

JAAARVERSLAG 2025



Inhoudsopgave



Bestuursverslag	2
Voorwoord Raad van Bestuur	3
1. Erasmus MC in perspectief	5
2. Strategie en realisatie	12
3. Bestuur, toezicht en interne beheersing	24
4. Financiële resultaten	32
5. Risicomanagement	38
6. Duurzaamheid	43
7. Bijlagen bij het bestuursverslag	59
Verslag Raad van Toezicht	70
Verslag Raad van Toezicht 2025	71
Jaarrekening	78
1. Geconsolideerde jaarrekening 2025	80
2. Enkelvoudige jaarrekening 2025	129
Overige gegevens	164
1. Regeling resultaatbestemming	
2. Nevenvestigingen	
3. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	
Bijlage	172
Verantwoording werkplaatsfunctie	



Bestuursverslag



Voorwoord Raad van Bestuur

We leven in een tijd waarin verandering de enige constante is. Digitalisering, kunstmatige intelligentie, vergrijzing en geopolitieke spanningen veranderen de wereld om ons heen in hoog tempo. Juist in die dynamiek toont een universitair medisch centrum zijn waarde: door richting te geven, door te durven kiezen, en door verantwoordelijkheid te nemen voor de gezondheid van de samenleving waarin we geworteld zijn. Koers28 geeft Erasmus MC daarbij richting - juist in een wereld die steeds dynamischer en minder voorspelbaar is.

Elke dag opnieuw zien we in ons huis wat *Koers28* in de praktijk betekent, onze strategie waarmee we met vele andere partners de zorg willen transformeren. En die transformatie is cruciaal om de zorg nog beter, meer toegankelijk en vooral toekomstbestendig te maken. In de spreekkamer waar een complexe diagnose sneller en nauwkeuriger wordt gesteld dankzij slimme data-analyse. In het laboratorium waar onderzoekers, artsen en technologen samen nieuwe toepassingen ontwikkelen. In het onderwijs waar studenten leren om verder te kijken dan ziekte alleen – naar gezondheid, preventie en de mens achter de patiënt. 2025 was het jaar waarin onze strategie niet alleen richting gaf, maar zichtbaar en voelbaar werd in ons dagelijks werk.

We hebben onze rol als universitair medisch centrum verder aangescherpt. Steeds bewuster kiezen we ervoor om onze hoogcomplexe infrastructuur, specialistische kennis en multidisciplinaire samenwerking vooral in te zetten voor patiënten die deze expertise het hardst nodig hebben. Dat vraagt om focus en om heldere keuzes. Het vraagt ook om intensieve samenwerking met onze regionale en landelijke partners, zodat patiënten op de juiste plek de juiste zorg ontvangen. Door tertiaire zorg doelgericht te organiseren en digitaal beter te verbinden, dragen we bij aan toegankelijkheid en kwaliteit in het hele netwerk. Zo maken we waar wat ons kenmerkt: zorg bieden waar die het verschil maakt.

In ons onderzoek werd in 2025 opnieuw zichtbaar hoe krachtig samenwerking kan zijn. Binnen Convergence, met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), brachten we medische kennis, technologie en maatschappelijke inzichten samen. Dat leidde onder meer tot de opening van gemeenschappelijke laboratoria als plek waar ideeën veilig kunnen worden ontwikkeld en getest door onderzoekers van Erasmus MC, TU Delft en EUR. Tegelijkertijd blijven langlopende programma's zoals Generation-R en ERGO ons helpen om gezondheid beter te begrijpen – vanaf de vroegste levensfase. Dit type onderzoek, dat preventie en maatschappelijke impact centraal stelt, is essentieel in een tijd waarin de zorgvraag groeit en de beschikbare capaciteit niet in hetzelfde tempo meegroeit. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om niet alleen betere zorg te leveren, maar bij te dragen aan een gezondere samenleving.

Ons onderwijs beweegt in datzelfde ritme mee. Met *ErasmusArts2030* bereiden we toekomstige artsen voor op een zorgwereld waarin digitalisering, gepersonaliseerde zorg en interprofessionele samenwerking vanzelfsprekend zijn. Studenten leren niet alleen medische inhoud, maar ontwikkelen ook het aanpassingsvermogen dat nodig is in een snel veranderend landschap. De positieve uitkomsten van de eerste externe visitatie én de betrokkenheid van studenten bevestigen dat deze vernieuwing de juiste is. Daarmee investeren we in toekomstbestendige professionals.

Onze ambities vragen om een stevig fundament. Daarom hebben we in 2025 verder gebouwd aan onze digitale en fysieke infrastructuur. Programma's als Polikliniek van Nu en Later, Tech2Care en de verdere uitrol van Digitaal Verbonden versterken hybride en patiëntgerichte zorg. Digitale toepassingen ondersteunen zorgverleners in hun werk en vergroten de regie van patiënten. Technologie is daarbij geen doel op zich, maar een middel om ruimte te maken voor menselijke aandacht.

Op onze campus hebben we eveneens belangrijke stappen gezet. Met de vaststelling van het Masterplan 2050 en de goedkeuring van onze nieuwbouwplannen door de gemeente Rotterdam leggen we de basis voor een innovatieve healthtech-campus. Een omgeving waarin zorg, technologie, wetenschap en ondernemerschap samenkomen en waar samenwerking wordt gefaciliteerd door de ruimte zelf. Deze langetermijntoewijding weerspiegelt ons vertrouwen in de toekomst én onze bereidheid om daarin te investeren.

Dit alles gebeurt binnen de kaders die de maatschappij ons geeft en in een context van toenemende disbalans tussen zorgvraag en -aanbod. Juist daarom zijn we trots op de veerkracht en betrokkenheid van onze medewerkers. Met gerichte aandacht voor leiderschapsontwikkeling, strategische personeelsplanning en aantrekkelijk werkgeverschap versterken we het fundament onder onze organisatie. Onze kernwaarden – verantwoordelijk, verbindend en ondernemend – vormen daarbij het kompas. Ze zijn zichtbaar in hoe we samenwerken, hoe we besluiten nemen en hoe we elkaar aanspreken.

Met trots kijken we terug op 2025. Niet omdat het vanzelf ging, maar omdat we samen vooruitgang hebben geboekt. We hebben laten zien dat focus, samenwerking en innovatie hand in hand kunnen gaan met maatschappelijke verantwoordelijkheid en financiële stabiliteit. De realisatie van onze strategie heeft daarbij niet alleen vooruitgang gebracht in zorg, onderzoek en onderwijs, maar ook geleid tot een goed financieel resultaat. Erasmus MC heeft in 2025 een resultaat gerealiseerd van € 116 miljoen (4 procent) op een totale omzet van € 2,6 miljard. In lijn met onze meerjarenbegroting 2026-2050 stelt dit ons in staat om als Erasmus MC onze omvangrijke investeringsagenda te realiseren.

Tenslotte willen wij vermelden dat op 9 april 2026 de raden van bestuur van Erasmus MC en Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV het voorgenomen besluit hebben genomen om het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis in de loop van 2026 te verzelfstandigen (zie ook hoofdstuk 3.1).

Met vertrouwen bouwen we verder aan *Koers28*, om de toekomst van de zorg.

Stefan Sleijfer

Paul Boomkamp

Dirk Schraven

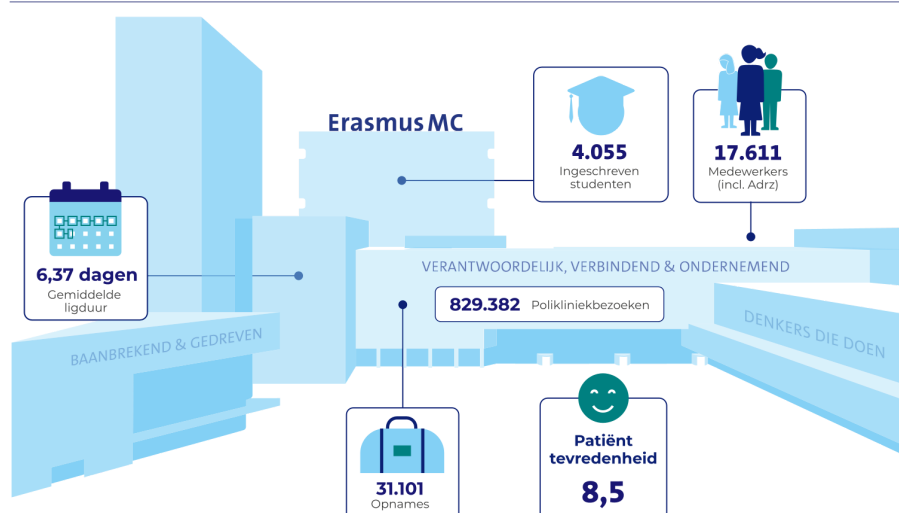
Peter Sillevius Smitt

1. Erasmus MC in perspectief

Erasmus MC is geworteld in Rotterdam, een internationale stad en thuishaven voor velen. Vanuit deze levendige basis zetten wij ons dagelijks in voor een gezonde samenleving. We bieden hoogwaardige zorg aan onze patiënten en verrichten toonaangevend wetenschappelijk onderzoek om ziekten te voorkomen en te behandelen, ondersteund door innovaties die daadwerkelijk het verschil maken. Daarnaast leiden wij de zorgprofessionals van de toekomst op en delen we onze kennis, binnen én buiten onze organisatie. Want wij geloven: een gezonde toekomst maak je samen.

Binnen Erasmus MC zetten zo'n 17.000 medewerkers en ruim 4.000 studenten zich elke dag in voor onze patiënten en hun naasten en voor de gezondheid van mensen in het algemeen. Soms heel direct aan het bed of op de polikliniek, soms wat minder direct door de mechanismen achter ziekte en gezondheid te ontrafelen of ziekten te helpen voorkomen. Veel collega's leveren achter de schermen een onmisbare bijdrage aan het faciliteren en ondersteunen van onze kerntaken, onder meer binnen Human Resources, Inkoop & Facilitair en Informatie & Technologie. Daarnaast dragen ook anderen - onder wie vrijwilligers en samenwerkingspartners - op betekenisvolle wijze bij aan het dagelijkse functioneren van onze organisatie.

Erasmus MC in cijfers 2025



1.1 Missie, visie en kernwaarden

We leven in turbulente tijden. Ontwikkelingen gaan razendsnel en de [maatschappelijke uitdagingen](#) zijn groot. Om ervoor te zorgen dat goede zorg voor iedereen beschikbaar blijft, moet de gezondheidszorg anders ingericht worden. Erasmus MC geeft hier mede richting aan vanuit het brede perspectief van gezondheid en zorg.

Als universitair medisch centrum werken we in het drieluik zorg, onderzoek en onderwijs actief aan gezondheid op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Wij signaleren kansen om de zorg fundamenteel te vernieuwen met nauwe betrokkenheid van de maatschappij. Wij werken aan toekomstbestendige oplossingen en vertalen wetenschappelijke inzichten en ervaring naar bruikbare innovaties. Zo werken we aan de transformatie van de gezondheidszorg met één doel voor ogen: een gezonde samenleving voor iedereen.

In onze missie verwoorden we ons bestaansrecht en waar we ons hard voor maken:

"Erasmus MC staat voor een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs."



Verantwoordelijk



Verbindend



Ondernemend

De manier waarop wij aan onze missie werken, is weerspiegeld in onze kernwaarden:

Verantwoordelijk: We maken keuzes vanuit gemeenschappelijk belang, handelen integer en komen afspraken na. We creëren een inclusieve en sociaal veilige werkomgeving en werken continu aan zelfinzicht en zelfkennis.

Verbindend: We werken samen aan uitdagingen en waarderen resultaten als teamprestatie. We moedigen eigenaarschap aan en faciliteren medewerkers optimaal. We brengen hiermee diverse perspectieven en talenten samen.

Ondernemend: We dagen uit tot innovatieve oplossingen, omarmen veranderingen en vernieuwingen. We tonen lef en maken moedige keuzen, zijn resultaatgericht en vasthoudend.

Onze kernwaarden zijn leidend in ons gedrag en hierop zijn we aanspreekbaar. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zorgen voor een gedeelde mentaliteit van 'doen'.

1.2 Onze kerntaken

Erasmus MC heeft drie kerntaken: patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Het maatschappelijk of economisch benutten van kennis verkregen uit onderzoek, valorisatie, wordt algemeen beschouwd als de vierde kerntaak.

In ons digitale magazine [Amazing Erasmus MC](#) en in ons [Publieksjaarverslag](#) maken wij de realisatie van onze kerntaken tastbaar aan de hand van ervaringsverhalen van onze patiënten, medewerkers en studenten.

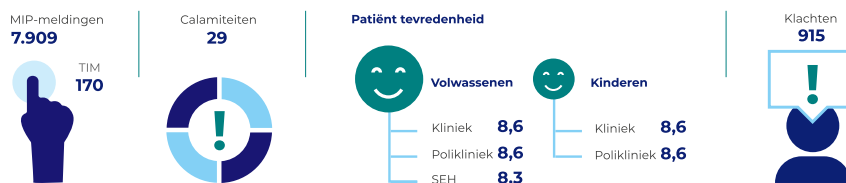
Excellente patiëntenzorg

Patiëntenzorg 2025



Als universitair medisch centrum levert Erasmus MC tertiaire zorg. Dit is complexe zorg waarvoor specifieke academische setting en expertise noodzakelijk zijn. Hierbij kan gedacht worden aan zorg voor patiënten met een zeldzame aandoening, een acute zorgbehoefte of waar specifieke (operatiekamer)apparatuur of bijzondere medicatie voor nodig is. Erasmus MC huisvest inmiddels 58 erkende expertisecentra voor zeldzame aandoeningen (het hoogste aantal in Nederland) waaronder meerdere unieke centra. Hiernaast zijn binnen Erasmus MC drie instituten opgericht (het Kanker Instituut, het Transplantatie Instituut en het Hart en Vaat Instituut) waarbinnen multidisciplinair wordt samengewerkt om internationale topzorg voor patiënten en de samenleving te realiseren.

Kwaliteit patiëntenzorg 2025

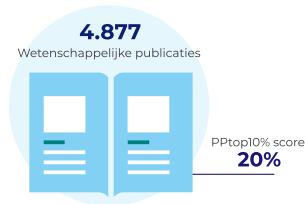


Maatschappelijk gedreven onderzoek (en valorisatie)

De wetenschappers binnen Erasmus MC verrichten internationaal toonaangevend onderzoek dat bijdraagt aan het begrijpen, voorspellen, behandelen en voorkomen van ziekten en aandoeningen. Zij voeren in de volle breedte van Erasmus MC klinisch, fundamenteel en epidemiologisch onderzoek uit en vertalen de uitkomsten van hun onderzoek naar concrete toepassingen in de praktijk. Zo levert ons wetenschappelijk onderzoek directe waarde voor betere zorg, effectieve preventie en een gezondere, toekomstbestendige samenleving.

Onderzoek en Onderwijs 2025

Onderzoek

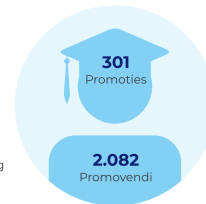


Onderwijs

4.055
Ingeschreven
studenten

82
Opleidingen

1.134
Arts in opleiding
tot specialist
(aios)



Toekomstgericht onderwijs en opleiden

Onderwijs en opleiding vormen de basis van onze bijdrage aan toegankelijke, innovatieve en duurzame zorg. We investeren in een stimulerende leeromgeving die inspeelt op een veranderend zorglandschap. Ons universitair onderwijs en onze opleidingen kenmerken zich door een sterke academische vorming, waarbij maatschappelijke betrokkenheid en de integratie van technologie centraal staan. Daarnaast ontwikkelen we steeds meer korte, flexibele leerprogramma's die zorgprofessionals (medisch specialisten en verpleegkundigen) direct toepasbare kennis en vaardigheden bieden, passend bij de complexe klinische praktijk.

1.3 Dialoog met stakeholders en samenwerking in de keten

De uitdagingen rond zorg en gezondheid vragen om dialoog en samenwerking, zowel op regionaal en nationaal niveau als op internationaal niveau. Erasmus MC staat veelvuldig in contact met belanghebbenden en werkt met een uitgebreid netwerk van samenwerkingsverbanden. Zo zetten we samen met onze partners in op de organisatie van de juiste zorg op de juiste plek, het verstevigen van samenwerking op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en digitale toegankelijkheid en transformatie.

