

Jaarverslag 2024

Stichting HagaZiekenhuis



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
Stand van zaken 2025	5
Verslag van het bestuur	7
1.1 Algemeen	7
1.1.1 Samenstelling bestuur	7
1.1.2 Taken en werkwijze raad van bestuur	7
1.1.3 De juridische organisatiestructuur	7
1.1.4 Implementatie nieuwe inrichting en besturingsfilosofie	9
1.1.5 Voortgang fusie	9
1.1.6 HagaVooruit!: resultaten	9
1.1.7 Samenwerken in de regio	12
1.2 Medewerkers	13
1.2.1 Kerndata medewerkers	14
1.2.2 Arbeidsmarkt: succesvolle aanpak	14
1.2.3 Binden en Boeien	15
1.2.4 Sociale veiligheid	16
1.2.5 Verzuim	17
1.2.6 Scholing	19
1.2.7 Onderzoek, onderwijs en innovatie	19
1.3 Kwaliteit	20
1.3.1 Kwaliteit	20
1.3.2 Visitatie Qualicor Europe	20
1.3.3 Interne beheersing	21
1.4 Governance, risk en compliance	24
1.4.1 Introductie	24
1.4.2 Ontwikkelingen in 2024	24
1.4.3 Risicomanagement	25
1.5 Duurzaamheid	27
1.5.1 Duurzaamheidsteam	27
1.5.2 GroenHaga	27

1.5.3 Resultaten 2024	29
1.6 Financieel beleid	29
1.6.1. Inleiding en context	29
1.6.2 Jaarverantwoording 2024	29
1.6.3 Resultatenrekening	30
1.6.4 Balans	32
1.6.5 Ratio's in bankconvenanten	32
1.6.6. Vooruitblik 2025	33
2. Verslag raad van toezicht	34
2.1 Samenstelling	34
2.2 Commissies	34
2.3 Nevenfuncties	35
2.4 Rooster van aftreden	36
2.5 Vergaderingen	36
2.6 Informatievoorziening en bespreekpunten in vergaderingen	36
2.7 Zelfevaluatie en scholing	37
2.8 Werkbezoeken	37
2.9 Samenstelling raad van bestuur	38
3. Jaarrekening 2024	39
4. Overige gegevens	79

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Stichting HagaZiekenhuis over 2024. We zijn er trots op dat we samen elke dag de beste zorg kunnen bieden aan onze patiënten. Dat doen we in uitdagende tijden. We hebben te maken hebben met een stijgende zorgvraag, oplopende zorgkosten, vergrijzing en een krappe arbeidsmarkt. Daarnaast vraagt de financiële situatie van het HagaZiekenhuis nog altijd onze bijzondere aandacht.

2024 was het jaar waarin we onze plannen hebben uitgevoerd om het HagaZiekenhuis toekomstbestendig te maken. We implementeerden de nieuwe besturingsfilosofie met een nieuwe organisatie inrichting, zetten belangrijke stappen in het verbeterprogramma HagaVooruit! en troffen voorbereidingen voor het cultuurprogramma Waardevol Haga. HagaZiekenhuis heeft nu een logische en herkenbare indeling van de organisatie, waarbij de beide locaties op een eenduidige wijze bestuurd worden. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder beschreven en we werken volgens het principe 'afspraak is afspraak'. Ondersteunende functies en processen zijn zoveel mogelijk centraal gepositioneerd om zo de kwaliteit en efficiëntie te verbeteren en beleid en uitvoering te uniformeren.

Daarnaast integreerden we een aantal belangrijke systemen, beleid en protocollen tussen HagaZiekenhuis Den Haag en het voormalige LangeLand Ziekenhuis in Zoetermeer. Beide ziekenhuizen zijn per 1 maart 2023 gefuseerd. Met twee locaties bieden we onze patiënten kwalitatief hoogstaande, passende zorg en onze medewerkers een uitdagende, plezierige werkomgeving. Met het kwaliteitskeurmerk van Qualicor en (hernieuwde) STZ-erkenningen op zak, weten patiënten dat we voldoen aan hoge internationale kwaliteitsnormen. We werken daarbij in de regio steeds meer en beter samen voor onze patiënten.

In 2024 hebben we na een zorgvuldig doorlopen proces, waarbij alle in- en externe stakeholders zijn betrokken, het besluit genomen de geboortezorg in locatie Zoetermeer te continueren en uit te breiden. Met dit besluit is tevens het zorgprofiel van de locatie vastgesteld en konden we het zorgprofiel van locatie Den Haag herijken.

We zien dat het vele werk dat is verzet in 2024 positieve resultaten oplevert. Dat is echt een groot compliment waard voor iedereen die zich ten volle voor het ziekenhuis inzet. Natuurlijk blijven er grote uitdagingen en is er nog veel nodig om HagaZiekenhuis weer te laten bloeien. We zijn ervan overtuigd dat we de uitdagingen aankunnen, mede dankzij de grote inzet van onze medewerkers. We willen daarom ook juist hier onze grote waardering en dank uitspreken. Zij staan elke dag weer opnieuw klaar voor onze patiënten en zonder die inzet zouden we niet bestaan.

We danken de leden van het managementteam, het stafbestuur, het verpleegkundige stafbestuur, de ondernemingsraad, de patiëntenraad, de vereniging arts-assistenten Haga en de raad van toezicht hartelijk voor de steun en het vertrouwen die zij ons ook afgelopen jaar gegeven hebben bij het vormgeven van de nieuwe toekomst van het HagaZiekenhuis.

Den Haag/Zoetermeer, mei 2025,

Peter van der Meer, Vincent van Rijswijk en Ilse van Stijn

Raad van bestuur Stichting HagaZiekenhuis

Stand van zaken 2025

Op 1 maart 2023 is HagaZiekenhuis met een nieuwe toekomst begonnen. Op die datum was de fusie tussen Stichting HagaZiekenhuis in Den Haag en Stichting LangeLand Ziekenhuis in Zoetermeer een feit. Met ingang van die datum is de naam van de nieuwe organisatie HagaZiekenhuis in combinatie met de locatieduidingen Den Haag en Zoetermeer. Het belang van samen de blik op de toekomst richten en met elkaar hard werken aan een sterke toekomst voor de inwoners van Den Haag, Zoetermeer en omstreken verbindt medewerkers van beide locaties.

Het is bekend dat HagaZiekenhuis voor zijn bestaanszekerheid grote inspanningen verricht die gepaard gaan met forse investeringen. Wij hebben met banken en verzekeraars financieringsafspraken gemaakt die de uitvoering van onze plannen mogelijk maken. Onder de naam van ons organisatiebrede verbeterplan HagaVooruit! boekten wij over 2024 goede resultaten, die we in dit verslag nader toelichten. Dit neemt niet weg dat we ook in 2025 en daarna hard aan de slag moeten om onze afspraken met financiers na te komen. Naast optimalisaties in het zorgproces en verder stroomlijnen van de ondersteuning is het borgen van de volledigheid van de zorgregistratie een belangrijk aandachtspunt. Dit wordt versterkt door het gegeven dat de huidige aanneemsommen met zorgverzekeraars een looptijd hebben tot eind 2025.

HagaZiekenhuis is gestart met de realisatie van het zorgportfolio dat in 2024 is vastgesteld. De komende jaren behoudt HagaZiekenhuis Den Haag de ambitie topklinisch (STZ) ziekenhuis te zijn voor de regio.

HagaZiekenhuis heeft vier speerpunten benoemd:

1. Hartcentrum (via het Hartcentrum wordt ook aorta-chirurgie gepositioneerd)
2. Het Juliana Kinderziekenhuis
3. Longoncologie
4. Hemato-oncologie

Er wordt in de regio samengewerkt om conform het IZA de zorg toekomstbestendig te organiseren en te voldoen aan de normen.

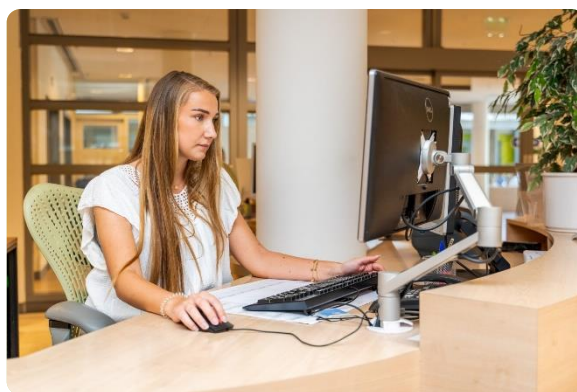
Locatie Zoetermeer krijgt een electief centrum met een aantal speerpunten waarop de locatie zich kan profileren, geven we vorm aan de High-care functie en ontwikkelen we met lokale zorgpartijen het Centrum Acute Zorg (CAZ).

Andere nieuwe initiatieven zijn de implementatie van de Polikliniek van de Toekomst. Uniformering van de werkwijzen, digitalisering van processen en een focus op de vraag van de patiënt, moeten leiden tot een efficiëntere en zinniger tijdsbesteding van medewerkers en meer tevredenheid van patiënten.

Op 27 januari 2025 organiseerden we een Hagabrede strategiedag om met elkaar de uitgangspunten van de strategie van het HagaZiekenhuis weer scherp op het vizier te krijgen. Met een aantal verschillende werkvormen zijn er goede dialoogsessies geweest waarbij veel input is opgehaald om aan bovengenoemde ontwikkelingen een extra impuls te geven.

Hierbij zullen we ook de uitkomsten betrekken van de evaluatie van de nieuwe besturingsfilosofie.

Financieel gezond worden met een sterke strategische focus is een belangrijke opdracht. Net zo belangrijk is dat ons ziekenhuis een plek is waar iedereen met plezier werkt. Met ons cultuurprogramma Waardevol Haga



gaan we hier de komende twee jaar aan werken. In een uitgebreid cultuurprogramma onderzoeken we wat ons verbindt en onze gezamenlijke kracht is. Hiermee bouwen we aan een gezamenlijke cultuur, met gedeelde waarden, die passen bij ons allemaal, in Den Haag en Zoetermeer. Zo realiseren we een werkplek waar werkplezier centraal staat. Inmiddels hebben met hulp van de inzet van veel medewerkers de eerste fase (diagnose) kunnen afronden en onze nieuwe kernwaarden bepaald. In de fasen twee tot en met vier vormen we samen ons toekomstbeeld, dat we vertalen naar een missie en waarden. Het is de bedoeling dat in december 2026 het cultuurprogramma is afgerond.

Verslag van het bestuur

1.1 Algemeen

1.1.1 Samenstelling bestuur

De raad van bestuur van stichting HagaZiekenhuis bestond ultimo 31 december 2024 uit:

- Dhr. P.E. van der Meer, voorzitter, benoemd per 1 september 2023
- Dhr. V. van Rijswijk, lid, benoemd per 1 oktober 2024
- Mw. I. van Stijn, lid, benoemd per 1 april 2024
- Dhr. H. Feenstra, lid a.i., benoemd per 1 juli 2023, heeft per 1 februari 2024 zijn opdracht bij HagaZiekenhuis afgerond.
- Dhr. J. Turkesteen, lid a.i., benoemd per 6 maart 2023, heeft per 1 september 2024 zijn opdracht bij HagaZiekenhuis afgerond.



1.1.2 Taken en werkwijze raad van bestuur

De taken en bevoegdheden van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten van Stichting HagaZiekenhuis. De werkwijze is nader uitgewerkt in het 'reglement raad van bestuur'. Hierin staan verantwoordelijkheden van de raad van bestuur beschreven en de wijze waarop het bestuur verantwoording aflegt. Het reglement bevat daarnaast 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.

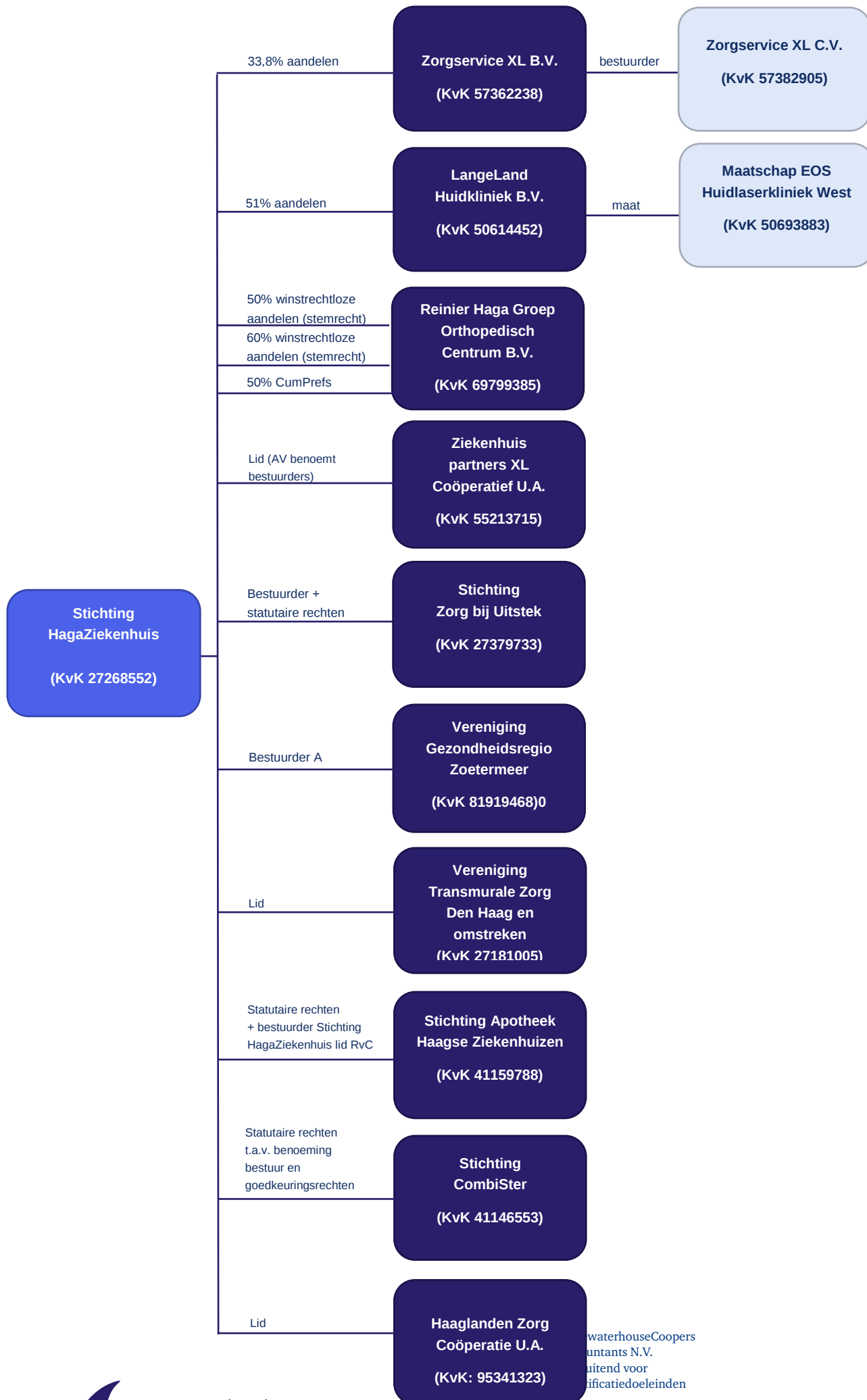
Voor elk aandachtsgebied is een portefeuillehouder benoemd. Bij afwezigheid is een van de andere bestuursleden waarnemer. De leden van de raad van bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het gehele ziekenhuisbeleid.

Mogelijke belangenverstrengeling vanuit (neven)functies wordt voorkomen doordat de leden van de raad van bestuur voor iedere nevenactiviteit toestemming moeten krijgen van de raad van toezicht respectievelijk raad van bestuur.

1.1.3 De juridische organisatiestructuur

Hieronder is een overzicht opgenomen van de organisaties waarmee stichting HagaZiekenhuis juridisch verbonden is. Waar van toepassing is het belang in de vorm van deelnemingspercentages opgenomen.

In 2024 heeft de raad van bestuur het besluit genomen tot het opheffen van Stichting Vrienden van HagaZiekenhuis, het oprichten van de Stichting Vrienden JKZ (Juliana Kinderziekenhuis) en het oprichten van de Stichting Haga Onderzoeksfonds (HOF).



1.1.4 Implementatie nieuwe inrichting en besturingsfilosofie

In 2024 heeft het HagaZiekenhuis in 2024 de nieuwe besturingsfilosofie en organisatie-inrichting geïmplementeerd. Beide dragen bij aan een slagvaardig en toekomstbestendig ziekenhuis. Over deze besturingsfilosofie en organisatie-inrichting is in 2023 uitgebreid met de gremia en alle leidinggevende lagen van de organisatie gesproken. De opbrengsten hiervan zijn meegenomen in de nieuwe inrichting van de organisatie.

De nieuwe organisatiestructuur bestaat uit vier zorgcentra met duaal management. Daarnaast is er in de zorg een extra leidinggevende laag ingevoegd. De uitvoering van capaciteitsmanagement is nadrukkelijker belegd in de zorg.



De overlegstructuur is uitgebreid met een bestuursraad en een managementteam. In de bestuursraad hebben raad van bestuur, medisch stafbestuur en verpleegkundig stafbestuur zitting. Het managementteam is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie en adviserend aan de bestuursraad en raad van bestuur.

In 2025 worden de implementatie van de nieuwe inrichting en werking van de nieuwe besturingsfilosofie geëvalueerd. Waar nodig of gewenst leidt dit tot aanpassingen. Interne stakeholders worden actief betrokken bij deze evaluatie.

1.1.5 Voortgang fusie

Ook in 2024 is er hard gewerkt om de fusie tussen de locatie Den Haag en locatie Zoetermeer te vervolmaken. Het harmoniseren van processen en systemen is voor zover mogelijk gerealiseerd. De integratie van beide HiX-omgevingen (elektronisch patiëntendossier) op 11 oktober 2024 was een belangrijke mijlpaal in de integratie van processen van beide locaties.

De medisch specialistische corporaties (MSC's) van beide locaties waren in 2023 al geïntegreerd en het merendeel van de vakgroepen is inmiddels gefuseerd. Daarnaast is de transitie van de Intensive Care in Zoetermeer naar een High Care functie in 2024 geïmplementeerd.

Het overbruggen van de verschillen in cultuur zal de komende jaren nog de nodige inspanningen vragen. Dit heeft onze permanente aandacht en wij zien de eerste resultaten op allerlei gebied. Het cultuurprogramma Waardevol Haga zal hieraan een impuls geven.

1.1.6 HagaVooruit!: resultaten

In 2023 heeft het HagaZiekenhuis moeten vaststellen dat de financiële uitgangspunten die bij de fusie gehanteerd zijn, te optimistisch zijn geweest. Het operationele resultaat bleek ernstig onder druk te staan waardoor het HagaZiekenhuis niet aan de op 1 maart 2023 overeengekomen afspraken met banken kon voldoen. Bij het constateren van deze situatie is direct met de ontwikkeling van een organisatiebreed verbeterplan gestart dat vanaf 30 oktober 2023 onder de naam HagaVooruit! leidend is bij de activiteiten van het ziekenhuis. Ook in 2024 heeft de uitvoering van HagaVooruit! onze volle aandacht gehad.

Bij de opzet en uitvoering van HagaVooruit! zijn twee uitgangspunten leidend:

1. Het businessmodel van HagaZiekenhuis is en blijft intact: wij zijn en blijven een toonaangevend topklinisch ziekenhuis (STZ) in een dichtbevolkte, grootstedelijke regio.
2. Kern van het verbeterplan is een scherpere focus in de activiteiten in combinatie met *operational excellence* in de uitvoering.

Het operational excellence programma realiseren we door duidelijkere interne procedures en afspraken te ontwikkelen en te implementeren en adequate ondersteuning vanuit met name de ICMT-omgeving te organiseren. De vraag van de patiënt staat hierbij centraal.

Met acht werkgroepen is in 2023 begonnen met het identificeren en realiseren van structurele organisatorische en procesmatige verbeteringen in het ziekenhuis. De werkgroepen stonden onder leiding van een lid van de raad van bestuur. Een centrale stuurgroep was de verbinding met de raad van bestuur.

Halverwege 2024 heeft de raad van bestuur het besluit genomen om de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelstellingen van HagaVooruit! bij de leden van het managementteam te leggen en de centrale stuurgroep op te heffen.

HagaVooruit! heeft op hoofdlijnen in 2024 onder andere de volgende kwalitatieve resultaten geboekt:

Portfolio en profiel

De zorginhoudelijke portfolio- en profielkeuzes zijn in 2024 afgerond. De financiële en projectmatige vertaling hiervan is nader uitgewerkt.

Begin 2024 heeft de raad van bestuur het zorgportfolio met vier inhoudelijke speerpunten vastgesteld. Dit portfolio was het sluitstuk van een traject dat twee jaar geleden is ingezet. Voor de komende jaren behoudt het HagaZiekenhuis de ambitie om het topklinisch (STZ) ziekenhuis te zijn voor de regio.

In 2024 zijn tevens de besluitvorming over de toekomst van de geboortezorg en de organisatie hiervan in locatie Zoetermeer afgerond: een intensief proces waarbij we zorgvuldig alle stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie, actief betrokken hebben. De kern van het besluit is de geboortezorg in Zoetermeer te behouden en uit te breiden. Door dit besluit, behouden we voor de inwoners van Zoetermeer en omgeving een veilige en kleinschalige omgeving voor begeleiding van zwangerschappen en bevallingen. Tevens biedt deze keuze het perspectief op het behoud van een generiek, passend en compleet zorgaanbod in Zoetermeer dat voldoet aan de kwaliteitsnormen. Het behoud van geboortezorg in Zoetermeer is ook noodzakelijk om als ziekenhuis als geheel (met de twee locaties) financieel toekomstbestendig te worden.

Zoetermeer wordt op hoofdlijnen een electief centrum met een aantal speerpunten waarop de locatie zich kan profileren, met een High Care-functie en een met partijen in de regio te ontwikkelen innovatief zelfstandig Centrum Acute Zorg (CAZ).

Efficiënte processen

Een intern team, ondersteund met externe expertise, heeft in 2024 hard gewerkt aan het concretiseren en stroomlijnen van de zorgactiviteiten. Daarbij kenden de initiatieven verschillende niveaus van 'maturiteit': sommige initiatieven zijn nog in de plan-fase, en andere in uitvoering of reeds gerealiseerd. Van de in 2023 voorziene verbeteringen is inmiddels een aanzienlijk deel gerealiseerd. Een aantal voorbeelden zijn:

Aanpassingen zorgpad autologe stamceltransplantatie en planning stamcelreïfusie

Door de aanpassingen in het zorgpad verwachten we in totaal 139 verpleegdagen te besparen en zetten we 20 extra dagbehandelingen in. Hierdoor verlagen we de belasting voor de patiënt en benutten we de capaciteit van de kliniek efficiënter. Door betere afstemming van het reïfusiemoment kunnen we de patiënt eerder duidelijkheid geven over de planning van hun opname en behandeling. Ook voorkomen we hiermee piekbelasting bij medewerkers. De optimalisatie heeft bovendien geleid tot duidelijkere werkafspraken.

