- de omzetverantwoording zoals toegelicht onder 6.1.4.3 en daaraan gekoppeld het saldo Te vorderen uit hoofde van contracten onder Debiteuren en overige vorderingen;
- de vaststelling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van vaste activa zoals toegelicht onder 6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva;
- de voorzieningen voor jubilea, generatiebeleid, loondoorbetaling bij ziekte en MediRisk eigen behoud zoals toegelicht onder 6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva;
- de voorziening dubieuze debiteuren onder Debiteuren en overige vorderingen die door HMC wordt geschat op basis van een procentuele oninbaarheid van uitstaande vorderingen vanaf een bepaalde datum voor een aantal specifieke debiteurencategorieën;
- de kortlopende voorzieningen voor Verlofuren en Persoonlijk Levensfase Budget onder de kortlopende schulden.

## 6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van HMC opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin HMC direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat wordt beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kunnen worden beheerst. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding bestaat, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, dan wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van HMC. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

In de consolidatie zijn de volgende rechtspersonen begrepen:

#### • Express-so BV te Den Haag (100%);

De exploitatie van de restauratieve voorzieningen in de centrale hal van HMC Westeinde en HMC Antoniushove en het bedrijfsrestaurant in HMC Antoniushove wordt door Express-so verzorgd.

De kosten voor aan HMC verstrekte maaltijden worden door Express-so in rekening gebracht. Express-so betaalt huur aan HMC voor het gebruik van de ruimte in de centrale hal. Verder heeft HMC een lening verstrekt aan Express-so voor de aanschaf van inventaris die in 2025 is afgelost.

#### • West End Facility BV te Den Haag (100%);

In West End Facility zijn schoonmaakwerkzaamheden en -diensten, afvalverwerking, interne verhuizingen en gebouw- en terreingebonden werkzaamheden ondergebracht.

West End Facility brengt de kosten van de werkzaamheden maandelijks bij HMC in rekening. West End Facility vormt een fiscale eenheid met HMC voor de omzetbelasting waardoor deze kosten zonder BTW in rekening worden gebracht.

#### • Apotheek MCH Lijnbaan BV te Den Haag (51%);

De activiteiten bestaan uit het exploiteren van een openbare apotheek in HMC Westeinde.

De Apotheek betaalt huur aan HMC voor het gebruik van de ruimte in de centrale hal en de Apotheek brengt de kosten van extramuraal aan patiënten van HMC geleverde geneesmiddelen bij HMC in rekening.

#### • Expertisecentrum EiB Den Haag BV te Den Haag (80%);

De BV heeft ten doel het opzetten en in stand houden van een kennis- en expertisecentrum voor de behandeling van endometriose. De aandelen van de vennootschap zijn voor 20% in handen van Stichting Medisch Specialististen HMC en HMC bezit de resterende 80% van de aandelen.

De activiteiten zijn na het eerste kwartaal in 2023 overgegaan naar HMC. De vennootschap rondt haar resterende activiteiten af waarna deze zal worden beëindigd.

#### • Stichting St. Jacobusstichting te Den Haag (100%);

De activiteiten bestaan voornamelijk uit het beheer van het vermogen van de stichting dat grotendeels is belegd in drie panden in de nabijheid van HMC met als doel financiële ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek, opleiding, het verstrekken van subsidies en de aanschaf van medische middelen. Per 1 oktober 2024 wordt het bestuur van de Jacobusstichting gevormd door de bestuurders van HMC en daarmee heeft HMC de feitelijke zeggenschap over de St. Jacobusstichting en wordt de stichting voor 100% in de consolidatie betrokken.

Omdat HMC, conform art.2:389 BW, voor haar jaarrekening de cijfers in overeenstemming moet brengen met haar eigen grondslagen worden de volgende correcties verwerkt:

- HMC hanteert de componenten methode voor activa waarbij groot onderhoud wordt behandeld als vervangingsinvestering. De Jacobusstichting doteert aan een voorziening groot onderhoud en haalt de kosten daarmee naar voren. De opgebouwde voorziening valt hierdoor vrij ten gunste van het vermogen.

- De St. Jacobusstichting heeft een nominale schuld gevormd voor nog te betalen bedragen tot en met 2030. HMC heeft deze schuld conform RJ 216.214 gewaardeerd tegen de contante waarde van de te betalen bedragen op basis van de binnen HMC gehanteerde rentevoet van 4,84%. Deze schuld wordt in de consolidatie verantwoord onder de overlopende passiva.

- De St. Jacobusstichting heeft de afschrijving op Neurochirurgische apparatuur verantwoord als verstrekte subsidie. HMC heeft deze in de consolidatie verantwoord onder de afschrijvingen.

Overige rechtspersonen, welke niet worden geconsolideerd:

#### • Cardiologie Centrum Voorschoten BV te Voorschoten (30%);

De activiteiten bestaan uit het exploiteren van medische privéklinieken en het leveren van cardiovasculaire zorg. De aandelen van de vennootschap zijn voor 60% in handen van LUMC, HMC bezit 30% van de aandelen en de resterende aandelen (10%) zijn in handen van Heart for Health BV. HMC heeft haar aandelen in Cardiologie Centrum Voorschoten BV op 2 december 2025 verkocht aan LUMC en Cardiologie Centra Nederland BV.

### Verbonden rechtspersonen

Als verbonden partijen worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van HMC en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan. De transacties zijn bovenstaand onder consolidatie bij de betreffende verbonden rechtspersoon toegelicht. Eventuele transacties die niet onder normale marktomstandigheden zijn aangegaan worden in de toelichting vermeld.

## 6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### Activa en passiva

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgings- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders is vermeld zijn de activa en passiva hiertegen gewaardeerd.

Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat activa worden opgenomen waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

#### Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Kosten van immateriële vaste activa anders dan intern gegenereerde activa, waaronder octrooien, licenties en ontwikkeling, worden lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur. Wanneer deze niet betrouwbaar kan worden vastgesteld, worden de activa in 10 jaar afgeschreven. Op activa in aanbouw en eventuele vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De vaste activa worden lineair afgeschreven met een restwaarde van € 0. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de geschatte levensduur die per categorie als volgt is bepaald:

Terreinvoorzieningen	10 tot 50 jaar
Gebouwen	30 tot 50 jaar
Verbouwingen en installaties	3 tot 20 jaar
Inventarissen en ICT	3 tot 10 jaar

Op de waarde van grond vindt geen afschrijving plaats. Bouwrente wordt niet geactiveerd.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

Voor de verwerking van de kosten van groot onderhoud maakt HMC gebruik van de Componentenbenadering. De totale uitgaven worden toegewezen aan de samenstellende delen.

#### Goodwill

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht. De consolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

#### Leasing

Bij HMC kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij HMC ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

#### Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; de deelnemingen worden volgens deze methode in de balans opgenomen tegen het aandeel van HMC in de netto vermogenswaarde vermeerderd met het aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving.

Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Een voorziening deelneming wordt gevormd indien en voorzover HMC aansprakelijk is voor de schulden van de deelneming.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd. De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende

#### 6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde. Vorderingen < 1 jaar worden geïncasseerd onder de kortlopende vorderingen indien van toepassing.

##### **Bijzondere Waardeverminderingen van vaste activa**

HMC beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt HMC op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt HMC de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

##### **Vervreemding van vaste activa**

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

##### **Voorraden**

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de VVP-methode of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

##### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten niet in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten geen deel uit van de eerste waardering.

##### **Verstrekte leningen en overige vorderingen**

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

##### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

##### **Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten**

Het onderhanden werk wordt gewaardeerd op basis van de huidige opbrengstwaarde. Tot het onderhanden werk worden gerekend al die trajecten die nog niet zijn afgesloten per balansdatum. De huidige opbrengstwaarde wordt bepaald door de tussentijds afgeleide Zorgproducten door de OHW Grouper te waarderen tegen de verkoopprijs gecorrigeerd voor eventuele overschrijdingen van de contractwaarden met zorgverzekeraars. Op het onderhanden werk worden de voorschotten in mindering gebracht die zijn ontvangen van zorgverzekeraars.

De reeds gesloten zorgproducten die nog niet zijn gefactureerd zijn ondergebracht in 'Nog te factureren omzet' onder Vorderingen.

## 6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzeningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering, evenals voorschotten vanwege uitgestelde facturatie. De boekwaarde van de vorderingen benadert hiermee de actuele waarde.

Vorderingen op niet EU-ingezetenen worden als niet inbaar behandeld. HMC past bij het bepalen van de voorziening per jaareinde de statische methode toe.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

### Eigen vermogen

Op de presentatie en classificatie van de onderdelen van het eigen vermogen van HMC is RJ 655 Zorginstellingen toegepast. Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het netto belang in de netto-activa van de desbetreffende groepsmaatschappijen.

Voor zover de desbetreffende groepsmaatschappij een negatieve nettovermogenswaarde heeft, worden de negatieve waarde en de eventuele verdere verliezen niet toegewezen aan het aandeel derden, tenzij de derden-aandeelhouders een feitelijke verplichting hebben en in staat zijn om de verliezen voor hun rekening te nemen. Zodra de nettovermogenswaarde van de groepsmaatschappij weer positief is, worden resultaten toegekend aan het aandeel derden.

### Voorzeningen (algemeen)

Voorzeningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

### Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,49%.

### Voorziening MediRisk eigen behoud

De voorziening MediRisk eigen behoud is gevormd voor de verwachte kosten voor eigen rekening met betrekking tot de (medische) aansprakelijkheid. De hoogte van de voorziening wordt gevormd op basis van de beste schatting van het eigen risico per schadejaar onder de stop-loss dekking op basis van het verleden verminderd met de reeds door HMC uitbetaalde bedragen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde omdat het daadwerkelijke moment van uitgaven niet goed kan worden bepaald.

### Voorziening loondoorbetaling bij ziekte

In overeenstemming met RJ 271.205 wordt een voorziening gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid tot maximaal 2 jaar. Voor kosten na 2 jaar heeft HMC een verzekering afgesloten. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde omdat de tijdswaarde van geld in deze niet materieel is. In de berekening wordt in het eerste jaar 100% van het salaris doorbetaald en in het tweede jaar 70% van het salaris. De voorziening is opgebouwd inclusief sociale lasten, pensioenpremie, vakantietoeslag en eindejaarsuitkering.

### Voorziening generatiebeleid

Kern van het generatiebeleid is de mogelijkheid voor oudere werknemers om minder te gaan werken (80%) met behoud van een deel van het salaris (90%) en de pensioenopbouw (100%). De voorziening generatiebeleid betreft een beste schatting voor de toekomstige aanvulling van het salaris tot 90% en aanvulling van het pensioen voor medewerkers die nog maximaal 5 jaar verwijderd zijn van de AOW gerechtigde leeftijd en die minimaal 8 jaar in HMC werken. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen aanvullingen verminderd met het saldo van de verplicht op te nemen PLB uren. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4,49% en de horizon bedraagt 10 jaar.

### Schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden niet meegenomen in de waardering. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

## 6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 6.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

#### Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De hierna volgende grondslag is van toepassing op alle groepsmaatschappijen. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

De baten uit de Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg betreft de werkelijke facturatie aan onder andere zorgverzekeraars, de mutatie onderhanden werk en de mutatie nog te factureren omzet. Deze zijn gewaardeerd tegen opbrengstwaarde. Daarnaast zijn de mutaties voor materiële controles en de mutaties in de contractvorderingen op / schulden aan Zorgverzekeraars verantwoord onder de baten uit de Zorgverzekeringswet.