Dialoog met stakeholders

Als universitair medisch centrum (umc) heeft Erasmus MC te maken met een brede diversiteit aan belanghebbenden, zowel intern als extern. Een voortdurende dialoog met deze verschillende groepen helpt ons om goed aan te sluiten bij wat er speelt in zorg, onderzoek en onderwijs. Door regelmatig in gesprek te zijn krijgen we inzicht in behoeften, knelpunten en verwachtingen. Deze gesprekken ondersteunen ons bij het maken van afgewogen keuzes en het tijdig inspelen op ontwikkelingen. In de bijlage [Stakeholderdialoog](#) is een overzicht opgenomen van onze dialoog met stakeholders in 2025.

Onze samenwerkingen

Wij werken met een brede scope van samenwerkingspartners voor een optimale realisatie van al onze kerntaken. In patiëntenzorg zijn onze samenwerkingen met name gericht op het versterken van tertiaire, digitale en passende zorg. Hiervoor zijn afspraken met nationale en regionale partners in de eerste en tweede lijn (zoals huisartsen, ziekenhuizen en ouderenzorgorganisaties) nodig om de zorg voor de patiënt zo afgestemd en optimaal mogelijk te laten verlopen (juiste zorg op de juiste plek). Met onze nationale en regionale partners werken we eveneens samen op het gebied van onderzoek en

onderwijs. Hierbij kijken we samen onder meer naar passende en vermijdbare zorg en naar de wijze waarop we de implementatie van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken zo snel mogelijk kunnen realiseren. Dit doen we onder andere door de inrichting van een regionale onderzoeksinfrastructuur. Naast gezamenlijk onderzoek is het opleiden van zorgpersoneel ook een belangrijke verbindende factor met onze partners in de regio.

Samenwerkingsverbanden

Regionaal	Nationaal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotterdamse ziekenhuizen ▪ Huisartsen ▪ Verpleeg- en thuiszorgorganisaties ▪ Gemeente Rotterdam ▪ Convergentie met TU Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam ▪ Netwerk Acute Zorg (NAZ) Zuid West Nederland ▪ IZA Alliantie Gezond Naar Morgen ▪ Samenwerkingen op het gebied van digitalisering en onderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziekenhuizen in Nederland ▪ Nederlandse UMC's ▪ Andere initiatieven op het gebied van digitalisering
Internationaal	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin-right: 10px;">300</div>  </div> <p style="font-weight: bold; margin-top: 10px;">Internationale samenwerkingen</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ European Reference Networks voor zeldzame aandoeningen ▪ European University Hospital Alliance (samenwerking met 9 Europese UMC's) ▪ Wetenschappelijke consortia 	

*Dit overzicht geeft een beeld van de samenwerkingsverbanden, dit is niet uitputtend.

Internationaal participeert Erasmus MC in diverse samenwerkingsverbanden, zoals de European University Hospital Alliance (EUHA) waarin 11 vooraanstaande Europese umc's kennis en kunde uitwisselen, samenwerken, belangen behartigen en adviezen voor beleidsmakers formuleren, onder andere voor de Europese Unie. In 2025 was Erasmus MC voorzitter van dit netwerk. Hiernaast maken we onderdeel uit van 22 netwerken voor zeldzame en complexe aandoeningen, de zogenaamde European Reference Networks, waarvan we er twee coördineren. Verder hebben we met Aruba, Curaçao en Sint-Maarten speciale afspraken over het gezamenlijk inrichten van goede zorg en infrastructuur ter plaatse en over kwaliteit en behandelprotocollen om academische zorg toegankelijk te maken voor inwoners van de Nederlandse Antillen.

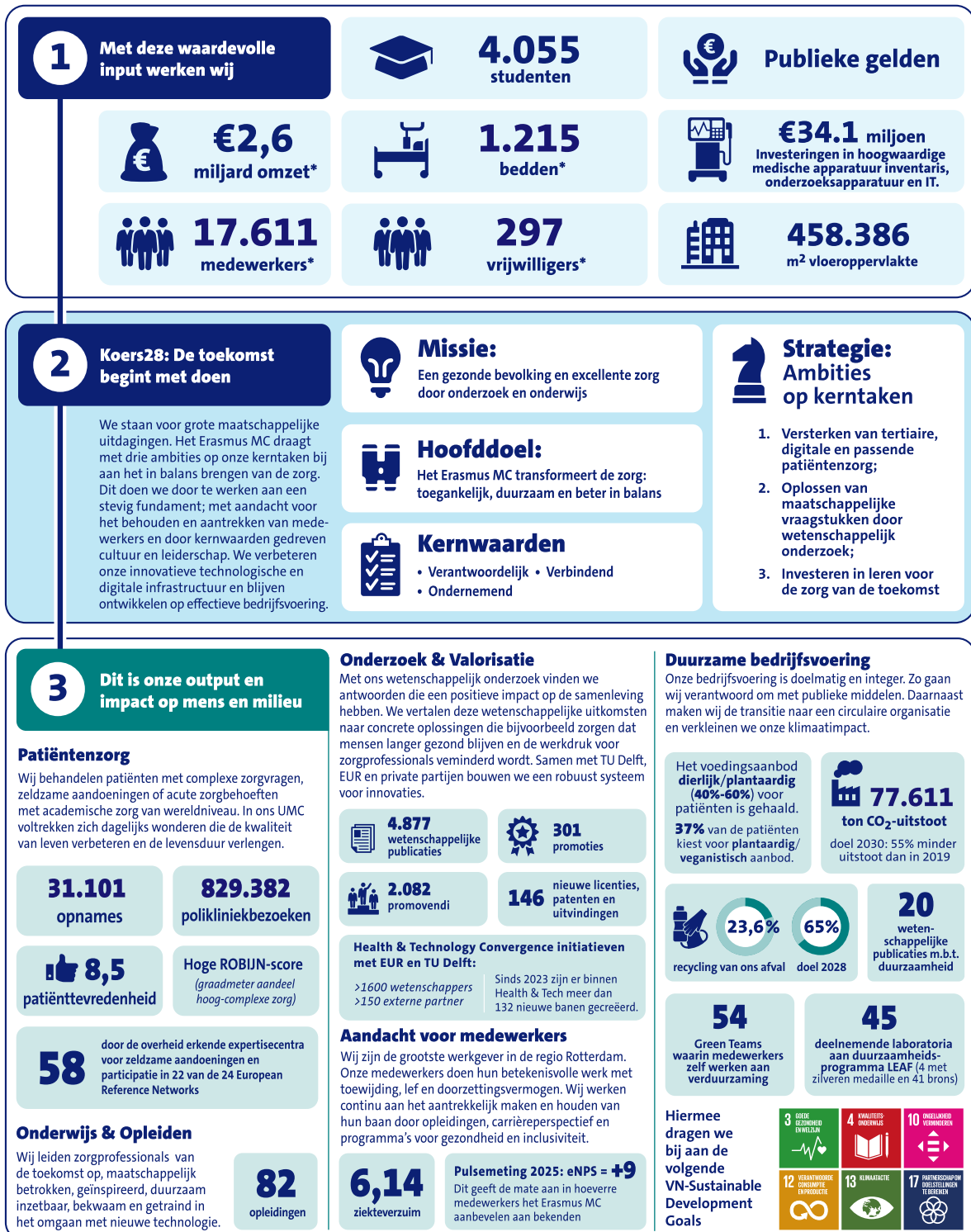
Uitgelicht: Convergence

Om de grote maatschappelijke uitdagingen op het gebied van gezondheid, duurzaamheid, verstedelijking en digitalisering aan te gaan, zijn wetenschappers en docenten van de TU Delft, de Erasmus Universiteit en Erasmus MC nauw met elkaar gaan samenwerken. Dat doen zij onder de naam Convergence, een ecosysteem met een groot en gevarieerd aanbod van kennis en expertise. In deze infrastructuur kunnen onderzoekers en docenten uit het medische domein, technologie en sociaaleconomische wetenschappen gemakkelijk samenwerken. Het onderzoek en onderwijs binnen Convergence moet maatschappelijk relevant zijn en gericht op het oplossen van problemen in de samenleving.

Erasmus MC is actief betrokken bij alle programma's binnen Convergence en speelt een leidende rol bij de programma's 'Health & Technology', 'Healthy Start' en 'Pandemic & Disaster Preparedness'. Binnen 'Health & Technology' wordt gewerkt aan het faciliteren van de ontwikkeling, adoptie en implementatie van technologie om de gezondheid te bevorderen door de zorg effectiever, efficiënter, inclusief en duurzaam te maken. 'Healthy Start' is een intensieve samenwerking tussen artsen, verpleegkundigen, ouders en academici met het doel een gezonde, kansrijke start voor kinderen te realiseren, van pre-conceptie tot jongvolwassenheid. Het 'Pandemic & Disaster Preparedness Center' (PDPC) is een samenwerking tussen Convergence en de gemeente Rotterdam om ten aanzien van toekomstige pandemieën en rampen kwetsbaarheden en risico's van de regio te verminderen en veerkracht te versterken door effectieve rampenpreventie, paraatheid en herstelmaatregelen.

1.4 Waardecreatiemodel

In het onderstaande waardecreatiemodel is samengevat weergegeven hoe wij waarde toevoegen aan de samenleving.



*Inclusief het Adrz-ziekenhuis

2. Strategie en realisatie

We staan aan de vooravond van een periode vol kansen om de zorg slimmer, innovatiever en krachtiger te maken. Nieuwe technologieën, digitalisering en AI bieden ons ongekende mogelijkheden om zorgprocessen te verbeteren, onderzoek te vernieuwen, de werkdruk te verlagen en de gezondheid van onze bevolking te versterken. Deze ontwikkelingen geven ons ruimte om anders te denken én anders te doen.

En dat is nodig want de wereld om ons heen verandert. De veilige en gezonde leefomgeving staat onder druk, de vraag naar zorg neemt toe, maatschappelijke ongelijkheid groeit en de zorgkosten stijgen. Juist daarom is het belangrijk om richting te kiezen en verantwoordelijkheid te nemen. Met *Koers28* doen we dat. Onze strategie stelt ons in staat om proactief bij te dragen aan oplossingen voor de grote maatschappelijke uitdagingen die op Erasmus MC en de samenleving afkomen. Het is een koers die nadrukkelijk verder reikt dan onze eigen muren. Vanuit het hart van Rotterdam werken we aan toegankelijke, duurzame en beter gebalanceerde zorg, inspirerend onderwijs voor de volgende generatie werkenden in de zorg en baanbrekend wetenschappelijk onderzoek. We zetten in op preventie, duurzaamheid, technologie en innovatie — en doen dat op de manier die ons kenmerkt: door te denken én vooral te dóén, met elkaar en samen met anderen.

De toekomst begint met doen — en die toekomst bouwen we nu.

2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De wereld om ons heen verandert sneller dan ooit. Digitalisering, kunstmatige intelligentie, vergrijzing en geopolitieke spanningen raken direct aan onze opdracht: een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs. In deze dynamiek groeit het belang van een stevig en wendbaar universitair medisch centrum (umc) dat richting geeft, keuzes durft te maken en verantwoordelijkheid neemt voor de samenleving waarvan wij deel uitmaken. De uitvoering van *Koers28* krijgt daardoor steeds meer betekenis: niet als abstracte strategie, maar als gids in een complexe en soms onvoorspelbare omgeving.

Een samenleving in beweging

De druk op het zorgsysteem neemt verder toe. Demografische ontwikkelingen en toenemende medische mogelijkheden zorgen ervoor dat de zorgvraag sneller stijgt dan de beschikbare capaciteit. Landelijke onderzoeken voorspellen dat in de toekomst één op de vier mensen in de zorg moet werken om aan die vraag te voldoen. Dat maakt heel duidelijk dat het huidige systeem zijn grenzen bereikt. Tegelijkertijd wordt steeds zichtbaarder dat sociaaleconomische verschillen leiden tot grote ongelijkheid in gezondheid. Veel mensen missen de gezondheids- of taalvaardigheden om goed hun weg te vinden in een complex zorglandschap.

Voor Erasmus MC onderstreept dit de noodzaak van focus: onze complexe zorg, waarvoor specifieke academische setting en expertise noodzakelijk zijn, moet beschikbaar zijn voor de patiënten die deze nodig hebben. Maar het benadrukt ook onze bredere verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een gezonde en weerbare samenleving.

Een digitaliserende wereld

Technologie ontwikkelt zich in hoog tempo en verandert de manier waarop mensen leven, leren en zorg ontvangen. Steeds meer patiënten verwachten dat digitale ondersteuning vanzelfsprekend is. Dat biedt kansen om de zorg toegankelijker, persoonlijker en efficiënter te maken — precies de beweging die we binnen *Koers28* willen versterken.

Maar diezelfde digitalisering creëert ook nieuwe verschillen. Niet iedereen beschikt over de vaardigheden of middelen om mee te bewegen. Ook voor zorgprofessionals vraagt het tempo van technologische vernieuwing om ondersteuning, opleiding en ruimte om te leren. Voor ons betekent dit dat digitalisering nooit een doel op zich mag worden, maar een middel om zorg menselijker, veiliger en toekomstbestendig te maken.

Een (on)gezonde leefomgeving

De impact van klimaatverandering en milieuvervuiling wordt steeds concreter zichtbaar in het dagelijks werk binnen de zorg. Infectieziekten verspreiden zich sneller, welvaartsziekten blijven toenemen en sociale omstandigheden stimuleren lang niet altijd een gezonde leefstijl.

Tegelijkertijd moeten we erkennen dat de zorgsector zelf een grote ecologische voetafdruk heeft. Voor een organisatie met onze omvang en voorbeeldrol is het daarom noodzakelijk om duurzame keuzes te integreren in zorg, onderzoek en onderwijs.

Stabiliteit en veiligheid onder druk

Geopolitieke spanningen, zoals de oorlog in Oekraïne en instabiliteit in het Midden-Oosten, hebben niet alleen gevolgen voor economie en veiligheid, maar ook voor ons werk. Internationale onderzoeksrelaties zijn complexer geworden en de risico's rond informatiebeveiliging en kennisveiligheid vragen voortdurende aandacht.

In een wereld waarin dreigingen sneller en onverwachter opkomen, groeit onze rol in regionale en landelijke weerbaarheid. Samen met partners in Rotterdam en daarbuiten werken we aan scenario's en structuren die ervoor zorgen dat de zorg ook onder uitzonderlijke omstandigheden toegankelijk blijft.

Een nieuw politiek kompas

Met het coalitieakkoord *Aan de slag* hebben de partijen D66, VVD en CDA begin 2026 de contouren geschetst van beleid dat de komende jaren invloed zal hebben op de gezondheidszorg. Voor Erasmus MC zijn sommige maatregelen ingrijpend, zoals de voorgenomen korting op de Beschikbaarheidsbijdrage Academische Zorg (BBAZ) en bezuinigingen op medische vervolgopleidingen.

Tegelijkertijd biedt het akkoord kansen. De aangekondigde investeringen in fundamenteel en toegepast onderzoek, de versterking van kennisinstellingen en de keuze voor life sciences en biotechnologie als strategische sectoren, sluiten aan bij de rol die wij als umc willen vervullen. De politieke context is beweeglijk, maar onze ambitie blijft: bijdragen aan een veerkrachtige zorgsector en een gezonde samenleving.

2.2 Onze strategie: Koers28

Als Erasmus MC gaan we aan de slag om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden voor iedereen. Om de zorg duurzamer te maken, bijvoorbeeld door minder te verspillen en te sturen op passende zorg. En om balans te vinden tussen de stijgende zorgvraag aan de ene kant en minder medewerkers en geld aan de andere kant. Technologische ontwikkelingen en digitalisering van de zorg spelen hierin een grote rol.

Koers28 | in één oogopslag

Onze missie:

Het Erasmus MC staat voor een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs

Hoofddoel voor Koers28:

Het Erasmus MC transformeert de zorg: toegankelijk, duurzaam en beter in balans

Onze kernwaarden:



Onze ambities op de kerntaken:



Wat we nodig hebben om onze ambities te realiseren:



2.2.1 Onze ambities op de kerntaken

In *Koers28*, onze strategie voor de periode 2024 – 2028, hebben we drie ambities vastgelegd waarin we zoeken naar een betere balans tussen de stijgende zorgvraag en onze beperkte capaciteit.