Data & Dashboards-project OK

Een nieuw dashboard geeft OK-teams real-time inzicht in cruciale parameters zoals productie, bezetting, wachttijden en planning. Het dashboard maakt het mogelijk om efficiënter te werken en beter te anticiperen op veranderingen in de zorgvraag. Met vaste overlegmomenten en heldere KPI-sturing werken de teams van beide locaties gezamenlijk aan het bereiken van vastgestelde doelstellingen.

Automatische ondersteuning bij de spreekuurvoorbereiding

Bij de spreekuurvoorbereiding op de polikliniek Interne Geneeskunde op locatie Den Haag zetten we sinds kort een robot in. Deze robot neemt de handmatige check over bij de beoordeling of alle onderzoeksresultaten binnen zijn. Als er onderzoeksresultaten missen, dan krijgt de patiënt automatisch een herinnering om een afspraak te maken voor bloedonderzoek of om urine in te leveren. De inzet van de robot wordt nog verder geoptimaliseerd. Er wordt uiteraard nagedacht hoe we de robot verder kunnen inzetten op andere poliklinieken.

Aangepaste werkwijze CCU

Een aantal knelpunten op de CCU in Den Haag is opgelost. Zo zijn er duidelijke afspraken gemaakt voor voldoende verpleegkundige inzet in de nachtdiensten. Ook is er een jaarkalender gemaakt voor klinische lessen, waarbij de cardiologen niet alleen de collega's op de CCU scholen, maar ook medewerkers op de verpleegafdeling Cardiologie, de HCK, de Cardiolounge en de Intensive Care. De verpleegkundigen op de CCU hebben aan de hand van werkplannen een methodiek ontwikkeld om continue te kunnen blijven verbeteren.

Stroomlijning ondersteuning: inkoop, voeding en schoonmaak

Twee belangrijke pijlers worden geïmplementeerd: verbeteren van de inkooporganisatie en processen en het outsourcen van de schoonmaak- en voedingsactiviteiten. Wat betreft de professionalisering van de inkoop zijn de eerste resultaten zichtbaar, al blijft het een lange-termijn project om tot het gewenste niveau van professionaliteit te kunnen komen.

Voor de outsourcing van schoonmaak en de patiëntenvoeding zijn overnamekandidaten benaderd en concrete voorstellen ontvangen. In het najaar is het besluit genomen om de activiteiten rondom patiëntenvoeding en de bijbehorende werkzaamheden van het HagaZiekenhuis uit te besteden aan FoodforCare B.V. De organisatie van de schoonmaakwerkzaamheden is nog ongewijzigd gebleven.

Cultuur: Waardevol Haga

In 2023 was al vastgesteld dat een cultuur met focus op vertrouwen, eigenaarschap en resultaat in een meerjarig programma essentieel is voor een toekomstbestendig HagaZiekenhuis. In het najaar van 2024 is de business partner voor het ontwikkelen van een cultuurprogramma geselecteerd. Onder de naam "Waardevol Haga" werken we de komende twee jaar aan een werkplek waar iedereen met plezier werkt. Doel is om samen een cultuur te bouwen die gebaseerd is op gezamenlijke kernwaarden.

Op verschillende niveaus is onderzoek gedaan naar wat ons echt verbindt. Op basis hiervan zijn we tot de volgende drie kernwaarden gekomen, waarmee we gaan bouwen aan een gemeenschappelijke cultuur:

1. Echte aandacht: we zien de mens achter elke collega en patiënt.
2. Vooruitstrevend vakmanschap: ruimte om te excelleren én morgen begint vandaag.
3. Samen aanpakken: we werken samen, binnen én buiten het ziekenhuis. We blijven verbonden om zorg en samenwerking te versterken.



Modernisering ICMT

Het investeringsprogramma om achterstallig onderhoud in dit essentiële domein weg te werken, staat als een huis en wordt conform planning en binnen de eerder aangegeven financiële kaders uitgevoerd. Ook de fusie-gerelateerde ICMT-activiteiten zijn in uitvoering, de go-live datum van het samenvoegen van de HiX-omgevingen in Den Haag en Zoetermeer was gefixeerd op 11 oktober 2024. Deze datum is gehaald en dankzij grote inspanningen van alle medewerkers is de integratie succesvol gerealiseerd. Beide programma's, waar de komende jaren in totaal ongeveer 30 miljoen mee gemoeid is, verlopen volgens plan.

Risicomanagement

De focus op het identificeren en reduceren van risico's op het gebied van de bedrijfsvoering van het ziekenhuis krijgt met een speciale werkgroep een extra impuls. De ons bekende risico's zijn inmiddels grotendeels onder controle.

Duurzaamheid

In 2024 heeft het HagaZiekenhuis belangrijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid. Om onze doelstellingen op het gebied van duurzaamheid verder in te vullen en te implementeren hebben wij per 1 april 2024 een duurzaamheidscoördinator aangesteld. Er is een stuurgroep ingesteld waarin ook een lid van de raad van bestuur zitting heeft. HagaZiekenhuis zal een ESG-duurzaamheidsstrategie opstellen. Er zijn middelen beschikbaar gesteld om de decentrale Green Teams uit te bouwen en duurzame initiatieven te starten.

1.1.7 Samenwerken in de regio

De vergrijzing neemt de komende jaren toe waardoor de zorgvraag toeneemt, zowel in omvang als complexiteit, terwijl door diezelfde vergrijzing de arbeidsmarkt steeds knapper wordt. Door deze ontwikkelingen blijven de zorgkosten in Nederland stijgen. Om de toenemende zorgvraag te kunnen opvangen, zet Nederland in op volumebeheersing in de zorg. Het Integraal Zorgakkoord (IZA) levert een impuls aan deze beweging. In het IZA is passende zorg de rode draad. Deze bestaat uit vier principes: zorg is waardegedreven, effectief en doelmatig, komt samen met en rond de patiënt tot stand, is juiste zorg op de juiste plek en gaat over gezondheid in plaats van over ziekte.

Om passende zorg effectief en kwalitatief te leveren, is samenwerking een belangrijke pijler voor zorgorganisaties en dus ook voor het HagaZiekenhuis. Daarom werken we actief samen met partners uit zorg en welzijn, zowel in Zoetermeer (SamenZoeterMeerGezond)accredi als in Den Haag (Haaglanden Gezonder!). Samen met deze partners is een IZA-werkagenda opgesteld om gezamenlijk aan de slag te gaan met de opdrachten uit het IZA. Vanuit de regionale samenwerkingen zijn inmiddels de eerste IZA 'snelle toetsen' ingediend en goedgekeurd.

Voor ons initiatief om in samenwerking een nieuw Centrum Acute Zorg (werknaam: CAZ) in Zoetermeer op te richten, is in 2024 een transformatieplan opgesteld. Het Centrum Acute Zorg is een innovatief concept waarbij zorgprofessionals op het juiste moment en op de juiste plaats worden ingezet, zodat het werkplezier wordt verhoogd en de instroom wordt verlaagd. Het CAZ vangt zodoende de stijgende zorgvraag in Zoetermeer op zonder extra van medewerkers. Hiermee biedt het CAZ een antwoord op de uitdagingen zoals vastgelegd in het IZA.

Naast deze samenwerking intensiveren we onze samenwerking met Haaglanden Medisch Centrum (HMC) en werken we ook in OncoWest en ROAZ verband aan de opdrachten uit het IZA.

Om de zorg in de keten samen te blijven optimaliseren is het HagaZiekenhuis actief lid van de Vereniging Transmurale Zorg Haaglanden. Daarnaast continueren en intensiveren we onze samenwerkingen in de drie 'Reinier Haga centra': het Prostaatkankercentrum (PKC), Hartcentrum (HC) en het Orthopedisch Centrum (RHOC).

1.2 Medewerkers

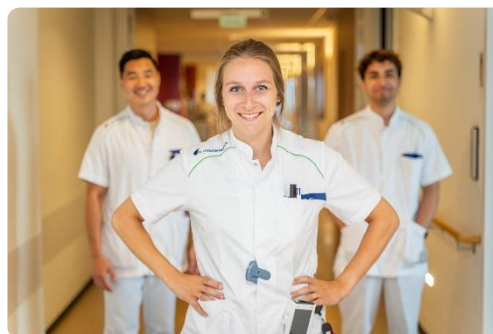
Voor het Domein Mens en Organisatie heeft het jaar 2024 in het teken gestaan van de implementatie van de nieuwe besturingsfilosofie en de harmonisatie van processen en (software)systemen vanwege de fusie tussen LangeLand Ziekenhuis in Zoetermeer en HagaZiekenhuis in Den Haag per 1 maart 2023 inclusief het verscherpen van de regels voor de inzet van ZZP'ers door de strakkere handhaving van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA) door de Belastingdienst.

Waardevol Haga

Met het verbeterplan HagaVooruit! bouwen we samen aan het HagaZiekenhuis van de toekomst. Financieel gezond worden is hierbij een belangrijke opdracht. Net zo belangrijk is dat ons ziekenhuis een plek is waar iedereen met plezier werkt. Als onze medewerkers met plezier werken, heeft dat een positief effect op de tevredenheid en het behouden van onze medewerkers, de veranderkracht in de organisatie en ook op kwaliteit en beleving van zorg die wij leveren aan patiënten. Met het cultuurtraject *Waardevol Haga* gaan we daar de komende twee jaar aan werken. De organisatiecultuur omvat het geheel van waarden, normen, gedragingen en overtuigingen die het dagelijks functioneren en de samenwerking binnen het ziekenhuis bepalen. We bouwen aan een gezamenlijke cultuur die gebaseerd is op gezamenlijke kernwaarden. De nieuwe cultuur is leidend en herkenbaar in hoe wij werken, hoe wij met elkaar omgaan en hoe patiënten behandelen. Waardevol Haga heeft een looptijd tot en met eind 2026.

Outsourcing en insourcing

Overgang van onderneming FoodforCare: op basis van HagaVooruit! zijn de activiteiten rondom patiëntvoeding en de additionele werkzaamheden onderzocht met als doel het realiseren van een kostenbesparing, kwaliteitsverbetering en het stroomlijnen van voedingsprocessen. Conclusie van dit onderzoek was dat een overgang van activiteiten richting FoodforCare, een gespecialiseerde externe partij, passend zou zijn. In 2024 heeft deze overgang plaatsgevonden met behulp van een sociaal overdrachtsdocument en intensieve begeleiding van de medewerkers die het betrof.



Overgang van activiteiten van Reinier Haga Medisch Diagnostisch Centrum (RHMDC) naar het HagaZiekenhuis: door de defusie van de Reinier Haga Groep (RHG) is de deel van de lab-activiteiten ingebed in het HagaZiekenhuis. De personele overgang heeft ook hier plaatsgevonden met behulp van een sociaal overdrachtsdocument. Ook bij deze overgang zijn de betreffende medewerkers intensief begeleid.

Arbeidsvoorwaardenregeling Medisch Specialisten (AMS)

HagaZiekenhuis heeft opvolging gegeven aan een nieuwe versie van de Arbeidsvoorwaardenregeling medisch specialisten. Dit heeft geleid tot een richtlijn voor het goede gesprek en de mogelijkheid om deel te nemen aan een regeling 'Persoonlijk keuzebudget' voor de medisch specialist. Dit is in AFAS geborgd.

Meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden (MKSA)

De MKSA-regeling is gewijzigd, medewerkers kunnen nu eens per twee jaar een device (digitaal middel als laptop of tablet) vanuit bruto-inkomsten financieren. Dat was eens per vier jaar. Ook is er een enquête uitgezet om de mate van tevredenheid van de regeling te toetsen. In 2025 wordt hier met de OR over gesproken en wordt gekeken of er aanleiding en financiële ruimte zijn voor verdere aanpassingen.

Gewijzigde regelgeving

Medewerkers zijn met regelmaat via JouwHaga geïnformeerd over de ontwikkelingen van de nieuwe pensioenregeling die naar verwachting per 1 januari 2026 wordt geïmplementeerd. Er zijn informatiebijeenkomsten aangekondigd die in 2025 plaatsvinden. Verder zijn diverse regelingen op Zenya

uniform gemaakt en van een update voorzien. Voorbeelden zijn de verlofwijzer en de uitvoeringsregeling vakantie en verzuim en de regeling gunstbetoon.

Medewerkerspunt

Op de locatie Zoetermeer is een medewerkerspunt ingericht waar medewerkers met vragen persoonlijk te woord worden gestaan. Op de locatie Den Haag is het medewerkerspunt verhuisd naar een meer zichtbare plek in het ziekenhuis, in het hart van de looproute.

1.2.1 Kerndata medewerkers

Het aantal medewerkers in 2023 en 2024 is in onderstaande tabel weergegeven.

Jaar	Aantal medewerkers		Aantal FTE	
	2023	2024	2023	2024
Leerlingen en stagiair	78	80	62	59
Medici e.d.	508	513	404	415
Overhead en ondersteuning	1569	1476	1100	1055
Verpleging	2793	2888	2142	2021
Eindtotaal	4948	4957	3708	3549

1.2.2 Arbeidsmarkt: succesvolle aanpak

De arbeidsmarkt staat onder druk en dat leidt binnen het HagaZiekenhuis vooral tot tekorten aan algemeen verpleegkundigen, gespecialiseerd verpleegkundigen, OK-personeel, medisch specialisten en anios. De instroom bestaat nu grotendeels uit recent gediplomeerde mbo- en hbo-verpleegkundigen (zonder praktijkervaringsjaren) of uit verpleegkundigen afkomstig uit de Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg sector (VVT). Deze verpleegkundigen zijn meer dan welkom, maar zijn niet altijd direct inzetbaar op (alle) afdelingen. Het ziekenhuis biedt hen dan extra begeleiding en scholing.

HagaZiekenhuis blijft hard werken om de instroom te bevorderen en de uitstroom tegen te gaan. Ook in de cijfers van 2024 zien we de positieve effecten van de verschillende interventies terug. In april 2024 was de uitstroom nagenoeg gelijk aan de instroom. Van de 113 algemeen verpleegkundigen stroomden er 95 door naar (gespecialiseerde) andere functies binnen het HagaZiekenhuis. 13 verpleegkundigen verlieten de organisatie. Na het succes van de instroom van acht Filipijnse verpleegkundigen in mei 2023, is er in december een nieuwe groep van 11 algemene Indonesische verpleegkundigen gestart op zowel locatie Den Haag als Zoetermeer. Zij zullen naar verwachting in mei 2025 hun BIG-registratie behalen.

Om de tekorten op te vangen, maakten we tevens gebruik van de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL). Om de kosten hiervan structureel naar beneden te brengen, het inhuurproces te stroomlijnen en te uniformeren hebben we in 2024 HagaFlex opgericht. HagaFlex richt zich op de uitbreiding en ontwikkeling van de interne flexpool. Hierdoor wordt HagaZiekenhuis minder afhankelijk van externe inhuur en kunnen medewerkers een flexibele werkplek binnen de organisatie behouden. Door via HagaFlex de inhuur van PNIL te centraliseren, beheersen we de kosten, waarborgen we uniformiteit in contractafspraken, werken we toe naar een efficiëntere verdeling van flexibel personeel binnen het ziekenhuis en voldoen we aan de wet DBA.

Naast interne optimalisatie zoekt HagaFlex actief de samenwerking in de regio op. Door samen te werken met andere ziekenhuizen en zorginstellingen, organiseren we de flexibele inzet slimmer en effectiever.

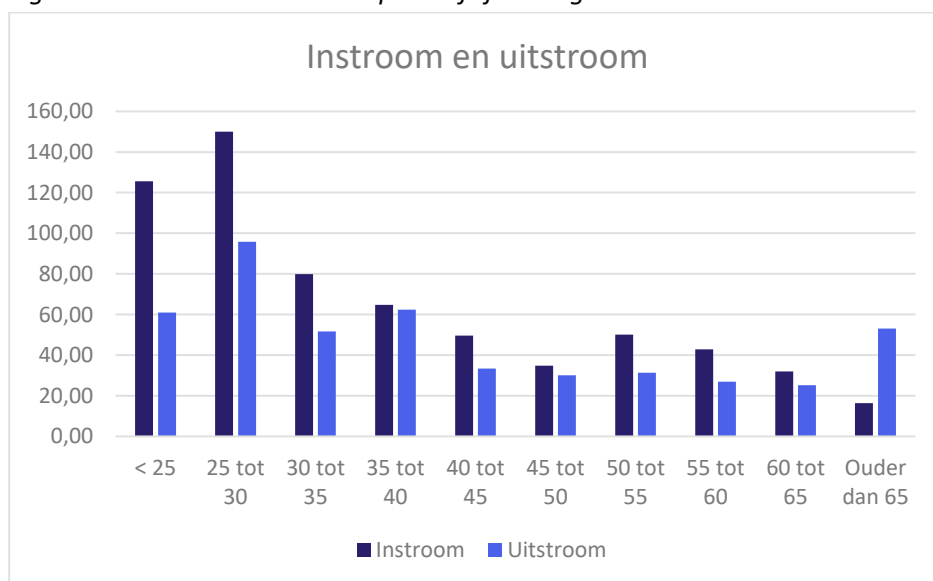
Het HagaZiekenhuis is een belangrijke werkgever in de regio. Het ziekenhuis hecht veel waarde aan samenwerking en maakt daarom onder andere deel uit van **Zwconnect**, de werkgeversorganisatie voor zorg-

en welzijnsorganisatie. ZWconnect staat voor het samen aanpakken en oplossen van arbeidsmarktvraagstukken in onze regio. Binnen ZWconnect trekken we samen op met o.a. de andere ziekenhuizen in de regio. In dit kader vindt arbeidsmarktonderzoek plaats en worden initiatieven ontplooid op het gebied van vitaliteit en loopbaan. Zo stuurt sinds 2023 ZWconnect de projectgroep “Volg je Hart” aan. Dit platform biedt alle informatie over leerwerktrajecten bij het HagaZiekenhuis, LUMC, Alrijne, Groene Hart, Reinier de Graaf en HMC. De projectgroep bestaat uit recruiters van deze ziekenhuizen. Samen hebben we de website van “Volg je Hart” vernieuwd, een doelgroeponderzoek uitgevoerd en een social media campagne gelanceerd om de bekendheid te vergroten. Daarnaast is het platform geïntegreerd in het Zorg en Welzijn Plein. Vanuit de projectgroep is ook een redactieraad voor social media opgezet. Ook organiseren we lerende netwerken, zoals het ‘Lerend netwerk (Ont)Regel de Zorg’. Hierin werken we samen met ziekenhuizen om de administratieve lasten te verminderen en efficiëntere werkwijzen te ontwikkelen.

1.2.3 Binden en Boeien

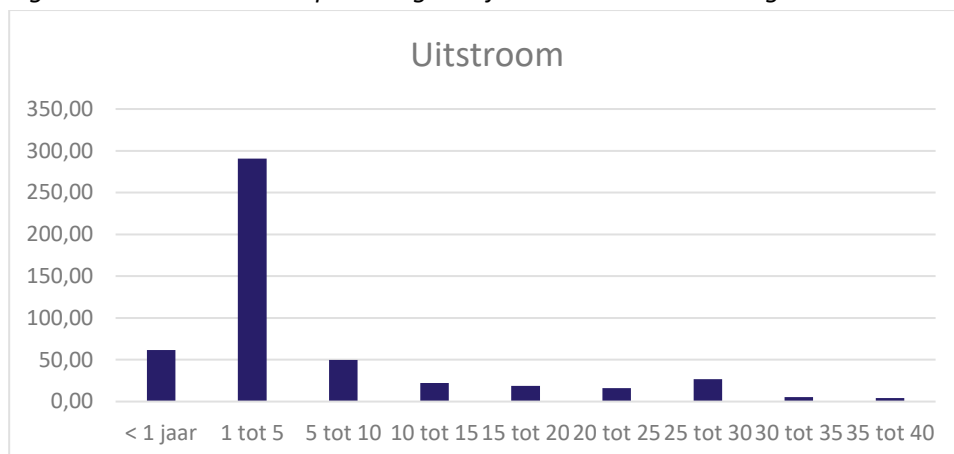
We zetten in op behoud van medewerkers met het programma ‘Binden en Boeien’. Onderdelen hiervan zijn o.a. intensieve begeleiding en coaching van professionals met het aanbieden van loopbaanpaden, de Loopbaanunit voor opleiding van verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring en de commissie Werving & Selectie waar verpleegkundige vacatures ingevuld worden voor medewerkers die in het HagaZiekenhuis willen werken en nog geen specifieke ervaring of wens voor een afdeling hebben. Binnen het programma werken o.a. (team)managers, HR-adviseurs, het Verpleegkundig Stafbestuur, Capaciteit & Logistiek en de HagaAcademie intensief samen. De samenwerking en verbinding tussen ondersteunende en zorgafdelingen zijn hier de belangrijkste succesfactoren. Ook wordt een virtueel Ambitieplein voor verpleegkundigen geïmplementeerd. Deze toevoeging is vanaf Q2 2025 te vinden op onze “Werken bij Haga”-website. Dit Ambitieplein helpt verpleegkundigen bij het uitstippelen van een carrière binnen het HagaZiekenhuis en bevordert hiermee de interne doorstroom.

Fig. FTE instroom en uitstroom per leeftijdscategorie 2024



Opvallend in positieve zin is dat in 2024 in alle leeftijdscategorieën de instroom groter was dan de uitstroom (behalve bij de categorie ‘Ouder dan 65’). Daarnaast is zichtbaar dat de hoogste aantallen instromers voorkomen in de jongste leeftijdscategorieën (< 25 jaar en 25 tot 30 jaar).

Fig. Aantal FTE uitstroom per categorie 'jaren dienstverband Haga' 2024



In het overzicht is te zien dat bij de uitstromers het aantal jongere en onervaren medewerkers relatief hoog is. Het ziekenhuis heeft een groot aantal nieuwe, jonge en relatief onervaren medewerkers in dienst. Door de hoge werkdruk is het een uitdaging om voldoende, ervaren medewerkers beschikbaar te hebben om de nieuwe, jonge collega's in te werken en te begeleiden. Het blijft zoeken naar – ook innovatieve - mogelijkheden om nieuwe collega's goed te laten landen in het ziekenhuis. De hoge werkdruk draagt, in combinatie met de ambitie van jonge instromers om snel loopbaanstappen te zetten, bij aan de hogere uitstroom.

1.2.4 Sociale veiligheid

Om optimaal te kunnen presteren en met plezier te werken, moeten we ons veilig en vertrouwd voelen op onze werkplek. Dat kan alleen in een omgeving waarin we ons durven uitspreken, van fouten mogen leren en gehoord worden. Een omgeving waarin je met respect behandeld wordt en iedereen erbij hoort. Wij zijn samen verantwoordelijk voor een goede werksfeer in ons ziekenhuis. We hebben in 2024 een eerste aanzet gedaan om structureel aandacht te geven aan het belang van een sociaal veilige werkomgeving voor onze medewerkers. Dit krijgt in 2025 en 2026 een vervolg zodat een sociaal veilige werkomgeving geborgd is voor medewerkers.

