

**Stichting Bravis ziekenhuis
gevestigd te Roosendaal**

Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

	Pagina
Bestuursverslag	2
Geconsolideerde jaarrekening	
Geconsolideerde balans per 31 december 2025	32
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	34
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	36
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	37
Overige grondslagen	46
Toelichting op de geconsolideerde balans	47
1. Overzicht verbonden partijen	58
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	62
Overige toelichtingen	66
Enkelvoudige jaarrekening	
Enkelvoudige balans per 31 december 2025	69
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025	71
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	73
Toelichting op de enkelvoudige balans	74
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	85
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	87
Overige gegevens	
Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	88
Nevenvestigingen	88

Stichting Bravis ziekenhuis
Roosendaal

Bestuursverslag

Inhoudsopgave

Voorwoord Raad van Bestuur	3
Verslag van de Raad van Toezicht	5
Bestuurlijke agenda	8
1. Algemeen	8
1.1 Concernbeschrijving	
1.2 Toegetreden zorgaanbieder	
1.3 Werkgebied en samenwerking	
1.4 Organisatiestructuur Bravis ziekenhuis	
1.5 Structuur van het concern	
2. Het nieuwe Bravis	10
2.1 Visie 2030	
2.2 Over de 5 + 1 ambities	
3. Governance	18
3.1 Besturing, management en personeel	
3.2 Bestuursmodel en medezeggenschap	
3.3 Raad van Bestuur	
3.4 Medezeggenschap	
3.5 Governancecode zorg	
3.6 Gedragscode, integriteit en klachtenregelingen	
3.7 Extern toezicht en verantwoording	
4. Risico's en onzekerheden	23
5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	24
6. Financieel beleid	26
6.1 Investerings- en financiering	
6.2 Ontwikkeling resultaat en financiële positie	
6.3 Balansposities	
6.4 Financiering en ratio's	
6.5 Financiering	
6.6 Financiële instrumenten	
6.7 Vooruitblik 2026	
6.8 Samenvattend	

Voorwoord van de Raad van Bestuur

10 jaar Bravis: Samen Schitteren!

Wat was 2025 een bijzonder jaar, waarin we samen met alle collega's het 10-jarig bestaan van Bravis vierden. Met trots kijken we terug op een lustrumjaar dat we niet snel zullen vergeten. Een jaar vol ontmoetingen, vieringen en momenten waarop alles samenkwam wat Bravis zo bijzonder maakt: betrokkenheid, trots en verbondenheid. In juni zetten we voor het eerst onze deuren wagenwijd open voor de Bravis Familiedagen. We mochten ruim 2.000 bezoekers welkom heten en laten zien waar wij elke dag met zoveel toewijding aan het werk zijn. In september vierden we ons tweede lustrum met een schitterend feest in het Atik stadion in Roosendaal. Het stadion veranderde voor één avond in een mini-festivalterrein vol licht, muziek en ontmoeting. In december sloten we het jubileum af met een unieke theatervoorstelling 'Samen Schitteren'. Een sprankelende, humoristische en ontroerende productie, gespeeld door ruim 50 Bravis-collega's. In deze voorstelling kwamen de eerste tien jaar van Bravis tot leven met zang, dans, sketches en herkenbare situaties.

Het Nieuwe Bravis

In 2025 hebben we opnieuw samen verder gebouwd aan het Nieuwe Bravis en aan het verwezenlijken van onze ambities. Samenwerking neemt daarbij een centrale plaats in. Samenwerking met onze patiënten en hun naasten, maar ook tussen de collega's binnen Bravis en met andere organisaties in onze regio. Alleen samen kunnen we een antwoord vinden op de uitdagingen in de zorg. Wij zijn dan ook trots op al onze collega's die zich iedere dag opnieuw inzetten voor het Bravis ziekenhuis. Door hun inzet slagen wij erin om de best passende zorg te verlenen aan onze patiënten. Voor hen creëren we een klimaat waarin zij zelf eigen regie kunnen nemen. Hiervoor hebben we in 2025 binnen Bravis en in samenwerking met de zorgpartners in de regio, verschillende initiatieven genomen. Steeds meer zorg wordt daarbij thuis of dichtbij huis gegeven. Ook worden patiënten op afstand gemonitord. Deze patiënten hoeven minder vaak naar het ziekenhuis te komen voor controles die goed op afstand kunnen worden uitgevoerd. In 2025 is het Technisch Ontwerp van ons nieuwe ziekenhuis opgeleverd, waarmee het realiseren van het nieuwe ziekenhuis op de Bulkenaar weer een stap dichterbij is gekomen.

Polikliniek en Kliniek van de toekomst

We werkten verder aan de Polikliniek van de toekomst en Kliniek van de toekomst. Deze programma's verbinden verschillende projecten die te maken hebben met vernieuwing en uniforme werkwijzen in het poli- en kliniekproces. Dat is nodig, want in de komende jaren neemt de druk op de zorg toe door een stijgende zorgvraag én daarnaast een grotere krapte op de arbeidsmarkt. We zien dat patiënten steeds meer zelf regie willen nemen en houden in hun zorgproces. Dat vraagt om vernieuwende oplossingen. Ook meer gelijke werkwijzen gaan ons hierbij helpen. Elke polikliniek of kliniek is uniek, maar op onderdelen is veel hetzelfde. Door op die onderdelen hetzelfde te werken, kunnen we verder digitaliseren, efficiënter werken en processen beter op elkaar aan laten sluiten. Deze ontwikkelingen dragen bij aan het waarborgen van de kwaliteit van de zorgverlening voor onze patiënten.

Organisatie-inrichting zorgbedrijf

In 2025 hebben we de implementatie van de nieuwe inrichting van de organisatie van het zorgbedrijf voorbereid. Deze gaat uit van een indeling naar capaciteiten, die leidt tot 3 zorggroepen: polikliniek, kliniek en behandeling. Deze indeling ondersteunt de programma's Polikliniek en Kliniek van de toekomst en sluit aan bij de gekozen clustering van specialismen en afdelingen die in het nieuwe ziekenhuis is voorzien. Door focus aan te brengen, processen te optimaliseren en personeel flexibel

in te zetten waar nodig of mogelijk, bouwen we samen aan een toekomstbestendig ziekenhuis. De implementatie van deze nieuwe indeling vindt plaats per 1 januari 2026.

Bedrijfsvoering

Financieel gezien hebben we 2025 eveneens goed afgesloten en hebben we de financiële basis voor de nieuwbouw verder versterkt. Dat is belangrijk, want in aanloop naar de bouw van het nieuwe ziekenhuis is financiering een essentiële stap. Onze opdracht is om deze financiële stabiliteit de komende jaren te behouden.

Vooruitblik naar 2026

Samen werken we in 2026 verder aan het realiseren van onze visie 'Het nieuwe Bravis'. De accenten zullen daarbij liggen bij de Polikliniek en Kliniek van de toekomst, de wijziging van de organisatie van het zorgbedrijf en de ontwikkeling van onze medewerkers. Voor ons is het vanzelfsprekend dat de patiënt daarin centraal staat, als persoon, met zijn gezondheid, omgeving en de naasten die belangrijk voor hem zijn. Daarbij kijken we verder dan alleen wat medisch nodig is, en bijvoorbeeld ook naar wat iemand verder helpt in het dagelijks leven. Op die manier kunnen we nog beter aansluiten bij wat voor onze patiënten belangrijk is.

In 2026 ronden we de aanbestedingsfase van de nieuwbouw af en kiezen we een consortium van bouwers dat ons nieuwe ziekenhuis gaat bouwen. Ook komen de voorbereidingen voor de financiering ervan in een afrondende fase en hopen we de kredietovereenkomsten te tekenen. We kijken uit naar de mijlpaal die we na de zomer van 2026 hopen te zetten, het starten van de eerste bouwactiviteiten!

De veranderingen in de zorg en de samenleving hebben gevolgen voor onze organisatie, het werk en onze medewerkers. Daar willen we als werkgever op blijven inspelen. Eigen regie en continu leren en verbeteren, blijven belangrijke thema's. Gelukkig slagen we er nog steeds in voldoende personeel aan te trekken en zijn we een aantrekkelijke werkgever in onze regio, al blijft de krapte op de arbeidsmarkt een punt van zorg. We zijn trots op de inzet en betrokkenheid van iedereen die bij Bravis werkt. Hierdoor kunnen we de best passende zorg blijven bieden aan onze patiënten.

T.H. Mennema-Vastenhout
Voorzitter Raad van Bestuur

A-J.C. Mante
Lid Raad van Bestuur

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de wijze van besturing in Bravis ziekenhuis en de andere organisaties in de Bravis-groep. Dat doet de raad in overeenstemming met de meest actuele wetgeving en governance codes vanuit een eigen visie op toezicht houden voor Bravis en haar (maatschappelijke) omgeving.

De Raad van Toezicht stelt de maatschappelijk opgave van Stichting Bravis ziekenhuis en haar visie daarop centraal en ziet professioneel toe op (de uitvoering van) het beleid dat daaraan invulling moet geven. Dat doet zij integer op alle niveaus, die van de maatschappelijke opgave van Bravis, van bestuur en organisatie, van zichzelf en zijn individuele leden. De Raad van Toezicht beseft dat Bravis deel uitmaakt van de (zorg)omgeving, het ecosysteem, in al haar dynamiek en dat zij in dat samenspel de inwoners van de regio duurzaam wil voorzien van optimale (ziekenhuis)zorg. De Raad van Toezicht integreert actuele ontwikkelingen in de (in)richting die Bravis daartoe voorstaat. Dit is vastgelegd in de Toezichtvisie, waarin ook een informatieprotocol is opgenomen.

Taken en verantwoordelijkheden

In het reglement Raad van Toezicht zijn de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht van Bravis vastgelegd. Dit reglement geeft, samen met de statuten van Stichting Bravis ziekenhuis, inhoud aan het toezicht op en het samenspel met de Raad van Bestuur en op het functioneren van de Raad van Toezicht zelf.

De Raad van Toezicht onderscheidt globaal de rollen van toezichthouder, adviseur/klankbord en werkgever voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft een voorzitter en een vice-voorzitter. Zij vervullen namens de voltallige raad de werkgeversrol. Doel is het zorg dragen voor een kwalitatief goed bestuur.

In 2025 is de samenstelling van de Raad van Toezicht niet gewijzigd; er heeft één herbenoeming plaatsgevonden. Nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht worden expliciet besproken met de Raad van Bestuur en binnen de Raad van Toezicht. Op deze manier wordt belangenverstrengeling voorkomen.

Vergaderingen en besluiten

De Raad van Toezicht heeft in 2025 zeven keer vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. In de vergaderingen is onder andere aandacht besteed aan de ontwikkelingen rondom de nieuwbouw, inclusief voorbereiding van de financiering, het Integraal Zorg Akkoord (IZA), strategisch risicomanagement, de WNT, statuten en reglementen, jaarrekening 2024 en begroting 2026, BCM, datagedreven zorg en KPI's, netwerkzorg, regionale samenwerkingen en samenwerking laboratoria.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht de volgende besluiten genomen:

- Vaststelling jaarrekening 2024
- Goedkeuring jaarverslag 2024
- Voorgenomen wijziging cq. vereenvoudiging van de juridische structuur van Bravis
- Vaststellen geactualiseerde document 'overzicht groepsstructuur en samenwerkingen Bravis'
- Goedkeuring voor de verlenging van het ondererfpachtsrecht tot en met 31 december 2029, met een stilzwijgende verlenging van telkens twee jaar. Het betreft een stukje grond in Roosendaal (81m²) waarop een C2000-mast staat, een van de opstelpunten in het kader van het C2000 netwerk. Dit is een digitaal communicatienetwerk dat gebruikt wordt door hulpdiensten in Nederland, zoals politie, brandweer en ambulancediensten.
- Overdracht van aandelen in Bariatrisch Centrum ZWN door Bravis Zorg B.V. aan Stichting Bravis en de juridische fusie tussen Bariatrisch Centrum ZWN en Stichting Bravis per 1 januari 2026
- Goedkeuring begroting 2026

- Goedkeuring Treasury jaarplan 2026
- Vaststellen WNT klasse-indeling V voor 2026.

Ook heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan de jaarrekening 2024 van Bravis Zorg B.V.

Commissies

Er zijn vier commissies die adviseren aan de Raad van Toezicht. Dit zijn:

- **Bedrijfsvoering & Financiën.** Deze commissie heeft 7 keer vergaderd. Tijdens de bijeenkomsten was er naast de reguliere onderwerpen als begroting en jaarrekening vooral aandacht voor de financiering nieuwbouw, QA nieuwbouw, onderhandelingen met zorgverzekeraars, managementletter, de financiële meerjarenraming, wijziging van de juridische structuur.
- **Kwaliteit & Veiligheid.** Deze commissie heeft vier keer vergaderd, waarbij er naast de reguliere onderwerpen als zorgvernieuwing en IGJ, aandacht was voor Qmentum, (poli-)kliniek van de toekomst, OK-processen en netwerkzorg.
- **Human Resource & Governance.** De commissie HR&G heeft vier keer vergaderd, waarbij onder andere de volgende onderwerpen zijn besproken: samenwerking in de regio, organisatie-inrichting, samenwerking laboratoria, wijziging juridische structuur, medewerkers-tevredenheidsonderzoek, modulair onderwijs (EPA), Qmentum, vlootschouw MT, WNT-normering.
- **Digitalisering.** Deze commissie kwam vier keer bijeen. Tijdens de vergaderingen was er naast de reguliere onderwerpen als informatieveiligheid, en cybersecurity en IT-continuïteit ook aandacht voor de digitale strategie, sourcing strategie en de MICT-organisatie.

De Remuneratiecommissie (bestaande uit de voorzitter en vice-voorzitter van de RvT) is geen formele commissie. Deze is bijeengewees voor de jaargesprekken met de individuele leden van de Raad van Bestuur. Daarbij is zowel de persoon als zijn/haar rol in het bestuur besproken. Het accent ligt naast het functioneren ook op de persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is er een gesprek geweest met beide leden van de Raad van Bestuur gezamenlijk over de teamdynamiek.

Er is een gezamenlijke themabijeenkomst gehouden tussen de commissies Kwaliteit en Veiligheid en HR&G, waarbij het onderwerp 'grenzen aan de zorg' centraal stond. Daarnaast vond er een themabijeenkomst plaats tussen de commissies Digitalisering en Kwaliteit en Veiligheid, waarin dieper werd ingegaan op de onderwerpen polikliniek van de toekomst en hoe patiënten de digitalisering en AI ervaren. Daarnaast heeft er een gezamenlijke themabijeenkomst plaatsgevonden van de RvB, RvT en de gremia van Bravis met als onderwerp informele zorg.

Zelfevaluatie

In januari 2025 heeft de jaarlijkse zelfevaluatie plaats gevonden, dit keer onder begeleiding van een externe. De bevindingen waren positief, de samenwerking binnen de RvT is goed, er is ruimte voor het goede gesprek. De balans tussen voorbereiding van thema's in de commissies en het gesprek in de plenaire vergadering is goed; dit blijven we bewaken. Er is vooruitgeblikt op de wisselingen die er in de komende 2 jaar zullen plaatsvinden en het belang van continuïteit binnen de raad. Ook is gesproken over het investeren in de relatie tussen Raad van Toezicht en Stafbestuur Vereniging Medische Staf en over het inrichten van een jaarlijkse MT-vlootschouw door de Raad van bestuur.

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de leden van de Raad van Bestuur en alle Bravis-collega's die zich in 2025 weer hebben ingezet en voor de mooie resultaten die in het afgelopen jaar zijn bereikt.

dr. M.A. Dutrée
Voorzitter Raad van Toezicht

Stichting Bravis ziekenhuis
Roosendaal

Naam Hoofdfunctie en nevenfuncties	Functie in RvT	Jaar van benoeming	Aftredend per	Herbenoembaar
Dhr. dr. M.A. (Michel) Dutrée (1958) Hoofdfunctie: eigenaar Assistis Nevenfuncties: Voorzitter bestuur Revalidatie Nederland Tuchtrechter Dopingkamer en kamer Seksuele Intimidatie, Instituut voor Sportrechtspraak Voorzitter Longkanker Nederland Voorzitter Streeklab Haarlem	- Voorzitter - Lid commissie Bedrijfsvoering en Financiën - Lid commissie werving en selectie leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur (als afgeleide van de commissie Governance en Human Resource)	2020	31-12-27	Nee
Dhr. drs. R.M. (Roel) Aleva (1958) Hoofdfunctie: medisch specialist (longarts, somnoloog), parttime werkzaam bij Ruysdael Slaapkliniek. Nevenfuncties: Lid Raad van Commissarissen Pluspunt MC, Heerlen Lid Raad van Toezicht STROOMZ, Eindhoven lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	- Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid - Lid commissie Digitalisering - Op voordracht van het Stafbestuur	2018	30-06-26	Nee
Mw. A.P.E. (Annette) Baart MBA (1962) Interim-directeur, bestuurder, programmamanager, (gemeente) secretaris Gradusgroep Nevenfuncties: Voorzitter Raad van Toezicht Stichting OcTHO, Tholen Voorzitter adviescommissie subsidies gemeente Roosendaal	- Vice-voorzitter - Voorzitter commissie Human Resources en Governance en afgeleid daarvan ook voorzitter commissie werving en selectie leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur - Op aanbevelingsrecht van de Ondernemingsraad	2019	31-01-27	Nee
Dhr. mr. B.J.M.P. (Boudewijn) Cremers (1971) Hoofdfunctie: rechter rechtbank Rotterdam	Lid commissie Human Resource en Governance	2020	31-07-28	Nee
Dhr. drs. M.E. (Michel) Hofman MSc (1970) Hoofdfunctie: Lid programma management team CumuluZ Ketenmanager en voorzitter Regieraad programma IV IZB bij het RIVM Nevenfuncties: Voorzitter Rvc Dicoon Vicevoorzitter Raad van Toezicht Flevoziekenhuis Almere	Voorzitter commissie Digitalisering	2020	31-07-28	Nee
Dhr. dr. J. (Koo) Wagenveld RA (1960) Hoofdfunctie: Universitair docent Radboud Universiteit Nijmegen, faculteit Managementwetenschappen Nevenfuncties: Voorzitter Raad van Toezicht Onderlinge verzekeringsmaatschappij Rijn & Aar U.A.	Voorzitter commissie Bedrijfsvoering en Financiën	2019	31-01-27	Nee
Dhr. drs. J.C. (Charles) van Wettum (1957) Hoofdfunctie: eigenaar Mettuw Consult Nevenfuncties Voorzitter bewonerscommissie Zonneweide Bergen op Zoom	- Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid - Op voordracht van de Cliëntenraad	2021	31-12-28	Nee

Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht

Bestuurlijke agenda 2025

1. Algemeen

1.1 Concernbeschrijving

Bravis ziekenhuis is hét ziekenhuis voor patiënten en inwoners in de regio West-Brabant en het oosten van Zeeland. Als een van de grootste algemene ziekenhuizen van Nederland bieden we een compleet pakket van medisch-specialistische zorg, zodat inwoners voor de meeste zorg terecht kunnen in de regio. Voor sommige patiëntengroepen, zoals bariatrie, pijnbehandeling, oncologie en meerdere vormen van robotchirurgie leveren we ook zorg aan patiënten van buiten het werkgebied van Bravis. Voor specialistische behandelingen die wij niet zelf uitvoeren werken we samen met andere (academische) ziekenhuizen. Samenwerking neemt in ons handelen een centrale plaats in. We geloven dat samenwerking de zorg beter maakt. Samen word je beter. Dat is en blijft ons motto. We behalen gezondheidswinst als we samenwerking versterken tussen zorgverleners onderling, in het ziekenhuis en daarbuiten, én met de patiënt. Door goed met elkaar te communiceren en informatie uit te wisselen leveren we veilige zorg die waarde toevoegt aan het leven van onze patiënten. We willen een ziekenhuis zijn waar je met plezier werkt. Een omgeving waarin teamsamenwerking centraal staat en waarin je regie kunt nemen over je eigen werk. We versterken elkaar door met respect voor ieders talent en professionaliteit bij te dragen aan de zorg voor onze patiënten.