Ambitie 1: Versterken van tertiaire, digitale en passende patiëntenzorg

Vanuit een breed samenhangend aanbod van alle medisch specialismen, versterken we in *Koers28* onze focus op patiënten met een complexe zorgbehoefte of zeldzame aandoeningen die onze academische expertise en infrastructuur nodig hebben. Daarbij stemmen we steeds nauw af met onze partners in de regio (eerste en tweede lijn en het sociaal domein) om de juiste zorg op de juiste plek te realiseren. Onze patiënten willen we tijdige, passende zorg bieden die zoveel mogelijk gericht is op hun waarden, wensen en mogelijkheden en die samen met hen gekozen wordt. We hebben hierbij extra aandacht

voor kwetsbare patiënten en besteden aandacht aan zorggerelateerde preventie waar mogelijk. We willen zoveel mogelijk zorg digitaal toegankelijk maken om patiënten meer regie en gemak in hun zorgproces te bieden, meer inzicht te verkrijgen in de benodigde zorg in de regio en meer zorg te kunnen verlenen. Intern versterken we de interprofessionele samenwerking voor blijvend hoogwaardige en toegankelijke zorg.

Ambitie 2: Oplossen van maatschappelijke uitdagingen door wetenschappelijk onderzoek

In *Koers28* en onze onderliggend uitgewerkte onderzoeksstrategie hebben we doelen geformuleerd die ons wetenschappelijk onderzoek nadrukkelijk richten op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het versterken van de volksgezondheid. We verrichten onderzoek naar meer toegankelijke, doelmatige en duurzame zorg op maat en werken samen in de onderzoeksketen om nieuwe diagnostiek en behandelingen snel naar de praktijk te brengen. We zetten daarbij in op het aantonen van de effectiviteit van innovaties en versterken het ecosysteem rond onderzoek samen met onze partners in de regio.

Ambitie 3: Investeren in leren voor de zorg van de toekomst

De basis voor een toekomstbestendige gezondheidszorg ligt in onderwijs en opleiding. Daarom ontwikkelen wij onderscheidend onderwijs dat gericht is op innovatie en stimuleren we toekomstgericht leren en ontwikkelen. In het academische onderwijs spelen maatschappelijke betrokkenheid en de omgang met technologie een belangrijke rol; deze elementen komen duidelijk terug in het nieuwe curriculum *ErasmusArts2030*. Voor de praktijkopleidingen zetten we in op kennis en vaardigheden die direct toepasbaar zijn op de werkvloer. We bieden daarbij een inclusieve, stimulerende en veilige leeromgeving en positioneren docentschap als een gewaardeerde kerntaak. In alle curricula is aandacht voor maatschappelijke vraagstukken en vergroten we de focus op interprofessionele samenwerking. Daarnaast intensiveren we de regionale samenwerking met onderwijspartners en zorgaanbieders.

2.2.2 Onze ambities op het fundament

Voor het realiseren van onze ambities hebben we als organisatie een stevige basis nodig. We bouwen in de komende jaren dan ook verder aan ons fundament waarop we op vier pijlers de ontwikkelrichting hebben bepaald

Ambitie 4: Behouden en aantrekken van medewerkers

We zetten stevig in op het behouden en aantrekken van medewerkers. We bouwen verder aan een inclusieve, gezonde en veilige werkomgeving en willen als werkgever aantrekkelijk zijn voor iedereen. Door eigenaarschap te stimuleren en ruimte te geven aan verbeterideeën, vergroten we werkplezier en veerkracht, zodat medewerkers graag blijven en nieuw talent zich bij ons wil aansluiten.

Ambitie 5: Door kernwaarden gedreven cultuur en leiderschap

We werken aan door kernwaarden gedreven cultuur en leiderschap. Leidinggevenden vervullen daarin een inspirerende rol en geven het goede voorbeeld. We stimuleren een cultuur waarin onze kernwaarden richting geven aan gedrag en samenwerking. We dagen uit tot innovatieve oplossingen en omarmen veranderingen en vernieuwingen.

Ambitie 6: Een innovatieve technologische en digitale infrastructuur

We werken aan een innovatieve technologische en digitale infrastructuur die onze kerntaken optimaal ondersteunt. We geven vorm aan een toekomstgericht ICT-landschap en creëren een optimale pijplijn voor innovatie, van idee tot implementatie. Daarbij faciliteren we het delen en het (her-)gebruiken van data, zodat kennis beter kan worden benut. Als betrouwbare partner gaan we zorgvuldig en verantwoord om met patiëntendata en leggen we een stevige basis voor digitale innovatie en datagedreven zorg.

Ambitie 7: Een effectieve bedrijfsvoering

Wij werken aan een effectieve, toekomstbestendige en duurzame bedrijfsvoering. We zetten in op het maximaal delen van (kritische) faciliteiten en maken een gerichte beweging van *bricks* naar *bytes*. Door (digitale) bedrijfsprocessen verder te harmoniseren en te standaardiseren vergroten we de efficiëntie en wendbaarheid van de organisatie. Daarnaast richten we een professionele ondersteuning voor onderzoek en een professionele onderwijsorganisatie in. We zorgen dat risk en compliance op orde zijn en dat we inzicht hebben in onze grootste risico's. Tegelijkertijd werken we toe naar een duurzame bedrijfsvoering met een zo laag mogelijke belasting van het milieu en zorgen we ervoor financieel gezond te blijven.

2.3 Realisatie 2025

In 2025 hebben we ons met volle inzet gericht op het waarmaken van onze missie: staan voor een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs. Vanuit de strategische richting van Koers28 hebben we concrete stappen gezet om onze ambities op de kerntaken zorg, onderzoek en onderwijs te realiseren, én om het fundament van onze organisatie verder te optimaliseren en toekomstbestendig te maken. Dit hoofdstuk laat zien hoe we deze ambities hebben omgezet in tastbare resultaten, samenwerkingen en vernieuwingen die bijdragen aan de zorg van morgen.

2.3.1 Realisatie op ambities kerntaken

Ambitie 1: Versterken van tertiaire, digitale en passende patiëntenzorg

We focussen al jaren specifiek op patiënten met een complexe zorgbehoefte of zeldzame aandoeningen (tertiaire zorg). In 2025 hebben we deze focus kracht bijgezet door opnieuw samen met afdelingen stil te staan bij kansen om nog meer hoogcomplexe zorg passend, tijdig en op de juiste plek te kunnen leveren. Diverse verbeterkansen zijn inmiddels omgezet in concrete initiatieven. Daarnaast hebben we als Erasmus MC, in lijn met het Integraal Zorgakkoord (IZA), concrete afspraken gemaakt met onze regionale partners over de concentratie en spreiding van oncologische zorg en vaatchirurgie. Wat betreft preventie zijn het Kankerinstituut, het Hart- en Vaatinstituut en het Transplantatie Instituut diverse projecten gestart om preventie structureel te verankeren in de tertiaire zorg, zowel in behandeling als in nazorg. Daarmee verschuiven we de focus van ziekte behandelen naar het realiseren van maximale gezondheidswinst. Ook buiten Erasmus MC werken we hier met regionale partners aan, en dragen projecten uit ons koersprogramma Preventie concreet bij aan een gezondere regio.

Op het gebied van passende, waardegedreven zorg ontvingen we in 2025 internationale erkenning in een onderzoek van Statista, Newsweek en ICHOM voor de mate waarin we PROMs inzetten in het ziekenhuis. In meer dan 125 zorgpaden zetten we deze vragenlijsten in waardoor de patiënt vanaf het eerste consult beter voorbereid is en zorgverleners direct vanaf de start van het zorgtraject inzicht hebben in wat voor de patiënt belangrijk is. De PROMs zijn binnen Erasmus MC volledig geïntegreerd in zowel het patiënten- als het zorgverlenersportaal, wat werkprocessen vereenvoudigt en kosten bespaart. Hiernaast hebben we in 2025 de resultaten van 'Samen Beslissen' getoetst bij patiënten en zorgverleners met het doel om de kwaliteit van gezamenlijke besluitvorming te verhogen. Dit onderzoek, dat we voortaan jaarlijks zullen herhalen, geeft richting aan deskundigheidsbevordering van onze medewerkers en helpt patiënten hun stem krachtiger te laten horen in de spreekkamer. Belangrijk want goed uitgevoerd geeft 'Samen Beslissen' waardevolle informatie over welke zorg van waarde is en welke niet (en dus afgeschaald kan worden).

Ten aanzien van digitale patiëntenzorg is met de programma's 'Polikliniek van Nu en Later' en 'Digitaal Verbonden' de verdere basis gelegd voor hybride, patiëntgerichte zorg. In de 'Polikliniek van Nu en Later' werken we aan toekomstbestendige poliklinische zorg door uniformer te werken en ruimte, processen en technologie slimmer te organiseren. Daarbij speelt 'Digizorg' een belangrijke rol. Dit digitale platform, ontwikkeld binnen Erasmus MC-programma 'Digitaal Verbonden', zet in op het ontwikkelen, opschalen en structureel verankeren van digitale oplossingen in de dagelijkse zorgpraktijk. Patiënten maken met de app 'Digizorg' gebruik van digitale communicatie, thuismetingen, videozorg, voorlichting en zelfservice. Zorgverleners kunnen de activiteiten van hun patiënten via de 'Digizorg Cockpit' volgen, taken voor hen creëren en zorgpaden toewijzen. In 2025 ontwikkelde de app 'Digizorg' zich tot de centrale digitale voordeur van Erasmus MC, met meer gebruikers, meer functionaliteiten en bredere inzet bij ruim 35 zorgaanbieders. Voor zorgverleners lag de focus op het verminderen van administratieve lasten met de doorontwikkeling van de 'Digizorg Assistent' die ondersteunt bij verslaglegging en digitale communicatie met patiënten. Los hiervan werd ook het 'Digitaal Verwijzen' geïntroduceerd. Hiermee kunnen verwijzingen rechtstreeks via elektronische patiëntendossiers (EPD's) worden uitgewisseld. Momenteel is dit bij 63 zorgaanbieders mogelijk, evenals verpleegkundige overdrachten met twee regionale VVT-partners. In 2026 wordt dit verder opgeschaald.

Nieuw in 2025: Virtual Ward

Erasmus MC heeft een belangrijke stap gezet in ziekenhuiszorg door de eerste patiënt vervroegd te ontslaan met volledige ziekenhuiszorg thuis via de 'Virtual Ward', ondersteund door de Digizorg- app. Patiënten ontvangen thuis dezelfde behandeling, monitoring en diagnostiek als in het ziekenhuis, terwijl verpleegkundigen en artsen dagelijks digitaal toezicht houden. Dit vergroot het comfort voor patiënten en benut de zorgcapaciteit efficiënter. De Virtual Ward bouwt voort op eerdere digitale zorgervaringen en wordt momenteel onderzocht binnen Interne Geneeskunde en Cardiologie, met mogelijke structurele invoering in de toekomst.

Ambitie 2: Oplossen van maatschappelijke uitdagingen door wetenschappelijk onderzoek

Onderzoek vormt het fundament van zorg en innovatie. Om dat fundament toekomstbestendig te houden, werkt Erasmus MC aan een onderzoeksdomein dat duurzaam van hoge kwaliteit, maatschappelijk relevant en vitaal blijft. Daarom hebben in 2025 vrijwel alle afdelingen een meerjarenplan opgesteld voor hun onderzoekportefeuille en is intern gewerkt aan twee overkoepelende projecten: Impulse en Vitaal Onderzoeksdomein. Impulse richt zich op het ontwikkelen van een sterk, uniform en gebruiksvriendelijk kwaliteitssysteem dat onderzoekers ondersteunt bij alle wettelijke en organisatorische stappen voor mensgebonden onderzoek volgens de WMO. In de pilot Vitaal Onderzoeksdomein hebben enkele afdelingen gereflecteerd op de inrichting en veerkracht van hun onderzoeksactiviteiten, waarna de uitkomsten en best practices breed zijn gedeeld.

Verder werken we samen met zes ziekenhuizen in de regio binnen het samenwerkingsverband BeterKeten aan de Health Research Data Space (HRDS). Dit programma faciliteert de veilige en efficiënte uitwisseling van gezondheidsgegevens voor onderzoek, waardoor onderzoekers toegang krijgen tot hoogwaardige, goed interpreteerbare data. Zo versnellen we innovatie in de zorg én vergroten we de impact van academisch onderzoek in de hele regio.

Nieuw in 2025: Netherlands Women's Health Research & Innovation Center

In 2025 openden we het Netherlands Women's Health Research & Innovation Center, een nieuw centrum dat kennis en onderzoek rond vrouwengezondheid bundelt. Het centrum brengt artsen, onderzoekers, patiënten en beleidsmakers samen om nieuwe inzichten, diagnostiek, therapieën en technologieën te ontwikkelen die bijdragen aan het verkleinen van de gezondheidskloof tussen vrouwen en mannen. Hiermee zetten we een belangrijke stap in het verbeteren van vrouwengezondheid en het versterken van onze maatschappelijke impact.

Doorontwikkeling Convergence

Binnen Convergence werkt Erasmus MC intensief samen met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam aan oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken. Door kennis, methoden en data uit verschillende disciplines te verbinden met inzichten uit de praktijk, ontstaat een transdisciplinaire aanpak die nieuwe kennis en innovaties versnelt. In 2025 is een belangrijke stap gezet in de doorontwikkeling van Convergence. De nieuwe Steering Committee Convergence (SteCo) werd formeel ingesteld en markeert de overgang van pionieren naar het bouwen van een duurzaam en veerkrachtig ecosysteem. Na vijf jaar groei en belangrijke ontwikkelingen – zoals de campusplannen van de TU Delft in Rotterdam – heeft de SteCo de opdracht om scenario's te ontwikkelen voor de verdere doorontwikkeling van Convergence in de komende vijf tot tien jaar.

Inhoudelijk groeide Convergence in 2025 verder als krachtige broedplaats waar onderwijs, onderzoek en klinische praktijk samenkomen. Binnen Health & Technology werkten teams van artsen, ingenieurs en onderzoekers in het Innovation Lab aan zorgtechnologie die direct te toetsen is in de praktijk, terwijl acceleratorprojecten de stap van lab naar kliniek versnellen. Tegelijk werd in onderwijs geïnvesteerd met nieuwe transdisciplinaire masters en activiteiten die de brug slaan tussen technische en medische datadomeinen.

Healthy Start liet zien hoe co-creatie met jongeren, ouders, zorgprofessionals en beleidsmakers leidt tot oplossingen die echt passen bij de behoefte van ouders en kinderen, zoals een toolkit voor kinderen met een aangeboren hartafwijking. Via ambitieprogramma's en het Healthy Starters Fund kregen veelbelovende ideeën ruimte om te experimenteren — waaronder een door TU Delft-studenten ontwikkelde robot voor het bereiden van moedermelk, die uitgroeit tot een zorginnovatie die verpleegkundigen ontlast.

Met realistische scenario-oefeningen bracht het Pandemic & Disaster Preparedness Center wetenschappers en beleidsmakers samen rond één doel: betere voorbereiding door kennisdeling en afstemming. Het Dutch Pathogens Portal versnelt daarbij de internationale data-uitwisseling, essentieel voor vroege signalering van pandemieën en gerichte besluitvorming.

In Resilient Delta werkten onderzoekers en regionale partners aan een gezonde leefomgeving, met nieuwe labs die geluidshinder en milieuschade in de stedelijke delta in kaart brengen. Tot slot zette AI, Data & Digitalisation in op betrouwbare inzet van generatieve AI in de zorg, met de conferentie *Responsible AI in Health Care* en de opstart van het RIGH:T-consortium om toepassingen veilig en toetsbaar naar de praktijk te brengen.

Ambitie 3: Investeren in leren voor de zorg van de toekomst

In 2025 werkte Erasmus MC voor het eerst met het vernieuwde geneeskundecurriculum *ErasmusArts2030*. Hiermee is onderwijskundig een grote verbetering gerealiseerd, met nieuwe onderwijsvormen, moderne toetsmethoden en aangepaste docentrollen. Denk aan Casusgestuurd Onderwijs (CGO), projectonderwijs en VIP-onderwijs (Vorming, Identiteit en Professionaliteit). Uit evaluaties blijkt dat studenten vooral de nieuwe werkvormen, de interactie in de lessen en de bevoegdheid van docenten waarderen.