Beleid, regelgeving en communicatie

Afspraken over hoe we met elkaar (samen)werken zijn in 2024 vastgelegd in het integriteitsbeleid, een gedragscode en gedragscode relaties op de werkvloer. Ook is er een richtlijn 'interventies bij overtredingen' geïntroduceerd. De essentie van deze documenten is in 2024 verwoord in een boekje "Zorgeloos samenwerken in het HagaZiekenhuis, gedragsafspraken voor een prettige werkomgeving". Dit boekje is beschikbaar op Zenya.

Tevens is het uitgereikt aan leidinggevenden om ter inzage op afdelingen te leggen en zo medewerkers kennis te laten nemen van de inhoud. De uitreiking vond plaats tijdens een bijeenkomst voor leidinggevenden tot en met het vierde echelon waar het belang van een sociaal veilige werkomgeving is besproken en uitgelegd is wat de verantwoordelijkheid hierbij als leidinggevende is. Om sociale veiligheid en ongewenst gedrag binnen het team van medewerkers bespreekbaar te maken heeft men handreikingen gekregen.

Medewerkers zijn via JouwHaga geattendeerd op de nieuwe regelingen en het boekje. Nieuwe medewerkers ontvangen de regelingen en het boekje digitaal bij de door hen te ondertekenen arbeidsovereenkomst. Tijdens de aanstellingsprocedure vragen we nieuwe medewerkers om kennis te nemen van de inhoud. Ook tijdens de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers wordt aandacht besteed aan sociale veiligheid.

Medewerkersvertrouwenspersonen

Met oog op sociale veiligheid is de groep van vertrouwenspersonen uitgebreid van twee naar vijf personen. De groep bestaat uit vier interne vertrouwenspersonen en een externe vertrouwenspersoon. Zij worden in 2025 geïntroduceerd aan medewerkers.

App 'Zou ik wat zeggen'

HagaZiekenhuis heeft in 2024 de app #zouikwatzeggen in gebruik genomen. Hiermee worden medewerkers geïnformeerd over wat zij kunnen doen bij ervaren ongewenst gedrag of het waarnemen daarvan. De app informeert ook over wat medewerkers kunnen doen wanneer ze zelf zijn aangesproken op ongewenst gedrag. De contactgegevens van de vertrouwenspersonen staan in de app vermeld. Ook biedt de app de mogelijkheid om anoniem melding te doen van ongewenst gedrag, het waarnemen ervan of integriteitskwesaties. De wijze waarop de vertrouwenspersonen met meldingen omgaan en de (anonieme) meldingen via de app worden in 2025 in een meldprotocol en beleid uitgebreider uitgewerkt.

Oog op de toekomst

In 2025 en 2026 krijgt de aandacht voor sociale veiligheid een vervolg, ook in relatie tot Waardevol Haga, met als doel dat een sociaal veilige en plezierige werkomgeving een vanzelfsprekende basis is. Het vervolg wordt opgepakt door een werkgroep sociale veiligheid.

In 2024 is een werkgroep "Grenzen stellen en grenzen bewaken" gestart met initiatieven die bijdragen aan sociale veiligheid. Denk aan maatregelen op het gebied van (controle op) medicatieuitgifte en aandacht schenken aan reeds bestaande voorzieningen voor medewerkers die hen (preventief) hulp kunnen bieden bij problemen die van invloed zijn op hun functioneren. De verwachting is dat deze werkgroep opgaat in de nieuwe werkgroep sociale veiligheid verder brengt.

1.2.5 Verzuim

In december 2024 was ons voortschrijdende verzuimpercentage 6,05%. In december 2023 was dit 6,08% en daarmee relatief stabiel.

Het verzuim van de Branchevergelijking Topklinische Opleidingsziekenhuizen (TKZ) is met 6,16% in het jaar 2024 lager dan van de overige ziekenhuizen met 6,21%. Over 2024 was het verzuimpercentage van de branche 6,21% en in de regio 6,32% (bron Vernet). De meldingsfrequentie ligt met 1,40 iets boven de TKZ met 1,35 en de branche met 1,30. De frequentie is in 2024 iets hoger dan in 2023 maar de stijging is nu niet van die mate dat er een reden om verder te onderzoeken.

Fig. Branchevergelijking Topklinische Opleidingsziekenhuizen (TKZ). Voortschrijdend verzuimpercentage in relatie tot meldingsfrequentie 2024



Het HagaZiekenhuis is het grijze bolletje (nr. 10). De meldfrequentie is relatief hoog. Het verzuimpercentage ligt onder het gemiddelde van de vergelijkingsgroep.

Om het verzuim positief te beïnvloeden biedt het HagaZiekenhuis verzuimtrainingen aan leidinggevenden, zowel basis als verdiepend, waarbij de diverse vormen van verzuim, waaronder frequent verzuim en de gesprekken die daarbij horen nadrukkelijk aan bod komen. Tevens is AFAS zo ingericht dat indien een medewerker frequent verzuimgedrag laat zien de leidinggevende daarop wordt geattendeerd met een taak in AFAS, met als doel het frequent verzuimgedrag bespreekbaar te maken. Onder frequent verzuim wordt verstaan dat de medewerker drie of meer verzuimmeldingen heeft binnen een voortschrijdende periode van 12 maanden. De leidinggevende nodigt de medewerker (eventueel ondersteund door een HR adviseur) uit voor een gesprek en legt een verslag van het gesprek vast in het dossier.

1.2.6 Scholing

De trainingen en workshops die het Domein HagaAcademie onze medewerkers aanbiedt, dragen bij aan de gewenste cultuur. We maken o.a. gebruik van het online platform GoodHabit. Hier kunnen medewerkers op zelfgekozen momenten scholingen volgen, passend bij wat zij nodig hebben. In 2023 maakten we opnieuw gebruik van de KIPZ-subsidieregeling. Er zijn veel verschillende opleidingsactiviteiten gevolgd door zorgprofessionals, ook door onze Hotelteams (Food for Care voedingsconcept), en roosterplanners. Ook waren er trainingen op het gebied van (duurzame) inzetbaarheid, preventie van fysieke belasting en vitaliteit (mindfulness trainingen en stoelmassages). Daarnaast volgden medewerkers trainingen met strategische thema's, zoals het versterken van verpleegkundig leiderschap, ontwikkelen van lean-vaardigheden en agressiepreventie.

1.2.7 Onderzoek, onderwijs en innovatie

Voor HagaZiekenhuis zijn onderzoek, onderwijs en innovatie belangrijke kennispijlers. Het opleiden van professionals en werken in een opleidingsziekenhuis biedt toegevoegde waarde voor het aantrekken en behouden van hooggekwalificeerde medewerkers en medisch specialisten. Het HagaZiekenhuis heeft een eigen wetenschapsbureau.

Medisch wetenschappelijke onderzoeken publiceren we in (inter)nationale wetenschappelijke bladen. De Medisch Ethische Toetsingscommissie (METC) werkt samen met en voor het LUMC, RdGG en HMC. In 2024 keurde de METC in totaal 90 studies goed.

Het HagaZiekenhuis is in 2024 verder gegaan met de trajecten om het aantal hoogleraren en practoren te vergroten. Ze bieden een kweekvijver voor nieuwe kennis in netwerk en in het vak. Het stimuleert het onderzoekend werken en daarmee een innovatie in de patiëntenzorg.

In de week van de wetenschap is de diversiteit van onderzoeksactiviteiten gepresenteerd: de poster en pitch van de studenten verpleegkundigen, promovendi netwerk, samenwerking met partners zoals Health Campus Den Haag en Centre for Human Drug Research (CHDR), (poster)presentaties van onze eigen onderzoekers en een podium voor het verpleegkundige onderzoek dat groeiende is.

In 2024 is gewerkt aan het opstellen van een functiebeschrijving voor verpleegkundig onderzoekers. Een nieuwe functie die per 2025 formeel in ons functiehuis is opgenomen.

Ons InnovatieLab is in 2024 verhuisd naar een toegankelijke plek voor onze medewerkers. In 2024 is de samenwerking rondom de inzet van technologie in de patiëntenzorg versterkt in samenwerking met het lectoraat Technologie voor Gezondheidszorg van de Haagse Hogeschool. We begeleiden studenten in nieuwe ontwerpen die de (verpleegkundige) zorg ontlasten. Een goed voorbeeld is de Klemke, een klem die nu aan iedere infuuspaal van het HagaZiekenhuis te vinden is. Deze klemmen voorkomen dat het alarm van de infuuspaal afgaat door onschuldige bewegingen. Handig én bijzonder: de klem werden namelijk bedacht door een patiënt van het ziekenhuis in Den Haag, Rob Emke.

1.3 Kwaliteit

1.3.1 Kwaliteit

Het jaar 2024 heeft ook voor Domein Kwaliteit in het teken gestaan van de organisatorische en operationele uitwerking van de fusie tussen HagaZiekenhuis in Den Haag en LangeLand Ziekenhuis in Zoetermeer.

De harmonisatie van protocollen en processen is dagelijkse kost geweest en zal ook in 2025 een groot deel van de werkzaamheden beslaan. In 2024 is de stuurinformatie van beide locaties samengevoegd, en met de fusie van HIX (elektronisch patiëntendossier) eind 2024 kunnen we hierin in 2025 een doorontwikkeling gaan maken.

In 2024 is de afdeling geherstructureerd, waarbij de meeste kwaliteitsadviseurs zijn gecentraliseerd en er serviceteams zijn opgericht rondom de diverse zorgcentra. De projectleiders van Domein Kwaliteit zijn overgeheveld naar Domein Klant & Markt, wat een verandering teweeg heeft gebracht in het portfolio van het domein. In 2025 zullen we werken aan verdere uitwerking en verduidelijking van de werkzaamheden van het domein en werken aan intensivering van de verbindingen met andere domeinen en de zorgcentra.

1.3.2 Visitatie Qualicor Europe

Het HagaZiekenhuis wordt getoetst door Qualicor Europe op basis van de Q-Mentum Global norm. Met dit keurmerk tonen wij aan dat de zorg die wij leveren voldoet aan de normen die voor het ziekenhuis gelden. De huidige accreditatie is geldig tot 1 juli 2027. In januari 2024 heeft Qualicor op locatie Den Haag Sequential 1 uitgevoerd, met een positief resultaat. De volgende complimenten zijn ontvangen:

- Voelbare aandacht voor de patiënt
- Verbeterinitiatieven gerealiseerd met inbreng van de patiënt
- Invulling geven aan het inspirerend verpleegkundig leiderschap onder andere door het ziekenhuisbreed verzamelen van goede voorbeelden.
- Pro-activiteit van de apotheker in het oncologisch zorgproces.
- Palliatieve patiëntenzorg.
- Nazorg na overlijden patiënt.

Tijdens deze deelaudit is het HagaZiekenhuis getoetst op het hoogste Qualicor-niveau: diamant. Binnen de normenset Verloskundige zorg voldoen we aan alle criteria op diamantniveau. In de andere getoetste vier normensets is één aandachtspunt per set geconstateerd.

- Ambulante zorg en Oncologische zorg: meer aandacht geven aan (poliklinische) patiëntidentificatie.
- Diagnostische beeldvorming: haal jaarlijks informatiebehoefte over diagnostiek op bij verwijzende professionals.
- Excellente zorgverlening: evalueer standaard het verbeterplan en check of doelen bereikt en geborgd zijn.

Eind 2024 zijn we gestart met de voorbereidingen op Sequential 2 die plaatsvindt van 3 t/m 5 juni 2025. Dit is de eerste deelaudit waarbij beide locaties tegelijk getoetst worden.

1.3.3 Interne beheersing

Interne audits

Met grote regelmaat worden interne audits uitgevoerd, waarbij specifieke zorgprocessen worden getoetst en geëvalueerd. De audits worden uitgevoerd door een groep getrainde en enthousiaste interne auditoren, bestaande uit o.a. artsen, verpleegkundigen, leidinggevend en kwaliteitsadviseurs. Ook de patiënt wordt in deze audits betrokken, waardoor de resultaten van deze audits goede handvatten geven om de zorg verder te verbeteren. Resultaten van de uitkomsten worden gedeeld met leidinggevend en de desbetreffende kwaliteitsteams. Verbetermaatregelen worden waar nodig en/of gewenst ingezet.

Het jaar 2024 stond in het teken van harmonisatie van het interne auditbeleid van beide locaties. We hebben voortaan een locatie-overstijgende auditorenpoel en maken één jaarplanning. Er zijn nieuwe auditoren geworven en vervolgens getraind. De bestaande auditoren hebben een bijscholing gekregen. De trainingen zijn dit keer intern uitgevoerd.

Patiënttevredenheidsonderzoek

De patiënttevredenheid is ook in 2024 in het HagaZiekenhuis gemeten via de HagaRadar. Hierbij kregen de poliklinische patiënten automatisch een uitnodiging om een vragenlijst over de betreffende polikliniek in te vullen. Op de verpleegafdeling krijgen klinische patiënten de vraag om voor hun ontslag een vragenlijst in te vullen; dit wordt op sommige afdelingen via tablet gedaan of een QR-code die patiënten kunnen scannen. De ingevulde gegevens zijn direct zichtbaar voor de afdeling, er is dus directe terugkoppeling van de resultaten als input voor de PDCA (verbeter)-cyclus. De vragen naar een rapportcijfer, de NPS (aanbevelingsvraag), complimenten en verbeterpunten komen in iedere vragenlijst voor. In 2025 zal er een nieuw systeem geïmplementeerd worden om de patiënttevredenheid te meten: Exploratio. Dit systeem vervangt de HagaRadar, een meetapplicatie waarmee de aanbieder gestopt is.

In 2024 waren er 112.390 respondenten, een lichte stijging t.o.v. van 2023 (+154). De beoordeling is t.o.v. van 2023 is wel iets gedaald: het gemiddelde rapportcijfer in 2024 was 8,69 en de NPS 47. In 2023 was het gemiddelde rapportcijfer 8,78 en de NPS 54,2. Onze patiënten zijn complimenteuz over de bejegening, de behandeling en verzorging en de mate van aandacht. Minder tevreden is men over de communicatie, de planning van de afspraken en de informatievoorziening. We sturen actief op verbetering op deze onderdelen.

Klachten

Ondanks onze grote inzet, komt het voor dat patiënten niet tevreden zijn. Ze kunnen dan een klacht indienen bij de klachtenfunctionaris. Onderstaand overzicht laat zien hoeveel klachten en signalen er zijn binnengekomen bij de klachtenfunctionarissen.

Zoetermeer

Jaar	Meldingen totaal	Klachten	Signalen
2023	261	164	50
2024	274	204	70

Den Haag

Jaar	Meldingen totaal	Klachten	Signalen
2023	459	386	73
2024	622	571	51

In locatie Zoetermeer gingen in 2024 de meeste meldingen over behandeling en zorgverlening. Men voelde zich niet serieus genomen of de communicatie over de behandeling verliep niet goed. Een enkele keer was de klacht gekoppeld aan medisch handelen. Daarnaast waren er klachten over afspraken en wachttijden waarvan de meeste gaan over de wachttijden bij de bloedafname.

Klachten over bejegening gaan veelal over de medewerkers van de bloedafname maar ook van sommige poliklinieken. Enkele poliklinieken kampen met een tekort aan medewerkers wat maakt dat patiënten niet altijd lang en uitgebreid te woord kunnen worden gestaan.

Klachten over medisch handelen gaan vaak over miscommunicatie over een uitslag met gevolgen voor de behandeling of het te laat ontdekken van een tumor. Negeren van (medische) klachten wordt ook een paar keer genoemd.

Op locatie Den Haag gingen de meeste klachten over bejegening, medisch handelen en afspraken. Patiënten worden in hun beleving niet vriendelijk te woord gestaan, missen informatie of voelen zich niet gehoord. Het komt ook voor dat patiënten vinden dat zij niet voldoende zijn onderzocht of dat een diagnose gemist wordt of te laat wordt gesteld. In afsprakenbrieven ontbreekt informatie over de arts waar de patiënt moet zijn of de naam van de polikliniek. Patiënten geven veel aan niet op afgesproken tijd of helemaal niet gebeld te worden door de arts. Ook geeft men aan dat afspraken vaak worden gemaakt of verplaatst zonder de patiënt hierin te betrekken.

Als na bemiddeling van de klachtenfunctionaris de klacht volgens de patiënt onvoldoende is afgehandeld, dan kan de klacht behandeld worden door de (onafhankelijke) klachtencommissie. De klachtencommissie HagaZiekenhuis behandelde in 2024 15 klachten over het HagaZiekenhuis en heeft drie aanbevelingen gegeven. 13 klachten hadden betrekking op de locatie Den Haag en 2 op de locatie Zoetermeer.

Een klacht kan uit meerdere klachtonderdelen bestaan. In 2024 waren er 20 klachtonderdelen waarover de klachtencommissie advies heeft uitgebracht. De klachtonderdelen kunnen onderverdeeld worden in drie hoofdcategorieën: medisch, organisatorisch en bejegening:

- Onder het medisch aspect vallen klachten die betrekking hebben op de inhoud en uitvoering van de zorgverlening: 11 klachtonderdelen
- Organisatorische klachten richten zich op zaken zoals planning en communicatie binnen de organisatie: 4 klachtonderdelen
- Klachten over bejegening hebben betrekking op de manier waarop patiënten zijn benaderd of behandeld door medewerkers: 5 klachtonderdelen.

De klachtencommissie heeft aan de raad van bestuur negen keer geadviseerd om klachtonderdelen gegrond te verklaren en elf keer werd geadviseerd de klachtonderdelen ongegrond te verklaren. De adviezen van de klachtencommissie zijn door de raad van bestuur overgenomen.

De klachtencommissie maakt een jaarverslag dat aangeboden wordt aan de raad van bestuur van het HagaZiekenhuis. De klachtafhandeling leidt waar nodig en / of gewenst tot aanpassingen in processen van het ziekenhuis.

Incidenten en calamiteiten

Het HagaZiekenhuis streeft naar een open en veilige meldcultuur bij incidenten en mogelijke calamiteiten. Calamiteiten worden uitgebreid onderzocht door de interne calamiteitencommissie. Indien nodig of wenselijk wordt externe expertise betrokken bij de analyse. De patiënt of zijn nabestaande wordt altijd betrokken in het onderzoek en krijgt na afronding van het onderzoek door de IGJ, het volledige onderzoeksrapport. Direct betrokken medewerkers bij een incident of een calamiteit krijgen peersupport aangeboden.

Binnen de calamiteitencommissie heeft in 2024, naast de uitvoering van onderzoeken, de focus gelegen op het harmoniseren en verbeteren van het calamiteitenproces. Een commissie voor beide locaties met een geharmoniseerd proces, een eerste beweging richting het nieuwe veiligheidsdenken, het trainen van nieuwe leden en meer betrokkenheid van de zorgketen in de uitgevoerde onderzoeken.

In 2024 zijn er 34 meldingen gedaan van een mogelijke calamiteit bij de raad van bestuur; 21 meldingen zijn daadwerkelijk als een calamiteit onderzocht en gemeld bij de IGJ. Waarvan 1 melding uiteindelijk een complicatie bleek te zijn.

Vanuit de uitgevoerde onderzoeken zijn basisoorzaken die hebben geleid tot een calamiteit vooral te duiden als menselijke factoren in combinatie met organisatorische factoren. Verbetermaatregelen die zijn genomen liggen vooral in het verbeteren van de wederzijdse samenwerking, het aanscherpen van procedures en het toezien hierop en het verhogen van bewustzijn, kennis en kunde door reflectie bijeenkomsten, scholing en instructie.

Er zijn twee trends zichtbaar, beide te vatten in suboptimale coördinatie van zorg, veelal betrekking met tot het:

- niet of vertraagd opvolgen van belangrijke resultaten van diagnostisch onderzoek.
 - niet (tijdig) herkennen van de vitaal bedreigde patiënt of opvolgen van een verhoogde early warning score.
- Beide trends komen terug in passende verbetermaatregelen.

De afgelopen jaren was er ook een trend in het correct toepassen van het (anti)stollingsbeleid, monitoren van het effect van het beleid in combinatie met suboptimale onderlinge informatievoorziening (overdracht). In 2024 zijn er geen calamiteiten gemeld betreffende dit onderwerp.

Voor het proces rondom Veilig Incident Meldingen (VIM) is op 1 januari 2024 de organisatie van start gegaan met de overgang van twee Zenya systemen (in locaties Zoetermeer en Den Haag) naar een Zenya systeem. Tevens heeft 2024 in het teken gestaan van het ontwerpen van één Hagabreed VIM formulier met een daarbij behorende workflow. Dit alles met als doel: het hebben van een eenduidig beleid, proces en sturingsinformatie. Het nieuwe VIM-formulier ging per 1 januari 2025 live.

Transmuraal Incident melden (TIM)

Veel van onze patiënten hebben te maken met ketenzorg waarbij meerdere zorgorganisaties betrokken zijn. In samenwerking met een deel van onze ketenpartners werken we eraan om deze transmurale zorgketen te verbeteren. In samenwerking met de huisartsen van Zoetermeer is het HagaZiekenhuis op 1 maart 2024 gestart met transmuraal incidentmelden (TIM). In 2024 zijn 22 TIM-meldingen gemaakt. De meldingen gaan onder andere over doorverwijzingen en de bereikbaarheid van artsen.



De meldingen zijn voornamelijk afkomstig van huisartsen en doktersassistenten uit regio Zoetermeer, maar ook andere ketenpartners hebben meldingen gemaakt. De reden dat meldingen voornamelijk afkomstig zijn uit regio Zoetermeer is dat de TIM-procedure het afgelopen jaar als pilot heeft gedraaid in Zoetermeer. Het voornemen is dat in 2025 de TIM-procedure ook in Den Haag uitgerold wordt.

Patiëntparticipatie is onderdeel van de strategie van het HagaZiekenhuis. In dat kader heeft de multidisciplinaire stuurgroep patiëntparticipatie de eerder geformuleerde visie verder uitgewerkt: 'Als mens bent u uniek en heeft u eigen behoeftes en doelen in uw leven. Het HagaZiekenhuis ziet dit. Samen met u maken wij de best passende keuzes. Voor nu en voor de toekomst'. Deze stuurgroep bestaat uit een afvaardiging van uit de Patiëntenraad, medisch specialisten en verpleegkundigen, leidinggevend, communicatie en adviseurs van het Domein Kwaliteit. Door van de ervaringen van betrokken patiënten te leren, kunnen we betere zorg leveren. In dit kader geven we trainingen voor medisch specialisten en verpleegkundigen over Samen Beslissen en het omgaan met laaggeletterdheid en beperkte gezondheidsvaardigheden.

1.4 Governance, risk en compliance

1.4.1 Introductie

Voor goede zorg zijn goed bestuur en toezicht belangrijke voorwaarden. Om die reden onderschrijven de raad van toezicht en de raad van bestuur de zeven uitgangspunten van de Governancecode Zorg uit 2022: Goede zorg, waarden en normen, invloed door belanghebbenden, inrichting van de governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling.

De toepassing van de code blijkt onder andere uit de statuten van de stichting en de reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht. Hierbij horen ook het informatieprotocol en de reglementen van de commissies binnen de raad van toezicht.