1.2 Toegetreden zorgaanbieder

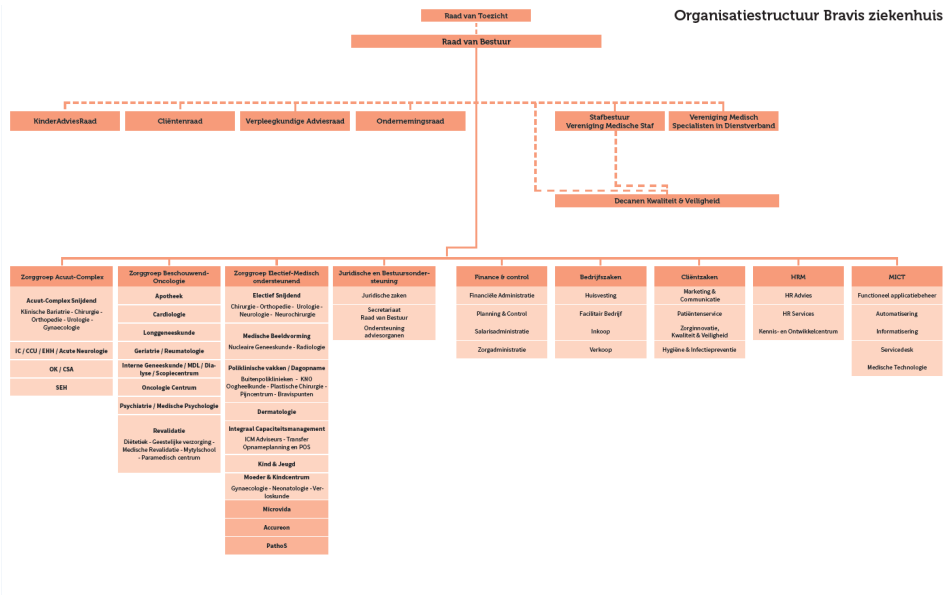
Per 1 januari 2025 is de vergunningplicht onder de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) gewijzigd. Zorgaanbieders die voor 1 januari 2025 al zorg verleenden en onder de nieuwe regels vergunningplichtig zijn worden, hebben van rechtswege een vergunning gekregen. Voor Bravis ziekenhuis is er niets gewijzigd.

1.3 Werkgebied en samenwerking

Bravis heeft twee hoofdlocaties: in Roosendaal en in Bergen op Zoom. Als Bravis zijn we verankerd in de regio. We zijn op meerdere plaatsen in de regio fysiek aanwezig met poliklinieken, Bravispunten en door samenwerking in huisartsenpraktijken. We maken op veel manieren verbinding met gemeenten, opleidingen en zorgaanbieders in de regio. Daarbij zetten we ons in om zorg over de grenzen van het ziekenhuis heen te organiseren. De samenwerking in WestWest, het Care Innovation Center en het Regionaal Elektronische Netwerk (REN) zijn daar voorbeelden van.

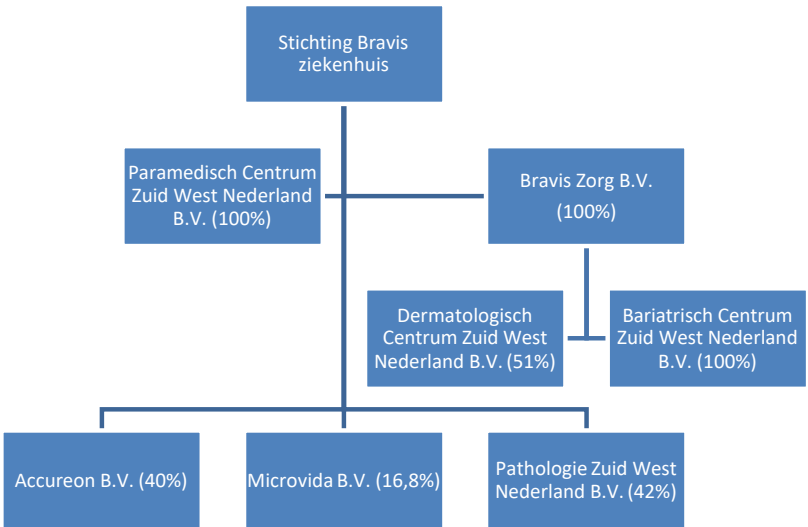
1.4 Organisatiestructuur Bravis ziekenhuis

Bravis ziekenhuis is een stichting. De Raad van Bestuur draagt de statutaire eindverantwoordelijkheid voor de algemene gang van zaken binnen het ziekenhuis, de realisatie van de doelstellingen, de strategie en de daaruit voortvloeiende resultaten. In de statuten is vastgelegd dat daarop toezicht wordt gehouden door een Raad van Toezicht. Het organigram van Bravis ziekenhuis is als volgt.



1.5 Structuur van het concern

Onder de Stichting Bravis ziekenhuis zijn enerzijds de Bravis Zorg B.V. (Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. en het Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V.) ondergebracht en anderzijds het Paramedisch Centrum Zuidwest Nederland B.V. Stichting Bravis ziekenhuis is medeaandeelhouder van Microvida B.V., Accureon B.V. en Pathologie Zuid West Nederland B.V., naar rato van de omzet. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Op basis van de bestuurlijke zeggenschap ziet het organigram er als volgt uit.



2. Het Nieuwe Bravis

2.1 Visie 2030

Het Bravis ziekenhuis is op 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie tussen het Lievensberg ziekenhuis in Bergen op Zoom en het Franciscus Ziekenhuis in Roosendaal om daarmee het brede palet medisch-specialistische zorg voor de langere termijn in de regio te behouden en te verbeteren. Bravis verleent ziekenhuiszorg vanuit twee hoofdlocaties in Bergen op Zoom en Roosendaal, poliklinieklocatie in Etten-Leur, verschillende Bravispunten en ook bij patiënten thuis. Het streven is om vanaf 2029 de ziekenhuiszorg in één nieuwe hoofdlocatie samen te brengen op de Bulkenaar in Roosendaal.

Waar staan wij voor?

Wij bieden medisch-specialistische zorg die bijdraagt aan herstel en verbetering van kwaliteit van leven van onze patiënten. Verankerd in de regio brengen we de zorg samen.

Onze kernwaarden

De manier waarop wij denken en handelen hebben we vertaald in vier kernwaarden:

Deskundig: deskundigheid is ons bestaansrecht. En als elke zorgtaak wordt uitgevoerd door degene die daarvoor het beste is toegerust, ontstaat bovendien ruimte voor meer specialisatie, dus nog meer deskundigheid. Maar deskundigheid is ook: op elk moment inzien bij welke deskundigheid de patiënt het meest gebaat is. En dan indien nodig zelf een stapje terug doen.

Verbindend: we voelen ons verbonden met elkaar en met onze patiënten. Door ons te verdiepen in patiënten en hun omgeving weten we wat zij belangrijk vinden. We betrekken iedereen die bij kan dragen aan goede zorg.

Lef: de zorg is altijd in beweging. Het vraagt lef om van alle veranderingen die op ons afkomen, verbeteringen te maken. Om het oude los te kunnen laten en om het goede in het nieuwe te zien. Om het lef te tonen nieuwe initiatieven te ontplooien en tot uitvoering te brengen.

Vrij: we ervaren de vrijheid om zelf regie te nemen. We voelen ons vrij om vragen te stellen, ons uit te spreken en elkaar aan te spreken. Want alleen zo verbeteren we onszelf én elkaar, in het belang van de patiënt.

Onze 5 + 1 ambities

Door zorgvernieuwing realiseren we blijvend laagdrempelige toegang tot goede medisch-specialistische zorg. Samen met regionale partners bieden we naadloze zorg, waarbij we patiënten helpen regie te nemen in ziekte en gezondheid. We bouwen op de deskundigheid van medewerkers en medisch specialisten in een omgeving waarin ruimte is voor initiatief en ontwikkeling.

Het Bravis-fundament

Het Bravis-fundament is de basis voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Wat er verder ook gebeurt, het fundament zorgt ervoor dat we als ziekenhuis altijd zorg kunnen blijven leveren. We borgen dit fundament in onze organisatie en ontwikkelen daarop door. Het fundament kent de volgende thema's: kwaliteit & veiligheid, financieel gezond, opleiding & onderzoek, duurzaam, leren & verbeteren.

2.2 Over de 5 + 1 ambities

Door uitvoering te geven aan de ambities uit de Visie 2030 willen we de toegankelijkheid van goede medisch-specialistische zorg in de regio borgen. Door nieuwe zorgvormen, anders werken en een andere rol voor de patiënt willen we de groei van de zorgvraag opvangen en de kwaliteit van zorg verbeteren. Centrale elementen hierin zijn gezamenlijke besluitvorming met de patiënt waarbij

aandacht is voor leefstijl en preventie. Door de inzet van Bravis Beter Thuis realiseren we dat zorg dichter bij huis verleend kan worden. Samenwerking, digitale gegevensuitwisseling en nieuwe technologie maken dit mogelijk. Het uiteindelijke doel is dat we steeds beter in staat zijn om onze zorg aan te laten sluiten aan de behoefte van de patiënt. Dit vraagt maatwerk, waarbij we de patiënt helpen om regie te nemen op die manier die het beste bij hem of haar past. In 2025 zijn de projecten binnen de verschillende ambities gecontinueerd en verder uitgebouwd.

Ambitie 1. Vergroten van patiëntwaarde

Zorg die nu én in de toekomst aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van onze patiënt; dat is de kern waar de ambitie 'Vergroten van patiëntwaarde' om draait. We betrekken patiënten bij hoe we de zorg vormgeven en versterken hun vaardigheden, zodat zij de mogelijkheid krijgen zelf regie te nemen over hun eigen zorgproces. Zo beslissen we samen met de patiënt hoe wij waarde toe kunnen voegen aan zijn of haar leven.

Wie ziek wordt, komt voor verschillende keuzes te staan. Maar hoe kies je welke behandeling het best bij je past, wanneer er meerdere behandelingen mogelijk zijn? Om patiënten hierin beter te kunnen ondersteunen, besteden we veel aandacht aan Samen Beslissen: een proces waarin arts en patiënt gezamenlijk bespreken welke behandeling het beste bij de patiënt past. Daarbij worden alle opties, voor- en nadelen, patiëntvoorkeuren en omstandigheden meegenomen. In 2025 hebben we een visie op patiëntvoorlichting ontwikkeld, die het proces van Samen Beslissen ondersteunt. 88% procent van de patiënten ervaart op de polikliniek dat er sprake is van gezamenlijke besluitvorming.

Om Samen Beslissen te ondersteunen, maken we ook gebruik van de uitvraag van PROM's (Patient Reported Outcome Measures). Vanaf 2025 vragen we de PROM's uit via patiëntenportaal MijnBravis. Hierdoor zijn de metingen zichtbaar in HIX en kunnen we de uitkomsten bespreken in de spreekkamer.

Advanced Care Planning, ofwel proactieve zorgplanning, gaat om het tijdig bespreekbaar maken van de laatste levensfase. Het is een proces waarbij patiënt en arts samen wensen, doelen en voorkeuren voor zorg bespreken en vastleggen. Bijvoorbeeld over hoe de patiënt de laatste levensfase in wil richten en welke rol eventuele naasten hierin kunnen spelen. Door samen in gesprek te gaan, laten we deze belangrijke periode zoveel mogelijk aansluiten bij de persoonlijke wensen en behoeften van de patiënt. In 2025 zijn ongeveer 100 gesprekken over proactieve zorgplanning op diverse afdelingen gevoerd.

Preventie en leefstijl vormen een integraal onderdeel van onze zorg. In 2025 is het programma Beter Gezond van start gegaan. Dat programma is gericht op het bespreken van leefstijl in de spreekkamer. Voor eenvoudige interventies kan via Beter Verwijs makkelijk verwezen worden naar regionale of digitale interventies. Voor complexere vragen over leefstijl heeft Bravis in samenwerking met TWB, WijZijn en de GGD een leefstijlloket. Hierin brengen leefstijlmakelaars de problemen rondom leefstijl in kaart, verwijzen zij naar initiatieven in de regio en volgen deze verwijzingen actief op.

Het Centrum voor Gezond gewicht is begin 2024 gestart met een tweejarig programma gericht op de obese patiënt met gezondheidsproblematiek, waarbij een gecombineerd leefstijl programma in de tweedelij wordt aangeboden. De resultaten waren zeer positief en daarom zal het programma in 2026 worden voortgezet.

Eigen regie van de patiënt heeft in de programma's 'Kliniek van de Toekomst' en 'Polikliniek van de Toekomst' veel aandacht. In de 'Polikliniek van de Toekomst' wordt ingezet op het zelf maken en

verplaatsen van afspraken en het digitaal invullen van vragenlijsten. Ook is de patiënten-app van HIX geïmplementeerd, waardoor de patiënt nog makkelijker toegang heeft tot MijnBravis. De 'Kliniek van de Toekomst' is in 2025 van start gegaan en heeft als focuspunten het zelf invoeren van de anamnese, het verbeteren van opname en ontslag en het betrekken van naasten. Onderwerpen die bijdragen aan de eigen regie van de patiënt.

Daarnaast proberen we ook steeds meer zorg op afstand te geven, zodat de patiënt niet onnodig naar het ziekenhuis hoeft te reizen. Telemonitoring en hybride zorgprogramma's als 'Niet rennen maar plannen' ondersteunen hierin. In 2025 hadden we ruim 1.600 actieve patiënten in telemonitoring.

Ambitie 2. Versterken persoonlijke regie in een wendbare organisatie

Een belangrijk uitgangspunt van ambitie 2 is een plezierige werkplek voor onze medewerkers, met volop kansen om zich te ontwikkelen. Medewerkers krijgen meer regie over hun dagelijks werk, maar ook over hun eigen ontwikkeling en loopbaan. We stimuleren medewerkers om continu te blijven leren en verbeteren, en om te kijken hoe de zorg beter kan. Dat is belangrijk, want het werk in de zorg zal ook de komende jaren onder druk blijven staan. Vitale medewerkers, eigen regie en werkplezier zijn dan ook belangrijke speerpunten. De volgende projecten zijn in 2025 belangrijk geweest voor het realiseren van de ambitie.

Borging Eigen regie doen we samen (ERDWS)

ERDWS is een belangrijk bewustwordings- en leertraject om Eigen Regie in de organisatie verder te ontwikkelen. Eigen Regie is belangrijk om de ambities Versterken patiënt en Versterken persoonlijke regie medewerker succesvol uit te rollen. In 2023 is dit bewustwordings- en leertraject ontworpen. In 2024 hebben we verdere stappen gezet om Eigen Regie binnen onze organisatie te versterken. Op basis van de resultaten van de vragenlijst uit 2023 zijn een basismodule en gerichte verdiepmingsmodules aangeboden aan teams, afgestemd op hun specifieke behoeften. In 2025 lag de focus op het borgen van Eigen Regie in werkprocessen en op de ontwikkeling van teams. In de jaarplannen wordt invulling gegeven aan het verder verankeren van Eigen Regie in de teams. Leidinggevendenden kunnen gebruik maken van een digitale toolkit. Deze bevat verschillende interventies zoals maatwerkmodules, spelvormen en begeleiding, zodat Eigen Regie ingebed raakt in onze manier van werken. Daarnaast worden ook nieuwe medewerkers en medisch specialisten van Bravis meegenomen in het gedachtegoed van Eigen Regie en blijven we communiceren over succesverhalen en voorbeelden die uiting geven aan Eigen Regie.

Team leren en ontwikkelen

In 2024 heeft een kwartiermaker onderzoek gedaan en een ontwerp opgeleverd voor de dienstverlening en inrichting van een toekomstbestendige afdeling leren en ontwikkelen binnen Bravis. Eind 2024 heeft de Raad van Bestuur met een positief advies van de ondernemingsraad besloten om het Kennis- en Ontwikkelcentrum (KOC) in twee jaar om te vormen naar het HR-team Leren & Ontwikkelen (L&O).

De focus wordt, in lijn met de strategie van Bravis, verbreed van de verpleegkundige opleidingen naar het faciliteren van ontwikkeling voor alle medewerkers. Daarnaast worden externe ontwikkelingen zoals de flexibilisering van zorgopleidingen, een vernieuwde vorm van toezicht voor zorgopleidingen, het Integraal Zorgakkoord en strengere eisen voor de toekenning van opleidingssubsidies vertaald naar gestructureerde werkprocessen. Het L&O team gaat zich richten op het coördineren en mogelijk maken van leeractiviteiten en het adviseren over ontwikkeling van teams en de organisatie. Voor medewerkers betekent dit meer regie, betere ondersteuning en een

gerichtere aanpak voor leren in de praktijk. De capaciteit van het L&O-team is in 2025 volgens het transitieplan verhoogd en de eerste stappen om de dienstverlening uit te breiden en te professionaliseren zijn gezet.

EPA-gericht opleiden (Entrustable Professional Activities)

De afgelopen jaren zijn de CZO-opleidingen vernieuwd en overgegaan in het EPA-gericht opleiden. Dit houdt in dat opleidingen zijn geflexibiliseerd, doordat studenten losse modules kunnen volgen en competentiegericht leren op de werkplek. Professionele activiteiten worden toevertrouwd aan de student als deze heeft laten zien voldoende bekwaam te zijn.

In november 2025 heeft een fysieke visitatie plaatsgevonden door CZO binnen Bravis om de kwaliteitsnormen van de CZO-opleidingen te toetsen. Op basis van gesprekken met PIO's, praktijkopleiders en leidinggevendenden hebben zij deze beoordeeld met als resultaat een erkenning voor 4 jaar (tot 1 februari 2030).

Digitale vaardigheden

Het versterken van de digitale vaardigheden van onze medewerkers is essentieel om de kwaliteit, veiligheid en efficiëntie van zorg in een steeds digitalere omgeving te blijven waarborgen. Onze medewerkers werken dagelijks met complexe digitale systemen en zorgtechnologie; goed gebruik hiervan draagt direct bij aan betere patiëntenzorg, soepele werkprocessen en een toekomstbestendig ziekenhuis.

Dit jaar is een breed open leeraanbod beschikbaar gesteld in ons LMS, waarmee medewerkers laagdrempelig hun digitale kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Daarnaast is binnen het programma 'Polikliniek van de Toekomst' een gericht scholingsprogramma ingezet om kennis en vaardigheden in het gebruik van HiX verder te verdiepen. Ook heeft Bravis zich aangesloten bij het provinciale project MIEC Zorg, gericht op het versterken van de digitale competenties die essentieel zijn voor het gebruik van zorgtechnologie.

Divers Bravis

Bravis ziekenhuis wil zich positioneren als een inclusieve en diverse organisatie waarin alle medewerkers zich welkom, veilig en gezien voelen. In 2025 is er beleid ontwikkeld rondom diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Hiernaast heeft er een meting plaatsgevonden als onderdeel van het medewerker onderzoek naar de ervaringen van medewerkers en is de cultuurbarometer uitgevoerd om inzicht te krijgen in de culturele diversiteit op het totaalniveau van het personeelsbestand van Bravis. Verder heeft Bravis deelgenomen aan het project van Stichting Brood en Rozen. Vanuit dit project is een baan en begeleiding geboden aan een vrouw die vanuit een achterstandsituatie op deze wijze een eerste stap richting werk kan maken. Om bewustwording te creëren zijn er ook in 2025 verschillende podcasts gemaakt en heeft Bravis in samenwerking met SDW Zorg weer deelgenomen aan de Prokkelweek.

Evidence Based Practice (EBP)

In 2025 is verder gewerkt aan de structurele verankering van Evidence Based Practice binnen het ziekenhuis. Verpleegkundigen hebben een meerdaagse EBP-training gevolgd, gericht op het versterken van hun kritische blik en het toepassen van wetenschappelijk onderbouwde kennis in de dagelijkse praktijk. Deelnemers brengen de opgedane kennis en vaardigheden in bij het beantwoorden van klinische vraagstukken op de werkvloer. In 2026 wordt deze ontwikkeling voortgezet door een grotere groep verpleegkundigen op te leiden, waarmee een bredere en duurzame basis voor EBP binnen de organisatie wordt gerealiseerd.