Bij de bepaling van de baten zorgverzekeringswet heeft HMC de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gehanteerd zoals opgenomen in deze paragraaf. Hierbij is de "Handreiking Omzetverantwoording MSZ 2013" gevolgd, die door het Bestuurlijk Overleg onder voorzitterschap van het Ministerie van VWS is vastgesteld. Hierbij is het control framework Horizontaal Toezicht toegepast zoals overeengekomen met de representerende zorgverzekeraars.

De bedragen voor de overige zorgprestaties, beschikbaarheidsbijdragen en subsidies zijn gebaseerd op de algemene beleidsregels en beschikkingen van onder meer de NZa.

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten bestaan uit diverse opbrengsten als huur, parkeren en doorberekende kosten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben, in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomsten.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

#### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed en andere externe kosten worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen.

#### Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (zoals de sabbatical leave en gratificaties) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

#### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofdstuk Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

#### Honoraria medisch specialisten

Ingevolge de invoering van integrale bekostiging per 1 januari 2015 behoren de honorariumvergoedingen voor medisch specialisten tot het opbrengstbegrip van HMC. Baten uit hoofde van integrale bekostiging worden verantwoord wanneer gerealiseerd. De verdeling van de integrale bekostiging in opbrengsten voor het ziekenhuis en opbrengsten voor vrijevestigde medisch specialisten vindt plaats op basis van gemaakte afspraken tussen het ziekenhuis en het medisch specialistisch bedrijf. Onder de kosten zijn samenhangend met deze post vergoedingen aan het medisch specialistisch bedrijf verantwoord.

#### Pensioenen

HMC heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij HMC. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). HMC betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. Tot en met 2025 geldt dat de pensioenrechten jaarlijks worden geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. PFZW mag de pensioenen (gedeeltelijk) verhogen bij een beleidsdekkingsgraad van 110% of hoger. PFZW is volgens de spelregels financieel gezond bij een dekkingsgraad van 125%. Pas dan mag PFZW de pensioenen weer volledig verhogen met de prijsstijging in dat jaar. PFZW eindigde het jaar 2025 met een dekkingsgraad van 125,7% en een beleidsdekkingsgraad van 117,7%.

Vanaf 1 januari 2026 stapte het pensioenfonds over op de nieuwe pensioenregeling en is er geen dekkingsgraad meer. Voor het indexeren van de pensioenen wordt dan gekeken naar de beleggingsresultaten en de rente.

Het pensioenfonds voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. HMC heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. HMC heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de resultatenrekening verantwoord.

#### Afschrijvingen

Afschrijvingen op immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

## 6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen. De rente baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest.

### Resultaat deelnemingen

Hieronder is opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa. Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan HMC wordt toegerekend.

### Overheidssubsidies

Overheidssubsidies en beschikbaarheidsbijdragen worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat HMC zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door HMC gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van HMC voor de kosten van een actief worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag. Op deze wijze loopt de vrijval automatisch synchroon met de afschrijvingen.

### Belastingen

HMC is vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting, op basis van artikel 5.1, onderdeel c, sub1, Wet op de Vennootschapsbelasting 1969. HMC is belastingplichtig voor de omzetbelasting. Met West End Facility BV is een fiscale eenheid gevormd voor de omzetbelasting.

De rechtspersonen waarin wordt deelgenomen in het geplaatste kapitaal door HMC zijn zelfstandig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

De belasting over het resultaat van de deelnemingen wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-attrekbare kosten.

Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief, welke is vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Het tarief voor de heffing van vennootschapsbelasting voor het jaar 2025 bedraagt 19% voor het belastbare bedrag tot € 200.000. Daarboven bedraagt het vennootschapsbelastingtarief 25,8%.

#### 6.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Het niveau van de kasstroomgenererende eenheid betreft geheel HMC. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Het resultaat deelnemingen en resultaat aandeel derden zijn opgenomen onder de operationele kasstroom omdat deze ter ondersteuning van de operationele activiteiten van HMC zijn. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn op de aankoopprijs in aftrek gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van leasetermijnen uit hoofde van een financieel leasecontract worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde-hedges of kasstroom-hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

Onder de investeringen zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor geldmiddelen zijn opgeofferd.

#### 6.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die zich voordoen tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### ACTIVA

#### 1. Immateriële vaste activa

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 1.000	€ 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van ontwikkeling	10.849	11.637
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	973	1.130
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>11.822</b>	<b>12.767</b>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2025	2024
	€ 1.000	€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari	12.768	15.210
Bij: investeringen	2.190	400
Af: afschrijvingen	3.136	2.843
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>11.822</b>	<b>12.767</b>

#### Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 6.1.6.

Onder kosten van ontwikkeling vallen de kosten van aangekochte software. De investeringen in immateriële vaste activa betreft de nieuwe PACS omgeving die in februari in gebruik is genomen en een aanvullende EPD investering.

#### 2. Materiële vaste activa

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 1.000	€ 1.000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	91.618	104.207
Machines en installaties	36.853	28.842
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	40.575	40.355
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	13.907	10.613
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	14.649	16.177
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>197.602</b>	<b>200.195</b>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2025	2024
	€ 1.000	€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari	200.195	190.280
Bij: investeringen	28.307	23.807
Af: afschrijvingen	30.823	30.098
Af: desinvesteringen	77	-16.207
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>197.602</b>	<b>200.195</b>

#### Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 6.1.7.

In 2025 is er geïnvesteerd in de voorbereiding en het ontwerpen van de IHP projecten (onder meer de ICU en de Centrale Installaties op locatie Westeinde, en de OK's op locatie Antoniusshove). Ook is de nieuwe koelinstallatie op locatie Westeinde in 2025 in gebruik genomen. Verder zijn er reguliere investeringen in inventaris, ICT en technische instandhouding van de locaties. De afschrijving op materiële vaste activa blijft nog achter omdat het realiseren van de huisvestingsplannen meer tijd vergt en ook de radiologie apparatuur hierdoor later in gebruik kan worden genomen.

In 2024 is de St. Jacobusstichting meegeconsolideerd binnen HMC. De eerste waardering van de boekwaarde van de activa van € 16.206.704 hebben wij modelmatig moeten opnemen op de regel desinvesteringen.

In 2025 is de inventaris van Endometriose in Balans BV verkocht en deze transactie leidt tot een desinvestering van € 77.000 in 2025.

Er is een hypotheekrecht verstrekt op het onroerend goed aan de Burgemeester Banninglaan in Leidschendam, aan de Lijnbaan en aan de Bronovolaan/Hogenhoucklaan in Den Haag, en aan de Hofcampweg in Wassenaar ten gunste van het Waarborgfonds, de ING Bank, de BNG Bank, de Europese Investeringsbank en de Nederlandse Staat voor een bedrag van € 350 mln.

De St. Jacobusstichting heeft een hypotheekrecht en pandrecht verstrekt op haar onroerend goed aan de Lijnbaan in Den Haag en aan het Westeinde in Den Haag ten gunste van de Rabobank en de gemeente Den Haag voor een bedrag van € 40,7 mln.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### ACTIVA

#### 3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 € 1.000	31-dec-24 € 1.000
Deelnemingen	205	162
Verstreckte leningen	1.650	1.650
Andere deelnemingen	0	187
Overige vorderingen financiële vaste activa	385	432
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>2.240</b>	<b>2.431</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

#### Specificatie deelnemingen:

x € 1.000	31-dec-24	Mutatie uit hoofde van resultaat	31-dec-25
MediRisk	1.396	-124	1.272
Apotheek Centrum HAP Den Haag BV	162	43	205
Cardiologie Centrum Voorschoten BV	187	-187	0
<i>Subtotaal</i>	1.745	-268	1.477
Waardevermindering MediRisk	-1.396	124	-1.272
<b>Totaal</b>	<b>349</b>	<b>-144</b>	<b>205</b>

#### Specificatie overige vorderingen financiële vaste activa:

x € 1.000	31-dec-24	Mutatie	31-dec-25
Latente belastingvorderingen	149	-23	126
Disagio Stichting Waarborgfonds Zorgsector	283	-24	259
<b>Totaal</b>	<b>432</b>	<b>-47</b>	<b>385</b>

#### Specificatie leningen:

x € 1.000	31-dec-24	Aflossing	Verstrekt	31-dec-25
Lening u/g Apotheek Haagse Ziekenhuizen	1.500	0	0	1.500
Lening u/g Apotheek Antoniushove BV	150	0	0	150
<b>Totaal</b>	<b>1.650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.650</b>

#### Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 6.1.8.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### ACTIVA

#### Toelichting deelnemingen:

Het door HMC verstrekte kapitaal aan MediRisk bedraagt € 1.272.129. Omdat deze kapitaalstorting dient ter dekking van schadeclaims waarden we de inbreng van HMC op € 0. HMC heeft in 2025 geen aanvullende kapitaalstorting verricht. De mutatie in de waarde van de kapitaalbreng wordt veroorzaakt door het aandeel van HMC in het resultaat van MediRisk.

Apotheek MCH Lijnbaan BV heeft in 2025 een 100% kapitaalbelang (€ 204.601) in Apotheek Centrum HAP BV te Den Haag.

HMC heeft sinds 2019 een direct kapitaalbelang in Cardiologie Centrum Voorschoten BV van 30%. Dit kapitaalbelang is in 2025 verkocht aan LUMC en Cardiologie Centra Nederland BV.

#### Toelichting overige vorderingen financiële vaste activa:

In 2016 hebben West End Facility BV en Express-so BV een latente belastingvordering opgenomen die gewaardeerd is tegen het nominale belastingtarief van 19%. Dit in het kader om verliezen te verrekenen met toekomstige winsten. In 2025 bedraagt de latentie € 125.099

In 2017 is een langlopende lening onder borging van het Waarborgfonds aangetrokken. Deze lening had bij aanvang een looptijd van 20 jaar. Het disagio van 0,25% voor deze lening wordt geactiveerd onder Financiële Vaste Activa en hierop wordt afgeschreven over de looptijd van de geborgde lening.

#### Toelichting leningen:

De kapitaalstructuur van de Apotheek Haagse Ziekenhuizen (AHZ) voorziet niet in voldoende liquiditeit om de levering van geneesmiddelen aan HMC voor te financieren. Afhankelijk van de omzet wordt middels bevoorschotting, door de betrokken instellingen, voorzien in voldoende liquiditeit. Het voorschot van HMC aan de AHZ bedraagt € 1.500.000. Het kredietrisico is minimaal omdat het voorschot kan worden verrekend met door AHZ geleverde / te leveren geneesmiddelen.

HMC heeft aan de apotheken, Apotheek Antoniusshove BV en Apotheek MCH Lijnbaan BV, in totaal een bevoorschotting van € 300.000 verstrekt ter dekking van de voorraadpositie van geneesmiddelen. De bevoorschotting aan de Apotheek MCH Lijnbaan BV is in de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

De verstrekte leningen hebben, daar waar niet specifiek een looptijd wordt genoemd, een onbepaalde looptijd.

#### Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal € 1.000	Kapitaalbe- lang (in %)	Eigen vermogen € 1.000	Resultaat € 1.000
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>					
Express-so BV, te Den Haag	zie 6.1.4	18	100%	438	84
West End Facility BV, te Den Haag	zie 6.1.4	18	100%	182	17
Apotheek MCH Lijnbaan BV, te Den Haag	zie 6.1.4	9	51%	1.857	850
Expertisecentrum EIB Den Haag BV, te Den Haag	zie 6.1.4	1	80%	-502	-2
<b>Zeggenschapsbelangen:</b>					
Stichting St. Jacobusstichting, te Den Haag	zie 6.1.4			309	705

#### Toelichting:

Zowel het resultaat als het vermogen zijn voor 100% in de bovenstaande tabel weergegeven en hebben betrekking op het boekjaar 2025. Verschillen met het verloopoverzicht zijn te verklaren door mutaties in het resultaat uit voorgaande boekjaren.