De visitatiecommissie sprak eind 2025 haar waardering uit voor de sterke onderwijscultuur, de ambitieuze visie en de hechte samenwerking binnen de opleiding. Ook prijst zij de betrokkenheid van de docenten, de kwaliteit van *ErasmusArts2030*, het kleinschalige bacheloronderwijs en het 'just-in-time learning' in de masterfase.

Naast vernieuwingen in het academisch onderwijs heeft Erasmus MC in 2025 ook belangrijke stappen gezet in het praktijkgerichte onderwijs. Met de oprichting van het Centrum Verpleging & Verzorging en de aanstelling van een verpleegkundig directeur krijgt de beroepsontwikkeling van verpleegkundigen en verzorgenden een structurele en duidelijke plek binnen de organisatie, gericht op professionele groei en toekomstbestendige vakbekwaamheid.

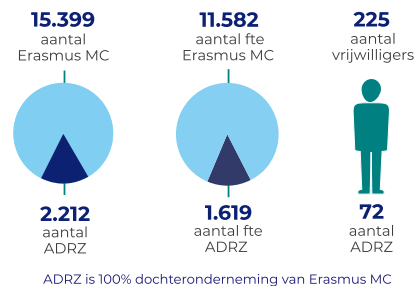
2.3.2 Realisatie op ambities fundament

Ambitie 4: Behoud en aantrekken van medewerkers

In 2025 is gestart met de evaluatie en actualisatie van het HR-beleid, onder meer met het doel het beleid beter te laten aansluiten op onze strategische ambitie om medewerkers aan te trekken en te behouden. Hiernaast was een deel van het bestaande beleid verouderd door wijzigingen in wet- en regelgeving en was aanvullend beleid nodig voor de implementatie van de nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst (cao).

Alle medewerkers van Erasmus MC met een arbeidsovereenkomst vallen onder de collectieve afspraken. In de cao geldend tot eind 2025 is nadrukkelijk aandacht besteed aan afspraken rondom goed werkgeverschap en behoud van medewerkers, zoals een volledige OV-reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer, de introductie van het balansverlof, een uitbreiding van de stagevergoeding en het geboorte- en ouderschapsverlof, en een omkleedvergoeding. Eind 2025 zijn de gesprekken gestart voor een nieuwe cao per 2026.

Medewerkers 2025



Pulsemeting Erasmus MC

In aanvulling op de tweejaarlijkse cultuurbarometer is in november 2025 een eerste, tussentijdse pulsemeting onder medewerkers van Erasmus MC uitgezet. Deze liet organisatiebreed een e-NPS score van +9 zien en een werkbevoegenheid van afgerond 4,3 (schaal van 0-6). De uitkomsten van de pulsemeting maakt direct inzichtelijk welke onderwerpen op team- en afdelingsniveau interventie behoeven. In 2026 worden nog twee pulsemetingen uitgevoerd. Uit de vergelijking van de uitkomsten moet blijken of de interventies vruchten hebben afgeworpen.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

In 2025 is de Erasmus MC SPP-aanpak geïntroduceerd en bij meerdere afdelingen en teams in gebruik genomen. Het doel van strategische personeelsplanning is om ook op langere termijn te beschikken over een kwantitatief en kwalitatief voldoende personele bezetting en tijdig eventuele noodzakelijke interventies in te kunnen zetten. Verder is in 2025 vanuit HR een professionaliseringsslag ingezet, gericht op het onderzoeken hoe arbeidsmarktanalyses kunnen bijdragen aan strategische personeelsplanning binnen Erasmus MC. Hierbij is de samenwerking gezocht met andere universitair medische centra en met interne arbeidsmarktcommunicatie. Deze ontwikkeling wordt in 2026 verder voortgezet.

Positie op de arbeidsmarkt verder verstevigd

In 2024 lanceerde Erasmus MC zijn nieuwe werkgeverspositionering: *Het begint met doen. Werken bij Erasmus MC*. Dit was in 2024 en 2025 breed zichtbaar op de arbeidsmarkt. Deze aanpak heeft het werkgeversmerk Erasmus MC merkbaar versterkt. Onze aantrekkingskracht als werkgever is niet alleen gegroeid, maar heeft een duidelijke versnelling doorgemaakt. We zien dat het tv-programma 'Erasmus MC 24/7' hier ook positief aan bijdraagt. Het jaarlijkse, onafhankelijke Randstad Employer Brand

Research bevestigt de groei. Erasmus MC blijft al jaren de meest bekende werkgever van Nederland binnen de sector Zorg & Welzijn. Onze plek in de ranking van meest aantrekkelijke werkgevers steeg van positie 9 naar 3. Een krachtige erkenning van onze inspanningen om het werkgeversmerk te versterken. Dit laat zien dat steeds meer mensen ons weten te vinden én actief belangstelling tonen voor een carrière bij Erasmus MC.

Ambitie 5: Door kernwaarden gedreven cultuur en leiderschap

Door kernwaarden gedreven cultuur en leiderschap blijft een stevig fundament voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers binnen Erasmus MC. In 2025 hebben we de ingezette *Koers28* verder versterkt door de leiderschapsvisie – gebaseerd op onze drie kernwaarden: verantwoordelijk, verbindend en ondernemend – actief door te vertalen naar alle leidinggevenden in zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Ook is er geïnvesteerd in het verbeter- en verandervermogen van de organisatie.

Strategiedagen

Driemaal per jaar organiseren we een strategiedag met het strategisch leiderschapsteam, bestaand uit de Raad van Bestuur, alle afdelingshoofden en alle directeuren. Tijdens het inhoudelijke programma, waarin we de kansen en uitdagingen van een van onze Koersambities centraal stellen, is er ook aandacht voor reflectie op de rol van het strategisch leiderschapsteam, vanuit onze kernwaarden en het benutten van de kracht van het collectief.

Leiderschapsdagen en samen leren

In juni kwamen leidinggevenden vanuit alle niveaus samen tijdens de leiderschapsdagen. Deze dagen stonden volledig in het teken van samen leren, van en met elkaar. Er namen 309 leidinggevenden (van de ca. 800 leidinggevenden) deel. Door interactieve, inspirerende sessies en praktijkgerichte workshops werd niet alleen kennis gedeeld, maar ook verbinding gecreëerd tussen leidinggevenden uit diverse afdelingen. Dit heeft bijgedragen aan leiderschapsontwikkeling waarin leiderschap niet alleen een individuele verantwoordelijkheid is, maar een verantwoordelijkheid vanuit een gezamenlijk belang is.

Onboarding en ontwikkeling

De onboarding van nieuwe leidinggevenden is verder geoptimaliseerd. De focus ligt daarbij op onze leiderschapsvisie, de diverse HR-processen waar een leidinggevende mee te maken krijgt, integraal management, het strategiespel en het bouwen aan een netwerk. Deze aanpak zorgt ervoor dat nieuwe leidinggevenden vanaf het begin weten wat er van hen verwacht wordt en hoe zij hun rol effectief kunnen invullen. Deze onboarding legt een fundamentele basis voor de verdere leiderschapsontwikkeling. Leiderschap is een vak en dit vergt onderhoud.

DigiPLUS

Tot slot, om medewerkers breed te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en verandervermogen is *DigiPLUS* gestart, een programma dat de digitale vaardigheden van medewerkers versterkt. Met een aanpak in zeven stappen, van trainingen voor leidinggevenden tot nulmetingen en interventies op teamniveau, helpt *DigiPLUS* medewerkers om met vertrouwen en plezier digitale middelen te gebruiken en zo bij te dragen aan innovatie en de verdere digitalisering van de zorg.

Het huidige aanbod is daarnaast ook verweven in de nieuwe talentenprogramma's voor postdocs en universitair docenten. Met deze initiatieven hebben we niet alleen geïnvesteerd in de ontwikkeling van individuele leidinggevendenden, maar ook in het versterken van de leiderschapscultuur binnen Erasmus MC.

Ambitie 6: Een innovatieve technologische en digitale infrastructuur

In 2025 heeft Erasmus MC verdere stappen gezet om een flexibele, snelle en veilige digitale infrastructuur te versterken als basis voor passende patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs, conform *Koers28*. Er is een nieuw cloud-gebaseerd dataplatform geïmplementeerd dat het mogelijk maakt om data(modellen) op schaal beschikbaar te stellen binnen de gehele organisatie, waardoor meer medewerkers datagedreven kunnen werken. Daarnaast heeft de directie Informatie & Technologie een essentiële rol vervuld bij de verdere ontwikkeling van het 'Digizorg-platform' en zijn zij betrokken bij het programma 'Polikliniek van Nu en Later'.

Tegelijkertijd is gewerkt aan het verder versterken van onze digitale weerbaarheid ('cyber resilience'). Na eerdere investeringen in het verbeteren van detectiecapaciteit en het vermogen om effectief te reageren op incidenten (Detect en Respond), lag in 2025 de focus op het versterken van preventieve maatregelen en het herstelvermogen bij een geslaagde cyberaanval (Protect en Recover). Dit omvatte de inzet van extra back-upfaciliteiten en het ontwerpen van een herstelomgeving.

Inzet van AI en robotisering

We zetten technologie steeds gericht in om onze strategische doelen rondom werklastereductie te ondersteunen en het werkplezier te vergroten. Robotic Process Automation (RPA) wordt toegepast om repeterende administratieve handelingen te automatiseren, met als doel de werkdruk te verlagen en de kans op fouten te verminderen. Door RPA verder op te schalen en passende AI-toepassingen en andere technologieën in te zetten, streven we ernaar medewerkers steeds beter te ontlasten en hen meer ruimte te geven voor hun kerntaken.

Informatiebeveiliging

Een betrouwbare informatievoorziening is essentieel bij de uitvoering van de kerntaken van Erasmus MC en de realisatie van onze strategie *Koers28*. Wij werken steeds meer digitaal en introduceren nieuwe methoden en technieken, zoals AI en robotisering. Tegelijkertijd verandert de wetgeving, denk aan de nieuwe Cyberbeveiligingswet, de AI-act en de Wet Weerbaarheid Kritieke Entiteiten, en nemen risico's toe, denk aan ransomware, uitval van IT en digitale spionage. Uitgebreide aandacht voor de beveiliging van de opslag, verwerking en uitwisseling van informatie is continu vereist en daar ligt ook voor Erasmus MC de focus op. We zijn gecertificeerd voor de normen NEN 7510, Informatiebeveiliging in de zorg, en ISO 27001, Managementsystemen voor informatiebeveiliging. In januari 2025 heeft een tussentijdse certificeringsaudit plaatsgevonden met een positieve uitkomst.

Ambitie 7: Een effectieve bedrijfsvoering

In 2025 heeft Erasmus MC de stabiele financiële positie verder weten te verbeteren, wat belangrijk is voor toekomstige investeringen, waaronder nieuwbouwprojecten. Ook blijft de organisatie gericht op het beheersen van wachtlijsten, waarbij een optimale inzet van kritische capaciteit bijdraagt aan een betere toegankelijkheid van onze zorg. Tegelijkertijd zijn op al onze kerntaken de administratieve processen verder verbeterd, zoals registratie en sturing op basis van meerjarige plannen.

Vernieuwingen in vastgoed

In 2025 zijn we gestart met de uitvoering van ons langetermijn huisvestingsplan en de bijbehorende campusontwikkeling. Dit plan loopt tot 2050 en maakt deel uit van het investeringskader in de meerjarenbegroting. Het omvat onder meer renovatie van het bestaande Sophia kinderziekenhuis, vernieuwing van bestaande onderwijscentrum met omliggende gebouwen en nieuwbouw voor de laboratorium- en onderwijsfuncties die momenteel in de Ee-toren en het Josephine Nefkens Instituut zijn gevestigd, het Erasmus Dierexperimenteel Centrum, het Sophia Kinderziekenhuis en de afdeling Psychiatrie. Voor deze projecten zijn in 2025 de ontwerpende partijen gecontracteerd en zijn in samenwerking met de toekomstige gebruikers de programma's van eisen opgesteld.

Bij de vastgoedontwikkeling van Erasmus MC staat duurzaamheid centraal. We zetten in op CO₂-reductie, het delen van voorzieningen en het clusteren van vergelijkbare functies in bestaande en nieuwe gebouwen. Het principe 'van bezit naar gebruik', zoals verankerd in *Koers28*, krijgt steeds meer vorm. Zo is in 2025 een uniforme Erasmus MC-werkomgeving voor kantoorhuisvesting vastgesteld, die wordt toegepast bij nieuwe huisvestingsaanvragen. Dit is noodzakelijk nu de beschikbare ruimte op de campus volledig is bestemd en draagt bij aan een doelmatige en efficiënte bedrijfsvoering.

2.4 Strategische vooruitblik

De komende jaren werken we verder aan de realisatie van *Koers28*, met als doel de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg te versterken. Samen met onze regionale partners blijven we investeren in een betere doorstroming binnen de keten en in het verwezenlijken van de juiste zorg op de juiste plek. Daarbij blijft samenwerking een belangrijke randvoorwaarde om patiënten sneller en effectiever te helpen.

In 2026 starten we met het systematisch meten van de maatschappelijke impact van ons wetenschappelijk onderzoek. Dat vormt de basis voor een nieuwe aanpak waarmee we beter kunnen sturen op de bijdrage van ons onderzoek aan gezondheid, zorg en samenleving. Deze focus op impact wordt ook verweven in ons vernieuwde leiderschapsprogramma, dat in 2026 van start gaat en waarin leidinggeven aan jezelf, je team, de organisatie en verandering centraal staat.

Tegelijkertijd werken we aan een solide organisatorische basis, met verbetering van onze infrastructuur en verdere professionalisering van processen. De digitaliserings- en innovatietrajecten die in 2025 zijn gestart worden doorontwikkeld, zodat we in toenemende mate datagedreven en efficiënt kunnen werken. Hierbij kijken we kritisch naar de effectiviteit van onze waardeketen, met aandacht voor vereenvoudiging en samenwerking.

Op het gebied van HR zetten we de komende jaren gerichte stappen om inzetbaarheid, continuïteit en arbeidsmarktbestendigheid te versterken. Dit doen we door te investeren in ontwikkeling, leiderschap en een toekomstbestendige personeelsstrategie, zodat medewerkers duurzaam kunnen blijven bijdragen aan onze kerntaken.

Met deze ontwikkelingen werken we verder aan een wendbare, moderne en toekomstbestendige organisatie die optimaal is toegerust om haar maatschappelijke opdracht te vervullen.

3. Bestuur, toezicht en interne beheersing

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg, onderwijs en onderzoek. We hebben dit binnen Erasmus MC zodanig ingericht dat het zowel voldoet aan alle geldende wet- en regelgeving als aan de Governancecode Zorg. Hiermee waarborgen we dat ons bestuur en toezicht bijdraagt aan onze kerntaken op het gebied van zorg, onderwijs en onderzoek, aan het realiseren van onze maatschappelijke doelstellingen en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

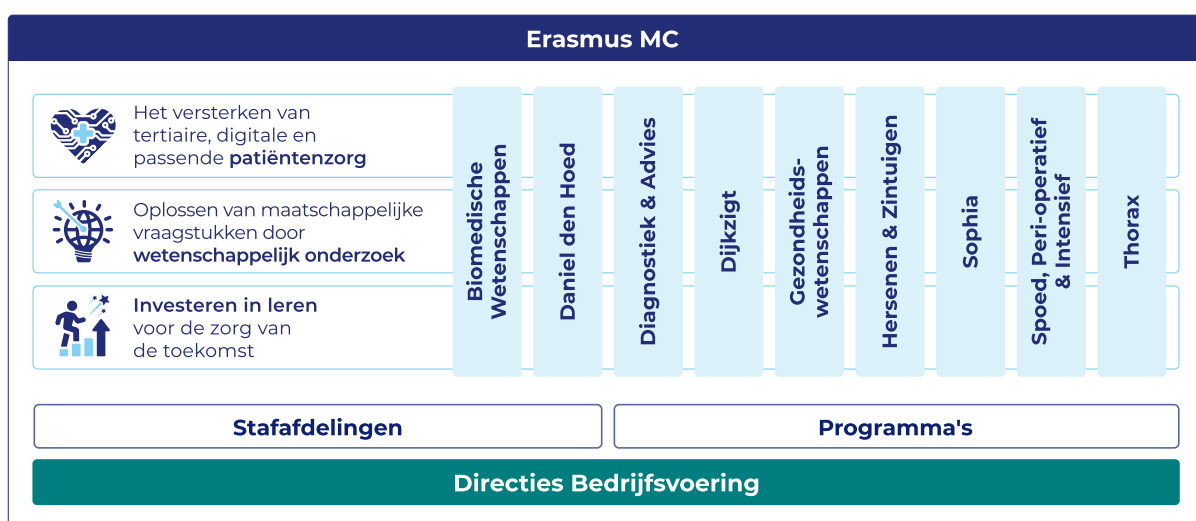
3.1 Organisatiestructuur

Erasmus MC is als universitair medisch centrum een publiekrechtelijke rechtspersoon waarin het Academisch Ziekenhuis Rotterdam (AZR) en de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (FGG) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) zijn samengebracht. Erasmus MC is ingesteld op grond van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en kent drie kerntaken: patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Valorisatie wordt algemeen beschouwd als een vierde kerntaak.