Strategische personeelsplanning en -ontwikkeling

De wereld verandert snel – technologie, arbeidsmarkt en zorgvragen ontwikkelen zich in hoog tempo. De methode Strategische Personeelsplanning & Ontwikkeling (SPO) helpt om tijdig én in samenhang in beeld te brengen wat dit betekent voor onze mensen en ons werk. We zetten hiermee gericht stappen naar een toekomstbestendig personeelsbestand: de juiste mensen, op de juiste plek, nu en straks. Bravis wil de organisatie, afdelingen en medewerkers afstemmen op verwachte ontwikkelingen en toegroeien naar de organisatie die nodig is in 2030 wanneer we gaan werken in de nieuwbouw.

In 2025 is een praktische Bravis-specifieke aanpak ontwikkeld. Aan de hand van 5 stappen wordt systematisch toegewerkt om van analyse naar een concreet actieplan te komen om toekomstgericht te ontwikkelen naar het gewenste personeelsbestand. HRM-adviseurs zijn getraind in hun rol als procesbegeleider. In het najaar van 2025 zijn drie afdelingen gestart met SPO. Bij één afdeling is de ondernemingsraad participatief betrokken. De resultaten en de vervolgaanpak volgen begin 2026.

Ambitie 3. Garanderen breed zorgaanbod

Bravis wil voor de inwoners van de regio een compleet ziekenhuis zijn waar zij terecht kunnen voor een breed aanbod van medisch-specialistische zorg. Om dit waar te kunnen maken zetten we onder andere in op het organiseren van de multidisciplinaire zorg voor kwetsbare ouderen. In dit kader hebben we in 2025 diverse scholingen georganiseerd over de acute geriatrische patiënt. Deze scholing wordt steeds goed ontvangen. Daarnaast is gestart met ondersteuning door vrijwilligers ter voorkoming van delier en ongewenste achteruitgang. Vroege screening van kwetsbare ouderen in de kliniek heeft veel aandacht gekregen. Bij 85% van de patiënten voeren we een volledige screening uit.

Een groot deel van de zorgvraag wordt bepaald door patiënten met multi-morbiditeit. Dit zijn patiënten met meer dan 2 chronische aandoeningen. In 2025 heeft er een onderzoek plaats gevonden naar multi-morbiditeit in ons ziekenhuis. Ruim 1.200 unieke patiënten komen bij meer dan 3 specialisten in Bravis. Deze patiënten bezoeken ook frequenter de SEH, gemiddeld 3 keer per jaar. In 2026 wordt een plan van aanpak gemaakt voor de poliklinische zorg aan deze patiëntengroep.

Onder andere door de toenemende vergrijzing is er meer behoefte aan palliatieve zorg. Bravis wil samen met ketenpartners de kwaliteit van leven voor palliatieve patiënten bevorderen, vanaf het moment dat genezing niet meer mogelijk is tot en met hun laatste levensfase. Door aandacht en het tijdig inzetten van palliatieve zorg willen we zorgdragen voor passende zorg in de laatste levensmaanden. Eind 2024 hebben we een zelfevaluatie uitgevoerd op palliatieve zorg en proactieve zorgplanning. Hiervan is de rapportage in 2025 met elkaar gedeeld. Positief is dat het palliatief team beter zichtbaar is en het MDO palliatieve zorg meer vorm heeft gekregen. Ook proactieve zorgplanning is duidelijk ingebed in de systemen en wordt door steeds meer vakgroepen ingezet. De rapportage is zichtbaar in HIX, de scholing is op orde en in BI is een dashboard aangemaakt. De borging en informatie-uitwisseling in de keten vraagt nog aandacht, evenals de basiskennis van palliatieve zorg bij alle professionals. Een verbeterplan is opgesteld.

Het zorgpad stervensfase is opnieuw geïmplementeerd en wordt bij meer dan de helft van de patiënten ingezet. Dit vraagt om een verdere verbetering en is ook een onderwerp in het Plan van Aanpak ZE&GG (ZorgEvaluatie & Gepast Gebruik) in 2026.

Eind 2025 zijn opnieuw agendapunten toegevoegd aan de implementatieagenda van ZE&GG. Het betreft onderwerpen met nieuwe inzichten, die erop gericht zijn dat iedere patiënt de best bewezen

zorg krijgt. Door met de vakgroepen in gesprek te gaan over doelmatige zorg worden mooie verbeteringen tot stand gebracht.

Het Integraal Zorg Akkoord (IZA) kan invloed hebben op ons zorgaanbod. Daarom volgen we ontwikkelingen op de voet en passen we waar nodig onze zorg aan. In 2025 heeft dit voor Bravis niet geleid tot verschuivingen.

Ambitie 4. Intensiveren regionale samenwerking

Voor Bravis staat naadloze samenwerking in de regio centraal, zodat de verschillende fasen in het zorgproces voor patiënten logisch op elkaar aansluiten. We realiseren deze zorg door intensief samen te werken met huisartsen, regionale zorgpartners, welzijnsorganisaties en gemeenten. We zetten in op de Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP). Daardoor wordt chronische en laagcomplex zorg steeds vaker thuis, in een Bravispunt of in de eerste lijn verleend.

We werken nauw samen met de huisartsen om zorg dichtbij huis te bieden. De huisartsen kunnen als ze twijfelen of ze een patiënt moeten insturen naar het ziekenhuis gebruik maken van het Meedenkadvis. Binnen 48 uur geeft de specialist van het ziekenhuis digitaal een advies richting de huisarts. Dit werkt zo goed, dat het aantal meedenkadvisen met 65% is gestegen in 2025. Hierdoor konden ruim 4.000 verwijzingen worden voorkomen. Zowel de huisartsen als de medisch specialisten zijn blij met deze manier van werken.

Door verdere inzet van Thuismeten (telemonitoring) kunnen we steeds meer verschillende patiëntgroepen op afstand monitoren. Het aantal patiëntgroepen binnen Bravis dat er gebruik van kan maken is in 2025 gestegen naar 17 verschillende programma's. Inmiddels nemen meer dan 2.600 patiënten hier actief aan deel. Dit aantal groeit nog steeds ieder jaar. Begin 2025 is Bravis gestart om het telemonitoringsproject te verbreden in de regio samen met de VVT-partners en de huisartsen. Het doel is om een Regionaal Monitorings- en Coördinatiecentrum met de regiopartners op te richten. Hier zijn IZA gelden voor beschikbaar gesteld. Inmiddels zijn de eerste transmurale zorgpaden in oprichting.

Om het zelfmanagement van patiënten/cliënten te bevorderen ("Wat kan een patiënt zelf?") is samen met Groenhuysen, tanteLouise en TWB de ZELF-academie opgericht. We zijn begin 2025 gestart met 4 verschillende handelingen die we de patiënt zelf konden aanleren. Er zijn instructieverpleegkundigen opgeleid die patiënten tijdens hun ziekenhuisopname helpen om een aantal handelingen zelfstandig te kunnen uitvoeren. Door het aanleren van deze handelingen heeft de patiënt in veel gevallen geen thuiszorg meer nodig. Inmiddels is het aantal handelingen uitgebreid naar 8 en hebben 540 patiënten in 2025 hier instructie in gehad.

In 2025 zijn we gestart om samen met het Amphia, ADRZ, huisartsen en fysiotherapeuten een artrose netwerk op te zetten. Doel is dat we op eenzelfde wijze invulling geven aan de behandeling bij artrose, zodat patiënten snel een juiste, passende behandeling of therapie krijgen. Artrose is mede door de vergrijzing een snelgroeiende diagnose. Door gezamenlijk op te trekken met alle ketenpartners houden we hierdoor de zorg toegankelijk voor iedereen.

Ambitie 5. Optimale inzet van technologie en digitalisering

In 2024 heeft het Bravis ziekenhuis een belangrijke stap gezet met het vaststellen van de digitale strategie, waarin projecten uit Ambitie 5 een prominente plek hebben. Daarmee is een heldere koers uitgezet voor de komende jaren. Digitalisering is hierbij geen doel op zich, maar een middel om zorgprocessen te vernieuwen en te verbeteren. Technologie ondersteunt de beweging naar toekomstbestendige zorg, waarin de patiënt centraal staat, de administratieve last afneemt en zorg toegankelijk en beschikbaar blijft.

Vanuit Ambitie 5 zijn in 2025 diverse projecten zichtbaar in een volgende fase gekomen. Een goed voorbeeld is de verdere digitalisering van het zorgproces rondom de patiëntreis. Op de Spoedeisende Hulp (SEH) is de zelfmeetkiosk in gebruik genomen. Patiënten kunnen hier zelfstandig hun gegevens en metingen invoeren, wat zorgt voor een snellere en efficiëntere triage. In 2026 wordt deze toepassing ook breder ingezet op de poliklinieken. Hiermee vergroten we niet alleen de eigen regie van de patiënt, maar verlagen we ook de administratieve druk voor zorgprofessionals.

Op de SEH wordt daarnaast geëxperimenteerd met een AI-gestuurde druktevoorspeller. Deze EZA-druktevoorspeller helpt om verwachte piekmomenten beter inzichtelijk te maken, zodat teams tijdig kunnen anticiperen op toenemende zorgvraag. Hiermee vergroten we de wendbaarheid van de organisatie en verbeteren we de doorstroom voor patiënten.

Ook binnen de kliniek is vooruitgang geboekt met de bredere inzet van de spotcheckmeter voor het meten van vitale parameters. Door metingen direct digitaal vast te leggen in het dossier, worden handmatige registraties beperkt en neemt de kans op fouten af. Dit draagt bij aan hogere kwaliteit van zorg, meer tijd voor de patiënt en een doelmatiger inzet van middelen.

Een andere belangrijke stap is gezet met de 'werkplek van de toekomst'. De overstap naar MS365 zorgt voor een stabiele, veilige en toekomstbestendige ICT-omgeving waarin samenwerking eenvoudiger wordt.

Op de poliklinieken zijn meer dan 15 medisch specialisten gestart met de inzet van Autoscriber, een AI-toepassing die spraak tijdens het consult omzet naar tekst geïntegreerd in het EPD. In 2026 wordt de pilot geëvalueerd op onder andere kwaliteit, gebruikservaring en effect op de administratielast. Op basis van deze uitkomsten wordt besloten over eventuele verdere inzet of opschaling.

Ook op het gebied van data-gedreven werken en AI zijn concrete stappen gezet. Binnen de afdeling Medische Beeldvorming is de inzet van AI uitgebreid voor fractuurdetectie. Deze technologie ondersteunt radiologen bij het beoordelen van beelden, verbetert de kwaliteit en consistentie van diagnoses en draagt bij aan kortere wachttijden voor patiënten. Op de website van Bravis is een pagina ingericht met informatie over de AI-toepassingen binnen Bravis ziekenhuis.

Tot slot is binnen de digitale netwerkzorg de opschaling van digitaal verwijzen voortgezet. Door het verwijzingsproces verder te automatiseren en het dossier de patiënt digitaal te laten volgen, worden handmatige administratieve handelingen verminderd. Dit versterkt de samenwerking in de keten en zorgt voor een soepelere en veiligere overdracht van informatie.

Met deze projecten werkt Bravis gericht aan de inzet en adoptie van technologie die aansluit bij de dagelijkse praktijk van zorgprofessionals en bijdraagt aan passende, toegankelijke zorg.

Ambitie +1. Realiseren van een nieuw ziekenhuisgebouw

In februari 2025 heeft de behandeling door de Raad van State van de ingediende bezwaren tegen het bestemmingsplan 'De Bulkenaar' van de gemeente Roosendaal plaatsgevonden. Het plan voor het nieuwe Bravis ziekenhuis met landschapspark kreeg, met enkele aanpassingen, op 9 april groen licht. Het bestemmingsplan bevatte weliswaar enkele gebreken, maar die heeft de afdeling bestuursrechtspraak in de uitspraak zelf hersteld. Daardoor konden de gemeente Roosendaal en Bravis door met het plan om de twee huidige locaties samen te voegen tot één nieuw ziekenhuis op De Bulkenaar.

Om in de tussentijd geen vertraging op te lopen, heeft het ontwerpteam de opdracht gekregen om ook het technisch ontwerp op te stellen, wat uiteindelijk in de zomer is afgerond. Dit vormde belangrijke input voor de uitvraag aan de consortia die in aanmerking komen om het nieuwe ziekenhuis te gaan bouwen. Hiertoe is gestart met een meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure. Vóór de zomer 2025 heeft een uitgebreide marktconsultatie plaatsgevonden waarbij leden van het kernteam bouw met meerdere partijen kennis hebben gemaakt. Dit heeft tot de keuze geleid om drie consortia in de verdere procedure te laten participeren. De aanbestedingsstukken zijn begin oktober aangeboden aan de partijen. We organiseerden een startbijeenkomst met alle partijen en in de resterende maanden van het jaar hebben diverse schriftelijke en mondelinge inlichtingenrondes plaatsgevonden. De planning van de procedure is erop gericht om in Q1 2026 een gunningsbesluit te kunnen nemen.

In september 2025 is een Bouwdirecteur aangesteld en hiermee toegevoegd aan het kernteam bouw. Ook is de omgevingsvergunning voor de bouw van het ziekenhuis aangevraagd en verkregen en is er op hoofdlijnen overeenstemming met de financiers over de financieringsopzet. Daarnaast heeft regelmatig overleg plaatsgevonden met de zorgpartners en de potentiële toekomstige huurders. In september is duidelijk geworden dat het Centrum voor Herstel (Tante Louise & Groenhuysen) geen doorgang zal vinden. In 2026 zal duidelijk worden hoe het ontwerptraject van het ZRTI, dat wel meegaat naar de Bulkenaar, er verder uit komt te zien.

De onteigeningsprocedure voor de gronden die nodig zijn voor de bouw van het nieuwe ziekenhuis is door de gemeente doorlopen. Dit heeft ertoe geleid dat deze sinds december 2025 in het bezit zijn van de gemeente. De voorlopige uitvoeringsplanning is erop gericht dat de gemeente in Q2 2026 start met het bouwrijp maken van de gronden voor Bravis en het landschapspark en ook start met de aanleg van de bouw- ontsluitingsweg. De start van de bouw van het nieuwe ziekenhuis is voorzien voor Q4 2026.

Ook aan de planvorming voor de huidige ziekenhuislocaties in Bergen op Zoom en Roosendaal na vertrek is gewerkt, evenals de herontwikkeling van de locatie Oudenbosch. Voor de locatie in Bergen op Zoom heeft Bravis een intentieovereenkomst gesloten met de gemeente om te komen tot een integrale ontwikkeling tot een gebied met zorg-, woon- en werkfuncties. Er is hiervoor een integraal Programma van Eisen (iPvE) opgesteld en vastgesteld door het college van B&W. Definitieve besluitvorming hierover wordt verwacht in Q1 2026. De herontwikkeling in Roosendaal en Oudenbosch zal in 2026 verdere aandacht krijgen.

3. Governance

3.1 Besturing, management en personeel

Het Bravis ziekenhuis is opgebouwd uit drie zorggroepen en zes ondersteunende clusters. De medisch specialistische zorg is per specialisme ondergebracht in een zorggroep. Binnen de zorggroep functioneren de afdelingen (bijvoorbeeld verpleegafdeling en polikliniek) als integraal verantwoordelijke afdeling. We onderscheiden de volgende zorggroepen (tactisch niveau): Acut-Complex; Beschouwend-Oncologie en Electief-Medisch ondersteunend.

Essentieel in dit organisatiemodel is de managementparticipatie van medisch specialisten op alle drie de managementniveaus. Op organisatieniveau vormen de Raad van Bestuur en het bestuur van de Vereniging Medische Staf een alliantie, de strategische as. Op tactisch niveau worden de zorggroepen aangestuurd door een zorggroepmanager en een medisch adviseur. Op operationeel niveau wordt invulling gegeven aan duo-management door de medisch manager en zorgmanager. De zorggroepen worden geflankeerd door zes ondersteunde clusters, aangestuurd door een clustermanager: Finance & control; Bedrijfszaken; Cliëntzaken; Human Resources Management (HRM); Medische, Informatie- en Communicatie Technologie (MICT); en Juridische zaken en Bestuurs-ondersteuning (JuBo).

In 2025 heeft besluitvorming plaatsgevonden over een nieuwe inrichting van het zorgbedrijf per 1 januari 2026. Ontwikkelingen zoals krapte op de arbeidsmarkt, een toenemende zorgvraag en de nieuwbouw dwingen ons om slimmer en efficiënter samen te werken. De nieuwe indeling vindt plaats op basis van capaciteiten: kliniek, polikliniek en behandeling. Deze nieuwe indeling heeft (op onderdelen) ook consequenties voor de aansturing. In april 2025 is de ontwerpfase (fase 1) van het project beëindigd. Deze fase omvatte het voorgenomen besluit over 3 onderdelen:

- De definitieve indeling van afdelingen in zorgeenheden en zorggroepen
- De (mede-) zeggenschap van medisch specialisten in de nieuwe organisatiestructuur
- Een beschrijving van het plaatsingsproces voor betrokken medewerkers.

In mei 2025 is gestart met de implementatie (fase 2). In 4 deelprojecten is toegewerkt naar het realiseren van de nieuwe organisatie-inrichting (zie bijlage 2). Deze 4 deelprojecten waren:

- Toeleiding medewerkers naar nieuwe functies
- Inrichting van systemen en applicaties
- Dienstverlening door stafdiensten aan het zorgbedrijf
- Voorbereiding zorgbedrijf

Doel van fase 2 was om ervoor te zorgen dat vanaf 1 januari 2026 gewerkt kon worden volgens de nieuw organisatie-inrichting. Deze projectmatige aanpak heeft ertoe geleid dat de overgang per 1 januari 2026 goed is verlopen.

Verhouding man-vrouw

Bravis heeft geen specifiek beleid of streefcijfer ten aanzien van de verhouding man-vrouw binnen de Raad van Bestuur of Raad van Toezicht. Wel is er sinds 2022 een projectgroep Divers Bravis, die zich richt op diversiteit en inclusie (zie ambitie 2).

Personeel

Per 31 december 2025 bedroeg het aantal medewerkers werkzaam bij Bravis 2.857 (of 2.132 FTE). De instroom gedurende het jaar was 257 FTE en de uitstroom 185 FTE. Het verloop was daarmee 8,7%.

	31 december 2022	31 december 2023	31 december 2024	31 december 2025
Aantal medewerkers	2.774	2.790	2.834	2.857
Aantal FTE	2.035 FTE	2.068 FTE	2.118 FTE	2.132 FTE
Instroom FTE	296 FTE	224 FTE	290 FTE	257 FTE
Uitstroom FTE	222 FTE	218 FTE	209 FTE	185 FTE
Verloop %	11%	10,5%	9,8%	8,7%

Cijfers personeel

Verzuim

Het verzuimpercentage over 2025 is 5,47%. Dit is een stijging ten opzichte van 2024 (5,17% in 2024). De meldingsfrequentie was in 2025 lager dan het jaar ervoor (1,19 in 2025 en 1,29 in 2024).

3.2 Bestuursmodel en medezeggenschap

Stichting Bravis ziekenhuis heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De afspraken tussen beide raden zijn vastgelegd in statuten en reglementen. In 2025 zijn de statuten van de Stichting Bravis ziekenhuis niet gewijzigd.

3.3 Raad van Bestuur

De Stichting Bravis ziekenhuis kent een tweehoofdige Raad van Bestuur, met specifieke aandachtsgebieden en een gezamenlijke eindverantwoordelijkheid voor het geheel. Nevenfuncties worden gemeld aan en beoordeeld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De arbeidsvoorwaarden van de bestuurders (de regeling en de inkomenshoogte) zijn opgenomen in de jaarrekening en daarmee openbaar. De onkosten van de Raad van Bestuur worden in overeenstemming met het beleid en verantwoording onkosten gepubliceerd op de website van Bravis. De Raad van Bestuur werkt met een reglement, waarin de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn geëxpliciteerd. Jaarlijks beoordeelt de Raad van Toezicht het functioneren van de Raad van Bestuur. De formele besluitvorming door de Raad van Bestuur vindt plaats in het bestuursoverleg, dat wekelijks plaatsvindt.