Het negatieve resultaat bij Expertisecentrum EIB BV ontstaat door beëindiging van de activiteiten per 1 april 2023 met de overgang naar HMC. Het streven is om de BV in 2026 op te heffen. HMC heeft het negatieve vermogen van de EIB BV van € 502.439 in de enkelvoudige jaarrekening conform de vermogensmutatie methode op nihil gewaardeerd en tegelijk de MediRisk claim op de BV verlaagd.

HMC heeft op 2 december 2025 haar aandelenbelang in het Cardiologie Centrum Voorschoten verkocht aan het LUMC en Cardiologie Centra Nederland tegen een vergoeding van € 149.500, na ontvangst van een dividend van € 37.500.

Het bestuur van de St. Jacobusstichting wordt vanaf 1 oktober 2024 gevormd door de bestuurders van HMC en daardoor wordt de stichting nu als groepsmaatschappij meegeconsolideerd. Conform art.2:289 BW en RJ 214.314 hebben wij de netto vermogenswaarde van deze deelneming bepaald door de activa, voorzieningen en schulden op dezelfde grondslagen te waarderen en het resultaat te berekenen als voor HMC. Dit leidt in 2025 tot een neerwaartse bijstelling van het resultaat met € 106.186, waardoor het resultaat van de St. Jacobusstichting uitkomt op €704.833 (2024: € 12.702.436). Het eigen vermogen komt hierdoor in de consolidatie van HMC in 2025 uit op € 308.602 (2024: € 396.233 negatief). De St. Jacobusstichting is geen deelneming omdat HMC geen kapitaal heeft verstrekt of garant staat voor deze stichting. Hierdoor ontstaat er een verschil in het eigen vermogen (€ 308.602) en het resultaat (€ 704.833) tussen de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening van HMC.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### ACTIVA

#### 4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Medische middelen	7.362	7.699
Leenemballage	45	45
Overige middelen	371	371
Af: incurante voorraden	-35	-36
Totaal voorraden	<u>7.743</u>	<u>8.079</u>

#### Toelichting:

De voorraadwaarde van HMC neemt in 2025 licht af door een lagere voorraad geneesmiddelen.

Per 31 december 2025 wordt er een beperkte incurantheid op de voorraden verwacht bij de Apotheek Lijnbaan BV.

#### 5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	60.651	57.138
Af: ontvangen voorschotten	-51.573	-50.313
Totaal onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	<u>9.078</u>	<u>6.825</u>

#### Toelichting:

Het saldo onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten stijgt in 2025 door indexatie van de tarieven.

De hoogte van de bevoorschotting door Zorgverzekeraars wordt periodiek herijkt en beweegt mee met het saldo onderhanden DBC-zorgproducten.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### ACTIVA

#### 6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Vorderingen op debiteuren	34.058	26.855
Te vorderen uit hoofde van contracten	<u>-9.932</u>	<u>-1.393</u>
Totaal handelsdebiteuren	24.127	25.463
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	34.580	45.204
<u>Overige vorderingen:</u>		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	8	0
Vooruitbetaalde bedragen	13.539	9.338
Nog te ontvangen bedragen	11.499	7.335
Overige vorderingen	<u>3.844</u>	<u>3.438</u>
Totaal overige vorderingen	28.882	20.111
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u><u>87.597</u></u>	<u><u>90.778</u></u>

#### Toelichting:

In de post Vorderingen op debiteuren is een voorziening voor dubieuze debiteuren verwerkt. Voor 2025 bedraagt deze voorziening € 1.460.000 (2024: € 1.660.000). De post debiteuren is hoger bij een lagere post nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten.

Binnen de post Te vorderen uit hoofde van contracten zijn betalingen door en terugbetalingen aan Zorgverzekeraars gedaan over de schadelastjaren 2022-2024 als gevolg waarvan de vorderingen op Zorgverzekeraars zijn herijkt. Voor 2025 geldt dat HMC meer patiënten verwacht te behandelen dan wat Zorgverzekeraars contractueel onder de plafonds vergoeden. Het surplus valt in staffelafspraken waardoor voor 2025 een deel moet worden terugbetaald aan Zorgverzekeraars (€ 5,8 mln).

De post Nog te factureren daalt omdat de laatste facturatie in 2025 een week later heeft plaatsgevonden dan in 2024.

De post Vooruitbetaalde bedragen neemt toe door het vooruitbetalen van een contract met een ICT leverancier in ruil voor een korting en door indexatie.

De post Nog te ontvangen bedragen stijgt door te ontvangen transformatiegelden van zorgverzekeraars, een toename in de nog te ontvangen opleidingsvergoedingen, nog te ontvangen subsidiebedragen en door indexatie. Verder bestaat deze post uit vorderingen op onder meer NOK West BV.

De post Overige vorderingen bestaat uit een vordering eigen behoud MediRisk op het MSB voor hun bijdrage in de kosten voor medische aansprakelijkheid en diverse vorderingen van West End Facility BV en Express-so BV.

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

#### 8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Bankrekeningen	118.833	104.355
Kassen	25	22
Totaal liquide middelen	<u><u>118.858</u></u>	<u><u>104.377</u></u>

#### Toelichting:

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. De liquide middelen zijn vrij opneembaar.

Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

De liquide middelen stijgen door een mutatie in het werkkapitaal en voorzieningen en door beperkte investeringen in 2025.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### 9. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	989	989
Bestemmingsreserves	354	354
Algemene en overige reserves	211.652	196.424
Aandeel derden	<u>909</u>	<u>868</u>
Totaal groepsvermogen	<u><u>213.904</u></u>	<u><u>198.635</u></u>

#### Kapitaal

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-25</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-dec-25</u>
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	989	0	0	989
Totaal kapitaal	<u>989</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>989</u>

#### Bestemmingsreserves

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-25</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-dec-25</u>
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Bestemmingsreserves:				
Reserve bond medische specialisten	354	0	0	354
Totaal bestemmingsreserves	<u>354</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>354</u>

#### Algemene en overige reserves

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-25</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-dec-25</u>
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Algemene reserves	196.185	15.228	0	211.413
Overige reserves:				
Diakonia	239	0	0	239
Totaal algemene en overige reserves	<u>196.424</u>	<u>15.228</u>	<u>0</u>	<u>211.652</u>

#### Aandeel derden

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-25</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-dec-25</u>
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Aandeel derden	984	0	0	984
Totaal algemene en overige reserves	<u>984</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>984</u>

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### Kapitaal

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24 € 1.000	Resultaat- bestemming € 1.000	Overige mutaties € 1.000	Saldo per 31-dec-24 € 1.000
Kapitaal	989	0	0	989
Totaal kapitaal	989	0	0	989

#### Bestemmingsreserves

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24 € 1.000	Resultaat- bestemming € 1.000	Overige mutaties € 1.000	Saldo per 31-dec-24 € 1.000
Bestemmingsreserves: Reserve bond medische specialisten	354	0	0	354
Totaal bestemmingsreserves	354	0	0	354

#### Algemene en overige reserves

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24 € 1.000	Resultaat- bestemming € 1.000	Overige mutaties € 1.000	Saldo per 31-dec-24 € 1.000
Algemene reserves	187.179	9.006	0	196.185
Overige reserves: Diakonia	239	0	0	239
Totaal algemene en overige reserves	187.418	9.006	0	196.424

#### Aandeel derden

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24 € 1.000	Resultaat- bestemming € 1.000	Overige mutaties € 1.000	Saldo per 31-dec-24 € 1.000
Aandeel derden	867	0	117	984
Totaal algemene en overige reserves	867	0	117	984

#### Toelichting:

##### Kapitaal:

Het kapitaal is gevormd vanuit ziekenhuis Bronovo (€ 0,99 mln.).

##### Bestemmingsreserves:

##### Reserve Bond Medisch Specialisten

De Bond Medisch Specialisten heeft in 2001 haar activiteiten beëindigd. Het batige saldo heeft de bond in 2008 aan de ziekenhuizen gedoneerd. De gelden dienen te worden aangewend voor opleiding en onderzoek door medisch specialisten en arts-assistenten.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### Toelichting (vervolg):

##### Algemene en overige reserves:

##### Algemene Reserve

De winst wordt toegevoegd aan de algemene reserves. De mutatie in 2025 bestaat uit een toevoeging in het kader van de resultaatbestemming ad. € 15,2 mln (inclusief Jacobusstichting € 0,7 mln). In 2025 zijn er geen onttrekkingen en dotaties geweest.

##### Overige reserves

De reserve Diakonia is ten behoeve van de verplichting die het HMC heeft in het bijdragen aan de uitvaart van verbonden diaconessen en onderhoud van de graven.

##### Aandeel derden

##### Aandeel derden

Aandeel derden betreft het resultaat aandeel derden van Apotheek MCH Lijnbaan BV en Expertisecentrum EIB Den Haag BV.

#### Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	15.228	9.007
Herwaardering materiële vaste activa	0	0
Afwaardering/herwaardering financiële vaste activa	0	0
Af: Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
Totaalresultaat van de instelling	<u><u>15.228</u></u>	<u><u>9.007</u></u>

#### 10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>1-jan-25</u>				<u>31-dec-25</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Jubilea	1.243	384	-389	0	1.238
Loondoorbetaling bij ziekte	69	161	-69	0	161
Voorziening Generatiebeleid	948	92	96	0	944
Voorziening MediRisk eigen behoud	7.999	2.750	-1.763	-244	8.742
Totaal voorzieningen	<u><u>10.259</u></u>	<u><u>3.387</u></u>	<u><u>-2.125</u></u>	<u><u>-244</u></u>	<u><u>11.085</u></u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	<u>31-dec-25</u>
	<u>€ 1.000</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.855
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	8.403
hiervan > 5 jaar	1.010

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### Toelichting per categorie voorziening:

##### Jubilea

Voor toekomstige jubileumuitkeringen is conform de geldende regelgeving een voorziening gevormd. Ultimo 2025 bedraagt de voorziening € 1,2 mln. De uitkeringen worden contant gemaakt tegen 4,49% (2024: 4,52%)

##### Loondoorbetaling bij ziekte

HMC heeft een voorziening gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die structureel niet meer in staat zijn om (volledige) werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid tot maximaal 24 maanden. Ultimo 2025 bedraagt de voorziening € 0,2 mln.

##### Generatiebeleid

Het Generatiebeleid zorgt ervoor dat oudere medewerkers minder kunnen werken en op gezonde wijze de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen halen. De generatieregeling is van toepassing op alle medewerkers van HMC die op grond van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd bij HMC werkzaam zijn en minimaal 8 jaar in dienst zijn van een organisatie waarop de cao-ziekenhuizen van toepassing is en de medewerkers dienen "op het moment van aanvang van deelname" nog maximaal 5 jaar verwijderd te zijn van het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Dit moment is de vroegst mogelijke ingangsdatum. Voor toekomstige uitkeringen wordt vanaf 2023 een voorziening gevormd. Ultimo 2025 bedraagt de voorziening € 944.000. De uitkeringen zijn contant gemaakt tegen 4,49% (2024: 4,52%).