Erasmus MC

De [kerntaken](#) van Erasmus MC worden uitgevoerd door 46 medische en wetenschappelijke afdelingen. Deze afdelingen vormen het hart van de organisatie en zijn geclusterd in negen thema's. De ondersteunende, bedrijfsvoerende taken van Erasmus MC (zoals IT, Finance & Control, HRM en Inkoop- & facilitaire diensten) zijn georganiseerd in de directies Bedrijfsvoering. Hiernaast rapporteert een aantal afdelingen, zoals de Kernstaf, Communicatie, Risk & Compliance, Juridische Zaken en Internal Audit, rechtstreeks aan de Raad van Bestuur, evenals een aantal strategische (tijdelijke) programma's.

Erasmus MC | in één oogopslag



Aanvullend op de basisinrichting van onze organisatie zijn er over de thema's en afdelingen heen drie instituten binnen Erasmus MC actief; het Kanker Instituut, het Transplantatie Instituut en het Hart en Vaat Instituut. Deze instituten zijn bestuurlijk erkend en vervullen een verbindende rol als multidisciplinaire, thema-overstijgende samenwerkingsverbanden. Zij richten zich op het bundelen, versterken en organiseren van activiteiten binnen alle kerntaken — zorg, onderzoek en onderwijs — binnen een duidelijk afgebakend inhoudelijk domein. De instituten vormen geen hiërarchische organisatie-eenheid, maar brengen bestaande groepen en samenwerkingsrelaties bijeen rondom een gedeelde inhoudelijke focus, met een nadrukkelijke oriëntatie op duurzame ontwikkeling en langetermijnimpact.

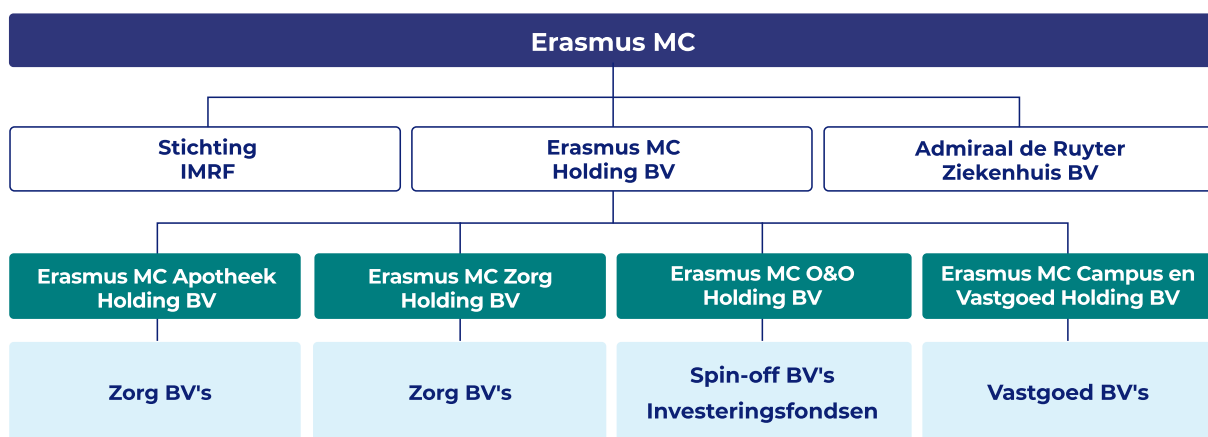
Erasmus MC Instituten



Erasmus MC Holding

Onder Erasmus MC valt de Erasmus MC Holding BV. Deze dochteronderneming biedt een organisatorisch kader voor diverse innovatieve en zorggerelateerde juridische entiteiten en beheert de aandelen en lidmaatschappen van verbonden rechtspersonen. Deze rechtspersonen zijn per definitie gerelateerd aan de kerntaken van Erasmus MC. Naast de Erasmus MC Holding BV zijn er nog twee entiteiten die onder Erasmus MC vallen: het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV (Adrz) en de Stichting Innovative Molecular Research Fund (IMRF).

Hoofdpijnen Erasmus MC Holding



Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV

Op 9 april 2026 hebben de raden van bestuur van Erasmus MC en Adrz het voorgenomen besluit genomen om Adrz in de loop van 2026 te verzelfstandigen. De voorgenomen verzelfstandiging volgt uit het gegeven dat de doelstellingen van het aandeelhouderschap van Erasmus MC vanaf 2017 zijn bereikt. Adrz is versterkt als zelfstandig ziekenhuis in Zeeland, beschikt over een financieel gezonde basis en is in staat de eigen toekomst vorm te geven. De opgebouwde medische samenwerking tussen Erasmus MC en Adrz wordt bestendigd, zodat ook in de toekomst passende en hoogwaardige zorg voor patiënten in Zeeland en de regio kan worden geboden.

3.2 Bestuurlijke inrichting

Erasmus MC wordt collegiaal bestuurd door een Raad van Bestuur van vier leden die integrale verantwoordelijkheid dragen. De Raad van Toezicht ziet toe op het goed functioneren van de Raad van Bestuur, adviseert hen en vervult de rol van werkgever. Medezeggenschap is georganiseerd via diverse (wettelijke) adviesorganen, waaronder de Cliëntenraad, het Stafconvent en de Ondernemingsraad.

Het bestuur, het toezicht, de medezeggenschap en de interne beheersing zijn zowel op basis van relevante wet- en regelgeving als de Governancecode Zorg ingericht. Onder relevante wet- en regelgeving vallen onder andere de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW), de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) en het kader Goed Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

De uitgangspunten van de governance van Erasmus MC zijn vastgelegd in het document 'Governance Erasmus MC'. De nadere uitwerking ervan is vastgelegd in onder meer het Bestuursreglement, de Bevoegdhedenregeling en de reglementen en statuten van de (wettelijke) adviesorganen.

3.2.1 Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur zijn eindverantwoordelijk voor alle besluitvorming, de besturing, beheersing, strategie en begroting van Erasmus MC. Zij oefenen hun taken en bevoegdheden op het gebied van patiëntenzorg, onderzoek, wetenschappelijk onderwijs en opleiding uit in collegiaal bestuur, met integrale verantwoordelijkheid. Zij richten zich bij de uitvoering van hun rol naar het belang van Erasmus MC als maatschappelijke onderneming met een publieke taak. Hun onderlinge verdeling van werkzaamheden is vastgelegd in een portefeuilleverdeling. De integrale verantwoordelijkheid wordt geborgd in gezamenlijke, periodieke verantwoordingsgesprekken met onder andere de themabesturen, de directeuren bedrijfsvoering en het programmamanagement.

De beschouwing van de Raad van Bestuur op 2025 is terug te vinden in het [Voorwoord van de Raad van Bestuur](#).

Samenstelling & benoeming

De Raad van Bestuur bestaat uit vier leden, onder wie de voorzitter en de Decaan van de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (in 2025 door één persoon). Zowel de voorzitter als de leden van de Raad van Bestuur worden benoemd en ontslagen door de Raad van Toezicht van Erasmus MC, in overleg met het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). De Decaan wordt benoemd en ontslagen door het College van Bestuur, na overleg met de Raad van Toezicht. Voor de samenstelling van de Raad van Bestuur is door de Raad van Toezicht (met inspraak van de Raad van Bestuur) een profiel opgesteld, zowel op individueel als collectief niveau. Hiermee wordt geborgd dat binnen het bestuur, de voor de taken en verantwoordelijkheden benodigde ervaring en deskundigheid, aanwezig is.

Raad van Bestuur 2025				
Naam	Rol	Start 1 ^e termijn	Start 2 ^e termijn	Nationaliteit
Dhr. Stefan Sleijfer	Voorzitter, decaan	01-09-2021	01-09-2025	NL
Mw. Joke Boonstra	Lid, vicevoorzitter	01-09-2017	01-09-2022	NL
Dhr. Paul Boomkamp	Lid, CFO	01-11-2019	01-11-2024	NL
Dhr. Dirk Schraven	Lid	19-09-2022	-	NL

Gedurende 2025 is de samenstelling van de Raad van Bestuur niet gewijzigd. In oktober 2025 heeft mevrouw Joke Boonstra aangekondigd op 20 januari 2026 haar bestuursfunctie neer te leggen en per 15 februari 2026 een bestuurdersrol bij een andere organisatie te hebben aanvaard. Medio december 2025 heeft de Raad van Toezicht bekend gemaakt dat zij per 20 januari 2026 ad interim wordt opgevolgd door de heer Peter Sillevius Smitt voor een periode van naar verwachting zes maanden. In de tussentijd start de Raad van Toezicht een wervingsprocedure voor de vaste invulling van de vrijgekomen positie. Meer informatie over de leden van de Raad van Bestuur is terug te vinden in de bijlage [Personalia Raad van Bestuur](#).

3.2.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en beheer van Erasmus MC. Dit omvat ook het toezicht op naleving van relevante wet- en regelgeving, richtlijnen en interne reglementen. Daarnaast vervult de Raad van Toezicht de werkgeversrol voor de leden van de Raad van Bestuur en staat hij de Raad van Bestuur met advies terzijde over alle relevante bestuursonderwerpen. In lijn met geldende wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg, is de goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig voor onder andere de vaststelling van het bestuursreglement, de strategie (Koers), de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening. De Raad van Toezicht heeft voor de uitvoering van zijn taken en verantwoordelijkheden diverse commissies ingericht, te weten de Remuneratie & HR commissie, de commissie Kwaliteit en de Audit, Risk en Compliance commissie.

Meer informatie over de activiteiten van de Raad van Toezicht is terug te vinden in het [Verslag van de Raad van Toezicht](#).

Samenstelling & benoeming

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. De voorzitter en leden van de Raad van Toezicht worden voor een periode van vier jaar benoemd, met de mogelijkheid tot eenmalige herbenoeming. De benoeming vindt plaats door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen op voordracht van de Raad van Toezicht en na afstemming met de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Voor de samenstelling van de Raad van Toezicht is door de Raad van Toezicht (met inspraak van de Raad van Bestuur) een profiel opgesteld, zowel op individueel als collectief niveau. Hiermee wordt geborgd dat binnen het toezicht de voor de taken en verantwoordelijkheden benodigde ervaring en deskundigheid aanwezig is.

Raad van Toezicht 2025				
Naam	Rol	Start 1 ^e termijn	Start 2 ^e termijn	Nationaliteit
Mw. Marjan Trompetter	Voorzitter, Voorzitter Remuneratie & HR commissie	01-01-2024	-	NL
Mw. Mijntje Lückerath-Rovers	Vicevoorzitter, Lid commissie Kwaliteit	01-01-2021	01-01-2025	NL
Mw. Erica Bakkum	Voorzitter commissie Kwaliteit, Lid Remuneratie & HR commissie	01-12-2019	01-12-2023	NL
Dhr. Jules Verhagen	Voorzitter Audit, Risk en Compliance commissie	01-09-2023	-	NL
Dhr. Roelof Konterman	Lid Audit, Risk en Compliance commissie Lid Remuneratie & HR commissie	01-12-2022	-	NL

Gedurende 2025 is de samenstelling van de Raad van Toezicht niet gewijzigd. Meer informatie over de leden van de Raad van Toezicht is terug te vinden in de bijlage [Personalia Raad van Toezicht](#).

3.2.3 Medezeggenschap

Erasmus MC kent vier wettelijke adviesorganen waarvan de instelling, rol en samenstelling in wetgeving zijn vastgesteld. Dit zijn het Stafconvent, de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Gezamenlijke Vergadering van de Studentenraad en de Ondernemingsraad. Daarnaast zijn er twee lokale adviesorganen actief, te weten de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) en het Directeurenoverleg.

Het Stafconvent

Het Stafconvent heeft op grond van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) de opdracht mee te werken aan het bestuur van Erasmus MC vanuit zijn professionele deskundigheid. Het Stafconvent bestaat uit medisch specialisten en wetenschappers, onder wie de afdelingshoofden van de medische en wetenschappelijke afdelingen. Het Stafconvent werkt mee aan onder meer de ontwikkeling van de strategie, de jaarplannen en begroting. Ook adviseert hij de Raad van Bestuur over organisatiewijzigingen, strategische allianties en patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding. Daarnaast adviseert het Stafconvent over de benoeming, schorsing en ontslag van de leden van de Raad van Bestuur.

De Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) is het inspraak- en medezeggenschapsorgaan van Erasmus MC waarvan de rechten en plichten in de Wet op de ondernemingsraden (Wor) zijn vastgelegd. Binnen Erasmus MC zijn er naast de OR, ook Onderdeelcommissies (OC's) actief. Er zijn in totaal tien OC's; voor elk thema één en één voor de directies Bedrijfsvoering en andere ondersteunende organisatieonderdelen. Iedere vier jaar worden met verkiezingen de nieuwe OR en OC's gekozen. In 2025 hebben verkiezingen plaatsgevonden en is een nieuw samengestelde OR geformeerd. De OR bestaat uit medewerkers die namens alle collega's overleg voeren met de Raad van Bestuur over organisatorische, financiële en personele aangelegenheden zoals omschreven in de Wor. De OC's bestaan uit medewerkers van de betreffende organisatieonderdelen en voeren overleg met het themabestuur of directiedirecteuren.

De Cliëntenraad

De Cliëntenraad geeft op structurele wijze vorm aan de medezeggenschap van patiënten richting het bestuur, zoals vastgelegd in de Wet medezeggenschap cliënten in zorginstellingen (Wmcz). Zij heeft als belangrijkste taak de behartiging van de gemeenschappelijke belangen van de patiënten en hun naasten van Erasmus MC en staat daarvoor in contact met zowel individuele patiënten als patiëntenorganisaties. De Cliëntenraad bestaat momenteel uit negen leden met verschillende achtergronden. Zij zijn allen patiënt of vertegenwoordiger van een patiënt (geweest) bij Erasmus MC.

De Gezamenlijke Vergadering

De Gezamenlijke Vergadering wordt gevormd door leden van de Studentenraad en de Vaste Commissie voor Onderwijs en Onderzoek van de OR en is het formele medezeggenschapsorgaan richting het bestuur ten aanzien van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Het is ingesteld op basis van de WHW en heeft onder andere instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de Onderwijs- en Onderzoeksbegroting en adviesrecht ten aanzien van diverse andere facultaire aangelegenheden. De GV heeft tevens adviesrecht ten aanzien van de benoeming van de Decaan.

De Verpleegkundige Adviesraad

De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) adviseert het bestuur – gevraagd en ongevraagd - over verpleegkundig inhoudelijke onderwerpen. Zij wordt gevormd door verpleegkundigen van alle afdelingen van Erasmus MC en heeft als belangrijkste doelen het waarborgen en verbeteren van zorg, het stimuleren van verpleegkundige beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en het bevorderen van de professionalisering van de beroepsgroep.

Het directeurenoverleg

Het Directeurenoverleg bestaat uit alle Themadirecteuren en de directeuren Bedrijfsvoering. Het overleg adviseert de Raad van Bestuur ten aanzien van themaoverstijgende en strategische onderwerpen op het gebied van bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling. Daarnaast heeft het tot doel om onderling inhoudelijke en procesmatige afstemming te realiseren over onderwerpen die tot de verantwoordelijkheden van de directeuren behoren.