Om compliant te zijn en te blijven aan de Governancecode Zorg 2022 is in 2024 het Domein Governance, Risk en Compliance verder vormgegeven en volledig bemenst. Governance, Risk en Compliance omvatte in 2024 vier (sub)afdelingen met acht specialisten op het gebied van:

- *Risk en compliance*; helpt bij het inzichtelijk maken en beheersen van de risico's door nu en in de toekomst te handelen conform de wet- en regelgeving. Daarnaast pakt deze afdeling governancevraagstukken op in samenspraak met de afdeling bestuursondersteuning.
- *Internal audit*; deze subafdeling biedt een interne, onafhankelijke en objectieve toezicht- en raadgevende functie die een cultuur van voortdurende verbetering en beheersing van de bedrijfsvoering nastreeft.
- *Functionaris gegevensbescherming*; de positie van de functionaris gegevensbescherming (FG) binnen het HagaZiekenhuis is in 2024 neergezet als een derdelijns, toezichthoudende functie. Hiermee werd geborgd dat de FG zelfstandig haar taken kan uitvoeren zonder instructies te ontvangen. De FG brengt op kwartaalbasis direct verslag uit aan de raad van bestuur.
- *Team Duurzaamheid*; leidt en implementeert het duurzaamheidsprogramma in samenwerking met ondersteunende diensten en de zorgcentra ziekenhuis-brede projecten (GroenHaga). Ook ondersteunt het Duurzaamheidsteam de Green Teams binnen de zorgcentra om via lokale projecten, op afdelingsniveau, de zorgprocessen te verduurzamen.

1.4.2 Ontwikkelingen in 2024

De afdeling Governance, Risk en Compliance heeft in 2024 een aantal significante verbeteringen doorgevoerd om bij te dragen aan een verbeterde beheerste bedrijfsvoering. Die zijn hieronder weergegeven.

Mandaat en procuratie

Er is een nieuwe mandaat -en procuratieregeling ontwikkeld om aan te sluiten op de nieuwe besturingsfilosofie die is geïmplementeerd in april 2024. In deze regeling is opgenomen welke functies bevoegd zijn om namens het HagaZiekenhuis contracten te mogen afsluiten en besluiten te mogen nemen en voor welke bedragen dit geldt. In een nieuw procuratieregister is vervolgens op basis van een organogram een vertaling gemaakt naar kostenplaatsen en procuratiehouders. Dit procuratieregister wordt gebruikt om onze systemen te actualiseren zodat de implementatie grotendeels digitaal verloopt. Hierdoor borgen wij zorgvuldige en transparante besluitvorming.

Gunstbetoon

In 2024 is een belangrijke stap gezet om te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving voor financiële relaties met leveranciers van geneesmiddelen en medische hulpmiddelen. We zijn een project gestart met als belangrijkste pijlers: het opstellen van beleid, het inrichten van een centraal en laagdrempelig meld- en goedkeuringsproces, het aansluiten op aanpalende processen en beleid en het verhogen en creëren van bewustwording. Het doorvoeren van deze verbeteringen waarborgt transparantie en integriteit in onze relaties

met leveranciers en voorkomt ongewenste beïnvloeding. Zo kunnen we als topklinisch ziekenhuis, binnen de wettelijke kaders, blijven samenwerken met de industrie ter verbetering van de zorg.

NEN7510

Eind 2024 is de interne audit NEN7510 gestart als voorbereiding op de externe certificerende audit in Q2 2025. Focus hierbij is het toetsen van de naleving van de in NEN7510-1 & -2 opgenomen normen en normeisen. Hierbij is nauw samengewerkt met vooral de afdeling Informatiebeveiliging die onderdeel is van het domein ICMT.

Horizontaal toezicht

Een volledige en juiste registratie van zorgproducten is cruciaal voor de bekostiging van het HagaZiekenhuis. Internal Audit heeft een belangrijke 3e-lijns toetsende rol ten aanzien van de interne controlewerkzaamheden door de Zorgadministratie (ZA) die ten grondslag liggen aan de kwartaalrapportages van ZA aan DSW als representerend zorgverzekeraar.

De Internal Audit heeft de ZA geadviseerd bij het opmaken van de kwartaalrapportages aan DSW, het verbeteren van de interne beheersing waaronder een review van de onderkende *key controls*, en de upgrade van het beheersingskader horizontaal toezicht. Tevens is de interne audit naar het autorisatie- en wijzigingsbeheer HiX afgerond. De in 2023 ingezette lijn van verbetering van de primaire registratie in HiX en de interne controle daarop door ZA is in 2024 doorgetrokken. Dit uit zich in een dalend percentage geconstateerde fouten in de registratie. Belangrijk doel hierbij is het zoveel als mogelijk verbeteren van de primaire registratie 'aan de voorkant', dus bij de zorgcentra. De intensieve en constructieve samenwerking van Internal Audit met zowel ZA als DSW wordt in 2025 verder uitgebouwd.

1.4.3 Risicomanagement

Risicomanagement in een ziekenhuis is een belangrijk en breed thema. Het grijpt in op patiëntveiligheid, informatiebeveiliging, privacy, bedrijfscontinuïteit en rampbeheersing. Dagelijks werken we aan het in kaart brengen van, voorkomen, beheersen en mitigeren van deze risico's. In 2024 is een organisatiebrede risico-inventarisatie uitgevoerd. Hieronder beschrijven we de risico's, die ondanks de getroffen maatregelen, een grote impact kunnen hebben op de doorgang van de bedrijfsvoering van het HagaZiekenhuis. In 2025 richten we een periodieke cyclus in met als doel de ontwikkeling en beheersing van risico's door de tijd heen te volgen.

	Omschrijving risico	Reactie bestuur en managementteam
	Door tekort aan zorgpersoneel kunnen we geen hoogwaardig kwalitatieve zorg garanderen.	We sturen op voldoende personeel met de juiste kwaliteiten en vaardigheden. Hiervoor voeren we een actief wervings- en retentiebeleid en bieden we opleidingsmogelijkheden aan.
	Door een cyberaanval kunnen onze systemen tijdelijk of langere tijd uit de lucht zijn.	We zijn ons ervan bewust van dat het HagaZiekenhuis net als andere organisaties doelwit kan worden van een cyberaanval en geven daarom met veel aandacht uitvoering aan ons meerjaren-IT plan.
	Door financiële instabiliteit kunnen we niet voldoen aan ons financiële verplichtingen.	We zetten in op een duurzame balans tussen de kosten en inkomsten. Hiervoor hebben we HagaVooruit! ingericht waar we actief op monitoren.

	Doordat we onze gewenste cultuurwaardes nog niet bereikt hebben werken we mogelijk nog niet optimaal samen.	We rollen het meerjaren cultuurprogramma Waardevol Haga uit.
	Door een crisis of calamiteit kan onze bedrijfsvoering tijdelijk worden onderbroken.	We treffen via bedrijfscontinuïteitmanagement voorbereidingen om in het geval van een crisis of calamiteit de impact zoveel mogelijk te beperken. Ook hebben we samenwerkingsverbanden met instanties in de regio om een grote crisis goed te managen.
	Door een (menselijke) fout schenden we de privacy van onze patiënten.	We willen op een zorgvuldige manier omgaan met vertrouwelijke en gevoelige (patiënt)gegevens. Dit doen we door de privacyfunctie verder te professionaliseren (privacyfunctionaris ondergebracht in het Domein ICMT) en het privacy thema blijvend de juiste aandacht te geven.
	Door onvolledige informatieoverdracht kunnen belangrijke gezondheidssignalen gemist worden.	We hebben aandacht voor zowel de communicatie tussen de zorgverleners onderling als tussen de zorgverlener en patiënt.
	Door fouten in de zorgverlening kan een patiënt gezondheidsschade ondervinden.	We werken met diverse kwaliteitsinstrumenten en protocollen om kwalitatief goede zorg te verlenen.
	Door veranderingen in het zorglandschap, veranderende eisen en interne keuzes sluit ons vastgoed niet meer aan op onze bedrijfsvoering.	We willen dat ons vastgoed effectieve en efficiënte zorg faciliteert en tegelijkertijd wendbaar is naar de wensen van de toekomst. Dit doen we door het inrichten van een stevige vastgoed programmastructuur.

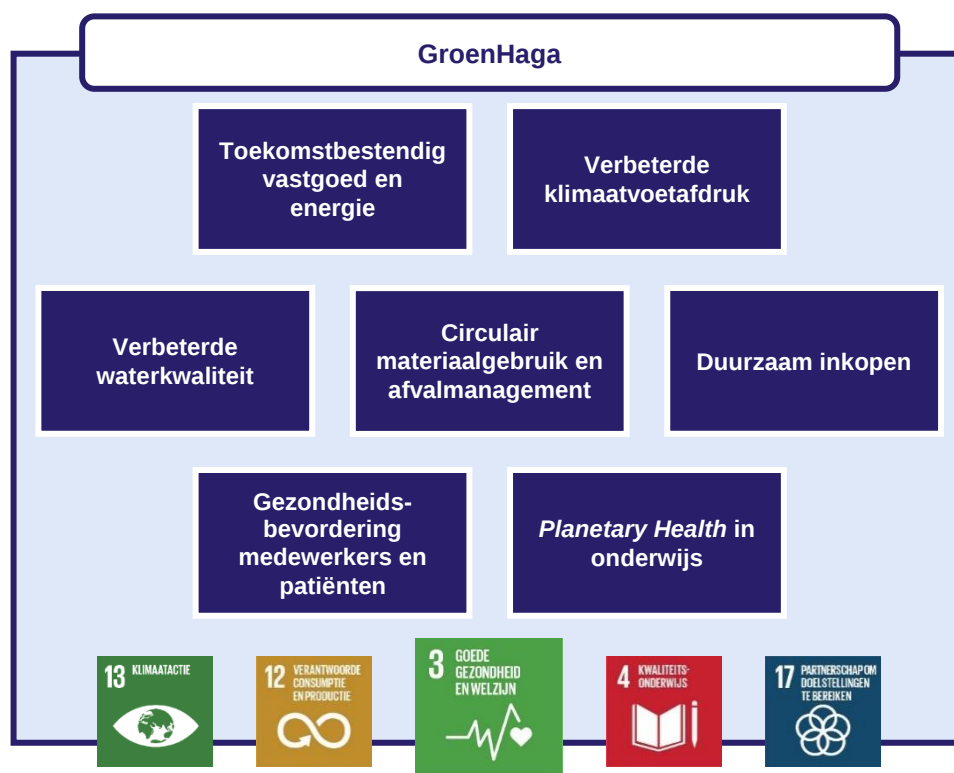
1.5 Duurzaamheid

1.5.1 Duurzaamheidsteam

2024 was een belangrijk jaar voor duurzaamheid binnen ons ziekenhuis. Duurzaamheid krijgt in toenemende mate strategische en organisatorische prioriteit. Om onze ambities kracht bij te zetten, is dit jaar een centraal Duurzaamheidsteam opgericht. Om onze duurzaamheidsprioriteiten helder te krijgen, hebben we in samenwerking met tien andere ziekenhuizen een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. De analyse liet zien dat onze zorgverlening een positieve maatschappelijke impact heeft door de gezondheidswinst die we bieden aan onze patiënten. Tegelijkertijd zien we twee belangrijke uitdagingen: het waarborgen van het welzijn van onze medewerkers en de aanzienlijke milieu-impact van onze zorgactiviteiten, voornamelijk veroorzaakt door het hoge verbruik van grondstoffen.

1.5.2 GroenHaga

Om onze prestaties op onze duurzaamheidsprioriteiten te verbeteren, ontwikkelden we in 2024 een duurzaamheidsstrategie: *GroenHaga*. Deze strategie is gebaseerd op de inzichten vanuit de dubbele materialiteitsanalyse, de *Green Deal Duurzame Zorg 3.0* en de *Milieuthermometer Zorg*. In de periode 2025 tot en met 2028 gaan we met *GroenHaga* aan de slag met de volgende zeventhema's, met een focus op de ecologische (environmental) duurzaamheid. De initiatieven op het gebied van onze medewerkers (onderdeel social) en op het gebied van cultuur (onderdeel governance) worden breed opgepakt met programma's zoals *Waardevol Haga!* die elders in dit verslag worden toegelicht.



Focus voor 2025

In 2025 focussen we op drie van de zeven thema's:

- *Toekomstbestendig vastgoed en energie* via de Routekaart Vastgoed en Milieuthermometer Brons certificering
- *Circulair materiaalgebruik en afvalmanagement* via ons nieuwe Green Team Programma en het opzetten van verbeterde afvalscheiding
- *Duurzaam inkopen* met het inbedden van duurzaamheidscriteria in ons inkoopbeleid.

Op deze manier bouwen we voort op ons succes in het verduurzamen van ons vastgoed en de energie die op de afdelingen leeft om zorgprocessen verder te verduurzamen.

1.5.3 Resultaten 2024

In 2024 zijn er concrete duurzame stappen gezet door onze Green Teams. Om enkele voorbeelden te noemen:

- Op de operatiekamers en de intensive care is gestart met het scheiden van plastic afval, wat we komend jaar verder opschalen naar het hele ziekenhuis.
- We hebben het energieverbruik van onze MRI-scanners verminderd, wat leidde tot een significante besparing in energiegebruik.
- We zijn gestart met het implementeren van herbruikbare laryngoscopiebladen, een belangrijke stap in de vermindering van wegwerpmaterialen.
- We hebben een learning community opgericht in samenwerking met de TU Delft, Hogeschool Utrecht en andere ziekenhuizen in de regio, waarin studenten werken aan innovatieve en duurzame oplossingen voor de zorg.
- Domein Facilitair heeft door aanpassingen in onder andere de afstellingen van technische installaties in relatie tot de luchtvochtigheid reducties van gasverbruik doorgevoerd

1.6 Financieel beleid

1.6.1. Inleiding en context

In de loop van 2023 bleek dat HagaZiekenhuis niet kon voldoen aan de gestelde bankratio's voor dat jaar. Het niet voldoen aan de convenanten heeft geleid tot het meerjarig verbeterplan HagaVooruit! en aangepaste bankconvenanten voor de periode 2024 – 2026. In augustus 2024 is hierover overeenstemming bereikt met verzekeraars, het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) en de banken.

HagaVooruit! heeft als doelstelling het HagaZiekenhuis te transformeren tot een robuuste, toekomstbestendige organisatie waar op STZ (Vereniging Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen)-niveau en op een hedendaagse, efficiënte wijze passende zorg geleverd wordt. Het programma is een combinatie van circa € 30 miljoen aan investeringen en € 20 miljoen verbeteracties met een eenmalig karakter in onder andere de zorgprocessen en de onderliggende IT-infrastructuur.

Daarnaast beoogt het programma een stroomlijning van de processen. In 2024 was de besparingsdoelstelling van € 15 miljoen en kwam de begroting (inclusief afslag voor besparingsdoeleinden die pas lopende 2024 effect hebben) uit op een ebitda van € 30 miljoen. Met een behaalde operationele ebitda van € 42,3 miljoen over 2024 is de besparingsdoelstelling 2024 ruimschoots gehaald en wordt voldaan aan de aangepaste bankconvenanten. Voor de verwachtingen 2025 zie paragraaf "Vooruitblik 2025" (zie 1.6.6).

1.6.2 Jaarverantwoording 2024

In de jaarrekening zijn de cijfers opgenomen van Stichting HagaZiekenhuis. Consolidatie van de groepsmaatschappijen in de jaarrekening van HagaZiekenhuis heeft op basis van artikel 407 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW niet plaatsgevonden. De omvang van het vermogen en resultaat van de groepsmaatschappijen is opgenomen bij de toelichting op de balans bij 3. Financiële vaste activa.

In de onderstaande tabel worden de belangrijkste financiële kengetallen weergegeven uit de jaarrekening 2024.

In mln.	2024	2023
Totale activa	434,6	444,8
Omzet	840,5	802,4
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-7,3	-20,4
Netto Resultaat	0,1	-2,5
Operationele ebitda	42,3	27,0
Eigen Vermogen	102,3	102,2

1.6.3 Resultatenrekening

in mln.	2024	2023
Totale activa	434,6	444,8
Omzet	840,5	802,4
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0,1	-2,5
Netto Resultaat	0,1	-2,5
Operationele ebitda	42,3	27,0
Eigen Vermogen	102,3	102,2

Exploitatie in mln.	2024	2023
Zorgverzekeringswet	619,1	580,2
Subsidies Kaderwet	6,9	9,0
Beschikbaarheidsbijdragen	23,4	22,0
Overige bedrijfsopbrengsten	191,1	191,2
Som van bedrijfsopbrengsten	840,5	802,4
Uitbesteed werk en externe kosten	93,4	92,4
Lonen en salarissen	242,0	227,4
Sociale lasten	37,8	34,3
Pensioenlasten	21,5	19,9
Afschrijvingskosten	30,5	28,8
Overige bedrijfskosten	409,3	407,0
Som van bedrijfskosten	834,5	809,8
Bedrijfsresultaat	6,0	-7,4
Rentebaten en rentelasten	6,9	-4,2
Aandeel derden	1,0	0,7
Resultaat	0,1	-2,5
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-7,3	-20,4

De totale bedrijfsopbrengsten zijn met 4,7% gestegen ten opzichte van 2023 van € 802,4 miljoen naar € 840,5 miljoen. De opbrengsten Zorgverzekeringswet zijn met de prijsindex toegenomen, daarnaast heeft HagaZiekenhuis circa € 6 miljoen meer aan dure geneesmiddelen geleverd (nettomarge nihil). De bedrijfsactiviteiten op de locatie Zoetermeer blijven nog achter ten opzichte van het gewenste niveau voor een dekkende exploitatie. Alhoewel de afwijking kleiner is geworden moet in 2025 nog een grote stap gezet worden om deze afwijking verder terug te brengen. Het Reinier Haga Orthopedisch Centrum (RHOC) als onderaannemer van HagaZiekenhuis heeft een hoger volume gerealiseerd passend binnen de kavelafspraken met verzekeraars. De stijging van de opbrengsten zorgverzekeringswet is daardoor iets hoger dan de landelijke index.

In 2024 is conform 2023 de gehele subsidie die is toegekend in het kader van de Kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg (ca. € 5 miljoen) benut. Dat desondanks de VWS-subsidies dalen, valt te verklaren door de

eenmalige baat van de afwikkeling van de subsidieregeling opschaling curatieve zorg in 2023 voor een bedrag van € 2,8 miljoen.

Het aantal arts-assistenten in opleiding bedroeg bijna 100 fte in 2024, een kleine toename ten opzichte van 2023. Deze toename en de indexatie van de vergoedingen zorgt voor een stijging van de vergoeding voor het opleiden van gespecialiseerde verpleegkundigen, medisch ondersteunende functies en de beschikbaarheidsbijdrage voor het opleiden van artsen.

In de overige bedrijfsopbrengsten zijn de opbrengsten Politheek met € 4 miljoen afgenomen tot € 142 miljoen. Hiertegenover staat een stijging in de overige bedrijfsopbrengsten gevolg van een andere verwerkingwijze van projectgelden wetenschap (tot en met 2023 gesaldeerd verwerkt, vanaf 2024 uitgesplitst in opbrengsten en kosten) en de verkoop van onze oude ziekenhuislocatie aan de Sportlaan. De verkoop heeft gezorgd voor een eenmalige positieve bijdrage van € 5,4 miljoen, een verlaging van onze leningen bij de banken en een verlaging van de activa met de restwaarde van € 7,2 miljoen.

De totale bedrijfskosten zijn met 3,1% gestegen ten opzichte van 2023 van € 809,8 miljoen naar € 834,5 miljoen. In het kader van het Verbeterplan HagaVooruit! is een programma ingezet om de efficiency in de bedrijfsprocessen te verbeteren, te werken met vast personeel en een programma om de inkoop van materiaal tegen lagere kosten te realiseren. Tegelijk is extra geïnvesteerd in ons personeel via Waardevol Haga en de inzet van ICT om de bedrijfsvoering te moderniseren. De doelen uit HagaVooruit! vragen ook in 2025 onze inzet en strakke monitoring.

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn met 1,1% toegenomen in vergelijking met 2023. De inzet om meer te werken met vast collega's is met uitzondering van de gespecialiseerde functies succesvol geweest en heeft ondanks de prijsstijging geleid tot een daling van het ingehuurd personeel met € 2,3 miljoen. Het honorarium van de vrijgevestigde medisch specialisten is gelijkgericht met de omzet van het ziekenhuis en volgt deze ontwikkeling.

Lonen en salarissen inclusief sociale en pensioenlasten nemen toe met 7% ten opzichte van 2023. In de begroting 2024 werd rekening gehouden met een stijging van 9% met name voorkomend uit de doorwerking van de cao-verhogingen uit 2023 (5%) en de verhoging van 5% per 1 juni 2024. De ontwikkeling 2024 is gunstiger verlopen met een toename van 7%. De ingestelde vacaturecommissie heeft de instroom van personeel beter gereguleerd en de formatie laat een afname van 80 fte ten opzichte van december 2023 zien.

De overname van de laboratoriumactiviteiten voor de locatie Zoetermeer van het Reinier Haga Medisch Diagnostisch Centrum (RHMDc) per 1 juli 2024 heeft voor een toename van de formatie met 37 fte gezorgd. Tegelijk is in november 2024 het personeel (77 fte) betrokken bij de patiëntenvoeding van HagaZiekenhuis overgedragen in het kader van de overdracht van onderneming aan FoodforCare. In het kader van deze overgang is een pensioencompensatie overeengekomen waarvoor een voorziening is getroffen in 2024.

De opslag sociale lasten over de personele voorzieningen werd door de accountant de afgelopen als optimistisch geclassificeerd. De opslag is herijkt en aangepast van 23% naar 27%. In de cao is een generatieregeling opgenomen. Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 was onvoldoende zicht op de mate waarin gebruik van de regeling en is geen voorziening getroffen. Inmiddels is zicht op het huidige gebruik van de regeling en is een voorziening voor de generatieregeling getroffen van € 2,9 miljoen.

De afschrijvingskosten zijn 5,9% hoger dan in 2023. Dit komt door versnelde afwaarderingen van activa in 2024.

De overige bedrijfskosten nemen toe met bijna 0,6% ten opzichte van 2023. Hierin zitten de kosten voor de fusie-gerelateerde transformatieprojecten van € 8,9 miljoen waarvoor in de overige bedrijfsopbrengsten eenzelfde bedrag aan inkomsten is verwerkt (in 2023 is hier een eenmalige tegemoetkoming vanuit de zorgverzekeraars voor verstrekt die naar rato van de gemaakte kosten wordt verantwoord in de opbrengsten).

De patiëntgebonden kosten laten een daling zien, direct gerelateerd aan de dalende omzet van de Politheek en lager materiaalgebruik bij het hartcentrum. In 2023 zat in de onderhoudskosten een eenmalige afwikkeling van het dispuut met VolkerWessel ad € 5,7 miljoen. In 2024 leidde dit tot lagere onderhoudskosten. Tevens waren zowel de energietarieven als het energieverbruik in 2024 lager dan in 2023.

1.6.4 Balans

De boekwaarde van de immateriële vaste activa is in 2024 volledig afgewaardeerd omdat de toekomstige waarde onvoldoende is in te schatten. Het gaat hierom de goodwill van de Apotheek Haagse Ziekenhuizen en Oogzorg Haaglanden.