##### Voorziening MediRisk eigen behoud

Met ingang van 2016 heeft MediRisk er voor gekozen om de (medische) aansprakelijkheid alleen nog te verzekeren op basis van een stop-loss dekking. Voor HMC betekent dit dat het totaal van alle schades aangemeld in een jaar tot een bepaald bedrag volledig voor rekening van HMC komt. Indien het totaal aan schades boven dit bedrag uit komt is er dekking vanuit de verzekeraar MediRisk. Aangezien pas na een aantal jaren de omvang van het schadebedrag over een specifiek jaar is vast te stellen, wordt er een voorziening opgenomen ter hoogte van de beste schatting van het eigen risico per jaar onder de stop-loss dekking. De dotatie (€ 2,7 mln) betreft de verwachte uit te keren schadeclaims voor schadejaar 2025. De onttrekking (€ 1,7 mln) betreft de betaalde schadeclaims in 2025. De vrijval (€ 0,2 mln) is het verschil tussen de voorziening dit jaar en vorig jaar, rekening houdend met de dotatie en onttrekking, en ontstaat door een herijking van de verwachte schadeclaims van oude schadejaren.

#### 11. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Schulden aan banken	68.224	79.571
Overige langlopende schulden	2	2
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>68.226</u>	<u>79.573</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2025</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Stand per 1 januari	90.991	90.448
Bij: nieuwe leningen	0	12.190
Af: aflossingen	11.421	11.646
Stand per 31 december	<u>79.570</u>	<u>90.992</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	11.346	11.421
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>68.224</u>	<u>79.571</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	11.346	11.421
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	68.224	79.571
hiervan > 5 jaar	37.940	44.437

#### Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 'overzicht langlopende schulden 6.1.9'.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. In 2025 zijn er geen nieuwe leningen aangetrokken.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### 12. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Schulden aan banken	11.346	11.421
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	19.659	18.681
Belastingen en sociale premies	15.118	13.769
Schulden terzake pensioenen	3.843	6.708
<u>Overige schulden:</u>		
Nog te betalen salarissen	1.232	953
Vakantiegeld	10.012	9.529
Vakantiedagen	5.794	5.403
CAO levensfase	24.373	23.874
Interest leningen	393	448
Te verrekenen met Medische Specialisten	8.445	8.134
Vennootschapsbelasting	0	0
Totaal overige schulden	<u>50.249</u>	<u>48.341</u>
Overige passiva	41.510	38.066
Totaal kortlopende schulden	<u><u>141.725</u></u>	<u><u>136.986</u></u>

#### Toelichting:

De te betalen belastingen en sociale premies stijgen door de toename van de loonkosten door de CAO 2025-2027.

De schulden terzake pensioenen is lager door het wegvallen van de te late betaling van een factuur aan het pensioenfonds in 2024.

De stijging van de post CAO levensfase is toe te schrijven aan de CAO 2025-2027 die tot een hogere waardering van de verlofuren per jaareinde leidt.

Het te verrekenen bedrag met Medisch Specialisten betreft het nog te betalen bedrag over 2025.

De post overige passiva bestaat uit rekening-courantverhoudingen, vooruitontvangen bedragen, verwachte afvloeiingskosten personeel en overige nog te betalen facturen en bedragen.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### 13. Financiële instrumenten

#### Algemeen

HMC maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Dit betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Daarnaast maakt HMC zo nodig gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de renterisico's af te dekken.

HMC handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan HMC verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

#### Kredietrisico

De vorderingen op debiteuren zijn voor circa 88% geconcentreerd bij zorgverzekeraars. Deze zorgverzekeraars vervullen een systeemfunctie en vormen daarmee geen kredietrisico. Voor de overige vorderingen is het kredietrisico gewaardeerd en is een voorziening voor dubieuze debiteuren gevormd.

#### Renterisico en kasstroomrisico

HMC loopt renterisico over eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij enkele leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. Hierdoor is er geen sprake van een renterisico op deze leningen. Andere leningen hebben een vast rentepercentage dat tussentijds moet worden herzien. Om het renterisico op deze leningen te beperken hanteert HMC als uitgangspunt dat in enig jaar voor maximaal 20% van de leningenportefeuille de rente opnieuw mag worden vastgesteld. De leningen worden in principe aangehouden tot het einde van de looptijd. Ten slotte heeft HMC leningen met een variabel rentepercentage. Het beleid hierbij is om, afhankelijk van de rentevisie, afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Het opwaartse renterisico van de 3-maands Euribor van de Euroflex lening bij de ING Bank uit december 2008 wordt als acceptabel beschouwd waardoor er op dit moment geen rentederivaat wordt toegepast om dit risico af te dekken.

### 14. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

#### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

HMC vormt met West End Facility BV een fiscale eenheid voor de omzetbelasting en staat aan het hoofd hiervan. Op grond van de Invorderingswet zijn HMC en de met haar gevoegde dochteronderneming ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

#### Zekerheden

In 2023 is hypotheek gevestigd op het onroerend goed van Westeinde, Antoniushove en Bronovo inclusief verpanding van de hierin aanwezige roerende zaken ten behoeve van de BNG Bank, Europese Investeringsbank (EIB), ING Bank, de Nederlandse Staat en het Waarborgfonds voor een totaalbedrag van € 350 mln. Verder is een eerste pandrecht verstrekt op de vorderingen op alle handelsdebiteuren aan de hiervoor genoemde partijen. HMC heeft aan de EIB en ING Bank nog een negatieve pledge/pari passu en cross default verklaring afgegeven.

HMC dient op basis van de enkelvoudige jaarrekening te allen tijde voldoen aan de volgende voorwaarden:

Convenant	Norm bank	Realisatie 2025
Solvabiliteitsratio	groter of gelijk aan 25%	50,2%
Debt Service Cover ratio	groter of gelijk aan 1,3	3,78
EBITDA floor	2023	EUR 36.000.000
	2024	EUR 39.000.000
	2025	EUR 41.500.000
	2026	EUR 43.000.000
	2027 e.v.	EUR 45.000.000

De totale kredietfaciliteit bij de ING Bank bedraagt per 31 december 2025 € 55.000.000, bestaande uit een werkkapitaalfaciliteit van € 35.000.000 en drie leningen.

De totale kredietfaciliteit bij de BNG Bank bedraagt per 31 december 2025 € 31.250.000, bestaande uit een investeringsfaciliteit van € 20.000.000 en één lening. De investeringsfaciliteit is nog niet aangesproken.

De totale kredietfaciliteit bij de Europese Investeringsbank bedraagt per 31 december 2025 € 175.000.000, bestaande uit een beschikbare investeringsfaciliteit van € 110.000.000 en een in 2027 te ondertekenen overeenkomst van € 65.000.000. De investeringsfaciliteit is nog niet aangesproken.

De St. Jacobusstichting heeft een hypotheekrecht gevestigd op twee van haar panden gelegen aan de Lijnbaan 4 en aan het Westeinde 128 te Den Haag inclusief verpanding van de vorderingen uit de huurovereenkomsten voor deze panden ten behoeve van de Rabobank en de gemeente Den Haag voor een totaalbedrag van € 40,7 mln. De St. Jacobusstichting heeft aan de Rabobank een positieve / negatieve hypotheekverklaring verstrekt op haar pand aan Westeinde 150 te Den Haag.

## 6.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### Obligoverplichtingen Waarborgfonds

In 2025 is geen lening toegevoegd aan de geborgde leningen bij het Waarborgfonds. De obligoverplichting van 3% over de geborgde restschuld bedraagt € 0,97 mln. Het obligo wordt slechts ingeroepen in het uitzonderlijke geval dat het waarborgfonds voor de zorgsector over onvoldoende vermogen beschikt.

### Lease- en investeringsverplichtingen

HMC heeft in maart 2025 een operationele lease overeenkomst afgesloten voor een dienstauto. Het betreft een overeenkomst voor 60 maanden tegen € 1.634 per maand.  
HMC heeft in juli 2021 een operationele lease overeenkomst afgesloten voor een dienstauto voor het klinisch chemisch laboratorium. Het betreft een overeenkomst voor 60 maanden tegen in totaal € 829 per maand.  
HMC heeft in november 2021 twee operationele lease overeenkomsten afgesloten voor dienstauto's voor Service & Huisvesting. Het betreffen overeenkomsten voor 60 maanden tegen in totaal € 912 per maand.  
HMC heeft in juni 2022 een operationele lease overeenkomst afgesloten voor een dienstauto. Het betreft een overeenkomst ingaande per 13 januari 2023 voor 60 maanden tegen € 1.874 per maand.  
HMC heeft in december 2022 een operationele lease overeenkomst afgesloten voor een dienstauto. Het betreft een overeenkomst ingaande per 7 februari 2023 voor 60 maanden tegen € 1.464 per maand.

HMC is verplichtingen aangegaan voor diverse investeringen in inventaris, ICT en bouw. Per 31 december bedraagt de waarde van deze verplichtingen € 14,1 mln. Een deel van deze verplichtingen heeft betrekking op de realisatie van de huisvestingsplannen.

Met betrekking tot het wassen door derden en het gebruik van kopieerfaciliteiten zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten.

### Huur ruimten derden

Er is sprake van verplichtingen uit hoofde van lopende huurcontracten voor diverse poliklinieken en bedrijfsruimtes. Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen als volgt te specificeren:

Binnen één jaar	624
Tussen één en vijf jaar	1.483
Meer dan vijf jaar	1.312

Met de firma ISS Facility Services is een overeenkomst gesloten voor het uitbaten van het restaurant op locatie Bronovo.

Ten behoeve van de magazijnruimte Zinkwerf in Den Haag heeft HMC een bankgarantie verstrekt van € 36.202.

### Verhuur ruimten derden

Door deelnemingen worden de volgende ruimten gehuurd van HMC:

- Begane grond in de centrale hal locatie HMC Westeinde door Express-so BV;
- Begane grond in de centrale hal locatie HMC Antoniushove door Express-so BV;
- Begane grond in de centrale hal locatie HMC Westeinde door Apotheek MCH Lijnbaan BV;

### Macrobeheersingsinstrument

Het macrobeheersingsinstrument (MBI) kan door de minister van VWS worden ingezet bij overschrijdingen van het macrokader zorg. Het MBI is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg. Inzet van het MBI betekent een terugvordering bij instellingen voor medisch specialistische zorg. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een MBI-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, die afhankelijk is van de realisatie van het MBI-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het MBI-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

HMC is door het landelijk ontbreken van informatie niet in staat een betrouwbare inschatting te maken of er uiteindelijk sprake zal zijn van een daadwerkelijke verplichting voor de instelling, voortkomende uit het MBI. Hierdoor is deze mogelijke verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025.

Mocht het MBI worden ingezet, dan zal de macro-overschrijding worden verhaald op individuele zorginstellingen naar rato van de gerealiseerde omzet (waarop het MBI van toepassing is).