3.3 Interne beheersing

Binnen Erasmus MC zien we ondernemerschap als een van de kernwaarden die ons iedere dag helpt bouwen aan een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs. Dit vraagt om ruimte voor initiatief, maar altijd binnen duidelijke en verantwoorde kaders. Alleen zo blijven we het vertrouwen van onze patiënten, studenten, medewerkers en de samenleving waarmaken. Daarom investeren wij in een gecontroleerde uitvoering van onze kerntaken en strategie, en in een robuuste interne beheersing van onze (financiële) bedrijfsvoering en de belangrijkste risicogebieden binnen zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering.

Gerichte sturing en resultaatbewaking

Onze besturing is ingericht op basis van duidelijke principes. Decentralisatie geeft ruimte aan professionals, terwijl integraal management borgt dat leidinggevendenden verantwoordelijkheid dragen voor het stellen van doelen, het organiseren van het werk en het realiseren van resultaten. Door op productie, personeel, financiën en andere taakvelden in samenhang te sturen, ontstaat een consistent en evenwichtig geheel. De planning- en controlcyclus vormt hierbij de ruggengraat. Vanuit de strategische visie vertalen we onze ambities via de jaarlijkse begrotingsrichtlijn naar concrete jaarplannen voor afdelingen en thema's. Deze plannen worden vooraf zorgvuldig gewogen op haalbaarheid en benodigde investeringen, zodat keuzes niet alleen ambitieus, maar ook realistisch en verantwoord zijn. De directie Finance & Control ziet hierbij, met centrale (concern) en decentrale (thema) controllers, toe op een goed functionerende planning- en controlcyclus.

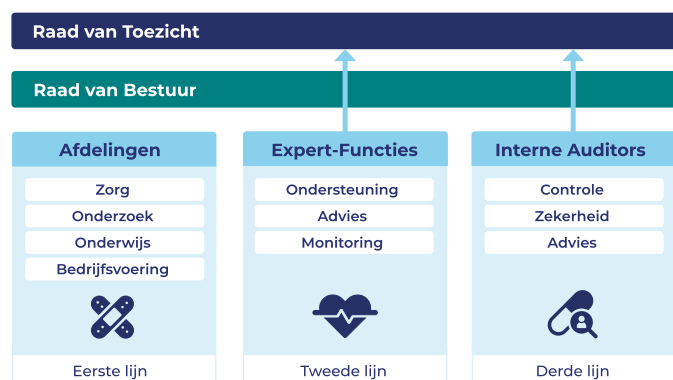
Heldere rollen in risicobeheersing

Om in control van onze risico's te blijven, is het nodig dat iedereen weet wat zijn of haar bijdrage hierin is. Daarom werkt Erasmus MC voor risicomanagement op basis van het drielijnenmodel. Volgens dit model wordt binnen onze organisatie onderscheid gemaakt tussen functies die risico's bezitten en beheersen (eerste lijn), functies die risico's bewaken en overzien (de tweede lijn) en functies die een onafhankelijke borging bieden (de derde lijn).

Binnen Erasmus MC wordt de eerste lijn gevormd door de afdelingen waar zorg, onderzoek en onderwijs wordt uitgevoerd. Deze afdelingen zijn niet alleen verantwoordelijk voor het uitvoeren van hun kerntaken, maar ook voor het beheersen van de risico's die daarbij komen kijken.

De tweede lijn wordt gevormd door onafhankelijke expertfuncties op risicogebieden als veiligheid, business continuity, financiën en compliance. Deze functies zijn veelal georganiseerd binnen de Directies Bedrijfsvoering (zoals de directies Finance & Control en Kwaliteit & Patiëntenzorg) of rechtstreeks onder de Raad van Bestuur (zoals de afdeling Risk & Compliance). De tweede lijn biedt ondersteuning aan de eerste lijn, geeft advies en monitort risicogerelateerde zaken.

Drielijnenmodel



De derde lijn geeft onafhankelijke en objectieve zekerheid en advies over de beheersing van risico's en de (samen)werking van de eerste en tweede lijn. De derde lijn wordt gevormd door de afdeling Internal Audit die rechtstreeks onder de Raad van Bestuur is georganiseerd.

Risk & Compliance

De afdeling Risk & Compliance is onafhankelijk gepositioneerd. Hierdoor is de afdeling in staat om vanuit een centrale rol inzicht in risico's, compliance en continuïteit te creëren en het overzicht hierop te behouden. Risk & Compliance rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en periodiek aan de Audit, Risk en Compliance Commissie (ARCC) van de Raad van Toezicht. Binnen de afdeling Risk & Compliance komen drie functies samen: Risicomanagement, Compliance en Business Continuity Management.

Risicomanagement

Risicomanagement ondersteunt Erasmus MC bij het systematisch identificeren, beoordelen en beheersen van risico's. We ontwikkelen en ondersteunen bij eenduidig beleid, werkwijzen, terminologie en het raamwerk rondom risicobeheersing. Als overkoepelende discipline richt risicomanagement zich op een breed scala aan onderwerpen zoals reputatie, kwaliteit, veiligheid, personeel, compliance, privacy, operationele continuïteit en programmamanagement.

Compliance

De compliancefunctie binnen Erasmus MC bewaakt de naleving van wet- en regelgeving, interne kaders en kwaliteitsnormen. Zij ondersteunt bestuur en medewerkers bij het herkennen en beheersen van compliancerisico's en bevordert daarmee de integriteit van Erasmus MC. Compliance ontwikkelt beleid, geeft trainingen en adviseert over complexe vraagstukken. Daarnaast monitort zij interne controles, voert gap- en risicoanalyses uit, volgt relevante ontwikkelingen en onderzoekt meldingen van mogelijke overtredingen. Zo draagt Compliance bij aan transparantie, betrouwbaarheid en een cultuur van verantwoord handelen.

Business Continuity Management

Business Continuity Management (BCM) heeft als doel de continuïteit van processen en diensten in Erasmus MC te waarborgen. BCM ondersteunt afdelingen bij het identificeren van kritieke processen, het uitvoeren van business impact assessments en het opstellen van decentrale continuïteitsplannen. Daarnaast actualiseert BCM de bedrijfsbrede plannen, voert scenario-analyses uit (zoals bij stroomuitval) en adviseert over aanvullende beheersmaatregelen om de organisatie veerkrachtiger te maken.

Internal Audit

De afdeling Internal Audit opereert als onafhankelijke onderzoeks- en adviesfunctie die de bedrijfsvoering verbetert en beschermt door objectieve inzichten te bieden. De onafhankelijkheid is geborgd via rechtstreekse rapportage aan de CFO en een directe lijn met de Audit, Risk & Compliance Commissie van de Raad van Toezicht. De scope omvat strategie, governance, programma's, operationele processen en IT-systemen, waarbij zowel operational audits als IT-audits en reviews op de omzetverantwoording Medisch Specialistische zorg Horizontaal Toezicht en de Jeugdwet GGZ worden uitgevoerd. In 2025 zijn diverse maatwerkonderzoeken uitgevoerd, gericht op top risico's en processen met financiële impact, waaronder vastgoed, waarbij bevindingen en opvolging structureel worden gemonitord en besproken in de bestuurlijke gremia.

4. Financiële resultaten

Erasmus MC heeft in 2025 een resultaat gerealiseerd van € 116 miljoen op een totale omzet van € 2,6 miljard. In 2024 was het resultaat € 72 miljoen.

Het resultaat 2025 is vooral een afgeleide van goede prestaties op de gebieden van patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Erasmus MC heeft een gezonde financiële basis om blijvend te kunnen investeren in personeel, innovatie, ICT en huisvesting en om de belangrijkste externe financiële risico's te kunnen opvangen. Gezien de hoge benodigde investeringen de komende jaren in onder andere vastgoed en IT is een robuust resultaat noodzakelijk voor een gezonde en duurzame lange termijn bedrijfsvoering.

4.1 Resultaten 2025

Analyse resultaat Erasmus MC

Geconsolideerd resultaat (in miljoen euro's)	Jaar 2025	Jaar 2024	Mutatie
Bedrijfsopbrengsten	2.639,5	2.512,1	127,4
Bedrijfslasten	-2.517,9	-2.437,2	-80,7
Financiële baten en lasten	-5,2	-3,2	-2,0
Resultaat	116,4	71,7	44,7
Waarvan segment Zorg	107,7	85,2	22,5
Waarvan segment O&O	8,7	-13,5	22,2

Patiëntenzorg (segment Zorg)

In het segment Zorg stijgt het resultaat van € 85 miljoen in 2024 naar € 108 miljoen in 2025 (dit is inclusief het resultaat van het Admiraal de Ruyter ziekenhuis ad € 7 miljoen).

De toename van de bedrijfsopbrengsten in 2025 met € 109 miljoen (+5%) en opzichte van 2024 wordt met name verklaard door prijsindexaties in 2025, vooral bij de opbrengsten vanuit de zorgverzekeringswet en de Beschikbaarheidsbijdrage Academische Zorg (bbaz). De opbrengsten vanuit de zorgverzekeringswet zijn in 2025 toegenomen met € 74 miljoen vooral als gevolg van prijsindexatie en verbeterde afspraken met zorgverzekeraars. Daarnaast is in 2025 de bbaz toegenomen met € 23 miljoen.

De bedrijfslasten stijgen in 2025 met € 87 miljoen (+4%). Deze hogere bedrijfslasten zijn het gevolg van de cao-afspraken, een toename van de personele formatie en prijsindexatie. Binnen de bedrijfslasten dalen in 2025 de afschrijvingskosten met € 8 miljoen, enerzijds doordat bepaalde activa het einde van de afschrijvingstermijn hebben bereikt en anderzijds doordat het investeringsniveau in het jaar 2025 relatief laag was vanwege een langzamer tempo van de realisatie van het langetermijn huisvestingsplan. Overigens zal de komende jaren het investeringsniveau van Erasmus MC fors gaan stijgen en zal dat gaan resulteren in hogere toekomstige jaarlijkse afschrijvingskosten.

De afgelopen jaren is het volume van de patiëntenzorg jaarlijks gestegen en dit heeft zich doorgezet in 2025. Parallel hieraan is het aandeel tertiaire zorg de afgelopen jaren steeds verder toegenomen hetgeen zich onder andere vertaalt in een hogere bbaz. De prestaties in de patiëntenzorg zijn geleverd door een optimaal gebruik van capaciteit in Erasmus MC. De organisatie is er in 2025, net zoals in eerdere jaren, in geslaagd om via een strakke strategische, tactische en operationele planning de gevraagde zorg aan de patiënten te leveren, dit ondanks een personele krapte die in de gehele zorgsector speelt. Erasmus MC is er in het jaar 2025 weer in geslaagd om meer personeelsleden te werven binnen het segment Zorg om op die manier zoveel mogelijk personele capaciteit beschikbaar te hebben voor de patiëntenzorg.

De decentrale organisatiestructuur in het ziekenhuis, gebaseerd op afdelingen met veel eigen regelvermogen, gaf betrokken afdelingshoofden, medisch specialisten en andere zorgprofessionals de ruimte om actief in te spelen op de zorgvraag.

Onderzoek en onderwijs (segment O&O)

In lijn met de ambities van onze *Koers28* heeft Erasmus MC zich vanuit kracht weten te positioneren als een aantrekkelijke partner voor wetenschappelijk onderzoek, waardoor zowel de tweede, derde als vierde geldstroom in 2025 zijn gestegen. Eind 2025 bestaat de onderzoeksportefeuille uit ongeveer 2.250 wetenschappelijke projecten in het brede medische spectrum van fundamenteel tot klinisch-toegepast onderzoek (eind 2024: 2.200 projecten). Daarnaast hebben we in 2025 kritisch gekeken naar activiteiten die efficiënter konden worden uitgevoerd of konden worden beëindigd, wat eveneens heeft bijgedragen aan het verbeterde financiële resultaat van het segment onderzoek en onderwijs (segment O&O). Het resultaat stijgt van € 13 miljoen negatief in 2024 naar € 9 miljoen positief in 2025. De resultaatsverbetering van € 22 miljoen is voor ongeveer de helft toe te schrijven aan incidentele posten.

De toename van de bedrijfsopbrengsten in 2025 met € 18 miljoen (+5%) wordt voornamelijk verklaard door een stijging van de opbrengst Rijksbijdrage medische faculteit van € 12 miljoen. De toename van de Rijksbijdrage in 2025 wordt naast prijsindexatie vooral verklaard door de toekenning van W&T-middelen. Vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn vanaf 2025 W&T-middelen toegekend waarvan Erasmus MC € 5 miljoen heeft ontvangen. Deze middelen kennen voor het grootste deel een structureel karakter en zullen de komende jaren ingezet worden voor bestaande en nieuwe initiatieven voor het verminderen van werkdruk en stimulering van (talentvolle) onderzoekers.

De totale bedrijfslasten van het segment O&O zijn in 2025 met € 6 miljoen (-2%) gedaald. Deze mutatie in 2025 valt uiteen in hogere personeelskosten en lagere overige bedrijfskosten. De personeelskosten zijn in 2025 gestegen met € 4 miljoen (+1%). De hogere personeelskosten worden volledig verklaard door indexatie als gevolg van cao-afspraken. De personele formatie binnen het segment O&O is in 2025 gedaald met gemiddeld 2% ten opzichte van 2024. De overige bedrijfskosten zijn in 2025 met € 10 miljoen gedaald ten opzichte van 2024. Deze daling wordt in belangrijke mate (voor € 9 miljoen) verklaard door de lagere dotatie in 2025 aan de voorzieningen voor personele regelingen.

De afgelopen jaren was er sprake van een negatieve rendementsontwikkeling binnen het segment O&O. Ten opzichte van eerdere jaren is het resultaat in 2025 verbeterd maar het reguliere resultaat zit nog niet op het vereiste niveau. Een verdere structurele resultaatsverbetering bij het segment O&O is noodzakelijk gezien de benodigde toekomstige investeringen in de renovatie van het faculteitsgebouw en in digitalisering. Meerjarig is het van belang dat het segment O&O groeit naar een gezond bedrijfsresultaat in lijn met de meerjarenbegroting. De Raad van Bestuur heeft hiertoe maatregelen in gang gezet om te komen tot een noodzakelijke structurele financiële verbetering binnen het segment O&O op de langere termijn. De ingezette maatregelen zullen in 2026 worden gecontinueerd.

Erasmus MC ontvangt van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland subsidie voor niet-economische onderzoeksactiviteiten in het kader van de regeling 'Matching Horizon Europe', waarmee een tegemoetkoming wordt geboden in de verplichte eigen bijdrage voor deelname aan Horizon Europe. Horizon Europe is het Europese subsidieprogramma voor onderzoek en innovatie. De regeling is bedoeld om deelname van Nederlandse kennisinstellingen te stimuleren en te faciliteren. Erasmus MC zet de ontvangen middelen onder meer in voor de financiering van het vierde jaar van Doctor of Philosophy (PhD) in de periode 2023–2029. Tot en met ultimo 2025 is € 3,0 miljoen besteed. Voor de toekomstige jaren is € 2,4 miljoen gereserveerd.

Resultaat deelnemingen

Het hierboven gepresenteerde resultaat is het geconsolideerde resultaat. Onderdeel hiervan is het resultaat deelnemingen, wat bestaat uit:

Resultaat uit deelnemingen (in miljoen euro's)	Jaar 2025	Jaar 2024	Mutatie
Admiraal de Ruyter ziekenhuis	7,0	6,6	0,4
Erasmus MC Holding BV	1,5	0,4	1,1
Totaal resultaat uit deelnemingen	8,5	7,0	1,5

Het totale resultaat van de deelnemingen 2025 bedraagt € 8,5 miljoen positief waarvan het resultaat van het Admiraal de Ruyter ziekenhuis met € 7,0 miljoen (2024: € 6,6 miljoen) een belangrijk onderdeel is. De Erasmus MC Holding BV heeft een 33% deelneming in HollandPTC BV. Eind 2025 heeft er binnen HollandPTC BV een herstructurering plaatsgevonden met als doel te komen tot een gezonde exploitatie. Het totale resultaat van de Erasmus MC Holding BV is in 2025 € 1,1 miljoen hoger dan in 2024.