Vanuit HagaVooruit! is extra geïnvesteerd in automatisering (€ 5,3 miljoen). In combinatie met reguliere investeringen in medisch inventaris en de activering van de verbouwing van de hartkatheterisatie kamers op beide locaties is in 2024 voor € 18,2 miljoen geïnvesteerd.

Aan desinvesteringen is in de jaarrekening een bedrag van € 9,4 miljoen verwerkt. Dit betreft;

- De locatie Sportlaan voor € 7,2 miljoen (zie eerder);
- Het ZIS/EPD van de locatie Zoetermeer voor € 1,2 miljoen;
- Een aantal uitgebruik genomen noodvoorzieningen voor € 1,0 miljoen.

Met zorgverzekeraars zijn in het kader van het verbeterplan afspraken gemaakt over een verkorte betalingstermijn tot tenminste 31 december 2026. De vorderingen op handelsdebiteuren zijn daarom afgenomen. Tot en met 2023 werd voor wetenschap per vakgroep een grootboekrekening aangehouden met het saldo van ontvangsten en uitgaven voor wetenschap. Het saldo van de grootboekrekeningen waar geen harde externe verplichting (zoals vooruit ontvangen subsidies) tegenover staat is vrijgefallen in het resultaat. Met de vakgroepen is afgesproken dat het geld bestemd blijft ter financiering van toekomstig onderzoek. Dit is tot uitdrukking gebracht in de gevormde resultaatbestemming van € 2,1 miljoen. Het resultaat na verwerking van de bestemmingsreserve is toegevoegd aan de overige reserves.

De voorzieningen stijgen door het eigen risico medische aansprakelijkheid, jubilea en langdurig zieken. Verder zijn er een aantal nieuwe voorzieningen gevormd. Het gaat om asbestsanering voor de locatie Zoetermeer op basis van een geactualiseerde asbestrapportage en de eerdergenoemde pensioencompensatie voor het voedingspersoneel en generatiebeleid.

In Zoetermeer wordt een deel van een kantoorpand gehuurd. Sinds de fusie zijn de stafdelingen samengevoegd en zijn veel medewerkers (deels) werkzaam in Den Haag. Dagelijks staat een groot deel van de kantoorruimte leeg. Besloten is om de derde verdieping vanaf Q2 2025 buiten gebruik te gaan stellen. Voor dit langlopende huurcontract is daarom een voorziening getroffen.

De verkoopopbrengst van de Sportlaan is gedeeltelijk gebruikt voor het aflossen van de gekoppelde langlopende lening.

1.6.5 Ratio's in bankconvenanten

Tot 1 maart 2023 golden de convenanten van de individuele ziekenhuizen. In augustus 2024 zijn met banken en zorgverzekeraars nieuwe afspraken gemaakt waarbij HagaZiekenhuis de ruimte krijgt om haar verbeterplan uit te voeren. In 2024 wordt aan de herijkte afspraken voldaan.

	Norm 2024	2024	Norm 2023	2023	2025	2026
Solvabiliteit	19%	21,9	17,50%	21,70%	17,50%	20,00%
DSCR	1,20	1,83	1,20	1,20	1,40	1,40
Net debt to EBITDA ratio	5,00	2,36	5,50	4,50	4,00	4,00
EBITDA floor in mln	30,00	49,35	25,00	32,90	38,00	48,00

1.6.6. Vooruitblik 2025

In 2025 wordt gewerkt aan het duurzaam borgen van de gerealiseerde verbeteringen 2024 en het realiseren van de besparingsdoelstelling 2025 van cumulatief circa € 20 miljoen (duurzaam maken van de gerealiseerde € 15 miljoen 2024 plus een aanvullende doelstelling van € 5 miljoen voor 2025). In 2026 stijgt de besparingsdoelstelling naar circa € 30 miljoen per jaar.

De begroting voor 2025 resulteert op dit moment in een operationele EBITDA van € 45 miljoen ten opzichte van een € 42,3 miljoen in 2024. Dit is ruim boven de bankcase van € 38 miljoen maar lager dan de beoogde managementcase van € 50 miljoen. In de begroting 2025 is rekening gehouden met de financiële effecten van het besluit tot continueren van de geboortezorg in locatie Zoetermeer, het niet doorgaan van de outsourcing van de schoonmaak en de nog niet gerealiseerde portfolio aanpassing. Deze mutaties zorgen ervoor dat de besparingen 2025 uit HagaVooruit! die wel zijn ingeboekt in de begroting onvoldoende zijn en dat er aanvullende plannen nodig zijn (zeker met het oog op 2026). Voor deze plannen is een taakstelling opgenomen in de begroting 2025 en wordt in het eerste kwartaal door de organisatie hard gewerkt aan nieuwe plannen en mogelijkheden. Onzeker blijft de uitkomst van de cao waarover de onderhandelingen nog gaande zijn maar een forse impact kunnen hebben.

Het HagaZiekenhuis verwacht op basis van de begroting 2025, de tussentijdse cijfers 2025 inclusief de liquiditeitsprognose ook over 2025 te kunnen voldoen aan de gestelde bankconvenanten.

2. Verslag raad van toezicht

2.1 Samenstelling

Met dit jaarverslag informeert de raad van toezicht van het HagaZiekenhuis de stakeholders over de samenstelling en activiteiten van de raad over het jaar 2024.

De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het handelen van de raad van bestuur en op de aan de Stichting HagaZiekenhuis gelieerde rechtspersonen. De raad van toezicht functioneert als toezichthouder en klankbord voor de raad van bestuur en vervult de werkgeversrol voor de raad van bestuur. De taken en bevoegdheden van de raad zijn vastgelegd in de statuten en het reglement raad van toezicht.

De raad van toezicht bestaat uit onafhankelijke leden, met een diversiteit in leeftijd, geslacht, ervaring en deskundigheidsgebied. In de selectieprocedure voor een lid van de raad van toezicht worden hoofd- en/of nevenfuncties betrokken bij de beoordeling van de onafhankelijkheid. Ook toetst de raad nieuwe functies van de leden op onafhankelijkheid. De raad voorkomt elke schijn van belangenverstrengeling.

De raad van toezicht voldoet aan de vereisten van de Governance Code Zorg 2022. Ten aanzien van de bezoldiging voldoet de raad van toezicht aan de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Met ingang van 15 december 2022 bestaat de raad van toezicht van Stichting HagaZiekenhuis uit:

- Mevrouw M.A.M. Barth (voorzitter)
- De heer P.L. Batenburg (vicevoorzitter)
- Mevrouw V.E. Hart (lid)
- De heer S. Vermeer (lid, op voordracht van de Patiëntenraad)
- Mevrouw J. van Vliet - Eppinga (lid)

In deze samenstelling is ultimo 31 december 2024 geen wijziging opgetreden.

De raad is nauw betrokken bij het HagaZiekenhuis en laagdrempelig beschikbaar voor gremia, medewerkers en adviesorganen. De raad investeert in goede relaties met in- en externe stakeholders van het ziekenhuis. Leden van de raad van toezicht leggen werkbezoeken af in beide locaties van het ziekenhuis, hebben regelmatig overleg met gremia en vragen gremia om advies conform de statuten en reglementen van het HagaZiekenhuis.

2.2 Commissies

Ter voorbereiding van de besluitvorming en werkzaamheden kent de raad van toezicht drie commissies:

- Commissie Governance & HRM
- Commissie Financiën & IT
- Commissie Kwaliteit & Veiligheid

Aan vergaderingen van de drie commissies nemen ook de betreffende portefeuillehouders van de raad van bestuur deel. De commissies van de raad van toezicht zijn als volgt samengesteld:

Commissie	Samenstelling
Governance & HR	Marleen Barth (voorzitter) José van Vliet - Eppinga (lid)
Financiën & IT	Vanessa Hart (voorzitter) Simon Vermeer (lid)
Kwaliteit & Veiligheid	Piet Batenburg (voorzitter) José van Vliet - Eppinga (lid)

2.3 Nevenfuncties

De leden van de raad van toezicht bekleedden in 2024 naast hun lidmaatschap van de raad van toezicht van het HagaZiekenhuis de volgende (neven)functies:

Naam lid	Nevenfuncties
Mevrouw M.A.M. Barth (voorzitter)	Voorzitter RvT Centraal Beheer APF (tot 16 juli 2024) Voorzitter RvT Nova College (tot 1 december 2024) Voorzitter RvT KRO-NCRV (tot 1 juli 2024) Lid RvT GGZ Noord Holland Noord Docent Leergang Board Potentials NR Academy
De heer P.L. Batenburg (vicevoorzitter)	Zelfstandig adviseur Voorzitter RvT Oogziekenhuis Rotterdam Voorzitter RvT Dijklander Ziekenhuis Hoorn/Purmerend Voorzitter RvC Diabeter Voorzitter RvT Nierstichting Nederland (tot 1 oktober 2024) Voorzitter RvT Braamkliniek Assen (vanaf 10 november 2024)
Mevrouw V.E. Hart (lid)	CFRO Invest International Consultant/interim manager/trainer Inspiring Finance Holding BV & Inspiring Finance Consultancy BV Lid RvT Ipse de Bruggen Voorzitter RvT Stichting Haagse Gezondheidszorg Bestuurslid Nyenrode NBP Alumni Vereniging Auditor/assessor Register CBM
De heer S. Vermeer (lid, op voordracht van de Patiëntenraad)	CIO / Directeur Informatie & Technologie Erasmus MC Lid Raad van Commissarissen anDREa BV Bestuurslid Vereniging Samenwerkende Chipsoft Ziekenhuizen (tot 15 juli 2024)
Mevrouw J. van Vliet - Eppinga (lid)	Interim-bestuurder en adviseur Lid RvC Bo-Ex Utrecht Lid RvT Waarborgfonds voor de zorg (Wfz) Lid Pensioenraad PFZW

2.4 Rooster van aftreden

Naam lid	Datum benoeming	Datum herbenoeming
Mevrouw M.A.M. Barth (voorzitter)	15 december 2022	15 december 2026
De heer P.L. Batenburg (vicevoorzitter)	15 december 2022	15 december 2026
Mevrouw V.E. Hart (lid)	15 december 2022	15 december 2026
De heer S. Vermeer (lid, op voordracht van Patiëntenraad)	15 december 2022	15 december 2026
Mevrouw J. van Vliet - Eppinga (lid)	15 december 2022	15 december 2026

2.5 Vergaderingen

De raad van toezicht vergadert in aanwezigheid van de leden van de raad van bestuur. Voorafgaand aan de vergaderingen komt de raad van toezicht onderling bijeen.

In 2024 vergaderde de raad van toezicht 10 keer plenair met de raad van bestuur. Dit betrof de reguliere vergaderingen en de extra ingelaste vergaderingen.

Daarnaast vond regelmatig overleg plaats tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter raad van bestuur ("voorzittersoverleg").

In 2024 vergaderde de commissie Governance & HR vier keer, de commissie Finance & IT zes keer en de commissie Kwaliteit & Veiligheid vijf keer.

2.6 Informatievoorziening en besprekpunten in vergaderingen

De raad van bestuur informeert de raad van toezicht in ieder geval ieder kwartaal door middel van een bestuurlijke voortgangsrapportage en zoveel vaker als nodig is op basis van actuele ontwikkelingen. Deze rapportage gaat in op kwaliteit en veiligheid, de productie en de financiële stand van zaken, specifieke thema's als HR en IT en de voortgang van samenwerkingstrajecten.

Onderwerpen rond governance, kwaliteit en veiligheid van de zorg, financiën en digitalisering/ IT komen daarnaast aan de orde in de commissies.

De volgende onderwerpen waren in 2024 belangrijke gesprekstema's:

ALGEMEEN

Financiële situatie van het ziekenhuis, op basis van exploitatieresultaten, begrotingen en jaarrekeningen: inzicht en te nemen maatregelen;

Goedkeuring nieuwe financiële afspraken met zorgverzekeraars en banken;

Monitoring van implementatie en de behaalde resultaten van Verbeterplan HagaVooruit!

Implementatie van de nieuwe besturingsfilosofie met een herordening van de inrichting van het HagaZiekenhuis;

Kwaliteit en veiligheid van zorg, waaronder calamiteiten, kwaliteitssystemen en overleggen met de IGJ.

GOEDKEURING

Actualisatie van de strategie en het aangescherpte profiel van het HagaZiekenhuis;

Behoud en uitbreiding van geboortezorg in locatie Zoetermeer inclusief het aangescherpte profiel van deze locatie;

Goedkeuring overname laboratoriumactiviteiten RHMDG;

Outsourcing van de patiëntenvoeding aan externe aanbieder;

Jaarrekening en bestuursverslag 2023;

Visie op toezicht 2025 – 2027 en toezichtsplan 2025;

Oprichting Stichting Haga Onderzoeksfonds;

Mandaat- en procuratieregeling;

Benoeming nieuwe leden raad van bestuur: Ilse van Stijn en Vincent van Rijswijk;

Begroting 2025.

2.7 Zelfevaluatie en scholing

In januari 2024 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie gehouden. Hierin heeft de raad geconstateerd dat de raad functioneert als een hecht team, met een open en constructief-kritische cultuur. Alle leden van de raad hebben de nodige tijd en energie aan hun verantwoordelijkheden gewijd. Op basis van de zelfevaluatie zijn een aantal afspraken gemaakt over het verder versterken van de processen binnen en rondom de raad van toezicht.

Op 11 september 2024 heeft een scholingsbijeenkomst voor alle leden van de raad van toezicht plaatsgevonden. Hierbij hebben dhr. Van Bergen en mw. Van Dinten van Deloitte een masterclass over digitale transformatie in de zorg gegeven. Tijdens de masterclass zijn ontwikkelingen in zorginnovatie, zorgtransformatie, regiosamenwerking, zorg op de juiste plek, AI en datagedreven werken uitgebreid aan bod gekomen.

2.8 Werkbezoeken

De raad van toezicht vindt het van belang het perspectief van de werkvloer te kennen. Daarom heeft de raad van toezicht in 2024 twee werkbezoeken gebracht aan beide locaties van het ziekenhuis.

Op 26 juni 2024 bracht de raad van toezicht een bezoek aan locatie Den Haag. De raad kreeg onder andere een demonstratie van de schoonmaakrobot en een presentatie over de organisatie van patiëntenvoeding. Ook werd de raad rondgeleid door de Oncologie Dagbehandelingsafdeling.

Op 30 oktober 2024 bezocht de raad van toezicht locatie Zoetermeer. De leden werden geïnformeerd over het vastgestelde profiel van de locatie en de samenwerking in Samen Zoetermeer Gezond. Ze bezochten de afdelingen Verloskunde en Kindergeneeskunde. Ook woonden zij een presentatie bij over het Centrum Acute Zorg. Het locatiebezoek werd afgesloten met een bezoek aan de Spoedeisende Hulp (SEH) en de Huisartsenpost (HAP).



Op 17 december 2024 had de raad van toezicht een lunchbijeenkomst met een vertegenwoordiging van het 2^e echelon. De vertegenwoordiging bestond uit de directeur Centrum Chronische Zorg, medisch directeur Centrum Acute Zorg en de managers van de domeinen Integraal Capaciteitsmanagement, Mens & Organisatie en Financiën & Inkoop. Zij hebben de belangrijkste ontwikkelingen in hun centrum of domein gepresenteerd en toegelicht.

In april 2024 ging de raad van toezicht ook in gesprek met de Ondernemingsraad, de Patientenvoedingsraad, het bestuur van het Medisch Specialisten Coöperatief (MSC) en het Verpleegkundig Stafbestuur (VSB). De raad hecht veel waarde aan deze gesprekken, omdat zij een breder perspectief bieden op het reilen en zeilen binnen Haga. De raad van toezicht dankt alle gremia voor de goede samenwerking in het afgelopen jaar, de inzet die alle gremia hebben gepleegd om de raad te informeren en bij de zoektocht naar twee nieuwe leden van de raad van bestuur.

2.9 Samenstelling raad van bestuur

In 2024 heeft de raad van toezicht in samenwerking met de voorzitter van de raad van bestuur en de gremia de opdracht opgepakt om de raad van bestuur duurzaam te versterken met vaste bestuursleden.

Op 1 september 2023 is Peter van der Meer reeds als voorzitter van de raad van bestuur aangetreden. Met zijn benoeming is het fundament gelegd voor het creëren van bestuurlijke stabiliteit en continuïteit van het HagaZiekenhuis.

Kort na het aantreden van Peter van der Meer heeft de raad van toezicht de werving van een vast lid van de raad van bestuur met als portefeuille kwaliteit en veiligheid van zorg opgestart. Deze procedure is begin 2024 succesvol afgerond met de benoeming van Ilse van Stijn per 1 april 2024.

Daarna is de raad van toezicht begonnen met de werving en selectie van het derde lid van de raad van bestuur, met de portefeuille bedrijfsvoering en ICT. De raad heeft de werving succesvol afgerond met de benoeming per 1 oktober 2024 van Vincent van Rijswijk.

Per 1 maart 2023 was de raad van bestuur tijdelijk versterkt met Hans Turkesteen, als lid raad van bestuur a.i. met de portefeuille financiën, huisvesting en IT. Hans heeft zijn opdracht per 1 september 2024 afgerond. Per 1 juli 2023 was Hans Feenstra aangetreden als lid raad van bestuur a.i. met de portefeuille kwaliteit en veiligheid van zorg. Hans Feenstra heeft deze rol tot 1 februari 2024 vervuld. Beide interim-bestuurders hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan een bestendige toekomst van het HagaZiekenhuis. De raad van toezicht bedankt hen voor hun grote inzet en betrokkenheid.

Mei 2025,

Namens de leden van de raad van toezicht,

Drs. M.A.M. Barth, Voorzitter

3. Jaarrekening 2024

Jaarrekening 2024

INHOUDSOPGAVE	Pagina
1.1 Jaarrekening	
1.1.1 Balans per 31 december 2024	41
1.1.2 Winst- en verliesrekening over 2024	43
1.1.3 Kasstroomoverzicht	44
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	47
1.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2024	57
1.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	65
1.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	66
1.1.8 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	67
1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	68
1.1.10 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	70
1.1.11 Vaststelling en goedkeuring	77
2.0 Overige gegevens	
2.1 Nevenvestigingen	79
2.2 Statutaire regeling bestemming van het resultaat	79
2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79

1.1.1 Balans per 31 december 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 €	31-dec-23 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa	1		
1. goodwill		-	223.333
		<u>-</u>	<u>223.333</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		139.799.791	150.073.226
2. machines en installaties		75.252.571	78.030.365
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		45.142.037	47.932.678
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.396.168	6.798.321
		<u>263.590.566</u>	<u>282.834.590</u>
III Financiële vaste activa	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		6.740.397	5.956.200
2. vorderingen op overige verbonden maatschappijen		1.989.029	1.899.090
3. overige vorderingen		3.880.000	3.880.000
		<u>12.609.426</u>	<u>11.735.290</u>
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
1. onderhanden werk		7.732.510	6.415.638
2. gereed product en handelsgoederen		6.418.718	5.931.787
		<u>14.151.228</u>	<u>12.347.425</u>
II Vorderingen	5		
1. op handelsdebiteuren		30.373.842	38.403.810
2. op groepsmaatschappijen		455.436	470.976
3. overige vorderingen		68.846.103	67.193.577
		<u>99.675.381</u>	<u>106.068.363</u>
III Liquide middelen	6	44.559.739	31.622.062
C Totaal activa		<u>434.586.340</u>	<u>444.831.063</u>

1.1.1 Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 €	31-dec-23 €
PASSIVA			
D Eigenvermogen	7		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		45	45
II Bestemmingsreserve		2.082.273	-
III Overige reserves		100.187.594	102.160.633
		<u>102.269.912</u>	<u>102.160.678</u>
E Voorzieningen	8		
1. overige		16.203.797	8.892.047
Totaal voorzieningen		<u>16.203.797</u>	<u>8.892.047</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	9		
1. schulden aan banken		148.412.450	166.088.903
		<u>148.412.450</u>	<u>166.088.903</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	10		
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		44.213.632	44.545.321
2. aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen		13.743.450	13.815.407
3. aflossingsverplichtingen lopend boekjaar langlopende leningen		275.000	605.001
4. schulden aan banken (leningen)		-	-
5. schulden aan groepsmaatschappijen		12.336.590	7.243.531
6. belastingen en premies sociale verzekeringen		16.751.840	15.703.290
7. schulden ter zake van pensioenen		7.157.920	6.540.733
8. overige schulden		73.221.749	79.236.152
		<u>167.700.181</u>	<u>167.689.435</u>
H Totaal passiva		<u>434.586.340</u>	<u>444.831.063</u>

1.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14				
1. Zorgverzekeringswet		619.093.188		580.214.228	
2. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurig zorg		6.876.028		8.978.750	
3. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		23.367.122		22.025.923	
4. Baten uit onderaanneming		4.423.781		5.671.516	
			653.760.119		616.890.417
Netto omzet			653.760.119		616.890.417
Overige bedrijfsopbrengsten	15	186.771.653		185.539.700	
			186.771.653		185.539.700
Som der bedrijfsopbrengsten			840.531.772		802.430.117
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	16	93.404.353		92.421.748	
Lonen en salarissen	17	241.954.607		227.346.377	
Sociale lasten	17	37.831.985		34.279.519	
Pensioenlasten	17	21.541.062		19.859.532	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	28.126.328		28.819.814	
Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa	19	2.401.691		-	
Overige bedrijfskosten	20	409.272.188		407.076.103	
Som der bedrijfslasten			834.532.214		809.803.093
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	731.868		12.276.058	
Andere rentelasten en soortgelijke kosten	21	7.671.350		8.054.434	
			6.939.482		-4.221.624
RESULTAAT VOOR BELASTING			-939.924		-3.151.352
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			1.049.158		684.082
RESULTAAT NA BELASTING			109.234		-2.467.270
RESULTAATBESTEMMING					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>					
			2024		2023
			€		€
Toevoeging/onttrekking:					
II Bestemmingsreserve			2.082.273		-
III Overige reserves			-1.973.039		-2.467.270
			109.234		-2.467.270

1.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2024	2023
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Som der bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten		5.999.558	-7.372.976
		5.999.558	-7.372.976
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	30.528.019	28.819.814
- mutaties voorzieningen	8	7.311.750	-348.769
- verkoop Sportlaan		-5.383.794	
		32.455.975	28.471.045
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden	4	-1.803.803	1.693.642
- vorderingen	5	6.303.043	34.546.265
- kortlopende schulden (excl.schulden aan banken)	10	1.199.100	-3.879.355
		5.698.340	32.360.552
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		44.153.873	53.458.621
Ontvangen interest	20	731.868	179.858
Betaalde interest	20	-8.787.747	-8.054.434
Betaalde belastingen	21	-	-
		-8.055.879	-7.874.576
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		36.097.994	45.584.045
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	2	-18.218.879	-12.764.759
Verkoop Sportlaan		12.542.011	-
Desinvestering / overdracht RHMDC	3	-	653.868
Dividenduitkering	7	264.961	226.543
Aflossing/Opname leningen u/g	3	-	1.250.000
Waarborgsommen	3	-	27.142
Overige mutaties		-	-1.771
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.411.907	-10.608.977
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing rentedragende schulden	10	-17.748.410	-13.803.819
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-17.748.410	-13.803.819
Mutatie geldmiddelen		12.937.677	21.171.249
Stand geldmiddelen per 1 januari	6	31.622.062	10.450.813
Stand geldmiddelen per 31 december	6	44.559.739	31.622.062
Mutatie geldmiddelen		12.937.677	21.171.249

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

1.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting HagaZiekenhuis, KvK- nummer 27268552, is een algemeen, topklinisch ziekenhuis en is gevestigd op twee locaties: Els Borst-Eilersplein 275 te Den Haag en Toneellaan 1 te Zoetermeer. Statutaire vestigingsplaats en adres is Els Borst-Eilersplein 275 te Den Haag.