## 6.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
- aanschafwaarde	0	18.165	0	1.584	0	19.749
- cumulatieve afschrijvingen	0	6.528	0	453	0	6.981
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>0</u>	<u>11.637</u>	<u>0</u>	<u>1.131</u>	<u>0</u>	<u>12.768</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	0	2.190	0	0	0	2.190
- afschrijvingen	0	2.978	0	158	0	3.136
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>-788</u>	<u>0</u>	<u>-158</u>	<u>0</u>	<u>-946</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
- aanschafwaarde	0	20.355	0	1.584	0	21.939
- cumulatieve afschrijvingen	0	9.506	0	611	0	10.117
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>10.849</u>	<u>0</u>	<u>973</u>	<u>0</u>	<u>11.822</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>		14,30%		10%		

## 6.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal	Deel- nemingen	Totaal
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<b>Stand per 1 januari 2025</b>								
- aanschafwaarde	298.209	58.460	95.047	10.613	0	462.328	41.377	503.706
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	194.002	29.617	54.692	0	0	278.310	25.200	303.510
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>104.207</u>	<u>28.844</u>	<u>40.355</u>	<u>10.613</u>	<u>0</u>	<u>184.018</u>	<u>16.177</u>	<u>200.195</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>								
- investeringen	197	13.342	11.455	3.294	0	28.288	19	28.307
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	12.786	5.333	11.235	0	0	29.354	1.469	30.823
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>								
.aanschafwaarde	5.039	2.824	13.652	0	0	21.515	0	21.515
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	5.039	2.824	13.652	0	0	21.515	0	21.515
<i>- desinvesteringen</i>								
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	316	316
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	238	238
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>77</u>	<u>77</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-12.589</u>	<u>8.009</u>	<u>220</u>	<u>3.294</u>	<u>0</u>	<u>-1.065</u>	<u>-1.528</u>	<u>-2.593</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>								
- aanschafwaarde	293.367	68.978	92.849	13.907	0	469.102	41.081	510.183
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	201.749	32.125	52.274	0	0	286.149	26.431	312.580
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>91.618</u>	<u>36.853</u>	<u>40.575</u>	<u>13.907</u>	<u>0</u>	<u>182.953</u>	<u>14.649</u>	<u>197.602</u>

Afschrijvingspercentage zie waarderingsgrondslagen

## 6.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Leningen	Ander deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Vordering op grond van compensatie regeling	Overige vorderingen financiële vaste activa	Totaal
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	162	0	0	1.650	187	0	0	0	432	2.431
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	-187	0	0	0	0	-187
Resultaat deelnemingen	43	0	0	0	0	0	0	0	0	43
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acquisities van deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nieuwe/vervallen consolidaties	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verstekte leningen / verkregen effecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	0	0	0	0	0	0	0	0	-23	-23
(Terugname) waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortisatie (dis)agio	0	0	0	0	0	0	0	0	-24	-24
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>205</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.650</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>385</u>	<u>2.240</u>
Som waardeverminderingen										0

### 6.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2026	Gestelde zekerheden
		€ 1.000			%	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000			€ 1.000	
Nederlandse Waterschapsbank	15-aug-02	7.000	25	onderhands	1,180%	840	0	280	560	0	2	lineair	280	2
Bank Nederlandse Gemeenten	15-aug-02	6.000	25	onderhands	3,640%	720	0	240	480	0	2	lineair	240	2
Bank Nederlandse Gemeenten	13-aug-02	7.000	25	onderhands	0,650%	840	0	280	560	0	2	lineair	280	2
Nederlandse Waterschapsbank	18-sep-06	12.000	20	onderhands	2,990%	1.200	0	600	600	0	1	lineair	600	2
Bank Nederlandse Gemeenten	18-sep-06	14.000	20	onderhands	1,700%	1.400	0	700	700	0	1	lineair	700	2
ING Bank	15-dec-08	35.000	20	euroflex	5,035%	7.000	0	1.750	5.250	0	3	lineair	1.750	3
Bank Nederlandse Gemeenten	15-apr-02	3.491	30	onderhands	3,570%	932	0	116	816	236	7	lineair	116	1
Bank Nederlandse Gemeenten	3-jun-02	3.491	30	onderhands	1,625%	932	0	116	816	236	7	lineair	116	1
Bank Nederlandse Gemeenten	22-okt-02	3.491	30	onderhands	3,670%	928	0	117	811	226	7	lineair	117	1
Bank Nederlandse Gemeenten	15-dec-02	3.490	30	onderhands	-0,040%	932	0	116	816	236	7	lineair	116	1
Bank Nederlandse Gemeenten	1-jul-03	5.236	30	onderhands	3,300%	1.569	0	175	1.394	519	8	lineair	175	1
Bank Nederlandse Gemeenten	14-mrt-03	3.490	30	onderhands	-0,100%	1.048	0	116	932	352	8	lineair	116	1
Nederlandse Waterschapsbank	1-dec-11	15.000	15	onderhands	0,570%	2.000	0	1.000	1.000	0	1	lineair	1.000	2
Bank Nederlandse Gemeenten	1-sep-03	10.000	40	onderhands	3,400%	4.750	0	250	4.500	3.250	18	lineair	250	2
Bank Nederlandse Gemeenten	30-nov-15	15.000	30	onderhands	1,790%	10.500	0	500	10.000	7.500	20	lineair	500	2
Bank Nederlandse Gemeenten	30-nov-15	6.000	15	onderhands	-0,100%	2.400	0	400	2.000	0	5	lineair	400	2
Bank Nederlandse Gemeenten	25-apr-16	3.000	15	onderhands	0,965%	1.400	0	200	1.200	200	6	lineair	200	2
Bank Nederlandse Gemeenten	25-jan-17	18.000	20	onderhands	1,169%	11.700	0	900	10.800	6.300	12	lineair	900	2
ING Bank	1-mei-17	15.000	10	onderhands	1,900%	9.375	0	750	8.625	4.875	2	lineair	750	3
ING Bank	1-jan-18	10.000	8	onderhands	1,900%	6.625	0	500	6.125	3.625	1	lineair	500	3
Bank Nederlandse Gemeenten	15-mei-23	15.000	10	onderhands	3,680%	12.750	0	1.500	11.250	3.750	8	lineair	1.500	3
Rabobank	1-apr-05	6.750	40	onderhands	2,400%	6.150	0	375	5.775	4.275	20	lineair	300	4
Gemeente Den Haag	29-sep-10	2.400	25	onderhands	4,130%	2.200	0	200	2.000	1.000	10	lineair	200	5
Gemeente Den Haag	29-sep-10	2.000	25	onderhands	4,230%	1.840	0	160	1.680	880	11	lineair	160	5
Gemeente Den Haag	29-sep-10	1.040	25	onderhands	4,420%	960	0	80	880	480	11	lineair	80	5
<b>Totaal</b>		<b>222.879</b>				<b>90.991</b>	<b>0</b>	<b>11.421</b>	<b>79.570</b>	<b>37.940</b>			<b>11.346</b>	

Gestelde zekerheid:

- 1) Rijksgarantie
- 2) Waarborgfonds
- 3) Hypotheek op het onroerend goed aan de Burgemeester Banninglaan in Leidschendam, aan de Lijnbaan in Den Haag, aan de Bronovolaan in Den Haag en aan de Hofcampweg in Wassenaar.\*
- 4) Aan de Rabobank is door de Jacobusstichting een recht van eerste hypotheek verstrekt op het pand aan de Lijnbaan 4 (Jacobus 2 gebouw) te Den Haag plus een pandrecht op de vorderingen uit de huurovereenkomst op dit pand plus een positieve/negatieve hypotheekverklaring op het gebouw aan het Westeinde 150 (Jacobus 1 gebouw) te Den Haag. \*\*
- 5) Aan de Gemeente Den Haag is door de Jacobusstichting voor de verkregen leningen een recht van eerste hypotheek gevestigd op het pand aan het Westeinde 128 (Jacobus 3 gebouw) te Den Haag plus een pandrecht op alle vorderingen uit de huurovereenkomsten op dit pand. \*\*

\* Er zijn geen schulden in rang achtergesteld bij andere schulden. Voor de hypotheek hebben het Waarborgfonds voor de Zorgsector, de ING Bank, de BNG Bank, de Europese Investeringsbank en de Nederlandse Staat een positie die gelijk in rang is. In 2023 is ter meerdere zekerheid een eerste hypotheekrecht op het onroerend goed aan de Burgemeester Banninglaan in Leidschendam, aan de Lijnbaan en aan de Bronovolaan/Hogenvoucklaan in Den Haag en aan de Hofcampweg in Wassenaar verstrekt ten gunste van het Waarborgfonds, de ING Bank, de BNG Bank, de Europese Investeringsbank en de Nederlandse Staat voor een bedrag van € 350 mln. (met rente en kosten € 490 mln)

\*\* De zekerheden die zijn gesteld door de Jacobusstichting (4 en 5) zijn gevestigd tot een bedrag groot € 40,7 mln.

## 6.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### BATEN

#### 15. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

##### 15.1 Zorgverzekeringswet

<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€ 1.000	€ 1.000
Zorgverzekeringswet	553.105	530.286
Overige zorgprestaties	5.042	5.589
Totaal Zorgverzekeringswet	<u>558.147</u>	<u>535.875</u>

#### Toelichting:

In deze post is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 3.513.000 (2024: € 957.000).

De opbrengsten Zorgverzekeringswet worden in 2025 vormgegeven door de contracten met Zorgverzekeraars en nemen toe door indexatie van de afspraken voor 2025.

De Overige zorgprestaties bestaan uit onderlinge dienstverlening met andere zorginstellingen, poliklinische bevallingen en opbrengst kaakimplantaten.

##### 15.2 Wet langdurig zorg

<i>De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€ 1.000	€ 1.000
Wet langdurige zorg	410	379
Totaal Wet langdurig zorg	<u>410</u>	<u>379</u>

#### Toelichting:

Deze post bestaat uit opbrengsten verkeerde beddagen en diagnostiek verricht voor organisaties in de VVT sector en wordt sinds 2023 apart gepresenteerd in de jaarrekening.

##### 15.3 Subsidie voor zorgverlening

De baten subsidie voor zorgverlening (subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies) zijn als volgt samengesteld:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€ 1.000	€ 1.000
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies	6.964	5.233
Totaal Subsidie voor zorgverlening	<u>6.964</u>	<u>5.233</u>

#### Toelichting:

Deze post bestaat uit de subsidies voor het Stagefonds, de Kwaliteitsimpuls Personeel, het Sectorfonds en een subsidie Praktijkleren. De stijging in 2025 wordt verklaard door indexering en door extra subsidies voor het Transformatieplan Ouderengeneeskunde, voor het MDIEU project en voor DUMAVA.

##### 15.4 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€ 1.000	€ 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties	22.558	21.599
Totaal Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties	<u>22.558</u>	<u>21.599</u>

#### Toelichting:

De subsidies vanuit Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties zijn in 2025 toe genomen. Dit is toe te schrijven aan indexatie van de opleidingsbedragen en door de overgang naar modulaire bekostiging in plaats van diploma bekostiging per 2025.

## 6.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### BATEN

#### 15.5 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Overige dienstverlening	8.484	4.733
Overige opbrengsten	31.115	26.128
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>39.599</u>	<u>30.861</u>

#### Toelichting:

De post 'Overige dienstverlening' bestaat uit huuropbrengsten, Verloskunde 1e lijn, Teleconsulten 1e lijn, Tandheekunde en No Show opbrengsten. Deze post stijgt naast indexering door een toename van de huuropbrengsten, opbrengsten Nederlandse Obesitas Kliniek en verloskunde 1e lijn opbrengsten.

De overige opbrengsten bestaan onder meer uit doorbelaste kosten aan het MSB, parkeeropbrengsten en opbrengsten restaurant. De overige opbrengsten stijgen door indexatie, toename van de doorberekende salariskosten en door de toevoeging van de St. Jacobusstichting in de consolidatie per 1 oktober 2024 waardoor de huuropbrengsten van deze stichting in 2025 nu voor een heel jaar meelopen.