Balans inclusief ratio's

Geconsolideerde balans (in miljoen euro's)	31-12-2025	31-12-2024	Mutatie
Vaste activa	1.113	1.168	-55
Vlottende activa	1.155	1.030	125
Totaal activa	2.268	2.198	70
Eigen vermogen	927	811	116
Voorzieningen	112	105	7
Langlopende schulden	642	685	-43
Kortlopende schulden	587	597	-10
Totaal passiva	2.268	2.198	70

De grootste mutaties in de balans worden onderstaand nader toegelicht:

- De vaste activa nemen met € 55 miljoen af in 2025 vooral doordat de investeringen in 2025 ad € 70 miljoen lager zijn dan de afschrijvingskosten 2025 van € 128 miljoen.
- De vlottende activa nemen met € 125 miljoen toe in 2025 door toename van de liquide middelen met € 36 miljoen en deposito's voor € 30 miljoen. De nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten is ultimo 2025 met € 35 miljoen gestegen. Tenslotte is de positie van het onderhanden werk uit hoofde van de DBC's met € 17 miljoen gestegen.
- Het eigen vermogen is in 2025 met € 116 miljoen toegenomen. Dit wordt verklaard door het positieve exploitatieresultaat 2025 van € 116 miljoen.
- De voorzieningen zijn in 2025 met € 7 miljoen toegenomen. Dit wordt vooral verklaard door de toename van de personele voorzieningen als gevolg van:
 - een toename in 2025 van de voorziening voor arbeidsongeschiktheid met € 6 miljoen ten opzichte van 2024;
 - een toename in 2025 van de voorziening voor langdurig zieken met € 2 miljoen.
- Het saldo van de langlopende schulden daalt in 2025 met € 43 miljoen door vooral lopende aflossingen van diverse langlopende leningen.
- De kortlopende schulden dalen met € 10 miljoen in 2025. De grootste mutaties in deze post betreffen:
 - Lagere kortlopende schulden aan banken (dit betreft de aflossingsverplichting voor het komende jaar). Ultimo 2025 is deze balanspost met € 48 miljoen gedaald ten opzichte van 2024;
 - Een lagere schuldpositie aan zorgverzekeraars ultimo 2025 inzake nog te betalen bedragen over schadelastjaren tot en met 2024 (€ 11 miljoen);
 - Hogere overige schulden ultimo 2025. Dit betreft veel diverse posten zoals de reservering vakantiegeld en vakantiedagen, nog te betalen kosten, een hogere schuldpositie uit hoofde van EMF-projecten en een hogere aflossingsverplichting bij de overige langlopende schulden (tezamen zijn deze posities € 29 miljoen hoger dan ultimo 2024);
 - Een toename in ultimo 2025 van de schuldpositie aan leveranciers inzake nog te betalen facturen (€ 12 miljoen);
 - Een hogere schuldpositie voor de belastingen, sociale premies en pensioenen. Ultimo 2025 zijn deze posities tezamen € 8 miljoen hoger dan ultimo 2024.

Eigen vermogen/solvabiliteit

Het enkelvoudig eigen vermogen bedraagt ultimo 2025 € 926 miljoen (ultimo 2024: € 809 miljoen). Met de BNG, EIB, AG-Insurance en ABN-AMRO zijn door Erasmus MC afspraken gemaakt over ratio's. Deze ratio's betreffen onder andere:

- Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1,3 (huidige ratio: 4,8);
- Een (gecorrigeerd) solvabiliteitspercentage welke, afhankelijk van de kredietinstelling, minimaal boven de 20% moet liggen (huidig percentage: 38%).

Ultimo 2025 voldoet Erasmus MC aan alle door kredietinstellingen gestelde eisen.

4.2 Treasury

Treasury zorgt ervoor dat Erasmus MC dagelijks, maandelijks en over meerdere jaren, genoeg liquiditeit heeft om aan zijn betalingsverplichtingen te voldoen. Daarnaast maakt Treasury voorspellingen van toekomstige bankstanden, signaleert of er knelpunten ontstaan en optimaliseert zij de creditrente. Tot slot, is het onderhouden van contacten met banken en het zorgdragen voor de beschikbaarheid van een betaal-infrastructuur de verantwoordelijkheid van Treasury.

Treasurybeleid

Erasmus MC heeft een risicomijdend treasurybeleid. Rentestanden op de kapitaal- en geldmarkten accepteert Erasmus MC als een gegeven en beslissingen worden gebaseerd op voorspellingen uit de markt, bijvoorbeeld vanuit banken. Ook bij het uitzetten en aantrekken van middelen wordt een voorzichtig beleid gevoerd (conform regelgeving VWS en OCW). Bovendien baseert Erasmus MC zijn treasuryactiviteiten op een actueel meerjarenfinancieringsplan en een liquiditeitsbegroting. Onderdeel van dit plan is een analyse van de financiële risico's (zoals prijs-, rente-, valuta-, krediet- en liquiditeitsrisico) en de maatregelen om deze risico's waar mogelijk op voorhand te minimaliseren. Randvoorwaarden en richtlijnen hiervoor zijn opgenomen in het Treasurystatuut. Leidend hierbij zijn de kerntaken van Erasmus MC en het maatschappelijk karakter van de ter beschikking staande middelen.

Financieringsontwikkelingen 2025

Voor de nieuwbouw van het volwassenenziekenhuis heeft Erasmus MC een financieringsarrangement afgesloten met de Europese Investeringsbank (EIB) en de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). De laatste lening onder dit arrangement werd in 2018 opgenomen. Sindsdien zijn er geen nieuwe leningen opgenomen om de lopende investeringen te financieren. Ook in 2025 zijn er geen nieuwe leningen opgenomen. In 2025 werd daarentegen een grote, geplande eindaflossing gedaan op een lening van ING Bank. Deze eindaflossing bedroeg ruim € 46 mln.

Erasmus MC maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van verschillende financiële instrumenten, zoals spaarrekeningen en deposito's. Om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële impact te beperken is een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld. Dit beleid is vastgelegd in het Treasurystatuut.

In 2025 is door Erasmus MC geïnvesteerd in renovatie, onderhoud, apparatuur en ICT voor een bedrag van € 52 miljoen. Dit is € 65 mln. lager dan begroot voor 2025, met name veroorzaakt door een langzamer tempo van de realisatie van het langetermijn huisvestingsplan. Dit bedrag schuift door naar 2026 en verder.

4.3 Financiële vooruitblik

Het zijn turbulente tijden, waarin maatschappelijke ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen en het zorglandschap snel verandert. De zorgvraag neemt toe en verandert onder invloed van onder meer vergrijzing, welvaartsziekten en klimaatverandering. Deze ontwikkelingen vragen om een wendbare en doelgerichte organisatie, zodat wij onze strategische ambities uit *Koers28* kunnen realiseren.

Daarom investeren wij gericht in de toekomst: in digitalisering, in modern en duurzaam vastgoed en in medische technologie die ons in staat stelt de tertiaire zorg en het maatschappelijke relevante onderzoek van morgen te blijven leveren. Op het gebied van vastgoed gaat het om omvangrijke huisvestingsprojecten, waaronder de renovatie van het bestaande Sophia Kinderziekenhuis, de vernieuwing van het onderwijscentrum en nieuwbouw voor laboratorium- en onderwijsfuncties, het Sophia Kinderziekenhuis en de afdeling Psychiatrie. Deze ambities vergen substantiële financiële middelen.

Om ruimte te creëren voor deze investeringen sturen wij scherp op een efficiënte en toekomstbestendige bedrijfsvoering. Dit doen we door weloverwogen keuzes te maken die passen bij onze strategie, waarbij we voortdurend een zorgvuldige balans zoeken tussen de behoeften van vandaag en de investeringen voor de zorg van morgen. Erasmus MC is hier momenteel solide voor gepositioneerd, onder meer dankzij een triple A-rating.

Meerjarenverwachtingen/meerjarenbegroting

De Raad van Bestuur bewaakt een gezonde en toekomstbestendige bedrijfsvoering door jaarlijks de geactualiseerde meerjarenbegroting vast te stellen. In deze begroting wordt een zorgvuldige balans gevonden tussen de grote huisvestingsprojecten en de reguliere en innovatieve investeringen in IT en medische apparatuur. Voor de periode 2026–2040 is hiervoor een gemiddeld investeringsniveau van € 193 miljoen per jaar opgenomen. Voor 2026 bedraagt het geplande investeringsbudget € 106 miljoen.

Verwachte investeringen en financiering in 2026

De verwachting is dat de liquiditeitspositie in 2026 positief blijft. Het belangrijkste jaarlijkse risico binnen de liquiditeitsprognose betreft het mogelijk later beschikbaar komen van de prijslijsten van de zorgverzekeraars. Mocht er sprake zijn van onverwachte facturatieproblemen, dan fungeren zowel de opgebouwde liquiditeitspositie als de beschikbare rekening-courantkredieten bij ABN AMRO Bank en Rabobank als buffer.

Daarnaast biedt de triple A-rating de mogelijkheid om, waar nodig, relatief snel en tegen gunstige voorwaarden kortlopend (kas)geld bij investeerders aan te trekken. Erasmus MC beschikt (uitgaande van een stabiele facturatie) over voldoende kasmiddelen om de geplande investeringen te kunnen financieren.

5. Risicomanagement

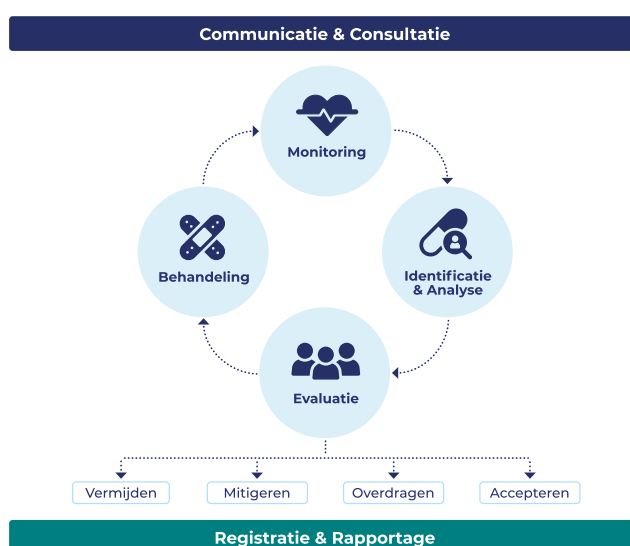
Om optimaal invulling te kunnen geven aan haar missie, onderschrijft Erasmus MC het belang van een breed inzicht in, en beheersing van de belangrijkste risico's. Daarbij wordt rekening gehouden met de verschillende dwarsdoorsneden van de organisatie en wordt gebruik gemaakt van zowel 'hard' als 'soft' controls.

Erasmus MC werkt zo aan een cultuur waar doorlopend aandacht is voor een passende balans tussen controle en vertrouwen. Risicomanagement is daarom niet alleen een formele functie, maar vooral een integraal onderdeel van het dagelijkse werk in de organisatie. De lijnorganisatie en de centrale risicomanagementfunctie vullen elkaar daarbij aan. Een gestructureerd risicomanagementsysteem dat kaders biedt en uniformiteit in de aanpak bevordert, is essentieel om het dagelijkse risicobewustzijn te versterken en te verbinden.

5.1 Risicomanagementsysteem

Het risicomanagementsysteem van Erasmus MC is gebaseerd op de ISO 31000-standaard en maakt integraal deel uit van het bredere kwaliteitsmanagementsysteem. Centraal staat het principe van continue verbetering door het cyclisch doorlopen van de plan-, do-, check- en act-fasen (PDCA). Binnen dit systeem voert de eerste lijn – met ondersteuning van de tweede lijn – risicoanalyses uit en bepaalt zij de meest passende risicostrategie: vermijden, verminderen, overdragen of accepteren. Vervolgens worden eventuele maatregelen uitgevoerd en beoordeeld op effectiviteit, onder meer via controles, monitoring en interne audits. Eventuele afwijkingen worden gecorrigeerd, waarna wordt vastgesteld of het restrisico aanvaardbaar is.

Risicomanagementsysteem



Door het cyclische karakter van risicomanagement is dit proces nooit 'af'. Erasmus MC werkt daarom continu aan het versterken en verder uitbouwen van het risicomanagementsysteem. In 2025 is hierin een belangrijke stap gezet. Zo is gestart met de softwarematige inrichting van een geïntegreerd risk- en controlframework, als aanvullende module binnen het bestaande kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Daarnaast is het *Risico Kompas* ontwikkeld, dat uniforme richtlijnen biedt voor de grondhouding ten aanzien van risicoacceptatie en duidelijk maakt wie waarvoor beslissingsbevoegd is. Ook zijn in 2025 diverse kennissessies georganiseerd, meerdere risicoanalyses uitgevoerd bij operationele vraagstukken en heeft risicomanagement via deelname aan werk- en projectgroepen bijgedragen aan proces- en beleidsmatige verbeteringen binnen Erasmus MC.

5.2 Top 10 risico's 2025

Het risicomanagement van Erasmus MC richt zich op de belangrijkste strategische en operationele risico's van onze organisatie. Jaarlijks stellen wij een Top 10 van de meest relevante risico's op, die richting geeft aan onze focus en beheersmaatregelen. Omdat de wereld en onze activiteiten en processen continu in beweging zijn, wordt deze Top 10 risicolijst jaarlijks herijkt.

Business Continuïteit (o.a. personeel)

Het risico op onvoldoende weerbaarheid door gebrek aan gekwalificeerd personeel, suboptimale benutting capaciteit (tegen te gaan door Integraal Capaciteitsmanagement), medische hulpmiddelen, grondstoffen, verstoringen in de logistieke keten, geopolitieke ontwikkelingen en andere onvoorziene omstandigheden waarbij de meest kritische bedrijfsprocessen uitvallen met operationele impact of oplopende wachttijden als gevolg. Vanuit Business Continuity Management en HR wordt hier aandacht aan besteed.



Business continuïteit
(o.a. personeel)

Cybersecurity

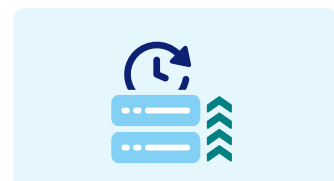
Het risico op criminaliteit met ICT als middel en als doelwit. Kwetsbaarheden zoals onvoldoende awareness en vaardigheden bij gebruikers, ontbrekende organisatorische en technische maatregelen, menselijke en configuratiefouten en gebruik van onvoldoende beveiligde decentrale IT kunnen leiden tot gebeurtenissen met operationele, financiële of reputatieschade. Het Information Security Office (ISO) en IT-security zijn zo gepositioneerd dat cyberveiligheid doorlopend aandacht krijgt.



Cybersecurity

Technologische continuïteit

Het risico op onvoldoende betrouwbare technologie (vermijdbare uitval van technische voorzieningen) door technisch falen, onvoldoende beheersing en/of randvoorwaardelijke oorzaken, gebrek aan digitale vaardigheden, en andere onvoorziene omstandigheden waarbij de meest kritische bedrijfsprocessen uitvallen met operationele impact als gevolg. Diverse maatregelen, zoals inzicht in de kritieke systemen en actuele continuïteitsplannen helpen om onderbrekingen of uitval te voorkomen.



Technologische continuïteit

Financiële exploitatie

Het risico dat de financiële exploitatie achterloopt, financieringsmodellen veranderen en/of de kosten hoger zijn dan voorzien, waardoor er onvoldoende middelen beschikbaar zijn om alle geplande (strategische) activiteiten en/of investeringen te kunnen realiseren. Door vooruit te kijken en ontwikkelingen te volgen, kunnen we anticiperen op veranderende omstandigheden.



Financiële exploitatie

Integrale veiligheid

Integrale veiligheid is een verzamelnaam waar op dit moment twaalf onderwerpen onder vallen. Risk & Compliance ondersteunt via risicoanalyses bij het verder in kaart brengen van de bestaande beheersing en adviseert, per onderwerp, over eventuele aanvullende beheersmaatregelen.