Stichting Hagaziekenhuis ("Haga") heeft ten doel het (doen) bevorderen, (doen) verlenen en (doen) reorganiseren van de gezondheidszorg in de ruimste zin, waaronder in ieder geval begrepen het in stand houden, beheren en exploiteren van een instelling voor medisch specialistische zorg met bijbehorende inrichtingen en voorzieningen.

Consolidatie van de groepsmaatschappijen in de jaarrekening van Haga heeft op basis van artikel 407 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW niet plaatsgevonden. De omvang van het vermogen en resultaat van de groepsmaatschappijen is opgenomen bij de toelichting op de balans bij 3.Financiële vaste activa.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Dit houdt in dat het Haga voorziet haar activiteiten in de voorzienbare toekomst voort te zetten. Zie voor een toelichting de paragraaf HagaVooruit!

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (Wet marktordening gezondheidszorg)*, Titel 9 Boek 2 BW en de uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens is van toepassing de Wet Normering Topinkomens (WNT).

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.

Doorlopende nummering

Haga heeft gebruik gemaakt van het voorgeschreven model in de RojW. In de jaarrekening is een doorlopende nummering aanwezig van de posten.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers over 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken. De aanpassingen betreffen reclassificaties van:

- Niet geborgde langlopende leningen van kortlopend naar langlopend.
- In mutatieoverzicht materiële vaste activa instandhouding verschoven van bedrijfsactiva in uitvoering naar gebouwen en terreinen.

HagaVooruit!

Met acht werkgroepen is in 2023 begonnen met het identificeren en realiseren van structurele organisatorische en procesmatige verbeteringen in het ziekenhuis. De werkgroepen stonden onder leiding van een lid van de raad van bestuur. Een centrale stuurgroep was de verbinding met de raad van bestuur. Halverwege 2024 heeft de raad van bestuur het besluit genomen om de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelstellingen van HagaVooruit! bij de leden van het managementteam te leggen en de centrale stuurgroep op te heffen. HagaVooruit! heeft op hoofdlijnen in 2024 onder andere de volgende kwalitatieve resultaten geboekt:

- Werkgroep 1: De nieuwe besturingsfilosofie is met de benoeming van de vaste raad van bestuur en het 2e echelon afgerond.
- Werkgroep 2: Het onderdeel Mensen en cultuur van het verbeterplan loopt en gaat nu de besturingsfilosofie is geïmplementeerd versnellen. Eind 2024 is het cultuurprogramma gestart.
- Werkgroep 3: De registratie van zorg is verbeterd door de inzet van AI en diverse andere initiatieven rondom de volledigheid (waaronder beter beleggen verantwoordelijkheid). Volledigheid van de zorgregistratie is een belangrijk aandachtspunt. Dit wordt versterkt door het gegeven dat de huidige aanneemsommen met zorgverzekeraars een looptijd hebben tot eind 2025.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

- Werkgroep 4: De verbeteringen op de zorgprocessen loopt financieel op schema (besparing 2024: €8,4 miljoen). De komende periode zal de aandacht uitgaan naar het duurzaam borgen van de veranderingen.
- Werkgroep 5: De ondersteunende processen leveren door onder andere betere aansturing, integratie van afdelingen en de uitbesteding van voeding een besparing van €3,7 miljoen. Ook dit is in lijn met de begroting voor 2024.
- Werkgroep 6: De ICT-basis (technisch en organisatorisch) wordt op orde gebracht waarna de doorontwikkeling/digitalisering van de processen kan worden ondersteund. Een deel van de beoogde extra investeringen in naar 2025 doorgeschoven in verband met een initiële focus op de succesvolle ZIS/EPD fusie in oktober 2024. Deze was randvoorwaardelijk voor andere optimalisaties.
- Werkgroep 7: De samenwerking in de regio Zoetermeer is gestart, het transformatieplan is ingediend voor het Centrum Acute Zorg (CAZ), het plan electief centrum is gereed en de eerste ingrepen zijn gelateraliseerd.
- Werkgroep 8: Het verbeterplan als programma is overgedragen aan de nieuwe lijnorganisatie waarbij per werkgroep een lijnmanager eigenaar is. Risicomanagement is onderdeel geworden van de reguliere bedrijfsvoering. De ons bekende risico's zijn inmiddels grotendeels onder controle.

Voor 2024 was de besparingsdoelstelling van € 15 miljoen en kwam de begroting (inclusief afslag voor besparingsdoeleinden die pas lopende 2024 effect hebben) uit op een ebitda van € 30 miljoen. Met een behaalde operationele ebitda van € 42,3 miljoen over 2024 is de besparingsdoelstelling 2024 ruimschoots gehaald en wordt voldaan aan de bankconvenanten. Op basis van de structurele doorwerking van de besparingen 2024 in 2025, de gemaakte contractafspraken met zorgverzekeraars, de liquiditeitsprognose en de tussentijdse resultaatontwikkeling verwacht Haga ook over 2025 te kunnen voldoen aan de gemaakte bankconvenanten en liquiditeitsverplichtingen.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. 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 nodig is om het getrouwe beeld te geven dat vereist is ingevolge artikel 362, lid 1, boek 2 BW, wordt de aard van deze schattingen en oordelen, met inbegrip van de daarmee verband houdende veronderstellingen, vermeld in de toelichting op de relevante jaarrekeningpost.

In de jaarrekening zijn onder andere schattingen opgenomen met betrekking tot:

- omzet DBC's/ DBC- zorgproducten,
- onderhanden werk DBC's/ DBC- zorgproducten,
- voorziening debiteuren,
- de opslag sociale lasten voor de personele reserveringen,
- overige voorzieningen.
- de gebruiksduur van activa.

Voor de omzet DBC's/ DBC- zorgproducten wordt specifiek verwezen naar paragraaf 14 onder zorgopbrengsten.

Verbonden rechtspersonen

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt 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 statutaire leden van de raad van bestuur, andere sleutelfunctionarissen in het management van Haga en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Haga heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen:

- Zorgservice XL C.V.te Delfgauw is het inkoop- en logistieke bedrijf van vier samenwerkende ziekenhuizen: Haga, Reinier de Graaf Groep, Sint Franciscus Gasthuis & Vlietland en IJssellandziekenhuis. ZXL is opgericht op 2 september 2009.
- Zorgservice XL B.V. te Delfgauw is de holding van Zorgservice XL C.V. De B.V. is opgericht op 1 maart 2013. De aandelen zijn in het bezit van Haga (33,85%), Reinier de Graaf Groep (23,79%), Franciscus Gasthuis & Vlietland (29,27%) en IJsselland Ziekenhuis (13,10%).
- De coöperatie Ziekenhuispartners XL U.A. te Delft is opgericht per 25 april 2012. De leden zijn Haga, Reinier de Graaf Groep, Franciscus Gasthuis & Vlietland en IJsselland Ziekenhuis.
- Stichting Combister te Delft is opgericht voor het efficiënt uitvoeren van de sterilisatiefunctie door onder andere Reinier de Graaf Groep. In 2013 heeft Haga zich hierbij aangesloten.
- Reinier Haga Groep Orthopedisch Centrum B.V.(RHOC) te Zoetermeer is opgericht per 17 oktober 2017 en heeft als activiteit medische specialistische dienstverlening op het gebied van orthopedie en opleiding en onderwijs op het gebied van orthopedie.
- Stichting Apotheek Haagse Ziekenhuizen (AHZ) te Den Haag. De belangrijkste activiteiten zijn het inkopen, afleveren en bereiden van geneesmiddelen en het uitvoeren van onderzoeken.
- EOS Huidlaserkliniek West. HagaZiekenhuis Huidkliniek Zoetermeer is maat in de maatschap EOS Huidlaserkliniek West, statutair gevestigd en kantoorhoudend in Zoetermeer. De activiteiten van EOS Huidlaserkliniek West bestaan voornamelijk uit het behandelen van mensen met huidaandoeningen, met name onverzekerde zorg.
- HagaZiekenhuis Huidkliniek Zoetermeer, statutair gevestigd en kantoorhoudend in Zoetermeer, is op 17 augustus 2010 opgericht dooreen van de rechtsvoorgangers van Stichting HagaZiekenhuis en het MSC van HMC. De activiteiten van de B.V. bestaan uit het verlenen van zorg en aandoeningen van de huid, alsmede het doen van onderzoek hiernaar.
- Stichting Zorg bij Uitstek, statutair gevestigd en kantoorhoudend in Zoetermeer, is op 27 april 2010 opgericht. De activiteiten van de Stichting bestaan uit het bevorderen van-, het verlenen van- en het organiseren van de gezondheidszorg en het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. In de praktijk verzorgt de stichting de facturatie voor de HagaZiekenhuis Huidkliniek Zoetermeer B.V.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt 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 waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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 naar 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 het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Haga.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen kosten van intellectueel eigendom en kosten van goodwill. De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve overige waardeverminderingen. Er wordt lineair afgeschreven en er wordt een afschrijvingspercentage van respectievelijk 10% en 11,11% gehanteerd.

Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op grond en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Onder vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa is ook de instandhouding gepresenteerd. Op de instandhouding wordt jaarlijks afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen, verbouwingen en terreinen: 0%- 17%.
- Machines en installaties : 4%- 17%.
- Instandhouding (verantwoord onder activa in uitvoering): 10%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen inclusief automatisering: 2%- 20%.

De afschrijvingen vinden lineair plaats.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

In de investeringen 2024 is een bedrag aan geactiveerde rente opgenomen van € nihil. Het totaal van de geactiveerde rente bedraagt ultimo boekjaar € 4,9 miljoen (2023: € 5,2 miljoen).

In 2024 is een bedrag van € 4,9 miljoen geïnvesteerd in de ZIS/EPD fusie. Deze investering is betaald vanuit het verkregen fusie-budget 2023. Derhalve is er een boekwaarde van nihil. De resterende boekwaarde van de investeringen in het ZIS/EPD van voor 2024 in de activa bedraagt ultimo boekjaar € 2,1 miljoen (2023: € 3,9 miljoen).

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen (zoals het fusiebudget) zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud wordt geactiveerd op basis van de componentenmethode als onderdeel van de categorie instandhouding. Haga betaalt een jaarlijks fluctuerende fee voor onderhoud en instandhoudingsinvesteringen voor de locatie Els Borst-Eilersplein. Het aandeel instandhoudingsinvesteringen in deze fee wordt geactiveerd en afgeschreven in 10 jaar. Het aandeel onderhoud in deze fee wordt direct in de exploitatie verantwoord.

In 2024 is een impairment test uitgevoerd als gevolg van indicaties voor duurzame waardevermindering.

Locatie Sportlaan is verkocht. Alle bijbehorende activa zijn afgewaardeerd. Tevens zijn alle activa welke betrekking hebben op de NOK afgewaardeerd. Door te stoppen met de NOK zijn deze niet meer courant. Het U-gebouw is niet duurzaam inzetbaar als MMB-lab. Op basis daarvan zijn bijbehorende activa geclassificeerd om versneld af te schrijven. Voorzichtigheidshalve wordt dat in 2 jaar afgeschreven (2024 en 2025).

Financiële vaste activa

(Niet)-geconsolideerde 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; 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, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), 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 winst- en verliesrekening.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

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.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze vorderingen en leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies zou moeten worden teruggenomen. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vervreemding van vaste activa

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Leasing

Operationele leasing

Leasecontracten, waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn niet bij Haga ligt, worden verantwoord als operationele leasing. Als Haga optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van FIFO-methode of lagere opbrengstwaarde.

De lagere opbrengstwaarde van de voorraad is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurrantheid van de voorraden.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Onder onderhanden werk worden de in uitvoering zijnde DBC's/DBC-zorgproducten verantwoord, die op de balansdatum nog niet waren voltooid. De waardering is op basis van de huidige opbrengstwaarde, ofwel de waarde die het traject zou krijgen als het per balansdatum afgesloten zou worden.

Van zorgverzekeraars ontvangen voorschotten worden hierop in mindering gebracht. Verliezen op onderhanden werk worden genomen zodra deze voorzienbaar zijn. Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten wordt per zorgverzekeraar verantwoord onder aftrek van ontvangen voorschotten.

Onderhanden projecten worden afzonderlijk in de balans onder vlottende activa gepresenteerd. Indien het een creditstand vertoont, worden deze gepresenteerd onder de kortlopende schulden. Uitgaven voor projectkosten voor nog niet verrichte prestaties worden opgenomen onder de voorraden.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 12.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

Financiële derivaten waarbij de onderliggende waarde niet beursgenoteerd is, worden tegen kostprijs opgenomen. Indien per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs dan wel negatief is, wordt het derivaat ten laste van de winst-en-verliesrekening afgewaardeerd naar de lagere reële waarde, tenzij kostprijs-hedge-accounting wordt toegepast. Bij de bepaling van de lagere reële waarde wordt het effect van lopende rente buiten beschouwing gelaten.

Hedge accounting

Haga past hedge accounting toe op basis van generieke documentatie.

Het effectieve deel van financiële derivaten die zijn toegewezen voor kostprijs-hedge-accounting, wordt tegen kostprijs gewaardeerd en loopt tot 31-03-2031 en 31-12-2031. Op iedere balansdatum wordt bepaald of er een indicatie is voor ineffectiviteit door de kritische kenmerken van het hedge-instrument te vergelijken met de kritische kenmerken van de afgedekte positie. In het geval dat de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de kritische kenmerken van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn, is dit een indicatie dat de kostprijs-hedge een ineffectief deel bevat. In dat geval wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd door het vergelijken van de cumulatieve verandering van de reële waarde van het hedge-instrument met de cumulatieve verandering van de reële waarde van de afgedekte positie sinds het aanwijzen van de hedge-relatie. Ineffectiviteit wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt indien en voor zover uit de kwantitatieve ineffectiviteitsmeting (cumulatief) een verlies blijkt.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Afgeleide financiële instrumenten

(Waardering van afgeleide financiële instrumenten op kostprijs of lagere marktwaarde)

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast, vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst- en verliesrekening verwerkt. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting past de instelling de kostprijs van dit actief aan met de afdekkingsresultaten die nog niet in de winst- en verliesrekening zijn verwerkt. Een verlies voor het percentage groter dan de omvang van het afgeleide instrument ten opzichte van de afgedekte positie wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst- en verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

De instelling documenteert de hedgerelaties in generieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van effectieve hedges respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd. De tot dat moment in het vermogen verantwoorde resultaten blijven in het eigen vermogen uitgesteld tot het moment dat de toekomstige transactie plaatsvindt. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, worden de in het eigen vermogen uitgestelde cumulatieve hedgeresultaten naar de winst- en verliesrekening gebracht.

Periodiek wordt de effectiviteit van de hedgerelaties getoetst door vergelijking van de cumulatieve reële waardewijziging van de afgedekte positie met de cumulatieve waardewijzigingen van de afgeleide instrumenten. De laagste van de cumulatieve waardewijziging van de afgedekte positie en de cumulatieve waardewijziging van de afgeleide instrumenten wordt in de herwaarderingsreserve uitgesteld.

Indien sprake is van een reële waardeafdekking (reële waarde hedge accounting) van een opgenomen actief of verplichting of niet in de balans opgenomen bindende overeenkomst worden de resultaten uit de herwaardering van het afgeleide instrument op hetzelfde moment in de winst- en verliesrekening verwerkt als het resultaat op de afgedekte positie voor zover deze betrekking hebben op de reële waardewijziging van het specifieke risico van de afgedekte post of positie.

Financiële instrumenten die deel uitmaken van een handelsportefeuille

Financiële instrumenten (activa en verplichtingen) die worden aangehouden voor handelsdoeleinden worden gewaardeerd tegen reële waarde en wijzigingen in die reële waarde worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. In de eerste periode van waardering worden toerekenbare transactiekosten als last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rentemethode rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. De voorziening wordt als volgt bepaald:

- | | |
|--|----------------------------|
| - debiteuren verzekeraars | 10% (ouder dan 180 dagen); |
| - debiteuren individuele patiënten en overige instanties | 50% (ouder dan 60 dagen); |

Jaarlijks wordt de debiteurenvoorziening getoetst op juistheid en volledigheid.

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare 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.

Eigen vermogen

Conform Richtlijn 655 Zorginstellingen is het vermogen ingedeeld in kapitaal, bestemmingsreserve en overige reserves.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, 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 contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

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.

Per individuele voorziening is een toelichting van de grondslagen voor waardering opgenomen:

Voorziening jubileumverplichtingen

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. Voor de contante waarde is de disconteringsvoet is (2,2% gehanteerd. (2,5% in 2023)

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren (uitgezonderd de Long-COVID waarvoor een periode van drie jaar geldt) van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,2%.

Voorziening medische aansprakelijkheid

De voorziening medische aansprakelijkheid betreft het bedrag aan Eigen Risico vanuit de medische aansprakelijkheidsverzekering dat Haga nog zou moeten gaan betalen. De voorziening is gewaardeerd tegen de waarde van de verwachte uitstroom van middelen.

Voorziening generatiebeleid

De voorziening generatiebeleid betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen loonkosten waarvoor geen arbeidsprestatie meer geleverd wordt, inclusief af te dragen sociale lasten en pensioenpremies. Deelnemers aan de regeling moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen (vanaf 5 jaar vóór bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd, minimaal 8 jaar aansluitend in dienst bij een werkgever vallend onder CAO Ziekenhuizen). Haga heeft geopteerd voor de variant waarin deelnemers de mogelijkheid hebben om hun arbeidstijd met maximaal 50% te verminderen (tot een minimum van 18 uur per week), waarbij de werkgever de helft van de arbeidstijdvermindering voor haar rekening neemt plus eventueel doorgezette pensioenopbouw tot 100%. De voorziening betreft toekomstige uitgaven voor zowel huidige als toekomstige deelnemers. Ten aanzien van de laatste categorie mensen wordt de kans van deelname en mate waarin zal worden deelgenomen ingeschat op basis van ervaringscijfers.

Overige voorzieningen

Onder de overige voorzieningen is opgenomen de voorziening Wet arbeidsmarkt in balans, asbestsanering, een voorziening voor reorganisatie en de voorziening voor verlieslatende contracten. Voor nadere toelichting van de specifieke berekeningsgrondslagen van de specifieke voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

Over de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

1.1.4.3 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.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De opbrengsten uit zorgprestaties betreft de werkelijke facturatie aan onder andere zorgverzekeraars, de mutatie onderhanden werk en mutatie nog te factureren omzet. Allen zijn gewaardeerd tegen opbrengstwaarde.

Daarnaast zijn de mutaties in de materiële controle en de mutaties in de terugbetalingen schadelastoverschrijdingen verantwoord onder de opbrengsten zorgprestaties.

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep 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 de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Baten uit onderaanneming

Opbrengsten uit onderaanneming 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 onderaanneming te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot onderaanneming niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de onderaanneming die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overige opbrengsten

Overige opbrengsten bestaan onder andere uit verkoop geneesmiddelen politheek, doorbelaste salariskosten en doorberekende huur. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover 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 door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden 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

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 reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd 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.

Pensioenen

Haga heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. 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 Haga. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Haga betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per december 2024 bedroeg de dekkingsgraad 108,9%, de minimaal vereiste dekkingsgraad volgens DNB is 105%.

Haga 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 en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Toevoegingen aan en vrijval van pensioenvoorzieningen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde pensioenen 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 door de instelling.

Afschrijvingen

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over grond en terreinen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Algemene beheerskosten

Onder de algemene beheerskosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de kostprijs van de producten zijn toe te rekenen.



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
tevens bevestigde
identificatiedoeleinden

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder 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 en effecten.

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.

1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en schulden aan banken.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

(Des-) investeringen in vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Aangetrokken langlopende leningen en de bijbehorende aflossingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

1.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken 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.

1.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	223.333	278.333
Af: afschrijvingen	55.000	55.000
Af: desinvesteringen	168.333	-
Boekwaarde per 31 december	-	223.333

Toelichting:

In 2019 heeft Haga het personeel van de Apotheek Haagse Ziekenhuizen overgenomen, de goodwill van € 0,5 miljoen wordt in 9 jaar afgeschreven. In 2018 heeft voorheen LangeLand Ziekenhuis Oogzorg Haaglanden overgenomen, goodwill van € 0,1 miljoen wordt in 10 jaar afgeschreven. De boekwaarde 2024 is volledig afgewaardeerd omdat de toekomstige waarde onvoldoende is in te schatten. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	282.834.590	298.834.645
Bij: investeringen	18.218.879	12.764.759
Af: afschrijvingen	28.071.328	28.764.814
Af: desinvesteringen	9.391.575	-
Boekwaarde per 31 december	263.590.566	282.834.590

Toelichting:

In 2024 hebben diverse investeringen in automatisering ad € 5,3 miljoen, medisch inventaris ad € 4,6 miljoen (waaronder immunochemie analyzers), installaties ad € 2,5 miljoen (waaronder kledingapparaat en hartkamers) en verbouwingen ad € 1,5 miljoen plaatsgevonden. Als gevolg van de verkoop van locatie Sportlaan aan de gemeente Den Haag hebben een aantal desinvesteringen plaatsgevonden in 2024 met een totale waarde van € 7,2 miljoen. Daarnaast is het ZIS/EPD van de locatie Zoetermeer versneld afgeschreven als gevolg van de HiX-fusie in oktober 2024 (€ 1,2 miljoen) en zijn een aantal tijdelijke noodvoorzieningen voor onder andere het laboratoria versneld afgeschreven (€ 1,0 miljoen).

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.9.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	11.735.290	13.207.003
Resultaat deelnemingen	1.049.158	684.037
Desinvestering RHMD	-	-653.868
Ontvangen dividend	-264.961	-226.543
Aflossing/Opname leningen	-	-1.250.000
Overige mutaties	89.939	-25.339
Boekwaarde per 31 december	12.609.426	11.735.290

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.8. Het resultaat deelnemingen bestaat uit het Haga deel van het resultaat van het Reinier Haga Orthopedisch Centrum (€ 0,6 miljoen), HagaZiekenhuis Huidkliniek Zoetermeer BV (€ 0,3 miljoen) en de mutatie van de participatie in Centramed. Daarnaast heeft HagaZiekenhuis in 2024 dividend ontvangen van HagaZiekenhuis Huidkliniek Zoetermeer BV (€ 0,3 miljoen). Van de vorderingen op de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 0,3 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbe- lang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Zorgservice XL BV te Delfgauw		46	33,85%	500	-
Stichting Zorg bij Uitstek te Zoetermeer		-	100%	-	-
HagaZiekenhuis Huidkliniek Zoetermeer BV		18.000	51%	1.645.730	526.197
Zeggenschapsbelang					
Stichting Combister te Delft		-	50%	743	-
Reinier Haga Groep Orthopedisch Centrum BV te Zoetermeer		3.375.005	60%	10.398.669	1.055.724

Haga heeft een kapitaalbelang van 60% in Reinier Haga Orthopedisch Centrum via winstgerechtigde aandelen en zeggenschapsbelang van 50% via stemgerechtigde aandelen.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
Onderhanden werk	68.001.432	60.248.167
Af: ontvangen voorschotten	-60.268.922	-53.832.529
Totaal onderhanden werk	<u>7.732.510</u>	<u>6.415.638</u>
Medische middelen	2.938.354	2.705.979
Magazijnartikelen	179.817	149.529
Voorraad Hartcentrum/ OK	2.971.503	2.528.723
Overige voorraad	329.044	547.556
Totaal voorraden	<u>6.418.718</u>	<u>5.931.787</u>

Toelichting:

Op het onderhanden werk zijn de permanente voorschotten zorgverzekeraars in mindering gebracht.