### LASTEN

#### 17. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Personeel niet in loondienst	37.493	34.199
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	73.425	70.269
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>110.918</u>	<u>104.468</u>

#### Toelichting:

De kosten voor personeel niet in loondienst blijven hoog door de krapte op de arbeidsmarkt. De toename vindt plaats op zowel zorg- als niet-zorgfuncties met het zwaartepunt op zorgfuncties om de continuïteit van zorg te garanderen.

De honorariumkosten worden bepaald als percentage van de opbrengsten Zorgverzekeringswet verminderd met een aantal specifieke posten.

#### 18. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Lonen en salarissen	236.565	220.514
Sociale lasten	34.575	31.543
Pensioenlasten	21.076	19.559
Totaal personeelskosten	<u>292.216</u>	<u>271.616</u>
Specificatie aantal personeelsleden in loondienst (in FTE's) per segment per 31 december: Ziekenhuis Haaglanden Medisch Centrum	3.355	3.333
Aantal personeelsleden in loondienst	<u>3.355</u>	<u>3.333</u>
Personeel in loondienst deelnemingen (in FTE's) per 31 december	151	146
Totaal aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden per 31 december	<u>3.506</u>	<u>3.479</u>

## 6.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### LASTEN

**Toelichting:**

De stijging van de post 'Lonen en salarissen' wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de afspraken in het kader van de CAO 2025-2027 en een toename van het aantal fte medewerkers.

De sociale lasten zijn toegenomen door de CAO 2025-2027 en door de stijging van de maximum premiebijdrage Zorgverzekeringswet.

De toename van de pensioenpremies is toe te schrijven aan de CAO 2025-2027 bij een gelijkgebleven premie.

### 19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	3.136	2.843
- materiële vaste activa	30.823	30.098
Totaal afschrijvingen	<u>33.959</u>	<u>32.941</u>

**Toelichting:**

De afschrijvingen op materiële vaste activa stijgen door de consolidatie per 1 oktober 2024 van de St. Jacobusstichting die in 2025 voor een heel jaar meetellen in het resultaat.

Zonder de St. Jacobusstichting dalen de afschrijvingen op materiële vaste activa licht door achterblijvende investeringsuitgaven voor inventaris, ICT, instandhouding en het integrale huisvestingsplan. De voorbereidingen voor deze investeringen vergen tijd en benodigde capaciteit.

### 20. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>0</u>

**Toelichting:**

Er hebben in 2025 geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.

## 6.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### LASTEN

#### 21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Andere persoonsgebonden personeelskosten	13.392	12.088
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.756	10.597
Algemene kosten	40.646	41.352
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	96.705	96.664
Onderhoud en energiekosten		
- Onderhoud	5.339	5.758
- Energiekosten gas	2.942	2.825
- Energiekosten stroom	3.033	3.510
- Energie transport en overig	1.466	1.233
Subtotaal	<u>12.780</u>	<u>13.326</u>
Huur en leasing	974	1.168
Dotaties dubieuze debiteuren	74	359
Overige baten en lasten	-358	385
Totaal overige bedrijfskosten	<u>173.969</u>	<u>175.939</u>

#### Toelichting:

De andere persoonsgebonden personeelskosten stijgen in 2025 door de omkleedvergoeding die in de CAO is afgesproken en kosten gericht op duurzame inzetbaarheid en eerder uitreden (MDIEU) waar ook een subsidie tegenover staat.

De algemene kosten dalen omdat in 2024 sprake was van hogere advieskosten voor het integrale huisvestingsplan en voor de polikliniek.

De patiëntgebonden kosten stijgen beperkt in 2025 door verduurzaming van het materiaalverbruik.

De onderhoudskosten dalen als gevolg van een betere beheersing van het correctieve onderhoud en meer levensduur verlengende investeringen die worden uitgevoerd.

De kosten voor energie dalen in 2025 door lagere kosten voor stroom door investeringen in energiebesparende maatregelen.

De dotatie dubieuze debiteuren is gedaald door een lager benodigde voorziening in 2025 op de uitstaande vorderingen.

De overige baten en lasten bestaan uit de vrijval van diverse kleine balansposten die jaarlijks worden gevormd en waarvan de facturen in de kosten zijn geboekt. HMC kiest er voor om de post overige baten en lasten apart te presenteren om daarmee het inzicht in de individuele kostenposten te vergroten. De overige baten en lasten dalen omdat in 2024 de consolidatie van de St. Jacobusstichting en de boeking van de bijzondere posten van de consolidatie, waaronder de voorziening groot onderhoud en de schenking aan stichting Santiago, voor het eerst mee telde.

#### 22. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.573	2.662
Rentelasten en soortgelijke kosten	-2.247	-2.176
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	<u>-674</u>	<u>486</u>

#### Toelichting:

Onder de rentelasten en soortgelijke kosten vallen de kosten voor langlopende rente, bankrente en overige rentekosten. De rentebaten over het banksaldo zijn hier ook verantwoord. De rentebaten dalen in 2025 door een lager creditrentepercentage in de markt en de rentelasten nemen toe door de toevoeging van de St. Jacobusstichting in de geconsolideerde cijfers.

## 6.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### LASTEN

#### 23. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Resultaat deelnemingen	-414	-217
Totaal Resultaat aandeel derden	<u>-414</u>	<u>-217</u>

#### Toelichting:

Het resultaat aandeel derden per 31 december 2025 betreft het resultaat aandeel derden van Apotheek MCH Lijnbaan BV.

#### 24. Belastingen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Belastingen	300	245
Totaal belastingen	<u>300</u>	<u>245</u>

#### Toelichting:

De belasting over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ten bedrage van € 300.000 kan als volgt worden toegelicht:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Resultaat deelneming uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	1.251	1.021
Latente vennootschapsbelasting	23	7
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	277	238
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	0	0
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	<u>300</u>	<u>245</u>

#### 25. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
1 Controle van de jaarrekening	278	239
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	35	80
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	28	476
Totaal honoraria accountant	<u>341</u>	<u>795</u>

#### Toelichting:

Per 2025 worden de honoraria van de accountant in de jaarrekening verantwoord op basis van de ontvangen facturen in het boekjaar. De hogere kosten in 2024 zijn toe te schrijven aan werkzaamheden in het kader van de implementatie van NEN7510 door de adviestak van PWC.

#### 26. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 27.

6.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2025

27. Wet normering topinkomens (WNT) verantwoording

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op HMC.

Het HMC is volgens de WNT (zorg- en jeugdhulp), op basis van een berekende totaalscore van 14, ingedeeld in klasse V.

Voor topfunctionarissen en overige functionarissen geldt een toepasselijke bezoldigingsnorm van € 246.000 in 2025.

De bezoldiging van de functionarissen die over 2025 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2025 bedragen x € 1		I.C.D.Y.M. Wolf - de Jonge		
Funcatiegegevens	Voorzitter RvB	P. Hummelen - Dikker Lid RvB		M. Wiesenecker Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/03 - 31/12		01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1		1
Dienstbetrekking?	ja	Ja		ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 229.870	€ 180.963		€ 229.870
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.130	€ 13.416		€ 16.130
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 246.000</b>	<b>€ 194.379</b>		<b>€ 246.000</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 246.000	€ 206.236		€ 246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 246.000</b>	<b>€ 194.379</b>		<b>€ 246.000</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding als dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.
Gegevens 2024 bedragen x € 1		I.C.D.Y.M. Wolf - de Jonge		
Funcatiegegevens	Voorzitter RvB			M. Wiesenecker Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12			01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1			1
Dienstbetrekking?	ja			ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 216.790			€ 216.790
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.210			€ 16.210
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 233.000</b>			<b>€ 233.000</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 233.000			€ 233.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 233.000</b>			<b>€ 233.000</b>

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

Gegevens 2025 bedragen x € 1		P. Hummelen - Dikker Lid RvB a.i.	
Funcatiegegevens	2025	2024	
Kalenderjaar	2025	2024	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	01-01 - 28/02	11-11 / 31-12*	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	2	2	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	265	216	
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221	
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 65.400	€ 61.600	
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 110.011		
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>			
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	ja	ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 60.950	€ 47.736	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 108.686		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 108.686</b>		
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding als dan niet is toegestaan	nvt	nvt	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	

\*) mevrouw Hummelen - Dikker is aangesteld per 11 november en statutair benoemd als bestuurder per 27 november 2024

6.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2025

27. Wet normering topinkomens (WNT) verantwoording (vervolg)

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1						
	A.C. Dorland	I.D. de Beaufort	A. Bruijntjes	V.W.J.A. van Stijn	S.E. Geerlings	M.E.Y. Koster
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/03	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	15/04 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	€ 36.900	€ 6.066	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	€ 17.591
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 6.066	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	€ 17.591
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	€ 36.900	€ 6.066	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	€ 17.591
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding als dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024 bedragen x € 1						
	A.C. Dorland	I.D. de Beaufort	A. Bruijntjes	V.W.J.A. van Stijn	S.E. Geerlings	
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>						
Totale bezoldiging	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	
bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Voor 2025 zijn er geen topfunctionarissen of personen die aan bovenstaande voorwaarden voldoen.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## 6.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

6.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025  
(voor resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 € 1.000	31-dec-24 € 1.000
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
I Immateriële vaste activa	1		
1. kosten van ontwikkeling		10.849	11.637
2. goodwill		973	1.131
Totaal immateriële vaste activa		<u>11.822</u>	<u>12.768</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		91.618	104.207
2. machines en installaties		36.853	28.844
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		40.575	40.355
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		13.907	10.613
Totaal materiële vaste activa		<u>182.953</u>	<u>184.018</u>
III Financiële vaste activa	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		1.567	1.423
2. andere deelnemingen		0	187
3. overige vorderingen		2.059	2.108
Totaal financiële vaste activa		<u>3.626</u>	<u>3.718</u>
<b>B Vlottende activa</b>			
I Voorraden	4		
1. grond- en hulpstoffen		7.407	7.744
Totaal voorraden		<u>7.407</u>	<u>7.744</u>
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	<u>9.078</u>	<u>6.825</u>
III Vorderingen			
1. op handelsdebiteuren		22.438	22.841
2. op groepsmaatschappijen		9	24
3. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		34.580	45.204
4. overige vorderingen		28.537	19.255
Totaal vorderingen	6	<u>85.564</u>	<u>87.324</u>
IV Liquide middelen	7	<u>111.686</u>	<u>98.545</u>
<b>Totaal activa</b>		<u><b>412.136</b></u>	<u><b>400.942</b></u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>C Eigen vermogen</b>			
I Gestort en opgevraagd kapitaal	8	989	989
II Bestemmingsreserves		354	354
III Overige reserves		196.821	187.419
IV Onverdeelde winst		14.523	9.403
Totaal eigen vermogen		<u>212.687</u>	<u>198.165</u>
D Voorzieningen	9		
1. overige		11.085	10.259
Totaal voorzieningen		<u>11.085</u>	<u>10.259</u>
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva	10		
1. schulden aan banken		58.630	69.236
2. overige schulden		2	2
Totaal langlopende schulden		<u>58.632</u>	<u>69.238</u>
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva	11		
1. converteerbare leningen			
2. andere obligatieleningen en onderhandse leningen			
1. schulden aan banken		10.606	10.606
4. vooruit ontvangen op bestellingen			
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		18.231	16.365
6. te betalen wissels en cheques			
3. schulden aan groepsmaatschappijen		49	379
8. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen			
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		14.892	13.582
5. schulden ter zake van pensioenen		3.789	6.708
6. overige schulden		49.793	47.940
7. overige passiva		32.372	27.700
Totaal kortlopende schulden		<u>129.732</u>	<u>123.280</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><b>412.136</b></u>	<u><b>400.942</b></u>

## 6.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	<u>Ref.</u>	<u>2025</u> € 1.000	<u>2024</u> € 1.000
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>			
Zorgverzekeringswet	15.1	558.148	535.875
Wet langdurige zorg	15.2	410	379
Subsidie voor zorgverlening	15.3	6.964	5.233
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	15.4	22.558	21.599
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15.5	24.521	18.289
<b>Netto omzet</b>		<b>612.601</b>	<b>581.375</b>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>612.601</b>	<b>581.375</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	17	110.266	103.635
Lonen en salarissen	18	232.299	216.637
Sociale lasten	18	33.798	30.835
Pensioenlasten	18	20.753	19.287
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	32.490	32.508
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	20	0	0
Overige bedrijfskosten	21	168.855	170.186
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>598.461</b>	<b>573.088</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	1.574	2.669
Rentelasten en soortgelijke kosten	22	-1.725	-2.099
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>		<b>13.989</b>	<b>8.857</b>
Belastingen	23	0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	24	534	546
<b>RESULTAAT NA BELASTING</b>		<b>14.523</b>	<b>9.403</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€ 1.000	€ 1.000
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsreserve		0	0
Algemene en overige reserves		14.523	9.403
		<u>14.523</u>	<u>9.403</u>

## **6.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING**

### **6.2.3.1 Algemeen**

Voor een toelichting op de specificaties van de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

### **6.2.3.2 Afwijkingen in waarderingsgrondslagen enkelvoudige jaarrekening**

Er zijn geen afwijkingen van de waarderingsgrondslagen in de enkelvoudige jaarrekening ten opzichte van de geconsolideerde jaarrekening. Verwezen wordt derhalve naar de geconsolideerde jaarrekening.