Naam	T.H. Mennema - Vastenhou	A.J.C. Mante
Functietitel	voorzitter	lid
Jaar benoeming bestuurder	2017	2021
Datum indiensttreding	1 juli 2017	1 juli 2021
Nevenfuncties	Functies in de Bravis-groep • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Bravis Zorg B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en medeaandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Barietrisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V. Regionale bestuurlijke functies: • voorzitter Netwerk Palliatieve Zorg, regio Roosendaal – Bergen op Zoom – Tholen • voorzitter bestuur Stichting WestWest (Transmurale Samenwerking Keten zorg westelijk West-Brabant) • vertegenwoordiger Stichting Bravis ziekenhuis en bestuurslid Stichting Care Innovation Center • bestuurder Qocon C.V. Bovenregionale bestuurlijke functies: • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Microvida B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Accureon B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Pathologie Zuid West Nederland B.V. • voorzitter dagelijks bestuur EMBRAZE • lid ROAZ (Regionaal Overleg Acute Zorg) Noord-Brabant • lid Consortiumraad Palliatieve Zorg Zuid-West Nederland Landelijke bestuurlijke functies: • lid NIAZ/Qualicor participantenraad • lid NVZ Bestuursadviescommissie Kwaliteit & Organisatie Overige activiteiten: • lid Raad van Advies OMO scholengroep Tongerlo • lid Raad van Toezicht Catharina thuis op Voorne	Functies in de Bravis-groep • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Bravis Zorg B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en medeaandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Bravis Zorg B.V. in Barietrisch Centrum Zuid West Nederland B.V. • vertegenwoordiger bestuurder en enig aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V. Regionale bestuurlijke functies: • voorzitter bestuur Regionaal Elektronisch Netwerk Bovenregionale bestuurlijke functies: • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Microvida B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Accureon B.V. • vertegenwoordiger aandeelhouder Stichting Bravis ziekenhuis in Pathologie Zuid West Nederland B.V. Landelijke bestuurlijke functies: • lid NVZ Bestuursadviescommissie Arbeid • lid dagelijks bestuur IZZ (namens de NVZ) • lid bestuur SAZ (penningmeester/secretaris) • lid bestuur StAK EZA Overige activiteiten: • lid Raad van Advies Transvorm • lid Raad van Toezicht (vicevoorzitter RvT en voorzitter auditcommissie) SMO/Safegroup/Veilig Thuis/STEMO

Nevenfuncties Raad van Bestuur

3.4 Medezeggenschap

Het Bravis ziekenhuis heeft als formele medezeggenschaps- en adviesorganen een Ondernemingsraad (OR), een Cliëntenraad (CR), een Verpleegkundige Adviesraad (VAR) en een bestuur van de Vereniging Medische Staf (VMS). Daarnaast is er ook een Kinder Advies Raad (KAR) en een bestuur van de Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband (VMSD). De Cliëntenraad van het Bravis ziekenhuis functioneert ook als CR van de Coöperatie MSB Bravis U.A. Het betreft een personele unie van de leden, die allen zowel zitting hebben in de CR van Bravis ziekenhuis als in de CR van MSB Bravis.

3.5 Governancecode zorg

Het Bravis ziekenhuis onderschrijft het belang van good governance en hanteert de Governance Code Zorg 2022 hierbij als leidraad. Aandachtspunten en aanbevelingen zijn vertaald naar de regelingen van het Bravis ziekenhuis.

3.6 Gedragscode, integriteit en klachtenregelingen

Het Bravis ziekenhuis kent een algemene gedragscode voor medewerkers en vrijwilligers. In de gedragscode hebben we de afspraken vastgelegd over hoe we omgaan met onze patiënten en andere betrokkenen en met elkaar. Op deze wijze kunnen we naleving borgen en elkaar hierop aanspreken als dat nodig is. Er is ook een gedragscode voor patiënten en bezoekers. Daarnaast heeft Bravis een Regeling Klokkenluiders, een Klachtenregeling voor individuele medewerkers en beleid met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. Ook zijn er vertrouwenspersonen aangesteld. De behandeling van klachten van patiënten is vastgelegd in de Klachtenregeling Patiënten. In het verslagjaar 2025 is geen gebruik gemaakt van de Klokkenluidersregeling.

3.7 Extern toezicht en verantwoording

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In januari 2025 heeft de IGJ een toezichtbezoek gebracht aan de botbank van de afdeling orthopedie met als doel te beoordelen of het ziekenhuis voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal om verantwoorde producten af te leveren. De conclusie was dat de botbank hieraan voldoet. Ook heeft in januari 2025 een IGJ-bezoek plaatsgevonden om de verbeterdoelen aangeleverd over het verslagjaar 2023 te bespreken. De IGJ heeft geconstateerd dat het ziekenhuis op adequate wijze goed navolgbare verbeterdoelen heeft aangeleverd. In december 2025 vond een vervolg toezichtbezoek plaats, waarbij is gesproken over passende zorg in algemene zin en aan de hand van specifieke voorbeelden. Daarnaast werden de verbeterdoelen 2024 besproken, waarbij twee door het ziekenhuis opgegeven specifieke verbeterdoelen zijn besproken: antistolling en uniforme ontslaginformatie voor de patiënt bij ontslag na ziekenhuisopname. De IGJ constateerde dat het ziekenhuis een verbetercyclus en actieve leercultuur laat zien.

Verantwoording van kwaliteit van zorg

Bravis wil patiënten een veilige omgeving bieden, gericht op goede, veilige zorgverlening. Daarom werken we er aan de zorg continu te verbeteren. We vragen patiënten hoe zij de zorg hebben ervaren en maken de uitkomsten van behandelingen inzichtelijk. We vinden het belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de risico's van hun handelen. Op basis van goede voorbeelden en ervaringen uit het verleden wordt continu verbeteren steeds meer onderdeel van het dagelijks werk van al onze medewerkers. Binnen Bravis is stuurinformatie voor een groot aantal kwaliteitsindicatoren in de vorm van een dashboard continu voor het management beschikbaar. Hiermee bewaken en toetsen we de kwaliteit van onze zorg en sturen we waar nodig op het verbeteren hiervan. Elk kwartaal worden uitkomsten van het kwaliteitssysteem besproken in de Commissies Kwaliteit en Veiligheid van respectievelijk de Raad van Toezicht en de Cliëntenraad.

Het Bravis ziekenhuis gebruikt de normen van Qmentum Global van Qualicor Europe als belangrijke basis voor het kwaliteitssysteem. Het Bravis ziekenhuis is van 1 december 2022 tot 1 december 2027 geaccrediteerd met als voorwaarde dat het continu verbeterprogramma met de 3 opeenvolgende deelaudits gevolgd wordt. In november 2025 heeft de tweede deelaudit plaatsgevonden. Deze is met goed gevolg doorlopen, met meerdere complimenten en enkele uitdagingen. Tijdens deze deelaudit is ook de accreditatie voor het Veiligheids Management Systeem (VMS 2018) met succes doorlopen. Hierbij is aangetoond dat Bravis voldoet aan de voorwaarden van de basisstructuren en -processen

die verband houden met de fundamentele elementen van veiligheids- en kwaliteitsverbetering. De deelaudits worden gebruikt om inzicht te geven in de sterktes en zwaktes van het interne kwaliteitssysteem en om input te geven aan continu verbeteren.

Om onze zorg te verbeteren willen we ook leren van ongewenste uitkomsten en (bijna) incidenten. Daarom hanteert het Bravis ziekenhuis een meldingssysteem, waarin incidenten in de patiëntenzorg gemeld kunnen worden. Incidenten worden besproken in de centrale Vim-commissie en afdelingsgebonden Vim-teams. Op basis hiervan worden verbeteracties ingezet. Complicaties worden in het patiëntendossier geregistreerd en per vakgroep besproken. Jaarlijks wordt er een complicatie of veiligheidsthema besproken in de necrologiecommissie van de medische staf.

Als een patiënt tijdens de zorgverlening onbedoeld ernstige schade heeft opgelopen of zelfs is overleden dan spreken we van een mogelijke calamiteit en wordt melding gedaan bij de IGJ. Onderzocht wordt of de schade dan wel het overlijden is ontstaan als gevolg van onvoldoende of onvolledige kwaliteit van de verleende zorg. Als dit het geval is dan is sprake van een calamiteit. In 2025 zijn er 12 meldingen gedaan door het ziekenhuis bij de IGJ (in 2024 waren er 7 meldingen) waarvan bij 6 meldingen sprake is van een calamiteit. Daarnaast zijn er 2 meldingen gedaan door patiënten; na onderzoek werd geconcludeerd dat het geen calamiteiten betrof; er was geen sprake van onzorgvuldigheid of onvolledige kwaliteit van verleende zorg.

Naast de direct betrokken zorgverleners worden ook de patiënt of de naasten betrokken bij het onderzoek; hun verhalen zijn van grote waarde voor het onderzoek. Ook wordt nazorg aangeboden aan alle betrokkenen. Naar aanleiding van de calamiteiten wordt verbetermaatregelen genomen om kwaliteit van de geboden zorg te verbeteren.

Informatieveiligheid

In 2025 is veel aandacht besteed aan de opvolging van de constatering uit de NEN7510 van 2024. De in 2024 gestarte (her)inrichting van het kwaliteitssysteem rondom informatiebeveiliging, het Information Security Management Systeem (ISMS), is afgerond en aantoonbaar werkend. Er is een integraal inzicht over de verschillende onderdelen en processen van informatiebeveiliging. In de opvolgaudit in november 2025, uitgevoerd door Qualicor, is de opzet en het bestaan van het systeem ook bevestigd. Wel is in de interne audit geconstateerd dat het systeem nog niet meerdere malen een kwaliteitscyclus heeft doorlopen (de check en act-fase). Er zijn op het gebied van het ISMS nog 2 bevindingen niet volledig verholpen die hiermee in lijn zijn. Dit was voorzien en wordt verholpen door in 2026 te werken volgens het ingerichte systeem. Naast het ISMS bestaat de NEN7510 uit een grote hoeveelheid uitvoeringsmaatregelen, waar ook nog 2 onderdelen niet volledig geborgd zijn. Hier worden aanvullende plannen van aanpak voor gemaakt die integraal in het ISMS worden bewaakt. Naast de audit is een nieuwe directiebeoordeling opgesteld die meer is gericht op een kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling van de PDCA-cyclus van informatiebeveiliging en die aansluit bij het ISMS.

4. Risico's en onzekerheden

Het strategisch risicomanagement is ingebed in een cyclisch proces vanuit de behoefte aan aandacht voor risicosturing op organisatieniveau. Strategisch risicomanagement versterkt het bestuur en de besturing van het ziekenhuis en wordt daarom door de Raad van Toezicht beoordeeld. Het strategisch risicomanagement is erop gericht om risico's en onzekerheden die een bedreiging vormen voor de realisatie van de strategische ambities en doelstellingen in beeld te brengen, te houden en te beheersen.

In 2025 zijn de strategische risico's geëvalueerd en geactualiseerd. Dit heeft geleid tot de volgende 5 strategische risico's:

1. Krapte op de arbeidsmarkt
2. Schaarste materialen & geneesmiddelen
3. Onzekerheid zorgcontinuïteit
4. Passende zorg, afhankelijkheid ketenpartners, onzekerheid met betrekking tot maakbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid van zorg
5. Onzekerheid financiële ontwikkelingen

We kijken steeds naar wat de belangrijkste en/of grootste onzekerheden zijn bij het realiseren van de visie Het nieuwe Bravis, wat de kans en impact is van deze onzekerheden, in welke mate Bravis daar invloed op heeft en of preventieve actie of correctie (kans- of gevolgreductie) gewenst is. Ook wordt aangegeven hoe we ermee omgaan (accepteren, kans- of gevolgreductie, overdragen of stoppen). Periodiek zijn de ambities van Bravis besproken in het MT, waarbij ook de risico's en kansen aan bod zijn gekomen. De strategische risico's worden ook besproken met de Raad van Toezicht. In 2025 heeft de borging in de reguliere jaar- en planning & control cyclus verder vorm gekregen door het integraal risicomanagement te betrekken bij het opstellen van de kaderbrief in het voorjaar en het borgen van de beheersmaatregelen in de jaarplannen die met de begroting worden opgesteld in het najaar. Op deze wijze is het risicomanagement geborgd in de jaarcyclus. Vanaf 2026 vindt de bespreking in de Raad van Toezicht aan het begin van het jaar plaats.

Strategisch risico	doelstelling	mate van invloed	Beheersmaatregelen geborgd in de ambities en fundament van Visie 2030 Bravis
Krapte op de arbeidsmarkt	gevolgreductie & preventief	laag	Ambitie 2
Schaarste materialen & geneesmiddelen	gevolgreductie & preventief	laag	Fundament
Onzekerheid zorgcontinuïteit	gevolgreductie & preventief	midden	Fundament
Passende zorg, afhankelijkheid van ketenpartners, onzekerheid m.b.t. maakbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid van zorg	preventief	midden	Ambitie 1, 3, 4
Onzekerheid financiële ontwikkelingen	kans-reductie	midden	Ambitie +1 Fundament

Tabel Strategische risico's

5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

In 2026 hebben we verder gewerkt aan onze drie hoofdthema's: het bevorderen van gezondheid, een schone omgeving en het circulair gebruik van materialen. De betrokkenheid van de organisatie bij duurzaamheid is groot en blijft met 21 Green Teams en 5 werkgroepen groeiende. We vierden dit jaar zelfs een jubileum: Het Green Team SEH bestaat vijf jaar. De cijfers laten zien dat we op de goede weg zijn en bevestigen tegelijkertijd de noodzaak om verder te verduurzamen.

Voorbeelden uit 2025 zijn:

- In 2025 verlengden we het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg en spraken met elkaar de ambitie uit te willen gaan voor zilver in 2027.
- Het assortiment eten en drinken voor patiënten die zijn opgenomen in ons ziekenhuis is vernieuwd. Dit assortiment is nog gezonder en duurzamer en draagt bij aan de behandeling en herstel van onze patiënten. Ook is onze derving op patiënten-voeding verder gedaald.
- Poliklinische patiënten die een CT-scan ondergaan met contrastvloeistof krijgen na afloop van hun onderzoek plaszakken mee. Het materiaal in de plaszak zorgt ervoor dat de urine stolt en deze mag bij het restafval. Hierdoor houden we contrastmiddel uit het water, want waterzuiveringsinstallaties kunnen dit middel niet volledig verwerken.
- Patiënten die gebruik maken van nachtdialyse, gebruiken de dekens voortaan drie nachten in plaats van één. Hiermee besparen we waskosten. De tassen waar we de dekens in bewaren zijn gemaakt van gebruikte blue wrap (wegwerpsterilisatiedoeken).
- Alle vakgroepen kunnen patiënten verwijzen naar het leefstijlloket. Ook zijn we gestart met het Beter Gezond-programma: hiermee integreren we leefstijlzorg in alle zorgpaden van ons ziekenhuis. Dit programma biedt praktische handvatten voor zorgverleners om leefstijl effectief bespreekbaar te maken. Patiënten kunnen hierdoor zelf aan de slag, zonder te wachten tot er plek is bij het Leefstijlloket. In de Kliniek van de Toekomst is bewegen een van de focuspunten.
- Bravis is nu zichtbaar rook- én vapevrij. Om dit duidelijk te maken, zijn alle borden op het Bravis-terrein vervangen en besteden we nog meer aandacht aan onze ambitie voor rook- en vapevrije zorg.
- Het restafval is afgenomen met 18,1% ten opzichte van 2018. We zijn op weg om in 2026 25% minder ongesorteerd restafval te produceren. Uit een groot restafvalonderzoek dat we begin 2025 uitvoerden, blijkt dat we nog ongeveer 1/5 deel van ons restafval kunnen recycleren (met de huidige technieken). Inmiddels zamelen we incontinentiemateriaal op meer afdelingen apart in. Ook hebben we aanpassingen met inkoop gedaan. Zo kopen we geen 8-stuks-verpakkingen van wegwerpwashandjes meer in, maar kiezen we voor een 5-stuks verpakking. Hierdoor gooien we veel minder ongebruikte materialen weg.
- De OK plaatste 10 Stryker Neptunes: een gesloten, herbruikbaar afzuigsysteem dat bloed, spoelvloeistoffen en rook op een veilige manier opvangt, filtert en direct afvoert via het riool. Dit levert een besparing op van specifiek ziekenhuisaafval op het OK-complex: we hoeven duizenden liters vloeistof in zuigpotten niet meer te verbranden.
- De SEH dekt de brancards niet meer standaard op. Patiënten die binnenkomen met de ambulance, liggen namelijk al op een laken. Hiermee besparen we op jaarbasis naar schatting 6.000 lakens.
- Dialysemachines gebruiken veel water tijdens het dialyseren van patiënten. Sinds 2025 gebruiken de machines fors minder water. Dit is mogelijk door de 'flow' van de machines lager te zetten. Hiermee besparen we ongeveer 300.000 liter water per jaar.
- We hebben stappen gezet om duurzamer te reizen: De personeelsfietsenstallingen zijn aangepast en er zijn elektrische dienstfietsen. Medewerkers kunnen twee keer per jaar hun fietsen gratis laten controleren. We zijn gestart om carpoolen te promoten.

De ontwikkeling naar een duurzamer Bravis doen we samen. Daarom werken we aan bewustzijn: we zijn gestart met een podcastserie, organiseren groene lunchbijeenkomsten, hadden een volle duurzaamheidsweek en organiseerden voor de tweede keer de groene zorgavond. Er zijn tal van communicatieberichten gedeeld via ons intranet, en waar relevant ook op de Bravis-website.

Registraties	2022	2023	2024	2025
Ingekochte elektriciteit	15.033.596 kWh	14.858.864 kWh	14.877.378 kWh	14.763.894 kWh
Brandstof & warmte (aardgas voor verwarming)	2.427.592 m3	2.225.935 m3	2.176.065 m3	2.213.742 m3
Water (drinkwater)	79.700 m3	78.064 m3	74.719 m3	75.243 m3
Bedrijfsafval (*alleen via reguliere afvalverwerker)	761.082 kg*	746.148 kg*	763.286 kg	762.400 kg
Gevaarlijk afval	96.461 kg	98.681 kg	93.381 kg	93.600 kg
Woon-werkverkeer	14.947.659 km	15.757.028 km	15.054.860 km	14.130.646 km
Zakelijk verkeer	801.306 km	765.621 km	755.021 km	830.851 km

Duurzaamheid in de nieuwbouw

In 2025 heeft Bravis het technisch ontwerp voor het nieuwe ziekenhuis afgerond. In het ontwerp is continue aandacht geweest voor duurzaamheid. Zo wordt het nieuwe ziekenhuis gas-loos, er komen zonnepanelen op de daken en de daken worden grotendeels groen. Ook in de keuze van het materiaal is duurzaamheid steeds een afweging geweest. En we hebben afspraken gemaakt over hergebruik van materialen in de bouwphase, denk aan gebruikte gipsplaten voor de wanden. Na het afronden van het ontwerp zijn we gestart met de aanbesteding voor de bouw. Duurzaamheid is in deze uitvraag een criterium. Aannemers moeten aangeven welke kansen zij, naast wat er al in het ontwerp is opgenomen, zien om duurzaamheid naar een nog hoger niveau te tillen. Zowel tijdens de bouw als tijdens de gebruiksfase. In het eerste kwartaal van 2026 verwachten we de inschrijvingen van de aannemers te ontvangen en de gunningsbeslissing bekend te maken.

6. Financieel beleid 2025

6.1 Inleiding

Het Bravis ziekenhuis heeft over het jaar 2025 een geconsolideerd resultaat behaald van € 13,6 miljoen, wat een lichte verbetering ten opzichte van 2024 betekent. Het resultaat uit normale bedrijfsvoering (exclusief incidentele posten) bedraagt € 12,6 miljoen. Ten opzichte van de begroting komt het resultaat € 2,5 miljoen hoger uit dan de vastgestelde begroting van € 11,1 miljoen. Het verschil wordt verklaard door lagere afschrijvingskosten van € 1,4 miljoen, een voordeel uit afrekeningen van oude jaren met zorgverzekeraars van € 0,8 miljoen en € 0,3 miljoen minder opleidingskosten.

Door het op niveau houden van de zorgproductie in 2025 is Bravis de afspraken met verschillende zorgverzekeraars nagekomen.