Op de voorraden is geen voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht.

De toename van de voorraden kan voornamelijk worden verklaard door een toename van de voorraad klinische apotheek, voorraad OK en de voorraad Hartcentrum.

Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.9.

5. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24 €	31-dec-23 €
1. Handelsdebiteuren	30.373.842	38.403.810
2. Groepsmaatschappijen	455.436	470.976
3. Overige vorderingen:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	48.519.027	50.256.175
Vooruitbetaalde bedragen	7.332.187	6.304.641
Nog te ontvangen bedragen en diverse vorderingen	<u>12.994.889</u>	<u>10.632.761</u>
Totaal overige vorderingen	<u>68.846.103</u>	<u>67.193.577</u>
	<u>99.675.381</u>	<u>106.068.363</u>

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

Toelichting:

De afname van de handelsdebiteuren hangt samen met de afspraken rondom de verkorting van de betaaltermijn met de zorgverzekeraars.

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 1,2 miljoen (2023: € 1,4 miljoen).

De vorderingen op groepsmaatschappijen bestaan uit een vordering op HagaZiekenhuis Huidkliniek Zoetermeer BV. Over deze vordering wordt geen rente berekend en de looptijd bedraagt minder dan een jaar.

Op het brutobedrag nog te factureren omzet ad € 43,0 miljoen is, naast de voorschotten van zorgverzekeraars (€ 13,7 miljoen), terugbetaling in kader van Horizontaal Toezicht (€ 3,3 miljoen) in mindering gebracht. Daarnaast is er een vordering op zorgverzekeraars in het kader van opbrengstverrekening (aanneemsommen) van € 22,0 miljoen inbegrepen.

Het saldo vooruitbetaalde bedragen betreft voornamelijk vooruitbetalingen ten behoeve van beeldvormende apparatuur (€ 4,7 miljoen).

Nog te ontvangen bedragen en diverse vorderingen zijn toegenomen ten opzichte van 2023. De grootste vorderingen betreffen de subsidie beschikbaarheidsbijdrage 2024 (€ 2,5 miljoen), nog te ontvangen BTW suppletie (€ 1,4 miljoen) en te ontvangen inkoopkorting dure geneesmiddelen (€ 2,9 miljoen).

De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Bankrekeningen	44.555.351	31.614.679
Kassen	4.388	7.383
Totaal liquide middelen	44.559.739	31.622.062

Toelichting:

De liquide middelen ad € 44,6 miljoen vrij beschikbaar en zijn aangewend voor de reguliere bedrijfsuitoefening. Hiervan betreft € 20 miljoen een depositorekening. De depositorekening heeft een looptijd van maximaal een maand.

PASSIVA**7. Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
I Gestort en opgevraagd kapitaal	45	45
II Bestemmingsreserve	2.082.273	-
III Overige reserves	100.187.594	102.160.633
Totaal eigen vermogen	102.269.912	102.160.678

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Bestemmingsreserve	Overige reserves
	€	€	€
Stand per 1-1-23	45	-	104.627.916
Resultaat 2023	-	-	-2.467.283
Stand per 1-1-24	45	-	102.160.633
Resultaat 2024	-	2.082.273	-1.973.039
Mutaties 2024	-	-	-
Stand per 31-12-24	45	2.082.273	100.187.594

Toelichting:

Van het resultaat 2024 zal € 2,1 miljoen worden toegevoegd aan de bestemmingsreserves voor wetenschappelijk onderzoek. Tot en met 2023 werd voor wetenschap per vakgroep een grootboekrekening aangehouden met het saldo van ontvangsten en uitgaven voor wetenschap. Om de transparantie van de opbrengsten en kosten van wetenschap te vergroten is in 2024 een projectadministratie ingericht waarbij vanaf 2025 opbrengsten en kosten van onderzoek via de resultatenrekening zullen lopen. Het saldo van de grootboekrekeningen waar geen harde externe verplichting (zoals vooruitontvangen subsidies) tegenover staat is vrijgevallen in het resultaat. Met de vakgroepen is afgesproken dat het geld bestemd blijft ter financiering van toekomstig onderzoek. Dit is tot uitdrukking gebracht in de gevormde resultaatbestemming. Het resultaat na verwerking van de bestemmingsreserve is toegevoegd aan de overige reserves.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
Medische aansprakelijkheid	3.486.138	1.062.043	551.614	-	3.996.567
Jubilea	3.906.427	778.176	343.185	-	4.341.418
Langdurig zieken	1.461.946	620.220	207.158	-	1.875.008
Wet arbeidsmarkt in balans	37.536	-	-	37.536	-
Generatiebeleid	-	3.351.273	429.258	-	2.922.015
Asbestsanering	-	1.182.050	-	-	1.182.050
Reorganisatie	-	960.130	-	-	960.130
Verlieslatende contracten	-	926.609	-	-	926.609
Totaal voorzieningen	<u>8.892.047</u>	<u>8.880.501</u>	<u>1.531.215</u>	<u>37.536</u>	<u>16.203.797</u>

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

	31-dec-24
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	4.386.844
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	11.816.953
hiervan > 5 jaar	5.986.244

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening voor het eigen risico medische aansprakelijkheid (verzekerd bij Centramed WA) is ten opzichte van 2023 gestegen. Dit hangt grotendeels samen met het hogere eigen risico.

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren (uitgezonderd de Long-COVID waarvoor een periode van drie jaar geldt) van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

De personele voorzieningen zijn gestegen door onder andere CAO-stijgingen.

In 2024 is een voorziening generatiebeleid gevormd. In de CAO 2023-2025 is een generatieregeling voor het oudere personeel afgesproken. Door de aard van de regeling (opbouwregime) neemt de voorziening jaar op jaar toe naar een verwacht evenwichtsniveau in de toekomst waarbij sparen en onttrekken in evenwicht zijn.

Daarnaast is in 2024 een voorziening gevormd voor het aanwezige asbest in het gebouw Zoetermeer. Dit betreft de inschatting voor de kosten van het insealen van het aanwezige asbest en het verwijderen van het asbest bij eventuele toekomstige sloop.

De gevormde voorziening reorganisatie betreft de afspraak rondom pensioencompensatie voor het voedingspersoneel dat in 2024 is overgegaan naar FoodForCare.

De voorziening verlieslatende contracten heeft betrekking op het langlopende huurcontract aan de Brechtzijde in Zoetermeer (3e verdieping). Deze ruimte (kantoorvoorziening) staat vanaf 2025 leeg. De voorziening betreft de contante waarde van de huurtermijnen tot einde contract. Er wordt gezocht naar een onderhuurder (contractueel toegestaan). Deze is tot en met heden niet gevonden.

9. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	179.904.310	94.531.143
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: kwijtschelding lening	-	12.096.200
Af: aflossingen	17.748.410	13.916.301
Bij: leningen van kortlopend naar langlopend	-	111.385.668
Stand per 31 december	<u>162.155.900</u>	<u>179.904.310</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	13.743.450	13.815.407
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>148.412.450</u>	<u>166.088.903</u>

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	13.743.450	13.815.407
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	148.412.450	166.088.903
hiervan > 5 jaar	105.182.890	115.389.629

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.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

Toelichting:

De langlopende schulden zijn ten opzichte van voorgaand jaar afgenomen als gevolg van reguliere en additionele aflossingen. Er zijn geen nieuwe langlopende leningen aangegaan. De additionele aflossingen hebben betrekking op de verkoop locatie Sportlaan. De verstrekte zekerheden staan vermeld onder punt 1.1.9.

10. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	44.213.632	44.545.321
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	13.743.450	13.815.407
Aflossingsverplichtingen lopend boekjaar langlopende leningen	275.000	605.001
Schulden aan banken (leningen)	-	-
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	12.336.590	7.243.531
Belastingen en premies sociale verzekeringen	16.751.840	15.703.290
Schulden ter zake pensioenen	7.157.920	6.540.733
Overige schulden:		
persoonlijk levensfase budget	27.807.548	26.805.827
reservering vakantiegeld	8.960.979	8.333.078
reservering vakantiedagen en JUS	5.160.532	4.672.840
Nog te betalen kosten	31.292.690	39.424.407
Totaal overige schulden	73.221.749	79.236.152
Totaal kortlopende schulden	<u>167.700.181</u>	<u>167.689.435</u>

Toelichting:

De schulden aan verbonden maatschappijen zijn toegenomen door verschil in timing. De afrekening vindt plaats door middel van een geldstroom.

Onder overige nog te betalen kosten zijn verantwoord nog te ontvangen facturen (€ 5,0 miljoen), rekening-courant MSC (€ 5,6 miljoen) en technisch onderhoud (€ 3,2 miljoen). Een deel van de afname hangt samen met de andere verwerking van wetenschap (zie toelichting eigen vermogen).

De reservering persoonlijk levensfase budget en reservering vakantiedagen hebben grotendeels een looptijd langer dan een jaar. Alle overige reserveringen hebben een looptijd korter dan een jaar.

11. Financiële instrumenten**Algemeen**

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende primaire financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in financiële derivaten 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 de instellingen 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 uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 73% geconcentreerd bij vijf grote verzekeraars. Haga loopt geen kredietrisico op vorderingen bij zorgverzekeraars.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij de meeste leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Om rentefluctuaties, van de leningen met een variabele rente, te beheersen maakt Haga gebruik van derivaten in de vorm van swaps. Bij de Rabobank zijn de volgende swaps afgesloten:

Nr	Bedrag	Startdatum	Einddatum	Percentage
1	€ 3.375.000	31-03-2016	31-03-2031	2,81
2	€ 4.200.000	30-12-2016	31-12-2031	2,99

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Haga maakt gebruik van financiële instrumenten in de vorm van zogenaamde interest rate swaps. Deze instrumenten zijn op basis van kostprijs-hedgeaccounting in de jaarrekening verwerkt. Jaarlijks actualiseert Haga de hiervoor vereiste documentatie. De negatieve waarde bedraagt ultimo 2024 voor Haga € 0,3 miljoen. Omdat hedgeaccounting is toegepast is deze negatieve waarde niet als schuld op de balans gewaardeerd.

Haga maakt gebruik van derivaten om het renterisico op leningen te beperken en om leningen tegen een zo laag mogelijk rentetarief aan te gaan. Haga handelt niet in financiële derivaten.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024**12. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen***Bijdrage zorgverzekeraars*

In augustus 2024 is overeenstemming bereikt met verzekeraars, het WfZ en de banken omtrent een optie voor een additionele, gemaximeerde bijdrage van verzekeraars en herziene financiële afspraken met banken en het WfZ voor de periode 2023-2026. Voor 2024 is geen gebruik gemaakt van de optie.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof van Justitie een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloofd en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of, en in hoeverre, deze uitspraak van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. De mogelijke verplichtingen die hieruit voortvloeien, zijn op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Obligo Waarborgfonds

Aan het Waarborgfonds Zorgsector is bij faillissement van één van de deelnemende instellingen een obligoverplichting aanwezig mocht het Waarborgfonds zelf niet kunnen voldoen aan haar verplichtingen, die daaruit voortvloeien. Deze verplichting is maximaal 3% van de restschuld en bedraagt dus per 31-12-2024 maximaal € 2,2 miljoen.

Huurverplichtingen

Voor de verlening van zorg zijn op diverse locaties ruimtes gehuurd in Den Haag en Zoetermeer. De betreffende locaties zijn:

- Diverse locaties. Voor bloedafname worden diverse locaties gehuurd in de gemeente Den Haag. De looptijd voor de huur bedraagt twee jaar. Voor het komende jaar is de huurprijs € 0,2 miljoen.
- Europaweg 151 te Zoetermeer. De overeenkomst is aangegaan per 29 februari 2016 en eindigt op 30 juni 2026. De huurprijs voor de polikliniek bedraagt € 0,2 miljoen en wordt jaarlijks geïndexeerd. Daarnaast wordt ook voor de oogheelkunde een ruimte gehuurd. Hiervoor is een contract afgesloten dat eindigt op 28 februari 2028. De huurprijs bedraagt € 0,02 miljoen en wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Brechtzijde 20 te Zoetermeer. De huurovereenkomst is aangegaan 14 november 2016 en eindigt op 31 maart 2029. De huurprijs bedraagt € 0,1 miljoen en wordt jaarlijks geïndexeerd. Vanuit HagaZiekenhuis is de wens uitgesproken om het contract te verlengen tot 2031.
- Toneellaan 3 te Zoetermeer. Voor 348 parkeerplaatsen is een triple net huurovereenkomst aangegaan per 1 april 2020. Deze overeenkomst eindigt op 1 april 2055. De huurprijs bedraagt € 0,3 miljoen en wordt jaarlijks geïndexeerd. Reinier de Graaf

Lease auto's

Haga heeft 15 operational lease contracten gesloten voor in totaal 34 bedrijfsauto's. Deze bedrijfsauto's worden gebruikt voor trombosediens, logistiek, facilitair bedrijf, techniek en apotheek. Eén van de auto's is voor de RvB. De einddatum van de overeenkomsten variëren tussen 1 maart 2025 en 5 februari 2030. De totale leaseverplichting die op dit moment openstaat is € 0,5 miljoen. Hiervan heeft € 0,2 miljoen een looptijd van korter dan één jaar en € 0,3 miljoen korter dan vijf jaar. Bedragen betreffen volledige leaseverplichting inclusief bijbehorende kosten en BTW.

Investeringsverplichtingen

In 2024 zijn voor ICT en medische apparatuur meerdere investeringsverplichtingen aangegaan. De verplichtingen bedragen € 6,6 miljoen respectievelijk € 9,4 miljoen.

Onderhoud gebouwen

Volker Wessels maintain contract	€ 45,7 miljoen
----------------------------------	----------------

Toelichting onderhoud gebouwen

Haga is in 2013 het kader van de vernieuwbouw overeenkomsten aangegaan Volker Wessels voor het onderhoud van gebouwen aan het Els Borst-Eilersplein. De overeenkomsten zijn in 2023 aangepast en hebben een looptijd tot en met 2034.

ICT

Chipsoft Ziekenhuis Informatiesysteem	€ 6,1 miljoen
---------------------------------------	---------------

Haga maakt gebruik van het ziekenhuis informatiesysteem HIX, dat wordt geleverd door Chipsoft. Hiervoor is een langlopend contract afgesloten. Het huidige contract heeft een looptijd tot 31 december 2027.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

Siemens

In het kader van Technologisch Partnerschap € 9,3 miljoen

Haga is in 2012 een Technologisch Partnerschap Overeenkomst aangegaan met Siemens waarbij Haga tegen het betalen van een nagenoeg vaste fee voor 15 jaar verschillende diensten en producten, samenhangend met beeldvormende techniek, krijgt geleverd. Haga heeft het contract met ingang van 2012 in de jaarrekening verwerkt als operational lease.

€

Te betalen:

Binnen één jaar 4,6 miljoen

Tussen één jaar en vijf jaar 4,7 miljoen

Meer dan vijf jaar -

Totaal 9,3 miljoen

Verstrekte bankgaranties

Er is door Haga een garantie afgegeven aan Avero Pensioen Verzekeringen N.V. en aan Stichting Rivierduinen voor de huur van de Europaweg en de Brechtzijde voor in totaal € 0,1 miljoen. Met het Reinier Haga Orthopedisch Centrum is een service level agreement afgesloten waarin alle verplichtingen over en weer zijn opgenomen.

Kredietfaciliteiten

Haga heeft een kredietfaciliteit contractueel vastgelegd van € 47,5 miljoen.

Gestelde zekerheden

Ten behoeve van de opgenomen kredieten van de bankrekeningen bij de Rabobank, BNG, ING en ABN AMRO heeft Haga de volgende zekerheden gesteld:

- Verpanding van inventaris, machines, voorraden en installaties
- Verpanding van rechten en/of vorderingen op grond van afgesloten verzekeringen, met uitzondering van iedere vordering die op grond van artikel 7:954 lid 4 BW niet kan worden verpand.
- 1. Het is de zorgaanbieder niet toegestaan om rechten en plichten zoals overeengekomen met de zorgverzekeraar geheel of gedeeltelijk aan derden over te dragen of door deze derden te laten overnemen zonder voorafgaande schriftelijke goedkeuring van de zorgverzekeraar. De zorgverzekeraar kan aan het verlenen van toestemming voorwaarden verbinden.
- 2. De overdraagbaarheid van vorderingsrechten van de zorgaanbieder jegens de zorgverzekeraar wordt uitgesloten in de zin van artikel 3:83 lid 2 BW. In afwijking van het bepaalde in vorige volzin is verpanding van vorderingen door de zorgaanbieder aan de bank die aan de zorgaanbieder een financiering verstrekt, toegestaan.
- Het recht van hypotheek tot een maximum bedrag van € 518 miljoen
- Een negatieve pledge.
- Een pari/passu verklaring
- Een positieve en negatieve hypotheekverklaring op alle huidige en toekomstige registergoederen
- cross-default

Ten behoeve van de aangetrokken geldleningen tot en met 2012 staat het Waarborgfonds voor de Zorgsector borg. Hiervoor zijn verklaringen van borgstelling afgegeven door het WFZ. Voor de nieuw aangetrokken leningen vanaf 2013 staat Waarborgfonds voor de Zorg niet borg. Dit geldt alleen voor de geldleningen van Haga locatie Den Haag.

Als onderdeel van haar financieringsafspraken dient Haga tevens te voldoen aan een viertal financiële ratios. Per ultimo 2024 voldoet Haga aan de gestelde bankratio's.

Garantie

In 2017 heeft het Reinier Haga Groep Orthopedisch Centrum BV financieringsovereenkomsten afgesloten met ABN AMRO Bank N.V.. Hiervoor is de volgende garantie afgegeven:

A. Een garantieovereenkomst aangegaan door Stichting Reinier de Graaf Groep en Haga als garantiegivers en ABN AMRO Bank N.V. ('ABN') als kredietverlener, voor een maximaal bedrag van € 30 miljoen, in verband met de kredietovereenkomst tussen ABN als kredietverlener en Reinier Haga Groep Orthopedisch Centrum B.V. als kredietnemer.

In verband met bovenstaande garantieovereenkomst zijn Stichting Reinier de Graaf Groep en Haga in afwijking van het bepaalde in artikel 6:10 BW, een onderlinge (interne) draagplicht overeengekomen in de verhouding 40% respectievelijk 60%, conform de kapitaalbelangen van beide partijen in Reinier Haga Groep Orthopedisch Centrum BV.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

Verplichtingen uit hoofde van het microbeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke 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.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024. Haga is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van Haga per 31 december 2024.

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2024		
- aanschafwaarde	500.000	500.000
- cumulatieve afschrijvingen	276.667	276.667
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>223.333</u>	<u>223.333</u>
Mutaties in het boekjaar		
- afschrijvingen	55.000	55.000
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>55.000</u>	<u>55.000</u>
- <i>desinvestering</i>		
aanschafwaarde	500.000	500.000
cumulatieve afschrijvingen	331.667	331.667
	<u>168.333</u>	<u>168.333</u>
Stand per 31 december 2024		
- aanschafwaarde	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>-</u>	<u>-</u>
10%-11,11%		

1.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE 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	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	241.833.935	135.024.192	121.863.697	6.798.321	505.520.144
- cumulatieve afschrijvingen	91.760.709	56.993.828	73.931.018	-	222.685.555
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>150.073.226</u>	<u>78.030.365</u>	<u>47.932.678</u>	<u>6.798.321</u>	<u>282.834.590</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	95.382	384	-63.863	18.186.977	18.218.879
- fusiebijdrage verzekeraars	-	-	-	-	-
- investeringen van OHW naar actieven	4.472.851	5.044.401	12.071.878	-21.589.130	-
- afschrijvingen	7.282.602	6.968.409	13.820.317	-	28.071.328
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.714.369</u>	<u>-1.923.624</u>	<u>-1.812.302</u>	<u>-3.402.153</u>	<u>-9.852.449</u>
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	13.647.232	1.022.731	1.600.296	-	16.270.260
cumulatieve afschrijvingen	6.088.167	168.561	621.957	-	6.878.685
	<u>7.559.065</u>	<u>854.170</u>	<u>978.339</u>	<u>-</u>	<u>9.391.575</u>
- terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	6.968.801	1.189.223	35.549.346	-	43.707.370
cumulatieve afschrijvingen	6.968.801	1.189.223	35.549.346	-	43.707.370
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	225.786.133	137.857.023	96.722.069	3.396.168	463.761.393
- cumulatieve afschrijvingen	85.986.342	62.604.453	51.580.032	-	200.170.827
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>139.799.791</u>	<u>75.252.571</u>	<u>45.142.037</u>	<u>3.396.168</u>	<u>263.590.566</u>
	0%-17%	4%-17%	2%-20%	10%	

1.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	5.956.200	1.899.090	3.880.000	11.735.290
Resultaat deelnemingen	1.049.158	-	-	1.049.158
Desinvestering/ overdracht RHMDc	-	-	-	-
Ontvangen dividend	-264.961	-	-	-264.961
Aflossing lening	-	-	-	-
Aanvulling ledenrekening	-	89.939	-	89.939
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>6.740.397</u>	<u>1.989.029</u>	<u>3.880.000</u>	<u>12.609.426</u>