## 6.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

### ACTIVA

#### 1. Immateriële vaste activa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van ontwikkeling	10.849	11.637
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	973	1.131
Totaal immateriële vaste activa	<u>11.822</u>	<u>12.768</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Boekwaarde per 1 januari	12.768	15.210
Bij: investeringen	2.190	400
Af: afschrijvingen	3.136	2.843
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>11.822</u>	<u>12.767</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

#### 2. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	91.618	104.207
Machines en installaties	36.853	28.844
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	40.575	40.355
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	13.907	10.613
Totaal materiële vaste activa	<u>182.953</u>	<u>184.018</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Boekwaarde per 1 januari	184.018	189.911
Bij: investeringen	28.288	23.772
Af: afschrijvingen	29.354	29.665
Af: desinvesteringen	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>182.953</u>	<u>184.018</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

## 6.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### ACTIVA

#### 3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 1.000	€ 1.000
Deelnemingen	1.567	1.423
Verstrekte leningen	1.800	1.825
Andere deelnemingen	0	187
Overige vorderingen financiële vaste activa	259	283
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>3.626</b>	<b>3.718</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

#### Specificatie (andere) deelnemingen:

x € 1.000	31-dec-24	Mutatie	Aandeel derden	31-dec-25
Apotheek MCH Lijnbaan BV	904	84	-42	946
Express-so BV	355	84	0	439
West End Facility BV	164	18	0	182
Expertisecentrum EiB Den Haag BV	0	0	0	0
MediRisk	1.396	-124	0	1.272
Cardiologie Centrum Voorschoten BV	187	-187	0	0
<b>Subtotaal</b>	<b>3.006</b>	<b>-124</b>	<b>-42</b>	<b>2.839</b>
Waardevermindering MediRisk	-1.396	124	0	-1.272
<b>Totaal</b>	<b>1.610</b>	<b>0</b>	<b>-42</b>	<b>1.567</b>

#### Specificatie overige vorderingen:

x € 1.000	31-dec-24	Aflossing	Verstrekt	31-dec-25
Disagio leningen	283	-24	0	259
<b>Totaal</b>	<b>283</b>	<b>-24</b>	<b>0</b>	<b>259</b>

#### Specificatie leningen:

x € 1.000	31-dec-24	Aflossing	Verstrekt	31-dec-25
Lening u/g Apotheek Haagse Ziekenhuizen	1.500	0	0	1.500
Lening u/g Apotheek Antoniusshove BV	150	0	0	150
Lening u/g Apotheek MCH Lijnbaan BV	150	0	0	150
Lening u/g Express-so BV	25	-25	0	0
<b>Totaal</b>	<b>1.825</b>	<b>-25</b>	<b>0</b>	<b>1.800</b>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

#### Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal € 1.000	Kapitaalbe- lang (in %)	Eigen vermogen € 1.000	Resultaat € 1.000
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>					
Express-so BV, te Den Haag	zie 6.1.4	18	100%	438	84
West End Facility BV, te Den Haag	zie 6.1.4	18	100%	182	17
Apotheek MCH Lijnbaan BV, te Den Haag	zie 6.1.4	9	51%	1.857	850
Expertisecentrum EiB Den Haag BV, te Den Haag	zie 6.1.4	1	80%	-502	-2
<b>Zeggenschapsbelangen:</b>					
Stichting St. Jacobusstichting, te Den Haag				309	705

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

## 6.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### ACTIVA

#### 4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Medische middelen	7.362	7.699
Leenemballage	45	45
Overige middelen	0	0
Af: incurante voorraden	0	0
Totaal voorraden	<u>7.407</u>	<u>7.744</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

#### 5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	60.651	57.138
Af: ontvangen voorschotten	-51.573	-50.313
Totaal onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	<u>9.078</u>	<u>6.825</u>

#### 6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Vorderingen op debiteuren	32.370	24.234
Te vorderen uit hoofde van contracten	-9.932	-1.393
Totaal handelsdebiteuren	<u>22.438</u>	<u>22.841</u>
Vorderingen op groepsmaatschappijen	9	24
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	34.580	45.204
<u>Overige vorderingen:</u>		
Vooruitbetaalde bedragen	13.475	9.273
Nog te ontvangen bedragen	11.499	6.895
Overige vorderingen	<u>3.563</u>	<u>3.087</u>
Totaal overige vorderingen	<u>28.536</u>	<u>19.255</u>
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>85.564</u>	<u>87.324</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

#### 7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Bankrekeningen	111.684	98.545
Kassen	2	0
Totaal liquide middelen	<u>111.686</u>	<u>98.545</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

## 6.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### 8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	989	989
Bestemmingsreserves	354	354
Algemene en overige reserves	211.344	196.821
Totaal eigen vermogen	<u>212.687</u>	<u>198.164</u>

#### Kapitaal

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	989	0	0	989
Totaal kapitaal	<u>989</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>989</u>

#### Bestemmingsreserves

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Bestemmingsreserves: Reserve bond medische specialisten	354	0	0	354
Totaal bestemmingsreserves	<u>354</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>354</u>

#### Algemene en overige reserves

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Algemene reserves	196.581	14.523	0	211.104
Overige reserves: Diakonia	240	0	0	240
Totaal algemene en overige reserves	<u>196.821</u>	<u>14.523</u>	<u>0</u>	<u>211.344</u>

#### Kapitaal

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	989	0	0	989
Totaal kapitaal	<u>989</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>989</u>

#### Bestemmingsreserves

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Bestemmingsreserves: Reserve bond medische specialisten	354	0	0	354
Totaal bestemmingsreserves	<u>354</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>354</u>

#### Algemene en overige reserves

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Algemene reserves	187.178	9.403	0	196.581
Overige reserves: Diakonia	240	0	0	240
Totaal algemene en overige reserves	<u>187.418</u>	<u>9.403</u>	<u>0</u>	<u>196.821</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

## 6.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2025 en resultaat over 2025

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>Resultaat</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	212.687	14.523
Geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	212.995	15.227
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>212.995</u>	<u>15.227</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

Het enkelvoudige resultaat en eigen vermogen wijkt af van het geconsolideerde resultaat en eigen vermogen door de St. Jacobusstichting die als groepsmaatschappij wordt geconsolideerd per 1 oktober 2024 en geen deelneming is voor HMC.

### 9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-jan-25</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Saldo per 31-dec-25</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Jubilea	1.243	384	-389	0	1.238
Loondoorbetaling bij ziekte	69	161	-69	0	161
Voorziening Generatiebeleid	948	92	-96	0	944
Voorziening MediRisk eigen behoud	7.999	2.750	-1.763	-244	8.742
Totaal voorzieningen	<u>10.259</u>	<u>3.387</u>	<u>-2.317</u>	<u>-244</u>	<u>11.085</u>

*Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:*

	<b>31-dec-25</b>
	<b>€ 1.000</b>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.855
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	8.403
hiervan > 5 jaar	1.010

#### Toelichting per categorie voorziening:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

### 10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<b>31-dec-25</b>	<b>31-dec-24</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Schulden aan banken	58.630	69.236
Overige langlopende schulden	2	2
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>58.632</u>	<u>69.238</u>

## 6.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Stand per 1 januari	79.842	90.448
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	10.606	10.606
Stand per 31 december	<u>69.236</u>	<u>79.842</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	10.606	10.606
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>58.630</u>	<u>69.236</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	10.606	10.606
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	58.630	69.236
hiervan > 5 jaar	31.306	37.062

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.  
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

### 11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Schulden aan banken	10.606	10.606
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	18.231	16.365
Schulden aan groepsmaatschappijen	49	379
Belastingen en sociale premies	14.892	13.582
Schulden terzake pensioenen	3.789	6.708
<u>Overige schulden:</u>		
Nog te betalen salarissen	1.232	952
Vakantiegeld	9.843	9.372
Vakantiedagen	5.507	5.161
CAO levensfase	24.373	23.874
Interest leningen	393	448
Te verrekenen met Medische Specialisten	8.445	8.133
Totaal overige schulden	<u>49.793</u>	<u>47.940</u>
Overige passiva	32.372	27.700
Totaal kortlopende schulden	<u>129.732</u>	<u>123.280</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

## 6.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

### PASSIVA

#### *12. Financiële instrumenten*

**Toelichting:**

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

#### *13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa*

**Toelichting:**

Zie toelichting op de geconsolideerde balans 6.1.5.