De personeelskosten zijn hoger dan begroot en zijn ten opzichte van 2024 gestegen naar € 182,1 miljoen (2024: € 168,4 miljoen). Een stijging van die voornamelijk het gevolg is van de CAO-loonkostenontwikkeling, dotatie voorziening generatiebeleid en stijging premie werkgeverslasten. In beide jaren is er meer personeel ingezet dan begroot, gericht op het zoveel mogelijk kunnen continueren van de zorgproductie. Tegenover deze meerkosten staat een stijging van de omzet en een voordeel op afschrijvingskosten als gevolg van vertraging in de investeringsplannen voornamelijk op het gebied van IT en onderhoud van gebouwen. In 2026 en volgende jaren wordt de uitvoering van deze investeringsprojecten naar verwachting ingehaald. De in de begroting 2025 opgenomen besparingstaakstellingen van € 1,3 miljoen zijn grotendeels gerealiseerd. Een deel van deze initiatieven loopt door in 2026 en is daar ook verwerkt in de begroting.

De liquiditeit is gedurende 2025 met € 4,0 miljoen toegenomen, mede dankzij het positieve resultaat, maar ook als gevolg van enige vertraging in de geplande investeringen. Het positieve saldo aan liquide middelen heeft in 2025 geleid tot hogere rentebaten.

Het Bravis ziekenhuis voldoet hiermee aan de convenanteisen van de verschillende financiers op het gebied van solvabiliteit en liquiditeit en is financieel gezond.

6.2 Investeren en financiering

Het resultaat van 2025 wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. In procenten van het balanstotaal bedraagt de solvabiliteit 44,0% (in 2024 was dit 42,0%). Hiermee overschrijdt de solvabiliteit ruimschoots het afgesproken percentage van 25% voor 2025. Wanneer gekeken wordt naar het eigen vermogen als percentage van de omzet, dan bedraagt dit 29,5%. Dit ligt boven het minimaal gewenste niveau van 25,0% (In 2024 was dit 28,1%).

In 2025 heeft Bravis hard gewerkt aan de plannen voor een nieuw ziekenhuis. Voor deze investering is een gezonde bedrijfsvoering noodzakelijk, waarbij niet alleen het resultaat, maar ook de EBITDA-floor op peil moet blijven. De EBITDA-floor is voor de banken een belangrijke indicator en deze is bij Bravis al enige jaren stabiel. In de eerste helft van 2026 zal het financieringstraject voor de nieuwbouw definitief vorm krijgen, en zullen er naar verwachting ook nieuwe convenanten worden afgesloten die in de jaarrekening van 2026 worden verantwoord.

6.3 Ontwikkeling resultaat en financiële positie

Het geconsolideerde exploitatieresultaat voor 2025 bedraagt € 13,6 miljoen, wat een marge op de omzet van 3,0% vertegenwoordigt. Het resultaat 2024 bedroeg € 11,9 miljoen.

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten bedragen € 447,8 miljoen (2024: € 422,0 miljoen), wat een stijging van 6,1% ten opzichte van vorig jaar betekent. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van de indexering van tarieven in 2025. Daarnaast is er sprake van nacalculatie van de zorgproductie in 2025 en voorgaande jaren. Het aandeel van dure geneesmiddelen in de omzet bedraagt € 32,7 miljoen.

Omzetverantwoording

Bravis heeft met instemming van de zorgverzekeraars de DBC-declaraties van medisch specialistische zorg (MSZ) verantwoord via Horizontaal Toezicht. Dit heeft geleid tot een vermindering van controles achteraf, een stijging van het 'first time right'-percentage en sneller inzicht in de werkelijke zorgomzet. Veranderingen in wet- en regelgeving, registratiewijzigingen als gevolg van het nieuwe HiX-systeem en verbeteringen in de registratie aan de bron hebben bijgedragen aan het minimaliseren van uitval en onjuiste facturatie. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de omzetverantwoording aanzienlijk toegenomen.

Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten zijn gestegen naar € 435,3 miljoen, wat een toename van 5,9% betekent. Belangrijke mutaties zijn de stijging van de personeelskosten als gevolg van de CAO-loonkostenontwikkeling, een stijging van de honorariumkosten en prijsindexering van leveranciers. Net als voorgaande jaren is rekening gehouden met de versnelde afschrijvingen van de huidige in gebruik zijnde gebouwen in Roosendaal en Bergen op Zoom, dit in verband met de voorbereidingen van de nieuwbouw. De kosten voor personele inhuur (PNIL) zijn met € 0,6 miljoen gedaald.

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 0,8 miljoen, met name door projecten die in 2024 zijn gestart en in 2025 zijn opgeleverd en een verkorte afschrijvingsperiode hebben als gevolg van de nieuwbouw. Belangrijke projecten zijn onder andere de brandveiligheid van gebouwen, de nieuwbouw en een aantal IT-projecten.

Overige bedrijfslasten

De overige bedrijfslasten zijn gestegen met € 5,0 miljoen naar € 128,5 miljoen. De inkoopkosten van materialen zijn gestegen vanwege prijsstijgingen die breed in de zorgsector gezien worden. De kosten van IT, waaronder licenties zijn met ruim € 0,7 miljoen gestegen. Daartegenover staat dat de energiekosten met € 0,8 miljoen afgenomen zijn.

Financiële lasten

De financiële lasten zijn ten opzichte van 2024 met € 0,6 miljoen gestegen, door een daling van de rentebaten op het overschot aan liquide middelen. Voornaamste reden is de daling van het rentepercentage op de kapitaalmarkt.

6.4 Balansposities

Activa

De totale activa is met € 17,1 miljoen toegenomen, waarvan vaste activa met € 11,8 miljoen is afgenomen en de vlottende activa met € 28,9 miljoen is toegenomen. Er is in 2025 voor € 13,7 miljoen geïnvesteerd.

Passiva

Het eigen vermogen is gestegen met € 13,8 miljoen naar een totaal van € 132,4 miljoen. Deze toename is voornamelijk het gevolg van de toevoeging van het behaald resultaat.

Voorzieningen

Het niveau van de voorzieningen is met € 1,9 miljoen gestegen tot € 10,9 miljoen. Naast een stijging van € 0,7 miljoen in de voorziening voor medische aansprakelijkheid, staat een stijging van de personele voorziening van € 1,2 miljoen waaronder een aanpassing op de voorziening voor het generatiebeleid van € 1,1 miljoen.

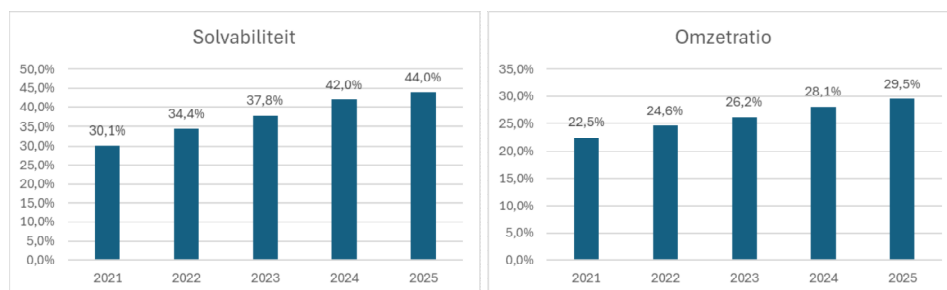
Lopende schulden

De langlopende schulden zijn verder afgenomen met € 7,4 miljoen door reguliere aflossingen.

6.5 Financiering en ratio's

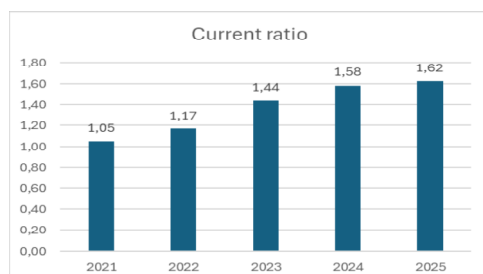
Vermogensratio

Het eigen vermogen van het ziekenhuis voldoet aan de geplande vermogensopbouw in de meerjarenbegroting. Dit is niet alleen van belang voor de huidige financiering, maar ook om de financiering van de geplande nieuwbouw te realiseren. In de markt wordt een solvabiliteitsratio van tenminste 25% gehanteerd, evenals een omzetratio (eigen vermogen/omzet) van minimaal 25%. De solvabiliteit is met 44,0% verder gestegen ten opzichte van 2024 (42,0%). De ontwikkeling van de omzetratio laat ook een positief beeld zien, maar is minder sterk. Met een niveau van 29,5% (2024: 28,1%) wordt voldaan aan de minimale eis van 25% van de banken.



Liquiditeit

De liquiditeitspositie kan worden weergegeven via de current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen). Deze ratio geeft aan in hoeverre Bravis kan voldoen aan haar korte termijn verplichtingen. Bravis voldoet aan de norm (> 1,0) die door de markt wordt gesteld.



Financiering

In 2025 zijn er geen leningen herzien en zijn er geen nieuwe leningen aangegaan. Gezien de goede liquiditeitspositie was dit niet nodig. Bravis ziekenhuis heeft met de bank een kredietovereenkomst waarin is vastgelegd dat Bravis aan een solvabiliteit van meer dan 25% moet voldoen. Met een uitkomst van 44% wordt aan deze norm ruimschoots voldaan.

6.6 Financiële instrumenten

Het financierings- en beleggingsbeleid is vastgelegd in het treasurystatuut. Met het oog op renterisico's en flexibiliteit wordt gestreefd naar een goede spreiding van renteherzieningen en aflossingsdata van leningen. Het Bravis ziekenhuis hanteert een risicomijdend beleid met betrekking tot beleggingen in aandelen en/of ander risicodragend vermogen. Het Bravis ziekenhuis maakt geen gebruik van rentederivaten. Liquiditeitsoverschotten worden ondergebracht in deposito's bij commerciële en/of sectorbanken, gevestigd in Nederland. Periodiek worden de gewenste financieringsstructuur en de liquiditeitsontwikkeling beoordeeld en geanalyseerd.

6.7 Vooruitblik 2026

Bravis ziekenhuis heeft het jaar 2025 kunnen afsluiten met een stabiele omzet en zorgproductie en is in staat geweest om de kostenstijgingen die gezien worden in de markt te absorberen. Dit maakt dat het resultaat uit normale bedrijfsvoering ten opzichte van 2024 verder is gestegen en dit geeft vertrouwen naar de komende jaren. Voor 2026 ligt er een begroting welke in lijn is met het jaarresultaat 2025 en is het de verwachting dat de aannames die zijn gedaan passend zijn binnen deze begroting. Ook met de zorgverzekeraars zijn passende afspraken gemaakt waardoor de zorg die we bieden aan patiënten uit onze regio maar ook daarbuiten vergoed zal worden. Daarbij is 2026 het eerste jaar dat we met alle zorgverzekeraars naast de plafondatafspraken ook een staffel hebben afgesproken bij eventuele extra productie.

Op basis van de opgestelde begroting zal Bravis ziekenhuis ook in 2026 voldoen aan de afgesproken convenanten met de financiers en is er geen sprake van materiële onzekerheid over de financiële continuïteit.

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na voorstel resultaatverdeling)

		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
Activa			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	1		
Software		5.376.936	5.950.249
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		17.575	801.688
		5.394.511	6.751.937
<i>Materiële vaste activa</i>	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		49.048.066	65.311.607
Machines en installaties		16.735.052	15.821.900
Andere vaste bedrijfsmiddelen		27.068.109	29.115.941
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen		17.196.358	11.315.133
		110.047.585	121.564.581
<i>Financiële vaste activa</i>			
Andere deelnemingen	3	562.206	501.788
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	4	2.842.847	1.791.420
		3.405.053	2.293.208
Vlottende activa			
<i>Voorraden</i>	5	5.260.731	5.628.446
<i>Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</i>		4.639.412	1.530.891
<i>Vorderingen</i>			
Handelsdebiteuren		14.050.550	16.656.051
Participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		599.106	1.026.347
Belastingen en premies sociale verzekeringen		371.237	329.653
Overige vorderingen en overlopende activa	6	63.614.708	49.624.358
		78.635.601	67.636.409
<i>Liquide middelen</i>	7	91.948.952	76.847.388
		<u>299.331.845</u>	<u>282.252.860</u>

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Passiva					
Groepsvermogen	8				
Eigen vermogen		131.657.646		118.082.694	
Aandeel derden in het groepsvermogen		<u>713.260</u>		<u>497.059</u>	
		132.370.906		118.579.753	
Voorzieningen					
Overige voorzieningen	9	10.858.851		9.011.693	
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)					
Schulden aan banken	10	44.885.500		58.964.333	
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
Schulden aan banken		14.078.833		7.390.833	
Schulden aan leveranciers		9.930.425		8.808.135	
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		1.404.026		842.804	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		9.092.745		8.513.676	
Schulden ter zake van pensioenen		6.640.791		6.214.120	
Overige schulden	11	21.676.644		20.440.822	
Overlopende passiva	12	<u>48.393.124</u>		<u>43.486.691</u>	
		111.216.588		95.697.081	
		<u>299.331.845</u>		<u>282.252.860</u>	

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

		2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	13	411.239.598	386.707.165
Wet langdurige zorg	14	408.716	588.413
VWS- en/of Wlz-subsidies	15	2.930.332	2.952.328
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	16	2.953.865	3.337.218
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	17	8.256.671	6.286.416
Netto-omzet		425.789.182	399.871.540
Opbrengsten Jeugdwet	18	674.298	636.988
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19	15.992.873	15.791.045
		16.667.171	16.428.033
Overige bedrijfsopbrengsten	20	5.332.457	5.752.635
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		21.999.628	22.180.668
Som der bedrijfsopbrengsten		447.788.810	422.052.208
Lasten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	21	98.441.785	93.425.623
Lonen en salarissen	22	145.910.606	134.768.076
Sociale lasten	23	23.154.372	21.373.670
Pensioenlasten	24	12.992.069	12.228.856
Afschrijvingen op vaste activa	25	26.925.050	26.167.479
Overige waardeveranderingen van vaste activa	26	-	244.220
Overige bedrijfskosten		127.842.272	122.977.117
Som der bedrijfslasten		435.266.154	411.185.041
Bedrijfsresultaat		12.522.656	10.867.167
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	1.774.726	2.385.223
Rentelasten en soortgelijke kosten	28	-1.473.994	-1.493.561
Financiële baten en lasten		300.732	891.662
Resultaat voor belastingen		12.823.388	11.758.829
Belastingen		-144.168	-88.639
		12.679.220	11.670.190

Stichting Bravis ziekenhuis
Roosendaal

Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	29	<u>1.111.847</u>	<u>355.524</u>
Resultaat uit bedrijfsuitoefening		13.791.067	12.025.714
Resultaat aandeel derden		<u>-216.024</u>	<u>-140.848</u>
Resultaat na belastingen		<u><u>13.575.043</u></u>	<u><u>11.884.866</u></u>

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			12.522.656		10.867.167
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen	25		26.925.050		26.167.479
Toename (afname) van de voorzieningen			1.847.158		-2.229.483
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>					
Vorraden	5	367.715		734.821	
Onderhanden projecten		-3.108.521		-967.852	
Vorderingen		-10.999.192		773.582	
Kortlopende schulden		8.783.492		-1.437.487	
			-4.956.506		-896.936
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			36.338.358		33.908.227
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	1.774.726		2.385.223	
Rentelasten en soortgelijke kosten	28	-1.546.585		-1.535.577	
Belastingen		-144.168		-88.639	
			83.973		761.007
Kasstroom uit operationele activiteiten			36.422.331		34.669.234
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen immateriële vaste activa	1	-364.541		-1.453.713	
Investeringen materiële vaste activa	2	-13.565.393		-15.078.743	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	-		244.220	
Desinvesteringen financiële vaste activa		-		-310.075	
Deconsolidaties		-		592.757	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-13.929.934		-16.005.554
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Uitgaven ter aflossing van leningen			-7.390.833		-7.604.279
Mutatie van geldmiddelen			15.101.564		11.059.401
Verloop geldmiddelen					
Saldo aan het begin van de periode			76.847.388		65.787.987
Mutatie			15.101.564		11.059.401
Saldo aan het einde van de periode			91.948.952		76.847.388

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Stichting Bravis ziekenhuis is feitelijk en statutair gevestigd op Postbus 999, 4700 AZ te Roosendaal en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 62350080.

Algemene toelichting

Verslaggevingsperiode

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

Informatieverschaffing over continuïteit

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Bravis ziekenhuis, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Informatieverschaffing over groepsverhoudingen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en diens nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die 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.

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf consolidatie, evenals de deelnemingen toegelicht onder de toelichting op de financiële vaste activa worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen deze partijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Qocon is een samenwerkingsverband waarin Bravis participeert met 1e lijnsverloskundigen, kraamzorginstellingen en gynaecologen van het Bravis ziekenhuis. Dit om het vernieuwende concept van 'integrale geboortezorg' binnen 'geboortezorg' binnen het regionale zorgnetwerk te kunnen faciliteren. Aan het samenwerkingsverband werken negen verloskundigenpraktijken mee, vijf kraamzorgorganisaties en de 'gynaecologen, kinderartsen en klinisch verloskundigen van het Bravis ziekenhuis. De deelnemende verloskundige praktijken zijn: Verloskundigen Bergen op Zoom, BIB, Sifra, Verloskundigen zuidwesthoek, Artemis, Verloskundig centrum Roos, Duna Lus, Verloskundigen voor Jou en Verloskundigen Reimerswaal. De deelnemende kraamzorg instellingen: Homecare, Lunavi Kraamzorg, Dé Provinciale kraamzorg, kraamzorg DAT en Allertzorg.

Met ingang van 2017 kunnen zorgverzekeraars 'integrale geboortezorg' als totaalpakket via Qocon inkopen (in plaats van separate contractering van verloskundigen en ziekenhuizen). Gynaecologen en verloskundigen met een samenwerkingsverband krijgen vanaf het begin van de zwangerschap één tarief voor het hele zorgtraject. De administratieve verwerking van deze nieuwe declaratiesystematiek is in ontwikkeling en zal naar verwachting eind 2026 volledig zijn ingericht door Qocon. Deze declaraties dienen in de tussentijd via Qocon in een integraal tarief gedeclareerd te worden bij de zorgverzekeraars. Hiervoor is een vordering op Qocon opgenomen in de jaarrekening in een integraal tarief.

De opbrengsten inzake integrale geboortezorg zijn conform afspraken met zorgverzekeraars verantwoord in de jaarrekening van Bravis.

Accureon B.V. is een klinisch chemisch laboratorium waarin Bravis participeert voor 42%. Naast Stichting Bravis ziekenhuis participeren ZorgSaam Ziekenhuis B.V. en Admiraal De Ruyter Ziekenhuis B.V. Tussen het Bravis ziekenhuis en Accureon is een dienstverleningsovereenkomst gesloten voor de levering van klinisch chemische testactiviteiten, waarbij de overeengekomen tarieven met de participanten ook mede zijn gebaseerd op het resultaat van de activiteiten van Accureon.

Microvida B.V. is een medisch microbiologisch laboratorium waarin Bravis participeert voor 16,80%. Naast Stichting Bravis ziekenhuis participeren Stichting Amphia, ZorgSaam Ziekenhuis B.V., Admiraal De Ruyter Ziekenhuis B.V. en Stichting Elisabeth-Twee Steden ziekenhuis. Tussen het Bravis ziekenhuis en Microvida is een dienstverleningsovereenkomst gesloten voor de levering van microbiologische testactiviteiten, waarbij de overeengekomen tarieven met de participanten ook mede zijn gebaseerd op het resultaat van de activiteiten van Microvida.

Pathologie Zuid West Nedeland B.V. is een pathologisch laboratorium waarin Bravis participeert voor 42%. Naast Stichting Bravis ziekenhuis participeert Stichting Elisabeth-Twee Steden ziekenhuis. Tussen het Bravis ziekenhuis en Pathologie is een dienstverleningsovereenkomst gesloten voor de levering van pathologische activiteiten, waarbij de overeengekomen tarieven met de participanten ook mede zijn gebaseerd op het resultaat van de activiteiten van Pathologie.

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

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.