BIJLAGE

1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Kwijtscheld- ing in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden	Toelichting
		€			%	€	€	€	€	€	€			€		
NWB	1-apr-06	8.372.245	40	Onderhands	4,07%	4.696.625	-	-	204.201	4.492.424	3.471.419	22	Jaarlijks	204.201	Borgstelling WfZ	Vast
NWB	26-mrt-15	4.260.491	13	Onderhands	0,98%	1.392.853	-	-	327.730	1.065.123	-	4	Kwartaal	327.730	Borgstelling WfZ	Vast
NWB	26-mrt-01	8.864.968	27	Onderhands	-0,24%	1.395.411	-	-	328.332	1.067.079	-	4	Kwartaal	328.332	Borgstelling WfZ	Vast
BNG	3-okt-05	2.756.714	27	Onderhands	0,25%	918.905	-	-	102.101	816.804	306.302	8	Jaarlijks	102.101	Borgstelling WfZ	Vast
BNG	15-jun-05	25.000.000	30	Onderhands	2,44%	10.000.000	-	-	833.333	9.166.667	5.000.000	11	Jaarlijks	833.333	Borgstelling WfZ	Vast
Rabobank	1-jun-10	15.000.000	30	Onderhands	4,58%	8.250.000	-	-	500.000	7.750.000	5.250.000	16	Kwartaal	500.000	Borgstelling WfZ	Vast
BNG	1-jun-10	15.000.000	30	Onderhands	4,58%	8.250.000	-	-	500.000	7.750.000	5.250.000	16	Kwartaal	500.000	Borgstelling WfZ	Vast
Rabobank	1-jun-11	17.500.000	30	Onderhands	4,82%	10.208.333	-	-	583.333	9.625.000	6.708.333	17	Kwartaal	583.333	Borgstelling WfZ	Vast
BNG	1-jun-11	17.500.000	30	Onderhands	4,82%	10.208.333	-	-	583.333	9.625.000	6.708.333	17	Kwartaal	583.333	Borgstelling WfZ	Vast
Rabobank	1-jun-12	10.000.000	30	Onderhands	4,96%	6.166.667	-	-	333.333	5.833.333	4.166.667	18	Kwartaal	333.333	Borgstelling WfZ	Vast
BNG	1-jun-12	10.000.000	30	Onderhands	4,96%	6.166.667	-	-	333.333	5.833.333	4.166.667	18	Kwartaal	333.333	Borgstelling WfZ	Vast
Rabobank	3-dec-12	7.500.000	30	Onderhands	5,01%	4.750.000	-	-	250.000	4.500.000	3.250.000	18	Kwartaal	250.000	Borgstelling WfZ	Vast
BNG	3-dec-12	7.500.000	30	Onderhands	5,01%	4.750.000	-	-	250.000	4.500.000	3.250.000	18	Kwartaal	250.000	Borgstelling WfZ	Vast
Rabobank	31-dec-13	7.000.000	15	Onderhands	4,65%	4.666.680	-	-	233.332	4.433.348	3.266.668	19	Kwartaal	233.332	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	31-dec-13	7.000.000	15	Onderhands	5,17%	4.666.667	-	-	233.333	4.433.333	3.266.667	19	Kwartaal	233.333	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	30-jun-14	7.000.000	15	Onderhands	4,86%	4.783.346	-	-	748.332	4.035.014	5.853.334	20	Kwartaal	233.332	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	30-jun-14	7.000.000	15	Onderhands	4,56%	4.783.333	-	-	233.333	4.550.000	3.383.333	20	Kwartaal	233.333	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	31-dec-14	5.000.000	15	Onderhands	5,05%	3.499.988	-	-	416.668	3.083.320	2.250.000	20	Kwartaal	166.668	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	31-dec-14	5.000.000	15	Onderhands	5,05%	3.500.000	-	-	166.667	3.333.333	2.500.000	20	Kwartaal	166.667	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	31-mrt-14	3.000.000	15	Onderhands	5,26%	4.300.000	-	-	500.000	3.800.000	2.800.000	21	Kwartaal	200.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	31-mrt-14	3.000.000	15	Onderhands	5,26%	4.300.000	-	-	200.000	4.100.000	3.100.000	21	Kwartaal	200.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	30-sep-14	3.000.000	15	Onderhands	4,52%	1.537.500	-	-	150.000	1.387.500	637.500	10	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	30-sep-14	3.000.000	15	Onderhands	4,52%	1.537.500	-	-	150.000	1.387.500	637.500	10	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	30-jun-15	6.000.000	15	Onderhands	4,73%	1.612.500	-	-	300.000	1.312.500	562.500	10	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	30-jun-15	6.000.000	15	Onderhands	4,73%	1.612.500	-	-	150.000	1.462.500	712.500	10	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	31-mrt-15	3.000.000	15	Onderhands	4,95%	1.687.500	-	-	300.000	1.387.500	637.500	11	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	31-mrt-15	3.000.000	15	Onderhands	4,95%	1.687.500	-	-	150.000	1.537.500	787.500	11	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	30-sep-15	3.000.000	15	Onderhands	5,18%	1.762.500	-	-	300.000	1.462.500	712.500	11	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	30-sep-15	3.000.000	15	Onderhands	5,18%	1.762.500	-	-	150.000	1.612.500	862.500	11	Kwartaal	150.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	31-mrt-16	6.000.000	15	Onderhands	5,00%	3.675.000	-	-	2.433.000	1.242.000	690.000	12	Kwartaal	110.400	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	30-dec-16	7.000.000	15	Onderhands	5,18%	4.550.000	-	-	350.000	4.200.000	2.450.000	12	Kwartaal	350.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	31-mrt-16	6.000.000	15	Onderhands	4,96%	3.675.000	-	-	300.000	3.375.000	1.875.000	12	Kwartaal	300.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Variabel
Rabobank	30-dec-16	7.000.000	15	Onderhands	4,89%	4.550.000	-	-	350.000	4.200.000	2.450.000	12	Kwartaal	350.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Variabel
BNG	30-dec-16	15.000.000	15	Onderhands	3,12%	11.500.000	-	-	500.000	11.000.000	8.500.000	22	Kwartaal	500.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	30-dec-16	15.000.000	15	Onderhands	3,12%	11.500.000	-	-	500.000	11.000.000	8.500.000	22	Kwartaal	500.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
BNG	30-dec-16	1.500.000	15	Onderhands	3,01%	975.000	-	-	75.000	900.000	525.000	12	Kwartaal	75.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Rabobank	30-dec-16	1.500.000	15	Onderhands	3,01%	975.000	-	-	75.000	900.000	525.000	12	Kwartaal	75.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	Vast
Roche	1-mrt-14	0		Financial lease	0,00%	25.611	-	-	25.611	-	-			-		

BIJLAGE

1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Kwijtscheld- ing in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden	Toelichting
		€			%	€	€	€	€	€	€			€		
BNG-98894	1-apr-04	12.000.000	20	Onderhands	5,07%	600.000	-	-	600.000	-	-	-	Lineair	-	Hypotheek	
BNG-99648	16-mei-05	2.627.206	22	Onderhands	2,61%	477.674	-	-	119.418	358.255	-	3	Lineair	119.418	Gemeente Garantie	
BNG-72682.1	15-jul-98	4.537.802	40	Onderhands	1,00%	567.225	-	-	113.445	453.780	-	4	Lineair	113.445	Gemeente Garantie	
BNG-72977.1	1-aug-98	4.537.802	40	Onderhands	1,05%	567.225	-	-	113.445	453.780	-	4	Lineair	113.445	Gemeente Garantie	
BNG-70613.1	18-aug-97	2.327.079	40	Onderhands	4,86%	465.415	-	-	116.354	349.061	-	3	Lineair	116.354	Gemeente Garantie	
BNG-99650	29-dec-04	2.667.214	23	Onderhands	0,85%	465.429	-	-	116.357	349.071	-	3	Lineair	116.357	Gemeente Garantie	
ING 69.12.46.122	1-aug-02	2.552.514	30	Onderhands	5,49%	680.670	-	-	85.084	595.587	170.168	7	Lineair	85.084	- Hypotheek - Gemeente Garantie	
ING 67.80.91.986	1-jan-08	6.100.000	20	Onderhands	2,77%	1.525.000	-	-	305.000	1.220.000	-	4	Lineair	305.000	Hypotheek	
ING 65.00.46.714	1-sep-05	3.500.000	20	Onderhands	3,20%	306.250	-	-	175.000	131.250	-	1	Lineair	131.250	Hypotheek	
ING 80.01.17.425	4-okt-17	4.500.000	20	Onderhands	2,33%	1.800.000	-	-	450.000	1.350.000	-	4	Lineair	450.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	
ING 80.07.50.330	31-dec-19	4.500.000	20	Onderhands	2,38%	1.800.000	-	-	450.000	1.350.000	-	3	Lineair	1.227.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	
ABN FC249793911	30-sep-17	3.500.000	8	Onderhands	3,78%	2.187.500	-	-	625.000	1.562.500	-	4	Lineair	350.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	
ABN	31-dec-19	3.500.000	8	Onderhands	2,15%	2.182.500	-	-	360.000	1.822.500	-	4	Lineair	360.000	Hypotheek en verpanding vorderingen	
						<u>179.904.308</u>	-	-	<u>17.748.410</u>	<u>162.155.897</u>	<u>105.182.890</u>			<u>13.743.450</u>		

1.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

Baten

13. Toelichting onzekerheden in omzetverantwoording 2024

Inleiding

De in de jaarrekening van toepassing zijnde (landelijke) aandachtspunten voor Haga:

1. Rechtmatigheidscontrole MSZ

Bij de omzetbepaling van de DBC zorgproducten en overige zorgproducten heeft Haga de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gehanteerd zoals opgenomen in paragraaf 1.1.4.3. van deze jaarrekening. Hierbij is de "Handreiking Rechtmatigheidsonderzoek 2024 Medisch Specialistische Zorg" gevolgd.

Toelichting (landelijke) onzekerheden jaarrekening 2024

1. Rechtmatigheidscontroles MSZ

De NFU, NVZ en ZN hebben een Handreiking Rechtmatigheidsonderzoek MSZ 2024 gepubliceerd. De NZa heeft de handreiking getoetst aan de regelgeving, daarmee is juistheid van de opgenomen regelgeving getoetst. Hiermee is door de NZa geen uitspraak gedaan over de risicoanalyse of het advies voor controleren.

Deze rechtmatigheidscontroles worden beoordeeld door de representerende zorgverzekeraars. Op basis van dit oordeel zullen alle verzekeraars gezamenlijk over de rechtmatigheid van de facturatie 2024 concluderen.

De instelling heeft, voor de jaarrekening deels op basis van een risicoanalyse, onderzoek verricht naar de risico's die voor Haga materieel zijn. In deze risicoanalyse zijn de uitkomsten van eerder uitgevoerde aanvullende omzetonderzoeken en beschikbare overige in- en externe controles betrokken.

Daarnaast is Haga Zoetermeer bezig op basis van deze handreiking een onderzoek inzake 2024 af te ronden. De voorlopige uitkomsten zijn betrokken bij het opstellen van deze jaarrekening en het inschatten van de risico's die voortvloeien uit geconstateerde onjuiste registraties en/of declaraties, rekening houdend met de contractafspraken met zorgverzekeraars. Naar verwachting volgt in de 2e helft van 2025 uitsluitend over dit onderzoek. Dit zal naar verwachting van de raad van bestuur van Haga leiden tot niet-materiële, nagekomen baten of lasten. Waar nodig heeft Haga nuanceringen geboekt. Oude jaren (2023 en eerder) worden naar verwachting in 2025 afgewikkeld.

Doelmatigheidscontroles over voorgaande jaren zullen door de zorgverzekeraars nog uitgevoerd (kunnen) worden. Haga gaat ervan uit dat dit geen financieel effect met terugwerkende kracht heeft.

De uit de genoemde werkzaamheden en controles voortvloeiende beste inschatting van het financieel effect op de omzet en daarmee samenhangende posten is verwerkt in deze jaarrekening.

1.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023**BATEN****14 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening****14.1 Zorgverzekeringswet**

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	619.093.188	580.214.228
Totaal	<u>619.093.188</u>	<u>580.214.228</u>

Toelichting:

De omzet zorgprestaties is € 42,2 miljoen hoger dan in 2023. De toename wordt veroorzaakt door indexatie en een stijging van de geleverde dure geneesmiddelen.

14.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurig zorg

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
VWS- subsidies	6.876.028	8.978.750
Totaal	<u>6.876.028</u>	<u>8.978.750</u>

Toelichting:

De VWS- subsidies zijn gedaald ten opzichte van 2023. Dit kan worden verklaard doordat in 2023 de afwikkeling van de IC- subsidie ad € 2,8 miljoen is verantwoord.

14.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
AIOS en FZO	23.367.122	22.025.923
Totaal	<u>23.367.122</u>	<u>22.025.923</u>

Toelichting:

De beschikbaarheidsbijdrage is ten opzichte van 2023 gestegen met € 1,3 mln. Dit kan voornamelijk worden verklaard door een stijging van het aantal FTE AIOS en een hoger tarief per FTE.

14.4 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Opbrengsten van overige zorginstellingen	4.423.781	5.671.516
Totaal	<u>4.423.781</u>	<u>5.671.516</u>

Toelichting:

De baten uit onderaanneming is € 1,2 miljoen lager dan in 2023. Dit komt door de inhaalfacturatie NOK (Nederlandse Obesitas Kliniek) 2022 in 2023. Daarnaast was er in 2024 een lagere productie van NOK dan verwacht. Per 31 december 2024 is de samenwerking tussen Haga en NOK beëindigd.

1.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023**15. Overige bedrijfsopbrengsten**

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Opbrengsten politheek	141.757.222	145.974.865
Overige opbrengsten	45.014.431	39.564.835
Totaal	186.771.653	185.539.700

Toelichting:

De opbrengsten politheek zijn ten opzichte van 2023 gedaald. Hiertegenover staan ook lagere patiëntgebonden kosten. In de overige opbrengsten 2023 is een eenmalige bijdrage van Reinier de Graaf Groep van € 5,7 miljoen in het kader van de ontvlechting opgenomen. Voor 2024 is het resultaat van de verkoop Sportlaan verantwoord ad € 5,4 miljoen onder de overige opbrengsten. De overige opbrengsten zijn gestegen ten opzichte van 2023. Dit kan voornamelijk worden verklaard door de verantwoording van € 8,9 miljoen fusie-budget, welke in 2023 en begin 2024 is ontvangen en naar rato van de fusie-uitgaven is verantwoord in de opbrengsten. In 2023 was € 3,7 miljoen aan opbrengsten uit het fusiebudget verantwoord.

LASTEN**16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	22.721.225	25.017.959
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	70.683.128	67.403.789
Totaal	93.404.353	92.421.748

Toelichting:

De kosten personeel niet in loondienst zijn gedaald. Dit komt voornamelijk door het programma van PNIL naar PIL en sturing op vacatures vanuit het verbeterplan. De stijging van het honorarium medisch specialisten is voornamelijk gestegen door de groei van de omzet.

17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	241.954.607	227.346.377
Sociale lasten	37.831.985	34.279.519
Pensioenlasten	21.541.062	19.859.532
Totaal personeelskosten	301.327.654	281.485.428

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

Zorg	2.644	2.712
Ondersteunende diensten	905	996
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	3.549	3.708

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is

- -

Toelichting:

De personeelskosten zijn gestegen door enerzijds salarisstijgingen conform de nieuwe CAO Ziekenhuizen met salarisstijgingen van 5% per 1 december 2023 en per 1 juni 2024 ondanks een daling van het gemiddeld aantal FTE's. Het percentage sociale lasten voor de personele voorzieningen is in 2024 gestegen van 23% naar 27%. De daling van de FTE hangt samen met de effecten van de ingestelde vacaturecommissie, de overdracht van medewerkers van voeding naar een andere onderneming (-/- 77 FTE) en de integratie van de voormalige RHMD-activiteiten in Zoetermeer (+37 FTE).

1.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023**18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	55.000	55.000
- materiële vaste activa	28.071.328	28.764.814
Totaal afschrijvingen	<u>28.126.328</u>	<u>28.819.814</u>

Toelichting:

De afschrijvingen zijn gedaald doordat een aantal actieven volledig zijn afgeschreven en het lagere investeringsbudget.

19. Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	168.333	-
- materiële vaste activa	2.233.358	-
Totaal afschrijvingen	<u>2.401.691</u>	<u>-</u>

Toelichting:

De overige waardeverminderingen immateriële en materiële vaste activa betreffen afwaarderingen van activa in 2024. Zie hiervoor ook de toelichting bij de (im)materiële vaste activa.

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	12.867.757	12.088.468
Algemene kosten	62.514.563	49.057.234
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	309.412.556	314.896.541
Onderhoud en energiekosten	16.022.701	23.744.009
Huur en leasing	8.654.646	7.497.485
Dotaties en vrijval voorziening dubieuze debiteuren	-200.035	-207.634
Totaal overige bedrijfskosten	<u>409.272.188</u>	<u>407.076.103</u>

Toelichting:

De stijging van de algemene kosten hangt samen met de eenmalige uitgaven in het kader van het verbeterplan HagaVooruit!. De patiëntgebonden kosten zijn gedaald ten opzichte van 2023. De afname wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere inkoop politheek. Hiertegenover staan ook lagere opbrengsten politheek.

De onderhoudskosten zijn gedaald ten opzichte van 2023 door een eenmalige afwikkeling van het dispuut met VolkerWessel ad € 5,7 miljoen in 2023 en door gunstigere tarieven energie in 2024.

21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten	731.868	179.858
Kwijtschelding lening Reinier de Graaf Groep	-	12.096.200
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>731.868</u>	<u>12.276.058</u>
Rentelasten	7.671.350	8.054.434
Rente lasten en soortgelijke kosten	<u>7.671.350</u>	<u>8.054.434</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>6.939.482</u>	<u>-4.221.624</u>

Toelichting:

De rentebaten hangen samen met het positieve banksaldo en de rente op de uitgezette deposito's.

De rentelasten zijn in 2024 gedaald. Dit komt doordat de langlopende schulden jaarlijks worden afgelost en er geen nieuwe leningen zijn aangegaan.

Daarnaast is onder rentebaten en soortgelijke opbrengsten eenmalig een bate verwerkt van € 12,1 miljoen. Dit betreft de kwijtschelding van de lening van de Reinier de Graaf Groep in het kader van de opbrengst.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Ondertekend voor
identificatiedoeleinden

1.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

22. Gebeurtenissen na balansdatum

In maart is een langlopende claim geschikt die door de overstap van verzekeraar Medirisk naar Centrmed niet gedekt was. De schikking past binnen het gereserveerde bedrag in de voorziening medische aansprakelijkheid. Het besluit tot verbouwing van de laboratoriumvloer op de locatie Den Haag voor een bedrag van € 22 miljoen is genomen. De afwaardering van de gerelateerde activa is in deze jaarrekening verwerkt.

23. Wet normering topinkomens (WNT)

Voor de WNT wordt verwezen naar pagina's ...

24. Honoraria accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2024 zijn als volgt:

	2024	2023
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	479.765	645.898
2 Overige controlewerkzaamheden	72.661	67.700
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet- controlediensten	-	-
Totaal	552.426	713.598

25. 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 23.

WNT-verantwoording 2024 Stichting HagaZiekenhuis

Deze WNT-verantwoording bevat de WNT-gegevens van stichting HagaZiekenhuis waarop de WNT van toepassing is. Het voor deze instelling toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000, het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 14 punten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2024				
Verantwoording WNT entiteit	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis
Bedragen x € 1	Drs. P.E. van der Meer MBA	drs. I. van Stijn	V.G.T. van Rijswijk MBA	J. Turkesteen RA
Functiegegevens	Voorzitter raad van bestuur	Lid raad van bestuur	Lid raad van bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12	01/10 - 31/12	1/3 - 31/08
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	0,989
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	nee
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 216.817	€ 162.909	€ 54.515	€ 115.848
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.182	€ 12.159	€ 4.054	
Subtotaal	€ 233.000	€ 175.068	€ 58.568	€ 115.848
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000	€ 175.068	€ 58.568	€ 115.848
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 233.000	€ 175.068	€ 58.568	€ 115.848
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.
Gegevens 2023				
Verantwoording WNT entiteit	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis
Bedragen x € 1				
Functiegegevens	Voorzitter raad van bestuur	nvt	nvt	zie tabel 1b
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/09 - 31/12			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1			
Dienstbetrekking?	ja			
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 69.488			
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 5.049			
Subtotaal	€ 74.537			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 74.537			
Bezoldiging	€ 74.537			

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12				
Verantwoording WNT entiteit	Stichting HagaZiekenhuis		Stichting HagaZiekenhuis	
Gegevens 2024				
Bedragen x € 1				
Functiegegevens	J. Turkesteen RA		drs. H. Feenstra	
	Lid raad van bestuur		Lid raad van bestuur	
Kalenderjaar	2024	2023	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/1 - 29/2	6/3 - 31/12	1/1 - 31/1	1/7 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	2	10	1	6
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	308	1.487	143	740
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum				
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	€ 212	€ 221	€ 212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 46.800	€ 266.600	€ 23.400	€ 177.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 313.400		€ 188.483	
Bezoldiging (alle bedragen excl. BTW)				
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 46.800	€ 266.600	€ 14.040	€ 117.742
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 313.400		€ 131.782	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.		n.v.t.	
Bezoldiging, exclusief BTW	€ 313.400		€ 131.782	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.		n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis	Stichting HagaZiekenhuis
Gegevens 2024					
Bedragen x € 1	Mevr. drs. M.A.M. Barth	Dhr. dr. P.L. Batenburg	Mevr. mr. V.E. Hart	Mevr. drs. J. van Vliet-Eppinga	Dhr. S. Vermeer MSc
Functiegegevens	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
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezoldiging	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.
Gegevens 2023					
Bedragen x € 1	Mevr. drs. M.A.M. Barth	Dhr. dr. P.L. Batenburg	Mevr. mr. V.E. Hart	Mevr. drs. J. van Vliet-Eppinga	Dhr. S. Vermeer MSc
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 33.450	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 33.450	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen
nvt

3. Overige rapportageverplichtingen
nvt



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

1.1.11 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting HagaZiekenhuis heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 8 mei 2025.

De raad van toezicht van de Stichting HagaZiekenhuis heeft de jaarrekening goedgekeurd in de vergadering van 21 mei 2025

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Origineel getekend
door

de heer P.E. van der Meer, voorzitter raad van bestuur

Origineel getekend door

de heer V.G.Th. van Rijswijk, lid raad van bestuur

Origineel getekend door

mevrouw I. van Stijn, lid raad van bestuur

Origineel getekend door

mevrouw M.A.M. Barth, voorzitter raad van toezicht

Origineel getekend door

de heer P.L. Batenburg, lid raad van toezicht

Origineel getekend door

mevrouw V.E. Hart, lid raad van toezicht

Origineel getekend door

mevrouw J. van Vliet- Eppinga, lid raad van toezicht

Origineel getekend door

de heer S. Vermeer, lid raad van toezicht

2.0 OVERIGE GEGEVENS

2.0 OVERIGE GEGEVENS

2.1 Nevenvestigingen

Stichting HagaZiekenhuis heeft per heden de volgende nevenvestigingen:

- Stichting HagaZiekenhuis Toneellaan 1, 2725 NA Zoetermeer/Vestigingsnummer 000028787072

Per 31 januari 2024 heeft Stichting HagaZiekenhuis de nevenvestiging op locatie Sportlaan 600, 2566 MJ 's-Gravenhage, verkocht.

2.2 Bestemming van het resultaat

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting HagaZiekenhuis

Verklaring over de jaarrekening 2024

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting HagaZiekenhuis ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 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 jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024 van Stichting HagaZiekenhuis te Den Haag gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de winst-en-verliesrekening over 2024; 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.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 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 HagaZiekenhuis 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 2024 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 jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 21 mei 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Christiaan Hameeteman

C. Hameeteman RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2024 van Stichting HagaZiekenhuis

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2024, 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 controle om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten, bedrijfsonderdelen of branches 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 controle 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.

Contact

Bezoekadres

Els Borst-Eilersplein 275
2545 AA Den Haag

Postadres

Postbus 40551
2504 LN Den Haag