## 6.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen € 1.000	Kosten van ontwikkeling € 1.000	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom € 1.000	Kosten van goodwill die van derden is verkregen € 1.000	Vooruitbe- talingen op immateriële activa € 1.000	Totaal € 1.000
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
- aanschafwaarde	0	18.165	0	1.584	0	19.749
- cumulatieve afschrijvingen	0	6.528	0	453	0	6.981
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>0</u>	<u>11.637</u>	<u>0</u>	<u>1.131</u>	<u>0</u>	<u>12.768</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	0	2.190	0	0	0	2.190
- afschrijvingen	0	2.978	0	158	0	3.136
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>-788</u>	<u>0</u>	<u>-158</u>	<u>0</u>	<u>-946</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
- aanschafwaarde	0	20.355	0	1.584	0	21.939
- cumulatieve afschrijvingen	0	9.506	0	611	0	10.117
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>10.849</u>	<u>0</u>	<u>973</u>	<u>0</u>	<u>11.822</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>			14,3%	10,0%		

## 6.2.6 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen € 1.000	Machines en installaties € 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting € 1.000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa € 1.000	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa € 1.000	Totaal € 1.000
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
- aanschafwaarde	298.209	58.460	95.047	10.613	0	462.328
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	194.002	29.617	54.692	0	0	278.310
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>104.207</u>	<u>28.844</u>	<u>40.355</u>	<u>10.613</u>	<u>0</u>	<u>184.018</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	197	13.342	11.455	3.294	0	28.288
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	12.786	5.333	11.235	0	0	29.354
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	5.039	2.824	13.652	0	0	21.515
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	5.039	2.824	13.652	0	0	21.515
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-12.589</u>	<u>8.009</u>	<u>220</u>	<u>3.294</u>	<u>0</u>	<u>-1.065</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
- aanschafwaarde	293.367	68.978	92.849	13.907	0	469.102
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	201.749	32.125	52.274	0	0	286.149
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>91.618</u>	<u>36.853</u>	<u>40.575</u>	<u>13.907</u>	<u>0</u>	<u>182.953</u>

Afschrijvingspercentage zie waarderingsgrondslagen

## 6.2.7 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Vordering op grond van compensatie regeling	Overige vorderingen	Totaal
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	0	1.423	0	1.825	187	0	0	0	283	3.718
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	552	0	0	-38	0	0	0	0	515
Ontvangen dividend	0	-408	0	0	0	0	0	0	0	-408
Acquisities van deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nieuwe/vervallen consolidaties	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verstekte leningen / verkregen effecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen (Terugname) waardeverminderingen	0	0	0	-25	-150	0	0	0	-24	-199
Amortisatie (dis)agio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>1.567</u>	<u>0</u>	<u>1.800</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>259</u>	<u>3.626</u>
Som waardeverminderingen										0

6.2.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2026	Gestelde zekerheden
		€ 1.000			%	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000			€ 1.000	
Nederlandse Waterschapsbank	15-aug-02	7.000	25	onderhands	1,180%	840	0	280	560	0	2	lineair	280	2
Bank Nederlandse Gemeenten	15-aug-02	6.000	25	onderhands	3,640%	720	0	240	480	0	2	lineair	240	2
Bank Nederlandse Gemeenten	13-aug-02	7.000	25	onderhands	0,650%	840	0	280	560	0	2	lineair	280	2
Nederlandse Waterschapsbank	18-sep-06	12.000	20	onderhands	2,990%	1.200	0	600	600	0	1	lineair	600	2
Bank Nederlandse Gemeenten	18-sep-06	14.000	20	onderhands	1,700%	1.400	0	700	700	0	1	lineair	700	2
ING Bank	15-dec-08	35.000	20	euroflex	5,035%	7.000	0	1.750	5.250	0	3	lineair	1.750	3
Bank Nederlandse Gemeenten	15-apr-02	3.491	30	onderhands	3,570%	932	0	116	816	236	7	lineair	116	1
Bank Nederlandse Gemeenten	3-jun-02	3.491	30	onderhands	1,625%	932	0	116	816	236	7	lineair	116	1
Bank Nederlandse Gemeenten	22-okt-02	3.491	30	onderhands	3,670%	928	0	117	811	226	7	lineair	117	1
Bank Nederlandse Gemeenten	15-dec-02	3.490	30	onderhands	-0,040%	932	0	116	816	236	7	lineair	116	1
Bank Nederlandse Gemeenten	1-jul-03	5.236	30	onderhands	3,300%	1.569	0	175	1.394	519	8	lineair	175	1
Bank Nederlandse Gemeenten	14-mrt-03	3.490	30	onderhands	-0,100%	1.049	0	116	933	353	8	lineair	116	1
Nederlandse Waterschapsbank	1-dec-11	15.000	15	onderhands	0,570%	2.000	0	1.000	1.000	0	1	lineair	1.000	2
Bank Nederlandse Gemeenten	1-sep-03	10.000	40	onderhands	3,400%	4.750	0	250	4.500	3.250	18	lineair	250	2
Bank Nederlandse Gemeenten	30-nov-15	15.000	30	onderhands	1,790%	10.500	0	500	10.000	7.500	20	lineair	500	2
Bank Nederlandse Gemeenten	30-nov-15	6.000	15	onderhands	-0,100%	2.400	0	400	2.000	0	5	lineair	400	2
Bank Nederlandse Gemeenten	25-apr-16	3.000	15	onderhands	0,965%	1.400	0	200	1.200	200	6	lineair	200	2
Bank Nederlandse Gemeenten	25-jan-17	18.000	20	onderhands	1,169%	11.700	0	900	10.800	6.300	12	lineair	900	2
ING Bank	1-mei-17	15.000	10	onderhands	1,900%	9.375	0	750	8.625	4.875	2	lineair	750	3
ING Bank	1-jan-18	10.000	8	onderhands	1,900%	6.625	0	500	6.125	3.625	1	lineair	500	3
Bank Nederlandse Gemeenten	15-mei-23	15.000	10	onderhands	3,680%	12.750	0	1.500	11.250	3.750	8	lineair	1.500	3
<b>Totaal</b>		<b>210.689</b>				<b>79.842</b>	<b>0</b>	<b>10.606</b>	<b>69.236</b>	<b>31.306</b>			<b>10.606</b>	

Gestelde zekerheid:

- 1) Rijksgarantie
- 2) Waarborgfonds
- 3) Hypotheek op het onroerend goed aan de Burgemeester Banninglaan in Leidschendam, aan de Lijnbaan in Den Haag, aan de Bronovolaan in Den Haag en aan de Hofcampweg in Wassenaar.

Er zijn geen schulden in rang achtergesteld bij andere schulden. Voor de hypotheek hebben het Waarborgfonds voor de Zorgsector, de ING Bank, de BNG Bank, de Europese Investeringsbank en de Nederlandse Staat een positie die gelijk in rang is. In 2023 is ter meerdere zekerheid een eerste hypotheekrecht op het onroerend goed aan de Burgemeester Banninglaan in Leidschendam, aan de Lijnbaan en aan de Bronovolaan/Hogehoucklaan in Den Haag en aan de Hofcampweg in Wassenaar verstrekt ten gunste van het Waarborgfonds, de ING Bank, de BNG Bank, de Europese Investeringsbank en de Nederlandse Staat voor een bedrag van € 350 mln. (met rente en kosten € 490 mln)

## 6.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

Voor zover posten uit de enkelvoudige resultatenrekening niet afwijken van de geconsolideerde resultatenrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening.

### BATEN

#### 15. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

##### 15.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Zorgverzekeringswet	553.106	530.286
Overige zorgprestaties	5.042	5.589
Totaal Zorgverzekeringswet	<u>558.148</u>	<u>535.875</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

##### 15.2 Wet langdurig zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Wet langdurige zorg	410	379
Totaal Wet langdurig zorg	<u>410</u>	<u>379</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

##### 15.3 Subsidie voor zorgverlening

De baten subsidie voor zorgverlening (subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies) zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies	6.964	5.233
Totaal Subsidies voor zorgverlening	<u>6.964</u>	<u>5.233</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

##### 15.4 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties	22.558	21.599
Totaal Beschikbaarheidsbijdragen zorgfuncties	<u>22.558</u>	<u>21.599</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

## 6.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### BATEN

#### 15.5 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Overige dienstverlening	8.676	4.880
Overige opbrengsten	15.845	13.409
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>24.521</u>	<u>18.289</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

### LASTEN

#### 17. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Personeel niet in loondienst	36.841	33.366
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	73.425	70.269
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>110.266</u>	<u>103.635</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

#### 18. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Lonen en salarissen	232.299	216.637
Sociale lasten	33.798	30.835
Pensioenlasten	20.753	19.287
Totaal personeelskosten	<u>286.850</u>	<u>266.759</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment per 31 december:		
Ziekenhuis Haaglanden Medisch Centrum	3.355	3.333
Totaal aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden per 31 december	<u>3.355</u>	<u>3.333</u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

## 6.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### LASTEN

#### 19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	3.136	2.843
- materiële vaste activa	29.354	29.665
Totaal afschrijvingen	<u>32.490</u>	<u>32.508</u>

**Toelichting:**

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

#### 20. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>0</u>

**Toelichting:**

Zie toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

#### 21. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Andere persoonsgebonden personeelkosten	13.376	11.974
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	13.396	13.864
Algemene kosten	30.141	32.002
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	98.376	97.741
Onderhoud en energiekosten		
- Onderhoud	5.273	5.710
- Energiekosten gas	2.942	2.825
- Energiekosten stroom	3.033	3.510
- Energie transport en overig	1.466	1.233
Subtotaal	<u>12.714</u>	<u>13.278</u>
Huur en leasing	1.240	1.225
Dotaties dubieuze debiteuren	74	359
Overige baten en lasten	-462	-257
Totaal overige bedrijfskosten	<u>168.855</u>	<u>170.186</u>

**Toelichting:**

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

#### 22. Rentelasten en soortgelijke kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.574	2.669
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>-1.725</u>	<u>-2.099</u>
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	<u>-151</u>	<u>570</u>

**Toelichting:**

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

## 6.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

### LASTEN

#### 23. Belastingen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Belastingen	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal belastingen	<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

#### 24. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Resultaat deelnemingen	<u>534</u>	<u>546</u>
Totaal resultaat deelnemingen	<u><u>534</u></u>	<u><u>546</u></u>

#### Toelichting:

Zie toelichting geconsolideerde resultatenrekening 6.1.10.

## **6.2.10 VASTSTELLING EN GOEDKEURING**

### **Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van Stichting Haaglanden Medisch Centrum heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 17 maart 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Haaglanden Medisch Centrum heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 13 april 2026.

### **Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 6.1.2.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum met belangrijke financiële gevolgen voor HMC.

## Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

### Raad van bestuur

W.G.  
\_\_\_\_\_  
mw. drs. I.C.D.Y.M. Wolf - de Jonge, voorzitter

W.G.  
\_\_\_\_\_  
mw. P. Hummelen - Dikker MSc, lid

W.G.  
\_\_\_\_\_  
dhr. drs. M. Wiesenekker, lid

### Raad van toezicht

W.G.  
\_\_\_\_\_  
dhr. drs. A.C. Dorland, voorzitter

W.G.  
\_\_\_\_\_  
dhr. G.W. Hilverda

W.G.  
\_\_\_\_\_  
dhr. drs. A.L.H. Visser

W.G.  
\_\_\_\_\_  
mw. prof. dr. S.E. Geerlings

W.G.  
\_\_\_\_\_  
mw. drs. M.E.Y. Koster

Den Haag, 13-04-2026

## 6.3 OVERIGE GEGEVENS

## 6.3 OVERIGE GEGEVENS

### 6.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 15, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van stichting Haaglanden Medisch Centrum.

### 6.3.2 Nevenvestigingen

De hoofdvestiging van HMC is HMC Westeinde, gelegen aan de Lijnbaan 32 in Den Haag. HMC heeft daarnaast nog de volgende nevenvestigingen:

- HMC Antoniushove aan de Burgemeester Banninglaan 1 in Leidschendam
- HMC Bronovo aan de Bronovolaan 5 in Den Haag
- HMC gezondheidscentrum Bronovo aan de Hofcampweg 65 in Wassenaar
- Verloskundigenpraktijk HMC Bronovo aan de Bronovolaan 3 in Den Haag
- HMC Sportmedisch Centrum aan de Mr. P. Droogleever Fortuynweg 22 in Den Haag

### 6.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Haaglanden Medisch Centrum

## Verklaring over de jaarrekening 2025

---

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Haaglanden Medisch Centrum ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep (de stichting samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Haaglanden Medisch Centrum te Den Haag gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam, T: 088 792 00 10, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

\*PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

## **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### **Onafhankelijkheid**

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Haaglanden Medisch Centrum zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

---

## **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## **Verklaring over de in het jaardocument opgenomen andere informatie**

Het jaardocument omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaardocument anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag, op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag raad van toezicht en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag raad van toezicht.

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

---

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

---

## **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.



Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 16 april 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. H.A.B. de Coninck RA