Informatieverschaffing over consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Bravis ziekenhuis zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de zorginstelling als de geconsolideerde maatschappijen van de zorginstelling.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting Bravis ziekenhuis.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

De in de consolidatie begrepen stichtingen en vennootschappen zijn:

- Stichting Bravis ziekenhuis te Roosendaal en Bergen op Zoom;
- Bravis Zorg B.V. te Bergen op Zoom (100%);
- Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V. te Bergen op Zoom (100%);
- Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. te Bergen op Zoom (51,44%);
- Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V. te Roosendaal (100%).

De volgende stichtingen en vennootschappen zijn buiten de consolidatie gebleven:

- Accureon B.V. te Roosendaal (42%);
- Microvida B.V. te Roosendaal (16,8% kapitaalbelang). In 2024 is Microvida CV opgegaan in Microvida B.V.;

- Pathologie Zuid-West Nederland B.V., te Bergen op Zoom (42%);
- Coöperatie Qocon U.A. (lid);
- Centramed B.A. (lid).

Zeggenschap in deze stichtingen en vennootschappen zijn bepaald op basis van het aandeel in het kapitaalbelang en wordt derhalve gezamenlijk uitgeoefend.

Deze stichtingen en vennootschappen zijn niet meegenomen in de consolidatie aangezien deze niet van belang zijn voor het vereiste inzicht en van te verwaarlozen betekenis zijn op het geheel.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

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

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. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Leases

Financiële lease:

Leaseovereenkomsten waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom geheel of nagenoeg geheel door de groep als lessee worden gedragen, worden aangemerkt als financiële leases. Bij financiële leases wordt het leaseobject en de daarmee samenhangende schuld bij aanvang van de leaseperiode verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of de lagere contante waarde van de minimale leasebetalingen, waarbij discontering plaatsvindt op basis van de impliciete rentevoet. Na eerste verwerking worden de minimale leasebetalingen gesplitst in rente en aflossing. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig aan elke periode toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur.

Operationele lease:

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

Pensioenregelingen

Stichting Bravis ziekenhuis heeft voor haar werknemers tot en met 2025 een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Stichting Bravis ziekenhuis valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken werd tot en met 2025 steeds in het betreffende kalenderjaar afgefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling was een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening was afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedroeg 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024 € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024 € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Stichting Bravis ziekenhuis bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Stichting Bravis ziekenhuis heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet naar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

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 13. Stichting Bravis ziekenhuis heeft geen afgeleide financiële instrumenten (financiële derivaten).

Grondslagen

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in te toelichting op de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Materiële vaste activa

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

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 bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat

belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

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 bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 0-10 %.
- Machines en installaties : 5-10 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10-20 %.
- Software: 13-20%.

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

Investeringsubsidies

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn de in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Deelnemingen

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.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een

actief niet terugverdiend zal worden. 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. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen de laatst betaalde inkoopprijs. Een voorziening voor incourantheid wordt niet noodzakelijk geacht.

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

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

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.

Voorzieningen

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.

Voorziening generatiebeleid

De voorziening generatiebeleid betreft een voorziening uit hoofde van de CAO waarin oudere werknemers de mogelijkheid hebben om minder te gaan werken. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst te verwachten uitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,39% (2024: 3,20%).

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. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,39% (2024: 3,10%).

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 van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening persoonlijk levensfase budget

De voorziening persoonlijk levensfase budget (PLB) betreft een voorziening uit hoofde van CAO verplichtingen voor de in de komende jaren bovenop de reguliere PLB-uren extra toe te kennen PLB-uren waar werknemers die op 31-12-2009 45 jaar of ouder waren volgens de overgangsregeling rechten voor hebben opgebouwd. De berekening is gebaseerd op de beste schatting van de contante waarde van de verplichting volgens de CAO-bepalingen (werknemers waarop de regeling van toepassing is, PLB-rechten), salarissen, verwachte salarisstijging, blijfkansen en leeftijden. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,39% (2024: 2,74%).

Langlopende 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 (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan.

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

Kortlopende 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 (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan.

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

De bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten 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

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het

bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

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

Omzetverantwoording

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening. Een prestatieverplichting is een toezegging in een overeenkomst tot de levering van een te onderscheiden goed of dienst.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Zorgverzekeringswet

Stichting Bravis ziekenhuis heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

De schadelastjaren tot en met 2022 zijn definitief afgewikkeld met de zorgverzekeraars.

De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten.

Bij de omzetbepaling wordt rekening gehouden met een nuancering in verband met materiële/formele controles. De nuancering voor de materiële/formele controles is gebaseerd op ervaringscijfers. Deze cijfers worden jaarlijks herijkt.

Lonen

Lonen en 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 gebracht.

Pensioenlasten

Stichting Bravis ziekenhuis heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Bravis ziekenhuis. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Bravis ziekenhuis 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.

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

Overheidssubsidies

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten 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 fourterstel toegepast.

Financiële baten en lasten

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.

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

Te ontvangen dividenden van niet op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en effecten, worden verantwoord zodra Stichting Bravis ziekenhuis het recht hierop heeft verkregen.

Waardeveranderingen van financiële instrumenten die op actuele waarde gewaardeerd zijn, worden verwerkt in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Stichting Bravis ziekenhuis in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Stichting Bravis ziekenhuis en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Het resultaat deelnemingen is als onderdeel van de financiële baten en lasten in de winst-en-verlies-rekening verantwoord.

Belastingen

Stichting Bravis ziekenhuis maakt gebruik van de zorgvrijstelling voor de vennootschapsbelasting, zoals vastgelegd in de Wet op de vennootschapsbelasting 1969 (Wet Vpb), specifiek in artikel 5, eerste lid, onderdeel c.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangen en betaalde interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Overige grondslagen

Grondslagen WNT

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

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.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Vaste activa

1 Immateriële vaste activa

	Software	Vooruitbe- taald op im- materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Aanschafwaarde	12.956.690	801.688	13.758.378
Cumulatieve afschrijvingen	-7.006.441	-	-7.006.441
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>5.950.249</u>	<u>801.688</u>	<u>6.751.937</u>
<i>Mutaties</i>			
Investeringen	346.966	17.575	364.541
Reclassificatie imva in uitvoering	801.688	-801.688	-
Afschrijvingen	-1.721.967	-	-1.721.967
Saldo mutaties	<u>-573.313</u>	<u>-784.113</u>	<u>-1.357.426</u>
Stand per 31 december 2025			
Aanschafwaarde	13.211.844	17.575	13.229.419
Reclassificatie imva in uitvoering	801.688	-	801.688
Cumulatieve afschrijvingen	-8.636.596	-	-8.636.596
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>5.376.936</u>	<u>17.575</u>	<u>5.394.511</u>

In het jaar 2025 en 2024 heeft opschoning plaats gevonden van software met een boekwaarde van nihil en die buiten gebruik zijn.

2 Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmid- delen
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	255.793.105	83.027.629	132.138.763
Cumulatieve afschrijvingen	-190.481.498	-67.205.729	-103.022.822
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>65.311.607</u>	<u>15.821.900</u>	<u>29.115.941</u>
<i>Mutaties</i>			
Investerings	301.331	2.424.049	4.988.109
Reclassificatie mva in uitvoering	-	-	91.373
Afschrijvingen	-16.564.872	-1.510.897	-7.127.314
Saldo mutaties	<u>-16.263.541</u>	<u>913.152</u>	<u>-2.047.832</u>
Stand per 31 december 2025			
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	247.079.427	85.451.677	129.868.893
Reclassificatie mva in uitvoering	-	-	91.373
Cumulatieve afschrijvingen	-198.031.361	-68.716.625	-102.892.157
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>49.048.066</u>	<u>16.735.052</u>	<u>27.068.109</u>

	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbeta- lingen	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2025		
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	11.315.133	482.274.630
Cumulatieve afschrijvingen	-	-360.710.049
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>11.315.133</u>	<u>121.564.581</u>
<i>Mutaties</i>		
Investeringen	5.972.598	13.686.087
Reclassificatie mva in uitvoering	-91.373	-
Afschrijvingen	-	-25.203.083
Saldo mutaties	<u>5.881.225</u>	<u>-11.516.996</u>
Stand per 31 december 2025		
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	17.196.358	479.596.355
Reclassificatie mva in uitvoering	-	91.373
Cumulatieve afschrijvingen	-	-369.640.143
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>17.196.358</u>	<u>110.047.585</u>

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden.
Er bestaan geen beperkingen op het eigendom van de opgenomen activa.
In het jaar 2025 en 2024 heeft opschoning plaatsgevonden van machines- en installaties met een boekwaarde van nihil en die niet meer aanwezig zijn.
In verband met de toekomstige nieuwbouw worden bedrijfsgebouwen versneld afgeschreven.

Financiële vaste activa

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
3 Andere deelnemingen		
Andere deelnemingen	<u>562.206</u>	<u>501.788</u>

Onder andere deelnemingen is opgenomen:

- Een lening u/g MediRisk ad € 34.034 (oorspronkelijk bedrag f 75.000). Dit betreft een participatie in het waarborgvermogen van MediRisk. Dit is een onderlinge waarborgmaatschappij voor instellingen in de gezondheidszorg. Deze lening heeft betrekking op een beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Uit voorzichtigheid is ultimo 2017 dit bedrag afgewaardeerd naar nihil.
- Kapitaalstortingen sinds 2010 in MediRisk ter versterking van het solvabiliteitsvermogen van MediRisk. De Stichting heeft minder dan 20% van het uitstaande kapitaal in handen. De Stichting heeft geen beleidsbepalende invloed in MediRisk en is ook niet in het bestuur van MediRisk vertegenwoordigd. Het resultaat over 2025 bedraagt nihil. Uit voorzichtigheid is ultimo 2017 afgewaardeerd naar nihil (de actuele stand per 31-12-2025 bedraagt € 101.126).
- Aandeel in waarborgkapitaal van Centramed met betrekking tot de beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Het positieve resultaat over 2025 bedraagt: € 60.418.

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
4 Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen		
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	<u>2.842.847</u>	<u>1.791.420</u>

Onder deelnemingen in overige verbonden maatschappijen is opgenomen deelnemingen in:

- Accureon B.V. (42%), klinisch chemisch laboratorium;
- Pathologie Zuid West Nederland B.V. (42%), pathologisch laboratorium;
- Microvida B.V. (16,80%), microbiologisch laboratorium.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de grondslagen en naar de toelichting bij de financiële vaste activa in de enkelvoudige jaarrekening.

Vlottende activa

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
5 Voorraden		
Voorraden	<u>5.260.731</u>	<u>5.628.446</u>
	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
<i>Voorraden</i>		
Magazijnvoorraad	2.724.010	2.814.133
Voorraad Apotheek	<u>2.536.721</u>	<u>2.814.313</u>
	<u>5.260.731</u>	<u>5.628.446</u>

Een voorziening voor incurante voorraden wordt per 31-12-2025 niet noodzakelijk geacht. Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid gesteld voor de kredietfaciliteit.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten		
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	44.930.226	41.236.705
Af: ontvangen voorschotten	-40.290.814	-39.705.814
	<u>4.639.412</u>	<u>1.530.891</u>

Deze onderhanden werk positie heeft betrekking op de Diagnose Behandeling Combinaties (DBC's). Het opgenomen onderhanden werk is opgenomen tegen integraal tarief. De ontvangen voorschotten van verzekeraars zijn opgenomen tegen nominaal tarief. De onderhanden werk positie omvat zowel DBC's waarvan in 2025 landelijke maxumprijzen zijn vastgesteld (A-segment), als DBC's waarover vrij onderhandeld kan worden met zorgverzekeraars (B-segment).

Vorderingen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>6 Overige vorderingen en overlopende activa</i>		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	51.045.758	38.105.022
Vooruitbetaalde bedragen	7.123.497	5.703.609
Nog te ontvangen subsidie	1.750.372	865.415
Nog te ontvangen van personeel	287.382	210.738
Overige overlopende activa	3.407.699	4.739.574
	<u>63.614.708</u>	<u>49.624.358</u>

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 170.100 (2024: € 155.100). Het saldo op deze voorziening is bepaald door op balansdatum openstaande posten te beoordelen op mogelijke oninbaarheid. De toename van de Nog te factureren omzet heeft te maken met een latere facturering in 2026 in plaats van eind 2025. Over de Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen is in 2025 geen rente in rekening gebracht (2024: 0,0%). Er zijn geen zekerheden of aflossingsschema's overeengekomen.

In de overige vorderingen is begrepen een bedrag van € 780.000 (2024: € 529.000) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
7 Liquide middelen		
Kas	13.868	10.783
ABN AMRO	9.917.221	7.297.393
Rabobank	24.467.863	18.989.212
Depositorrekeningen	57.550.000	50.550.000
	<u>91.948.952</u>	<u>76.847.388</u>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

Per 31 december 2025 zijn een viertal deposito's afgesloten bij de Nationale Nederlanden bank met een looptijd van 1 - 2 maanden.

8 Groepsvermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting bij de enkelvoudige balans nader toegelicht.

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
Aandeel derden in het groepsvermogen		
Aandeel in het groepsvermogen dat niet aan de rechtspersoon toekomt	<u>713.260</u>	<u>497.059</u>

Het aandeel derden bestaat uit het belang van de dermatologen in Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. Het aandeel van de dermatologen bedraagt 48,56%.

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
9 Overige voorzieningen		
Voorziening persoonlijk levensfase budget	18.281	68.326
Voorziening jubilea	3.652.000	3.722.000
Voorziening aansprakelijkheid	4.125.103	3.432.130
Voorziening generatiebeleid	2.429.595	1.336.337
Voorziening langdurig zieken	<u>633.872</u>	<u>452.900</u>
	<u>10.858.851</u>	<u>9.011.693</u>

Voorziening Persoonlijk levensfase budget (PLB)

Hieronder is opgenomen een in 2021 gevormde voorziening voor extra uren PLB conform de CAO ziekenhuizen voor werknemers die op 31-12-2009 45 jaar of ouder waren en volgens de overgangsregeling rechten hiervoor hebben opgebouwd.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van de verplichtingen uit hoofde van toekomstige jubileumuitkeringen overeenkomstig de bepalingen in de RJ Richtlijn 271. Dit betekent dat in de balans de contante waarde van deze verplichtingen is opgenomen. Bij de jaarlijkse berekening van deze contante waarde wordt rekening gehouden met de leeftijdsopbouw van het dan aanwezige personeelsbestand, de hoogte van de uitkeringen, toekomstige salarisstijgingen en de geschatte kans dat van deze uitkeringen gebruik wordt gemaakt.

Voorziening aansprakelijkheid

De voorziening aansprakelijkheid wordt gevormd voor verwachte kosten inzake de onder het eigen risico vallende schadebetalingen. De hoogte van de voorziening per ultimo 2025 is vastgesteld op basis van de door de verzekeringsmaatschappij verstrekte opgave van de nog te verwachten kosten voor Stichting Bravis ziekenhuis.

Voorziening generatiebeleid

Hieronder is opgenomen een inschatting van mensen die gebruik (gaan) maken van het generatiebeleid en eerder dan de pensioenrechtige leeftijd zullen stoppen met werken.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken strekt tot dekking van de kosten betrekking hebbend op de eerste twee jaar ziektewet en de WIA.

	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening persoonlijk levensfase budget</i>		
Stand per 1 januari	68.326	213.428
Onttrekking	-48.228	-149.849
Afname ten gunste van resultaat	-	2.990
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-1.817	1.757
Stand per 31 december	18.281	68.326
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening jubilea</i>		
Stand per 1 januari	3.722.000	3.341.000
Dotatie	35.053	247.405
Oprenting en verandering disconteringsvoet	99.000	303.000
	3.856.053	3.891.405
Onttrekking	-204.053	-169.405
Stand per 31 december	3.652.000	3.722.000
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening aansprakelijkheid</i>		
Stand per 1 januari	3.432.130	4.106.718
Onttrekking	-	-674.588
Dotatie	692.973	-
Stand per 31 december	4.125.103	3.432.130
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening generatiebeleid</i>		
Stand per 1 januari	1.336.337	2.715.430
Dotatie	1.082.893	46.968
	2.419.230	2.762.398
Oprenting en verandering disconteringsvoet	10.365	-2.179
Onttrekking	-	-1.423.882
Stand per 31 december	2.429.595	1.336.337
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening langdurig zieken</i>		
Stand per 1 januari	452.900	606.600
Dotatie	450.192	316.717
	903.092	923.317
Onttrekking	-269.220	-470.417
Stand per 31 december	633.872	452.900

	<u>31-12-2025</u> €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	652.153
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	10.206.698
Hiervan > 5 jaar	4.890.595

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
10 Schulden aan banken		
Leningen	<u>44.885.500</u>	<u>58.964.333</u>

Voor een nadere toelichting en overzicht van de leningen wordt verwezen naar de bijlage na de niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen.

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Leningen		
Saldo per 1 januari	66.355.166	74.259.445
Aflossing	<u>-7.390.833</u>	<u>-7.904.279</u>
	58.964.333	66.355.166
Kortlopend deel	<u>-14.078.833</u>	<u>-7.390.833</u>
Saldo per 31 december	<u>44.885.500</u>	<u>58.964.333</u>

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Naar verwachting zal het verschil tussen de boekwaarde en de reële waarde van meer dan geringe betekenis zijn. Van het totaal van de langlopende schulden is ruim 74% onder borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) gebracht.

Het resterende deel met een looptijd langer dan 5 jaar bedraagt: € 20.382.167.

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
Aflossingsverplichtingen		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	<u>14.078.833</u>	<u>7.390.833</u>

	<u>31-12-2025</u> €	<u>31-12-2024</u> €
11 Overige schulden		
Honoraria medische specialisten	14.121.188	13.297.709
Intrest	575.099	647.689
Diverse nog te betalen kosten	<u>6.980.357</u>	<u>6.495.424</u>
	<u>21.676.644</u>	<u>20.440.822</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>12 Overlopende passiva</i>		
Reservering persoonlijk levensfase budget	23.341.427	22.968.864
Reservering vakantiedagen	3.310.028	2.736.708
Reservering balansverlof	232.184	-
Reservering vakantiegeld	6.393.266	6.007.199
Vooruitontvangen subsidies	813.639	-
Nog te betalen salarissen	759.362	694.225
Overige overlopende passiva	13.543.218	11.079.695
	<u>48.393.124</u>	<u>43.486.691</u>

Onder de Overige overlopende passiva zijn opgenomen de schadelastcorrecties met zorgverzekeraars en daarnaast enkele schoningselementen ten aanzien van de omzet.

Onder de diverse nog te betalen kosten is een bedrag van € 1,5 miljoen opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar.

In 2025 is over de Schulden aan groepsmaatschappijen en Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen geen rente in rekening gebracht (2024: 0,0%). Er zijn geen zekerheden of aflossingsschema's overeengekomen.

Per 14 januari 2016 is er een kredietovereenkomst gesloten tussen Stichting Bravis ziekenhuis, Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V., Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V. en ABN AMRO N.V, Coöperatieve Rabobank U.A., ABN AMRO Lease N.V. en De Lage Landen Financial Services B.V. om het bestaande kredietarrangement te herstructureren. De kredietfaciliteit in rekening-courant bedraagt per 31 december 2025 EUR 22 miljoen.

De verstrekte zekerheden van de kredietfaciliteit luiden als volgt:

- Pandrecht eerste in rang op vorderingen, verzekeringspolissen, bankrekeningen;
- Hypotheek eerste in rang op onroerende zaken (eigendomsrecht, erfpachtsrecht en/of opstalrecht);
- Vuistloos pandrecht tweede in rang op alle roerende zaken (waaronder voorraden, bedrijfsinventaris en machines);
- Debt Service Coverage Ratio;
- Solvabiliteitsratio.

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Financiële instrumenten

Voor de toelichting op primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de specifieke postgewijze toelichting. Hierna is het beleid van de groep opgenomen ten aanzien van financiële risico's. Tevens worden de derivaten van de groep en de hiermee verbonden financiële risico's toegelicht.

Algemeen

De belangrijkste financiële risico's waaraan de groep onderhevig is, zijn het renterisico, het liquiditeitsrisico en het kredietrisico. Het financiële beleid van de groep is erop gericht om op lange termijn de markttrentes te volgen. De groep maakt gebruik van derivaten om de financiële risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De groep neemt met derivaten geen speculatieve posities in.

Renterisico

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de groep te beperken en daarmee tevens de nettorentelasten te optimaliseren. Dit beleid vertaalt zich in een gewenst profiel van vastrentende en variabelrentende posities inclusief liquide middelen.

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Periodiek worden liquiditeitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. In de liquiditeitsbegrotingen wordt rekening gehouden met beperkte beschikbaarheid van liquide middelen waaronder bankgaranties en margin calls met betrekking tot afgesloten derivaten.

De groep beschikt over twee gecommiteerde kredietfaciliteiten van resp. € 11.000.000 en € 11.000.000, in totaal € 22.000.000 (2025: eveneens twee kredietfaciliteiten van in totaal € 22.000.000). De overeenkomsten voor de gecommiteerde kredietfaciliteiten omvatten noch financiële convenanten noch clausules voor wijziging bij materiële negatieve veranderingen.

Kredietrisico

De groep beperkt het kredietrisico door gebruik te maken van kredietlimieten per financiële instelling door uitsluitend zaken te doen met financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. Op balansdatum waren er geen significante concentraties van kredietrisico.

Ratio's

Stichting Bravis ziekenhuis moet als onderdeel van de financieringsafspraken voldoen aan een aantal bancaire ratio's. De berekeningen hiervoor zijn opgenomen in de bijlage. De berekeningen zijn gebaseerd op de in de financieringsafpraak opgenomen definities voor EBITDA en solvabiliteit.

Huurverplichtingen

Stichting Bravis ziekenhuis is huurverplichtingen aangegaan met leveranciers voor huur cilinders, linnengoed, robots en perscontainers. Het kortlopende deel van deze huurverplichting bedraagt circa € 1.000.000, het langlopende deel circa € 1.600.000.

Daarnaast loopt er een afnameverplichting van reagentia met een leverancier voor korter dan een jaar van circa € 338.000. Er lopen diverse huurovereenkomsten voor huur van ruimte (poli's).

Het kortlopende deel van deze huurverplichting bedraagt circa € 558.000, het deel langlopend bedraagt circa € 1.600.000 (hiervan langer dan 5 jaar: € 67.000).

Met de gemeente Roosendaal loopt een erfpachtovereenkomst met een kortlopend deel van circa € 10.000 en een langlopend deel van circa € 343.000 (hiervan langer dan 5 jaar: € 304.000). In het kader van de nieuwbouw worden over de erfpacht nieuwe afspraken gemaakt, waarbij de einddatum de komende jaren nog wordt aangepast.

Leaseverplichtingen

Stichting Bravis ziekenhuis heeft een aantal leaseovereenkomsten lopen voor vervoersmiddelen. Van deze vervoersmiddelen bedraagt het kortlopende deel van de leaseverplichting circa € 69.000 en het langlopende deel circa € 158.000.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake aansprakelijkheidsstellingen

Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het bi-omzetplafond. Stichting Bravis ziekenhuis 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 per 31 december 2025. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 31.933,5 miljoen (prijsniveau 2025).

Obligo Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ)

Stichting Bravis ziekenhuis heeft op grond van artikel 17, lid 2 van het Reglement van Deelneming Stichting WfZ de verplichting tot het verstrekken van een renteloze lening aan het WfZ, het obligo, ingeval het risicovermogen van het WfZ minder dan het garantieniveau bedraagt (0,25% van de som van de door WfZ geborgde schuldrestanten uit hoofde van geldleningen per 31 december van het laatste verstreken kalenderjaar).

Het obligo bedraagt voor Stichting Bravis ziekenhuis ultimo 2025 maximaal € 1.311.250 hetgeen overeenkomt met 3% van het geborgd schuldrestant ultimo 2025.

Garantstelling Radiotherapeutisch Instituut

Per 20 juli 2012 is een startovereenkomst aangegaan tussen het Zeeuws Radiotherapeutisch Instituut en Stichting Bravis ziekenhuis voor de bouw van een radiotherapeutisch instituut bij het Bravis ziekenhuis, locatie Roosendaal.

Stichting Bravis ziekenhuis is hiervoor een verplichting aangegaan om een bijdrage te leveren aan een mogelijke restant boekwaarde voortvloeiend uit een verhuizing van het ZRTI vestiging Roosendaal binnen 30 jaar na oprichting die een gevolg is van verhuizing naar het Bravis ziekenhuis, locatie Roosendaal.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof 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 beloond 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 het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) CAO's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen.

Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel CAO's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en

betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden 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.

Nieuwbouw Bravis ziekenhuis

Naar verwachting zal er in 2026 gestart worden met de nieuwbouw. De geplande oplevering is vooralsnog in het jaar 2029. De verwachting is dat in oktober 2026 de grondaankoop van de gemeente Roosendaal kan plaatsvinden.

Op dit moment heeft Bravis investeringen gedaan ten aanzien van de nieuwbouw van circa € 16 mln.

Ketenaansprakelijkheid

Krachtens wettelijke bepalingen inzake ketenaansprakelijkheid berust bij de inlenende vennootschap hoofdelijke aansprakelijkheid voor betaling van premie op grond van werknemers- en volksverzekeringen en van loon- en omzetbelasting bij inlenen van arbeidskrachten.

De niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake de fiscale eenheid

Stichting Bravis ziekenhuis maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting met de volgende instellingen:

- Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V.;
- Bravis Zorg B.V.;
- Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V.;
- Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V.

Stichting Bravis ziekenhuis is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake investeringsverplichtingen

Het Bravis ziekenhuis heeft huurverplichtingen tot mei 2029 in verband met de huur van een polikliniekruimte in Etten-Leur ten bedrage van circa € 80.900 per kwartaal. Hiervoor is een bankgarantie ad € 68.750 afgegeven bij de Rabobank.

Stichting Bravis ziekenhuis is per 31 december investeringsverplichtingen aangegaan op investeringsprojecten ten bedrage van € 2.252.373.

Lease

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
De in de winst- en verliesrekening verwerkte operationele leasebetalingen en sublease-ontvangsten bedragen:		
Leasebetalingen	410.875	390.608
Sublease- ontvangsten	-	-
Totaal	<u>410.875</u>	<u>390.608</u>

Stichting Bravis ziekenhuis
Roosendaal

Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Lening	Lening-nummer	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Nominale rente / rentevorm	Effectieve rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Restschuld 31-12-2025 > 1 jaar	Gestelde zekerheden
			€				€		€	€	€				€	
L32(2) BNG	40.116657	13-nov-23	5.333.333	10	vast	3,362%	4.800.000		533.333	4.266.667	1.600.000	8	Lineair	533.333	3.733.334	Waarborgfonds
L36(2) BNG	40.112896.01	1-jul-19	5.000.000	15	5 jaar vast	3,200%	3.250.000		333.333	2.916.667	1.250.000	9	Lineair	333.333	2.583.334	Waarborgfonds
L37(2) BNG	40.110556.01	1-jul-16	3.000.000	18	12 jaar vast	0,030%	1.666.667		166.667	1.500.000	666.667	9	Lineair	166.667	1.333.333	Waarborgfonds
L42(3) BNG	40.114126	21-sep-20	6.400.000	10	vast	-0,120%	3.840.000		640.000	3.200.000	-	5	Lineair	640.000	2.560.000	Waarborgfonds
L43(2) BNG	40.110485	30-mei-16	1.375.000	10	vast	0,600%	275.000		137.500	137.500	-	1	Lineair	137.500	-	Waarborgfonds
LE46 BNG	40.101636	5-mei-06	7.500.000	20	vast	4,180%	562.500		375.000	187.500	-	1	Lineair	187.500	-	Waarborgfonds
LE47 BNG	40.107486	10-mei-12	30.000.000	20	vast	3,265%	12.000.000		1.500.000	10.500.000	3.000.000	7	Lineair	1.500.000	9.000.000	Waarborgfonds
LE49 RABO	21646	31-jan-14	20.000.000	20	vast	2,940%	10.000.000		1.000.000	9.000.000	4.000.000	9	Lineair	1.000.000	8.000.000	Waarborgfonds
LE50(2) BNG	40.114027	1-sep-20	9.750.000	15	vast	0,104%	7.150.000		650.000	6.500.000	3.250.000	10	Lineair	650.000	5.850.000	Waarborgfonds
LE51 BNG	40.110204.01	30-nov-15	11.000.000	20	10 jaar vast	-0,251%	6.050.000		550.000	5.500.000	2.750.000	10	Lineair	550.000	4.950.000	Waarborgfonds
A1(2) RABO	50.233.118	29-jan-16	6.810.000	20	5 jaar vast	4,800%	3.745.500		340.500	3.405.000	1.702.500	10	Lineair	340.500	3.064.500	Geen
A2(2) RABO	50.178.935	29-jan-16	6.810.000	15	5 jaar vast	1,200%	3.745.500		340.500	3.405.000	-	1	Lineair	3.405.000	-	Geen
B1(2) ABN	FC106853481	29-jan-16	8.240.000	20	5 jaar vast	4,950%	4.635.000		412.000	4.223.000	2.163.000	10	Lineair	412.000	3.811.000	Geen
B2(2) ABN	FC876861761	29-jan-16	8.240.000	15	5 jaar vast	1,350%	4.635.000		412.000	4.223.000	-	1	Lineair	4.223.000	-	Geen
							66.355.167	-	7.390.833	58.964.334	20.382.167					
														14.078.833	44.885.501	

Overige rapportageverplichtingen

Berekening Debt Service Coverage Ratio en Solvabiliteitsratio

Debt Service Coverage Ratio

EBITDA (bedrijfsresultaat voor resultaat uit deelnemingen, mutaties voorzieningen, rente overige financiële baten en lasten, buitengewone baten en lasten, belastingen en afschrijvingen) in het verstreken boekjaar onder aftrek van de contant betaalde belastingen en met opstelling van de operationele leaseverplichtingen gedeeld door de som van de bruto contant betaalde rente, de reguliere aflosverplichtingen en de operationele leaseverplichtingen in het verstreken boekjaar.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Bedrijfsresultaat	12.522.656	10.867.169
Mutaties voorzieningen	1.847.158	-2.229.483
Afschrijvingen	26.925.050	26.167.478
Leaseverplichting	69.662	63.493
Betaalde belastingen	-144.168	-88.639
	<u>41.220.358</u>	<u>34.780.018</u>
Aflossingen + Lease boekjaar	7.390.833	7.604.279
Betaalde rente boekjaar	1.546.585	1.535.577
	<u>8.937.418</u>	<u>9.139.856</u>
Debt Service Coverage Ratio	<u>4,61</u>	<u>3,81</u>

Per 31 december 2025 dient de Debt Service Coverage Ratio minimaal 1,50 te zijn, hier wordt aan voldaan.

Solvabiliteitsratio (1)

Het eigen vermogen van de Stichting gedeeld door het balanstotaal.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Eigen vermogen	132.370.906	118.579.753
Balanstotaal	299.542.352	282.252.861
Solvabiliteitsratio	<u>44,19</u>	<u>42,01</u>

Solvabiliteitsratio (2)

Het eigen vermogen van de Stichting plus achtergestelde vorderingen minus immateriële vaste activa, (minderheids) deelnemingen en vorderingen op (minderheid) deelnemingen en groepsmaatschappijen gedeeld door het balanstotaal van de Stichting verminderd met de immateriële vaste activa (minderheids)deelnemingen en vorderingen op (minderheids) deelnemingen en groepsmaatschappijen.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Eigen vermogen	132.370.906	118.579.753
Deelnemingen en vorderingen op deelnemingen	-3.405.053	-2.293.208
Immateriële vaste activa	-5.394.511	-6.751.936
	<u>123.571.342</u>	<u>109.534.609</u>
Balanstotaal	299.542.352	282.252.861
Deelnemingen en vorderingen op deelnemingen	-4.004.159	-3.319.555
Immateriële vaste activa	-5.394.511	-6.751.936
	<u>290.143.682</u>	<u>272.181.370</u>
Solvabiliteitsratio	<u>42,59</u>	<u>40,24</u>

Per 31 december 2025 dient het solvabiliteitspercentage minimaal 25% te zijn, hier wordt aan voldaan.

Absolute EBITDA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Netto resultaat	13.575.043	11.884.866
Rente	-300.732	-891.662
Belastingen	144.168	88.639
Resultaat deelnemingen + aandeel derden	-895.823	-214.676
Afschrijvingen	26.925.050	26.167.479
EBITDA	39.447.706	37.034.646

Stichting Bravis ziekenhuis dient als onderdeel van de financieringsafspraken te voldoen aan een aantal bancaire ratio's. De berekeningen zoals hierboven opgenomen zijn gebaseerd op de in de financieringsafpraak opgenomen definities voor EBITDA en solvabiliteit.

Financiële instrumenten

Stichting Bravis ziekenhuis 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 Stichting Bravis ziekenhuis verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaaarde 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.

Algemeen

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

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 83% geconcentreerd bij verzekeraars. Voor de kredietrisico's inzake de vorderingen op deelnemingen en de overige vorderingen wordt verwezen naar de toelichtingen bij die posten.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Stichting Bravis ziekenhuis heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Stichting Bravis ziekenhuis heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	2025	2024
	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	411.239.598	386.707.165
Wet langdurige zorg	408.716	588.413
VWS- en/of Wlz-subsidies	2.930.332	2.952.328
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	2.953.865	3.337.218
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	8.256.671	6.286.416
	<u>425.789.182</u>	<u>399.871.540</u>

In deze post is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 3.755.225 (2024: € 1.209.849).

	2025	2024
	€	€
13 Zorgverzekeringswet		
Opbrengsten zorgverzekeringswet	402.003.455	376.925.432
Opbrengsten GGZ	5.487.947	5.626.968
Overige zorgprestaties	3.748.196	4.154.765
	<u>411.239.598</u>	<u>386.707.165</u>
	2025	2024
	€	€

14 Wet langdurige zorg

Opbrengsten verkeerd bed Wet langdurige zorg	408.716	588.413
	<u>408.716</u>	<u>588.413</u>
	2025	2024
	€	€

15 VWS- en/of Wlz-subsidies

Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van WVS	2.930.332	2.952.328
	<u>2.930.332</u>	<u>2.952.328</u>

Stichting Bravis ziekenhuis heeft gedurende het boekjaar voor € 2.930.332 (2024: € 2.952.328) aan exploitatiesubsidies uit hoofde van de Subsidie regeling Kwaliteits impuls ziekenhuizen ontvangen. De exploitatiesubsidies zijn geheel als bate verwerkt in het boekjaar 2025.

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
16 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	<u>2.953.865</u>	<u>3.337.218</u>

Stichting Bravis ziekenhuis heeft gedurende het boekjaar voor € 2.794.816 (2024: € 3.187.083) aan exploitatiesubsidies uit hoofde van de Subsidie regeling Beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgoopleidingen ontvangen. De exploitatiesubsidies zijn geheel als bate verwerkt in het boekjaar 2025 aangezien de gesubsidieerde uitgaven ook ten laste van dit boekjaar zijn gekomen.

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
17 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Omzet medicijnen Poliklinische Apotheken	<u>8.256.671</u>	<u>6.286.416</u>

De inkoopwaarde op de medicijnen is opgenomen onder de patiënt- en bewonersgebonden kosten.

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
18 Opbrengsten Jeugdwet		
Opbrengsten Jeugdwet	<u>674.298</u>	<u>636.988</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €

19 Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
Opbrengsten winkel - restaurant	2.154.206	2.198.038
Opbrengsten verhuur onroerende zaken	2.716.488	2.631.080
Opbrengst uitleen personeel	2.012.736	2.224.096
Overige baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>9.109.443</u>	<u>8.737.831</u>
	<u>15.992.873</u>	<u>15.791.045</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €

20 Overige bedrijfsopbrengsten		
Overige subsidies	5.332.457	5.678.863
Overige opbrengsten	<u>-</u>	<u>73.772</u>
	<u>5.332.457</u>	<u>5.752.635</u>

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
21 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>98.441.785</u>	<u>93.425.623</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
<i>Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</i>		
Personeel niet in loondienst	5.251.570	5.872.958
Honorarium vrijgevestigde medisch specialisten	67.001.052	63.290.937
Labonderzoeken Pathologisch, Microbiologisch en klinisch laboratorium	<u>26.189.163</u>	<u>24.261.728</u>
	<u>98.441.785</u>	<u>93.425.623</u>
De toename van het honorarium van vrijgestelde medisch specialisten kent een gelijke trend met de productie.		
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
22 Lonen en salarissen		
Lonen en salarissen	<u>145.910.606</u>	<u>134.768.076</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Gemiddeld aantal werknemers		
Gemiddeld aantal werknemers over de periode werkzaam binnen Nederland	2.181	2.120
23 Sociale lasten		
Sociale lasten	<u>23.154.372</u>	<u>21.373.670</u>
24 Pensioenlasten		
Pensioenlasten	<u>12.992.069</u>	<u>12.228.856</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
25 Afschrijvingen op vaste activa		
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1.721.967	1.639.057
Afschrijvingen materiële vaste activa	<u>25.203.083</u>	<u>24.528.422</u>
	<u>26.925.050</u>	<u>26.167.479</u>

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
26 Overige waardeveranderingen van vaste activa		
Overige waardeveranderingen materiële vaste activa	<u>-</u>	<u>244.220</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Overige bedrijfskosten		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	13.875.180	12.899.276
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	74.502.668	70.829.615
Algemene kosten	19.814.065	19.887.501
Huur en leasing	1.275.696	1.123.949
Onderhoudskosten	4.409.444	5.238.934
Energiekosten	6.236.000	6.321.532
Overige personeelskosten	7.729.219	6.676.318
	<u>127.842.272</u>	<u>122.977.125</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
27 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentebaten	<u>1.774.726</u>	<u>2.385.223</u>
De liquide middelen zijn gestegen ten opzichte van 2024, maar door de lagere rentestanden zijn de rentebaten gedaald in 2025 ten opzichte van 2024.		
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
28 Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rentelasten	1.382.196	1.493.561
Betaalde bankrente	91.798	-
	<u>1.473.994</u>	<u>1.493.561</u>
Belastingen		
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Belastingen uit huidig boekjaar	<u>-144.168</u>	<u>-88.639</u>
Totaal	<u>-144.168</u>	<u>-88.639</u>

		2025	2024
	€	€	€
Winst voor belastingen Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V.	583.195	-	-
Berekende belasting:	-	137.974	84.470
Winst voor belasting Bravis Zorg B.V.	32.601	-	-
Berekende belasting:	-	6.194	4.169
	<u>615.796</u>	<u>144.168</u>	<u>88.639</u>

De effectieve belastingdruk is geen 25% van het resultaat, aangezien slechts een deel van de in de consolidatie opgenomen maatschappijen vennootschapsbelastingplichtig zijn.

29 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	2025	2024
	€	€
Resultaat deelneming	<u>1.111.847</u>	<u>355.524</u>

Dit betreft het aandeel in de resultaten van Accureon B.V., Pathologie Zuid West Nederland B.V. en Microvida B.V.

Informatieverschaffing over kasstroomoverzicht

Onder investeringen in materiële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2025 geldmiddelen zijn opgeofferd.
De aanwezige geldmiddelen staan ter vrije beschikking.

Overige toelichtingen

Accountantshonoraria

	2025	2024
	€	€
Accountantshonoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	283.140	248.050
Accountantshonoraria voor andere controleopdrachten	26.741	30.250
Accountantshonoraria voor andere niet-controlediensten	34.394	41.140
Totaal van accountantshonoraria	<u>344.275</u>	<u>319.440</u>

Informatieverschaffing over accountantshonoraria

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de Stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De opgenomen bedragen voor controle van de jaarrekening zijn gebaseerd op het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Informatieverschaffing over gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Overige toelichtingen

Informatieverschaffing over afwijkingen van de voorschriften op basis van het inzichtvereiste

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan.

De bezoldiging van bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na voorstel resultaatverdeling)

		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
Activa			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	30		
Software		5.376.936	5.950.249
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		17.575	801.688
		5.394.511	6.751.937
<i>Materiële vaste activa</i>	31		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		49.048.066	65.311.340
Machines en installaties		16.735.052	15.821.900
Andere vaste bedrijfsmiddelen		26.889.541	28.875.085
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen		16.538.741	11.315.133
		109.211.400	121.323.458
<i>Financiële vaste activa</i>	32		
Andere deelnemingen	33	5.958.888	5.334.664
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen		2.842.847	1.791.420
		8.801.735	7.126.084
Vlottende activa			
<i>Vorraden</i>			
Vorraden	34	5.260.731	5.628.446
<i>Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</i>		2.632.369	-
<i>Vorderingen</i>			
Handelsdebiteuren		13.434.001	15.989.182
Groepsmaatschappijen		-	362.690
Participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		599.106	1.026.347
Belastingen en premies sociale verzekeringen		371.276	329.653
Overige vorderingen en overlopende activa	35	61.127.051	47.774.865
		75.531.434	65.482.737
<i>Liquide middelen</i>	36	88.236.443	73.398.158
		295.068.623	279.710.820

Passiva

Eigen vermogen	37			
Kapitaal		90		90
Overige reserves	38	<u>131.657.557</u>	<u>118.082.514</u>	
		131.657.647		118.082.604
Voorzieningen				
Overige voorzieningen	39	10.750.076		8.929.410
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	40			
Schulden aan banken		44.885.500		58.964.333
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)				
Aflossingsverplichtingen		14.078.833	7.390.833	
Schulden aan leveranciers		9.608.486	8.186.535	
Schulden aan groepsmaatschappijen		565.669	78.278	
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		1.404.026	842.804	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		8.862.895	8.349.400	
Schulden ter zake van pensioenen		6.571.609	6.162.159	
Overige schulden en overlopende passiva	41	<u>66.683.882</u>	<u>62.724.464</u>	
		107.775.400		93.734.473
		<u>295.068.623</u>	<u>279.710.820</u>	

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

		2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	42	392.671.776	370.133.871
Wet langdurige zorg		408.716	588.413
VWS- en/of Wlz-subsidies		2.930.332	2.952.328
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		2.953.865	3.337.218
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		8.256.671	6.286.416
Netto-omzet		407.221.360	383.298.246
Opbrengsten Jeugdwet	43	674.298	636.988
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	44	23.509.089	21.898.854
		24.183.387	22.535.842
Overige bedrijfsopbrengsten	45	5.329.457	5.677.885
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		29.512.844	28.213.727
Som der bedrijfsopbrengsten		436.734.204	411.511.973
Lasten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		93.581.833	89.217.157
Lonen en salarissen	46	142.713.636	131.791.900
Sociale lasten	47	22.634.877	20.900.384
Pensioenlasten	48	12.747.595	11.994.726
Afschrijvingen op vaste activa	49	26.857.493	26.063.875
Overige waardeveranderingen van vaste activa	50	-	244.220
Overige bedrijfskosten		126.980.900	121.457.423
Som der bedrijfslasten		425.516.334	401.669.685
Bedrijfsresultaat		11.217.870	9.842.288
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.754.406	2.374.132
Rentelasten en soortgelijke kosten		-1.472.883	-1.493.561
Financiële baten en lasten		281.523	880.571
Resultaat		11.499.393	10.722.859
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	51	2.075.650	1.162.009

Stichting Bravis ziekenhuis
Roosendaal

Resultaat na belastingen

13.575.043

11.884.868

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg.

Toelichting op de enkelvoudige balans

Vaste activa

30 Immateriële vaste activa

	Software	Vooruitbe- taald op im- materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Aanschafwaarde	12.926.682	801.688	13.728.370
Cumulatieve afschrijvingen	-6.976.433	-	-6.976.433
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>5.950.249</u>	<u>801.688</u>	<u>6.751.937</u>
<i>Mutaties</i>			
Investerings	346.966	17.575	364.541
Reclassificatie imva in uitvoering	801.688	-801.688	-
Afschrijvingen	-1.721.967	-	-1.721.967
Desinvesteringen	91.812	-	91.812
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	-91.812	-	-91.812
Saldo mutaties	<u>-573.313</u>	<u>-784.113</u>	<u>-1.357.426</u>
Stand per 31 december 2025			
Aanschafwaarde	13.181.836	17.575	13.199.411
Reclassificatie imva in uitvoering	801.688	-	801.688
Cumulatieve afschrijvingen	-8.606.588	-	-8.606.588
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>5.376.936</u>	<u>17.575</u>	<u>5.394.511</u>

31 Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmid- delen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbeta- lingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	254.904.603	83.027.629	130.632.627	11.315.133	479.879.992
Cumulatieve afschrijvingen	-189.593.263	-67.205.729	-101.757.542	-	-358.556.534
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>65.311.340</u>	<u>15.821.900</u>	<u>28.875.085</u>	<u>11.315.133</u>	<u>121.323.458</u>
<i>Mutaties</i>					
Investerings	301.331	2.424.049	4.983.107	5.314.981	13.023.468
Reclassificatie mva in uitvoering	-	-	91.373	-91.373	-
Afschrijvingen	-16.564.605	-1.510.897	-7.060.024	-	-25.135.526
Desinvesteringen	-	-	-6.908.135	-	-6.908.135
Afschrijvingen op desinvestering- en	-	-	6.908.135	-	6.908.135
Saldo mutaties	<u>-16.263.274</u>	<u>913.152</u>	<u>-1.985.544</u>	<u>5.223.608</u>	<u>-12.112.058</u>
Stand per 31 december 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	246.190.925	85.451.677	128.707.599	16.538.741	476.888.942
Reclassificatie mva in uitvoering	-	-	91.373	-	91.373
Cumulatieve afschrijvingen	-197.142.859	-68.716.625	-101.909.431	-	-367.768.915
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>49.048.066</u>	<u>16.735.052</u>	<u>26.889.541</u>	<u>16.538.741</u>	<u>109.211.400</u>

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Er bestaan geen beperkingen op het eigendom van de opgenomen activa.

32 Financiële vaste activa

	Andere deelnemingen	Andere deelnemingen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Hoofdbedrag	5.334.664	1.791.420	7.126.084
Boekwaarde per 1 januari 2025	5.334.664	1.791.420	7.126.084
<i>Mutaties</i>			
Resultaat deelnemingen	1.024.224	1.051.427	2.075.651
Ontvangen dividend	-400.000	-	-400.000
Saldo mutaties	624.224	1.051.427	1.675.651
Stand per 31 december 2025			
Hoofdbedrag	5.958.888	2.842.847	8.801.735
Boekwaarde per 31 december 2025	5.958.888	2.842.847	8.801.735

	Verschaft kapitaal	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€	€
Toelichting op belangen in andere rechtspersonen:			
Bravis Zorg B.V. (100%)	18.000	3.920.304	537.748
Paramedisch Centrum Zuid West Nederland B.V. (100%)	18.000	1.440.377	426.058
Totaal deelnemingen in groepsmaatschappijen	36.000	5.360.681	963.806
Accureon B.V. (42%)	65	1.208.758	921.447
Pathologie Zuid West Nederland B.V. (42%)	1.000	806.672	-8.025
Microvida B.V. (16,8%)	20	826.332	138.005
Totaal	37.085	8.202.443	2.015.233

33 Andere deelnemingen

	Verschaft kapitaal	Eigen Vermogen
	€	€
Belangen samen met dochtermaatschappijen:		
Bariatrisch Centrum Zuid West Nederland B.V. (100%)	18.000	3.087.075
Dermatologisch Centrum Zuid West Nederland B.V. (51,44%)	9.259	770.011
Totaal	27.259	3.857.086

VLOTTENDE ACTIVA

Voorraden

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>34 Voorraden</i>		
Magazijnvoorraad	2.724.010	2.814.133
Voorraad Apotheek	2.536.721	2.814.313
	<u>5.260.731</u>	<u>5.628.446</u>

Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht van € 0 ... (2024: € 0).

Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid gesteld voor de kredietfaciliteit.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten		
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	42.923.183	39.705.814
Af: ontvangen voorschotten	-40.290.814	-39.705.814
	<u>2.632.369</u>	<u>-</u>

Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>35 Overige vorderingen en overlopende activa</i>		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	51.045.758	38.105.022
Vooruitbetaalde bedragen	7.109.149	5.697.360
Nog te ontvangen subsidie	1.750.372	865.415
Nog te ontvangen van personeel	282.599	207.105
Overige overlopende activa	939.173	2.899.963
	<u>61.127.051</u>	<u>47.774.865</u>

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 152.000 (2024: € 150.000). Het saldo van deze voorziening is bepaald door op balansdatum de openstaande posten te beoordelen op mogelijke oninbaarheid.

In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is begrepen een bedrag van € 780.000 (2024: € 529.000) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

Over de Vorderingen op groepsmaatschappijen en vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen wordt geen rente in rekening gebracht (2024: € 0). Er zijn geen zekerheden of aflossingsschema's overeengekomen.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
36 Liquide middelen		
Kas	13.868	10.783
ABN AMRO	7.520.215	5.206.745
Rabobank	23.702.360	18.180.630
Depositorrekeningen	57.000.000	50.000.000
	<u>88.236.443</u>	<u>73.398.158</u>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Per eind 2025 zijn een viertal deposito's afgesloten bij Nationale Nederlanden met een looptijd van 1 - 2 maanden.

37 Eigen vermogen

In onderstaand overzicht is het verloop van het eigen vermogen weergegeven:

	Kapitaal	Algemene reserve	Reserve aanvaardbare kosten	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	90	1.321.748	116.760.766	118.082.604
Toevoeging resultaat	-	-	13.575.043	13.575.043
Stand per 31 december 2025	<u>90</u>	<u>1.321.748</u>	<u>130.335.809</u>	<u>131.657.647</u>

	2025	2024
	€	€

38 Algemene reserve

Stand per 1 januari	1.321.748	1.321.748
Stand per 31 december	<u>1.321.748</u>	<u>1.321.748</u>

	2025	2024
	€	€

Reserve aanvaardbare kosten

Stand per 1 januari	116.760.766	104.875.898
Uit resultaatverdeling	13.575.043	11.884.868
Stand per 31 december	<u>130.335.809</u>	<u>116.760.766</u>

Tekstuele toelichting verschillen tussen de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Eigen vermogen volgens de geconsolideerde jaarrekening	131.657.646	118.082.602
Totaal van eigen vermogen volgens de enkelvoudige jaarrekening	<u>131.657.646</u>	<u>118.082.602</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening	13.575.043	11.884.866
Totaal van resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekening	<u>13.575.043</u>	<u>11.884.866</u>

Voorzieningen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
39 Overige voorzieningen		
Voorziening persoonlijk levensfase budget	18.281	68.326
Voorziening jubilea	3.584.000	3.653.000
Voorziening aansprakelijkheid	4.125.103	3.432.130
Voorziening generatiebeleid	2.388.820	1.323.054
Voorziening langdurig zieken	633.872	452.900
	<u>10.750.076</u>	<u>8.929.410</u>

Voorziening Persoonlijk levensfase budget (PLB)

Hieronder is opgenomen een in 2021 gevormde voorziening voor extra uren PLB conform de CAO ziekenhuizen voor werknemers die op 31-12-2009 45 jaar of ouder waren en volgens de overgangsregeling rechten hiervoor hebben opgebouwd. Voorziening aansprakelijkheid

De voorziening aansprakelijkheid wordt gevormd voor verwachte kosten inzake de onder het eigen risico vallende schadebetalingen. De hoogte van de voorziening per ultimo 2025 is vastgesteld op basis van de door de verzekeringsmaatschappij verstrekte opgave van de nog te verwachten kosten voor Stichting Bravis ziekenhuis.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van de verplichtingen uit hoofde van toekomstige jubileumuitkeringen overeenkomstig de bepalingen in de RJ Richtlijn 271. Dit betekent dat in de balans de contante waarde van deze verplichtingen is opgenomen. Bij de jaarlijkse berekening van deze contante waarde wordt rekening gehouden met de leeftijdsopbouw van het dan aanwezige personeelsbestand, de hoogte van de uitkeringen, toekomstige salarisstijgingen en de geschatte kans dat van deze uitkeringen gebruik wordt gemaakt.

Voorziening aansprakelijkheid

De voorziening aansprakelijkheid wordt gevormd voor verwachte kosten inzake de onder het eigen risico vallende schadebetalingen. De hoogte van de voorziening per ultimo 2025 is vastgesteld op basis van de door de verzekeringsmaatschappij verstrekte opgave van de nog te verwachten kosten voor Stichting Bravis ziekenhuis.

Voorziening generatiebeleid

Hieronder is opgenomen een inschatting van mensen die gebruik gaan maken van het generatiebeleid en eerder dan de pensioenrechtige leeftijd zullen stoppen met werken.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken strekt tot dekking van de kosten betrekking hebbend op de eerste twee jaar ziektewet en de WIA.

	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening persoonlijk levensfase budget</i>		
Stand per 1 januari	68.326	213.428
Onttrekking	-48.228	-149.849
Afname ten gunste van resultaat	-	2.990
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-1.817	1.757
Stand per 31 december	18.281	68.326
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening jubliea</i>		
Stand per 1 januari	3.653.000	3.283.000
Dotatie	27.712	234.504
Oprenting en verandering disconteringsvoet	99.000	303.000
	3.779.712	3.820.504
Onttrekking	-195.712	-167.504
Stand per 31 december	3.584.000	3.653.000
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening aansprakelijkheid</i>		
Stand per 1 januari	3.432.130	4.106.718
Onttrekking	-	-674.588
Dotatie	692.973	-
Stand per 31 december	4.125.103	3.432.130
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening generatiebeleid</i>		
Stand per 1 januari	1.323.054	2.715.430
Dotatie	1.055.401	33.685
	2.378.455	2.749.115
Oprenting en verandering disconteringsvoet	10.365	-2.179
Onttrekking	-	-1.423.882
Stand per 31 december	2.388.820	1.323.054
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening langdurig zieken</i>		
Stand per 1 januari	452.900	606.600
Dotatie	450.192	316.717
	903.092	923.317
Onttrekking	-269.220	-470.417
Stand per 31 december	633.872	452.900

40 Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

	2025	2024
	€	€
<i>Leningen</i>		
Saldo per 1 januari	66.355.166	74.259.445
Aflossing	-7.390.833	-7.904.279
Kortlopend deel	-14.078.833	-7.390.833
Saldo per 31 december	<u>44.885.500</u>	<u>58.964.333</u>

Voor de uitsplitsing en toelichting van de langlopende schulden wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>41 Overige schulden en overlopende passiva</i>		
Honoraria medische specialisten	12.528.667	12.550.528
Intrest	575.099	647.689
Reservering persoonlijk levensfase budget	23.153.013	22.774.380
Reservering vakantiedagen	3.261.938	2.674.616
Reservering balansverlof	232.184	-
Reservering vakantiegeld	6.249.877	5.871.786
Diverse nog te betalen kosten	6.354.128	6.450.826
Vooruitontvangen subsidies	813.639	-
Nog te betalen salarissen	742.609	691.194
Overige overlopende passiva	<u>12.772.728</u>	<u>11.063.445</u>
	<u>66.683.882</u>	<u>62.724.464</u>

Bezoldiging topfunctionarissen

Hierna zijn de verantwoordingsformulieren WNT opgenomen.

Stichting Bravis ziekenhuis

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

	T.H. Mennema- Vastenhout	A-J.C. Mante
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvB	Lid RvB
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
5 Deeltijdfactor	100%	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.899	229.893
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.100	16.107
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfun	245.999	246.000
9 Individueel toepaselijk bezoldigingsmaximum	246.000	246.000

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.819	216.798
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.180	16.202
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfun	232.999	233.000
8 Individueel toepaselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000

Stichting Bravis ziekenhuis
Roosendaal

Toezichthoudende toefunctionarissen

	dr. M.A. Dutree Voorzitter RvT	mr. B.J.M.P. Cremers Lid RvT	drs. M.E. Hofman Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	36.900	24.600	24.600
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	34.950	23.300	23.300
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300

	drs. J.C. van Wettum Lid RvT	drs. R.M. Alewa Lid RvT	A.P.E. Baart MBA Lid RvT	dr. J. Wagensveld RA Lid RvT
1 Functie (functienaam)				
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.600	24.600	24.600	24.600
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	24.600	24.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	23.300	23.300	23.300	23.300
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	23.300	23.300

Taakinhoudende toefunctionarissen

	dr. M.A. Dutree	mr. B.J.M.P. Cremers	drs. M.E. Hofman
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	36.900	24.600	24.600
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	34.950	23.300	23.300
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300

	drs. J.C. van Wettum	drs. R.M. Alewa	A.P.E. Baart MBA	dr. J. Wagenvoeld RA
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.600	24.600	24.600	24.600
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	24.600	24.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	23.300	23.300	23.300	23.300
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	23.300	23.300

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

	2025	2024
	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	392.671.776	370.133.871
Wet langdurige zorg	408.716	588.413
VWS- en/of Wlz-subsidies	2.930.332	2.952.328
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	2.953.865	3.337.218
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	8.256.671	6.286.416
	<u>407.221.360</u>	<u>383.298.246</u>
	2025	2024
	€	€
43 Opbrengsten Jeugdwet		
Opbrengsten Jeugdwet	<u>674.298</u>	<u>636.988</u>
	2025	2024
	€	€
44 Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
Opbrengsten winkel - restaurant	2.154.206	2.198.038
Opbrengsten verhuur onroerende zaken	3.134.435	3.056.097
Opbrengst uitleen personeel	2.330.227	2.510.878
Overige baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15.890.221	14.133.841
	<u>23.509.089</u>	<u>21.898.854</u>
	2025	2024
	€	€
45 Overige bedrijfsopbrengsten		
Overige subsidies	<u>5.329.457</u>	<u>5.677.885</u>
	2025	2024
	€	€
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	5.038.648	5.604.279
Honorarium vrijgevestigde medisch specialisten	63.046.127	59.907.740
Labonderzoeken Pathologisch, Microbiologisch en klinisch laboratorium	25.497.058	23.705.138
	<u>93.581.833</u>	<u>89.217.157</u>

	2025	2024
	€	€
46 Lonen en salarissen		
Lonen en salarissen	142.713.636	131.791.900
	2025	2024
	€	€
Gemiddeld aantal werknemers		
Gemiddeld aantal werknemers over de periode werkzaam binnen Nederland	2.128	2.070
Totaal van gemiddeld aantal werknemers over de periode	2.128	2.070
47 Sociale lasten		
Sociale lasten	22.634.877	20.900.384
48 Pensioenlasten		
Pensioenlasten	12.747.595	11.994.726
	2025	2024
	€	€
49 Afschrijvingen op vaste activa		
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1.721.967	1.639.057
Afschrijvingen materiële vaste activa	25.135.526	24.424.818
	26.857.493	26.063.875
	2025	2024
	€	€
50 Overige waardeveranderingen van vaste activa		
Overige waardeveranderingen materiële vaste activa	-	244.220
	2025	2024
	€	€
Overige bedrijfskosten		
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	74.413.765	70.327.308
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	13.730.522	12.724.305
Algemene kosten	19.138.662	19.125.643
Onderhoudskosten	4.391.341	5.142.421
Energiekosten	6.187.229	6.255.676
Huur en leasing	1.093.868	992.448
Overige personeelskosten	8.025.520	6.889.621
	126.980.907	121.457.422

51 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaat deelneming	<u>2.075.650</u>	<u>1.162.009</u>

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst-en-verliesrekening.

Vastgesteld: Origineel namens de Raad van Bestuur ondertekend door:

Drs. T.H. Mennema-Vastenhout
Voorzitter Raad van Bestuur

Drs. A-J.C. Mante
Lid Raad van Bestuur

Goedgekeurd: Origineel
ondertekend door:

Dr. M.A. Dutrée, voorzitter Raad
van Toezicht

A.P.E. Baart MBA, lid Raad van
Toezicht

Drs. R.M. Aleva, lid Raad van
Toezicht

Dr. J. Wagenveld RA, lid Raad
van Toezicht

Mr. B.J.M.P. Cremers, lid Raad
van Toezicht

Drs. M.E. Hofman MSc, lid Raad
van Toezicht

Drs. J.C. van Wettum, lid Raad
van Toezicht

Overige gegevens

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

In de statuten is bepaald, conform artikel [x], dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Bravis ziekenhuis.

Nevenvestigingen

Stichting Bravis ziekenhuis werkt vanuit de volgende nevenvestigingen:

- * Zorg Noord; Groningen
- * Zorg Oost; Winterswijk
- * Zorg Zuid; Eindhoven
- * Zorg West; Den Haag