Integrale veiligheid

Sociale veiligheid

Het risico dat Erasmus MC onvoldoende in staat is om medewerkers, studenten en patiënten het gevoel van een veilige leer-, werk- en zorgomgeving te bieden met als gevolg verminderd werkplezier, lagere ervaren toegankelijkheid van zorg of reputatieschade. Samen met stakeholders binnen HR en de ombudsman en/of vertrouwenspersonen, draagt Risk & Compliance bij aan een omgeving waarin polarisatie, verbaal, fysiek of digitaal ongewenst gedrag wordt tegengegaan.



Sociale veiligheid

Privacy

Het risico dat binnen Erasmus MC gegevens van patiënten, medewerkers, onderzoeksdeelnemers of studenten niet zorgvuldig worden gebruikt, bijvoorbeeld doordat onbevoegd in patiëntendossiers wordt gekeken of persoonsgegevens zonder een geldige grondslag verwerkt worden. Dit kan ertoe leiden dat de privacy van betrokkenen wordt geschonden, met mogelijke gevolgen zoals klachten, ingrijpen door de toezichthouder, boetes en reputatieschade voor de organisatie. Erasmus MC heeft Privacy Contact Personen en Officers in elk thema en directie die ondersteund worden door de juristen en beleidsadviseurs uit het Privacy Kennis Organisatie team. De Functionaris Gegevensbescherming houdt toezicht op de naleving.



Privacy

Gebrek corrigerend vermogen

Het risico dat de integriteitsbewuste organisatiecultuur op basis van de soft controls onvoldoende in balans is waardoor risico's niet naar boven komen (zogenoeten 'breuklijnen'), met als gevolg een grotere kans op integriteitsschendingen. Vanuit Compliance is er aandacht voor de integriteitsbewuste organisatiecultuur en worden patronen in gedrag en cultuur in kaart gebracht.



Gebrek corrigerend vermogen

Integriteit

Het risico dat binnen Erasmus MC de interne of externe gedragsregels worden geschonden, fraude wordt gepleegd, het integriteitsmanagementsysteem faalt, of onverantwoord gebruik gemaakt wordt van data en/of AI met als gevolg schade voor de reputatie, de (wetenschappelijke) integriteit van Erasmus MC of maatregelen van toezichthouders. Een belangrijke onderliggende oorzaak van incidenten of weerstand tegen verandering ligt in het menselijk gedrag en de cultuur. Op het gebied van Risk & Compliance betekent dit dat potentiële gedragsrisico's binnen Erasmus MC dienen te worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerd.



Integriteit

Wet- en regelgeving

Het risico dat binnen Erasmus MC wetten, regels en interne beleidsmaatregelen niet aantoonbaar nageleefd worden met als gevolg schade voor de reputatie van Erasmus MC, of maatregelen van toezichthouders. Het gaat naast de bedrijfsvoering ook om naleving van wetgeving om de patiëntveiligheid te garanderen en persoonsgegevens te beschermen. De aantoonbare naleving van wet- en regelgeving draagt bij aan transparantie en betrouwbaarheid.



Wet- en regelgeving

Borging van structurele beheersing

Erasmus MC borgt de structurele beheersing van zijn belangrijkste risico's via onder meer Business Continuity Management, Informatiebeveiliging en Privacy. Deze disciplines hebben ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid, maar versterken elkaar in de gezamenlijke opgave om continuïteit, veiligheid en zorgvuldige gegevensverwerking te waarborgen.

Business Continuity Management

Business Continuity Management (BCM) richt zich op het borgen van de continuïteit van processen en diensten. BCM ondersteunt afdelingen bij het identificeren van deze processen en diensten, het bepalen van de impact op die processen en diensten bij een onderbreking en het opstellen en actualiseren van decentrale continuïteitsplannen. Daarnaast worden organisatie brede scenario's – zoals uitval van stroom, water of internet – uitgewerkt en opgenomen in het centrale continuïteitsplan van Erasmus MC. Door deze systematische aanpak vergroten we de veerkracht van de organisatie en blijven we in staat om bij verstoringen kritieke processen en diensten te blijven leveren, binnen aanvaardbare termijnen weer te functioneren en tijdig deze processen en diensten volledig te herstellen.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging heeft als doel de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van onze systemen en gegevens te beschermen tegen cyberdreigingen. In 2025 is binnen het programma Cyber Resilience gewerkt aan verdere versterking van onze weerbaarheid, onder meer via technische en organisatorische maatregelen en door deel te nemen aan de sectorbrede cybercrisoefening OZON. Ook is aandacht besteed aan bewustwording onder medewerkers en aan het verbeteren van processen rondom incidentrespons en leveranciersmanagement, zodat digitale risico's tijdig worden herkend en beheerst.

Privacy

Privacy borgt een rechtmatige, transparante en zorgvuldige verwerking van persoonsgegevens. We werken volgens het drielijnenmodel: de eerste lijn verwerkt gegevens zorgvuldig in de primaire processen en heeft een Privacy Contactpersoon of Privacy Officer die hen van eerstelijns advies voorziet. Het tweedelijns team 'Privacy Kennis Organisatie' ondersteunt, monitort en biedt (expertise) advies. De Functionaris Gegevensbescherming (derde lijn) houdt onafhankelijk toezicht. In 2025 is de borging verder versterkt door het volle gebruik van het risicogebaseerde monitoringsysteem voor inzage in patiëntendossiers (met maandelijkse controles en verdiepend onderzoek bij signalen) en door gerichte bewustwordingsactiviteiten, waaronder een verplichte e-learning en gezamenlijke bewustwordingsacties met Informatiebeveiliging tijdens de Week van de Veiligheid.

Privacy, Informatiebeveiliging en de directie Kwaliteit & Patiëntenzorg werken intensief samen omdat zorgvuldige omgang met gegevens en digitale veiligheid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, evenals aandacht voor de impact op zorgverleners. Beleidskaders, uitvoering en communicatie worden op elkaar afgestemd en rapportages waar nodig gezamenlijk voorbereid. Ook in bewustwording versterken beide disciplines elkaar, onder meer via gezamenlijke e-learningmodules en activiteiten tijdens de Week van de Veiligheid.

6. Duurzaamheid

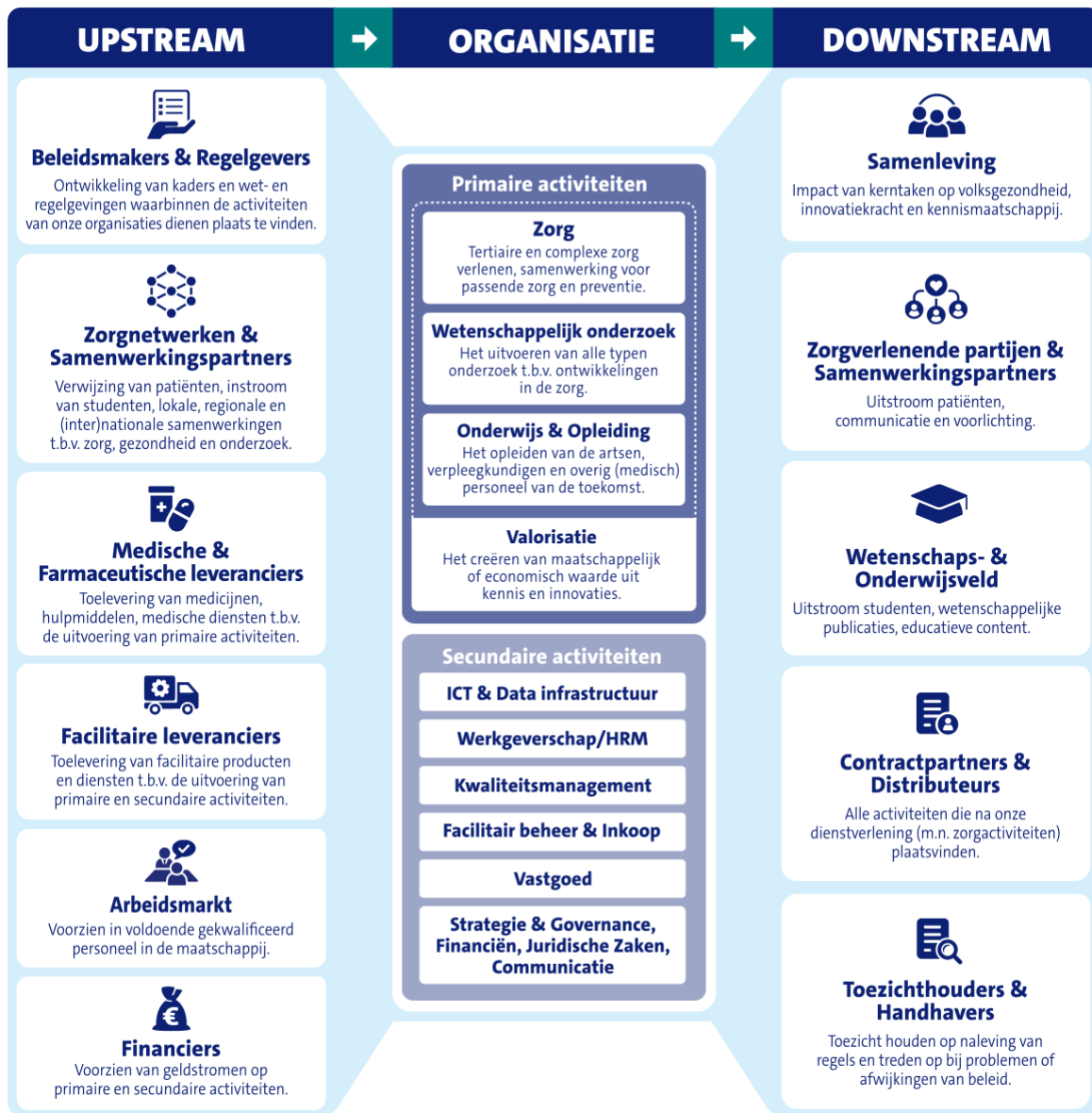
Sinds 2019 omarmt Erasmus MC de zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties. In lijn met onze missie en kerntaken, leggen wij de nadruk op goede gezondheid en welzijn, kwaliteitsonderwijs, het verminderen van ongelijkheid, verantwoorde consumptie en productie, klimaatactie en sterke samenwerkingsverbanden om doelstellingen te bereiken.



De manier waarop Erasmus MC met zijn activiteiten bijdraagt aan de Sustainable Development Goals (SDG's) wordt inzichtelijk gemaakt in ons waardecreatiemodel. In dit hoofdstuk Duurzaamheid lichten we die bijdrage verder toe aan de hand van de drie ESG-thema's (Environmental, Social en Governance). Met deze indeling sluiten we aan bij de systematiek van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die we de komende twee jaar op vrijwillige basis zullen implementeren.

In 2025 zijn de eerste stappen gezet voor de CSRD- implementatie. De CSRD zien we als een belangrijk instrument om onze maatschappelijke waardecreatie verder te versterken en onze impact transparanter en consistent in beeld te brengen. Eén van de eerste stappen in het implementatieproces is het in kaart brengen van de waardeketen. In samenwerking met de andere universitair medische centra heeft Erasmus MC een generieke waardeketen ontwikkeld en deze vervolgens vertaald naar de eigen context. Deze waardeketen laat zien welke partijen en processen upstream en downstream betrokken zijn bij onze zorg-, onderzoeks- en onderwijsactiviteiten: van leveranciers van producten, diensten en kennis tot de partners met wie wij zorg leveren en onderzoek en onderwijs verspreiden richting de samenleving. Door deze keten systematisch te visualiseren, wordt duidelijk waar onze belangrijkste impacts, risico's en kansen liggen. In 2026 werken we dit verder uit met de uitvoering van een dubbele materialiteitsanalyse en het nader inrichten van onze sturing en rapportage op de uitkomsten daarvan.

Waardeketen Erasmus MC



6.1 Milieu informatie

Erasmus MC heeft zijn duurzaamheidsambities ondergebracht in het programma *Een duurzaam Erasmus MC*. Dit programma levert een belangrijke bijdrage aan de strategische ontwikkeling van duurzaamheid binnen zorg, onderwijs en onderzoek. Er is bewust gekozen om de eerdere taskforce te versterken tot een volwaardig Koers25-programma, zodat de duurzaamheidsambities steviger zijn verankerd in de organisatie en meer structurele aandacht en sturing krijgen.

Het programma bevordert duurzaamheid door actief bij te dragen aan landelijke uitvoeringsplannen, regionale en nationale samenwerkingen te versterken, interne initiatieven te ondersteunen en de organisatie te helpen verduurzamen. Daarnaast zorgt het programma voor inzicht in cruciale parameters, zoals onze CO₂-uitstoot, waarmee we gericht kunnen sturen op onze duurzaamheidsdoelen.

6.1.2 Samenwerking als fundament voor verduurzaming

Verduurzaming binnen de zorgsector vraagt om intensieve samenwerking met uiteenlopende organisaties en partners. Hiermee geeft Erasmus MC tevens concreet invulling aan SDG 17 (Partnerschappen om doelstellingen te bereiken). Erasmus MC is actief betrokken bij de ontwikkeling van het vervolg op de *Green Deal Duurzame Zorg*. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met brancheorganisaties, financiële instellingen, verzekeraars en diverse kennispartners.

Binnen de ROAZ-regio Zuid-West werken we met de ziekenhuizen constructief samen aan de implementatie van interventies uit het programma *Samen de Zorg Vergroenen*. Deze regionale samenwerking bevordert een consistente en effectieve toepassing van duurzaamheidsmaatregelen.

Ook op het gebied van inkoop wordt intensief samengewerkt met de universitair medische centra (umc's), terwijl op het terrein van onderzoek en onderwijs sterke partnerships bestaan tussen de Erasmus Universiteit Rotterdam, de TU Delft en de Hogeschool Rotterdam. Daarnaast participeren leden van het Koersprogramma actief in adviesraden, onderzoekscommissies, bedrijventafels en projectgroepen, wat bijdraagt aan een brede en duurzame verankering van onze ambities.

Green Deal Duurzame Zorg

Erasmus MC draagt actief bij aan de uitvoeringsplannen van de *Green Deal Duurzame Zorg* en werkt aan alle vijf onderliggende thema's van het duurzaamheidsprogramma.

Thema 1: Bevorderen van gezondheid

In 2024 is gestart met de ontwikkeling van een nieuw voedingsconcept voor patiënten, dat in 2025 volledig is geïmplementeerd. Hiermee is de transitie naar een hoger plantaardig aanbod een feit. Vanuit een gezamenlijke ambitie hebben de koersprogramma's Preventie en Duurzaamheid de eerste stappen gezet om een visie te ontwikkelen op gezonde voeding voor medewerkers, bezoekers en studenten, in lijn met de visie op patiëntenvoeding. Daarmee creëren we de voorwaarden om in 2028 een vernieuwd, gezond en duurzaam voedingsaanbod te realiseren dat naadloos aansluit bij de ambities van Erasmus MC.

Vanuit het door Erasmus MC getekende convenant *Goede Zorg Proef Je* (een programma van Alliantie Voeding in de Zorg) moeten op dit terrein nog belangrijke vervolgstappen worden gezet. Om de samenwerking tussen beide koersprogramma's te onderstrepen, is op de tiende verjaardag van de Internationale Dag van de Sustainable Development Goals de SDG vlag gehesen, met specifieke aandacht voor SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn).

Thema 2: Bevorderen van bewustwording en kennis

Voor het thema bewustwording is gebruikgemaakt van subsidie vanuit de Green Deal. Samen met alle umc's zijn methoden en middelen ontwikkeld om Green Teams te ondersteunen, duurzaamheid steviger in het onderwijs te verankeren en laboratoria te helpen verduurzamen op de drie speerpunten: waterverbruik, energiegebruik en afval. De verduurzaming van laboratoria verloopt via het LEAF programma (Laboratory Efficiency Assessment Framework). Binnen Erasmus MC zijn inmiddels 45 laboratoria aangesloten: vier met een zilveren certificering en 41 met brons.

Thema 3: Verminderen CO₂-emissies van gebouwen, energie en vervoer

De CO₂-reductie op het vastgoed is belegd bij de directie Vastgoed. Duurzaamheid wordt prominent meegenomen in nieuwbouwplannen, in lijn met de portefeuilleroutekaart voor verdere reductie van de CO₂-voetafdruk. De ontwikkelingen op het gebied van gasreductie, verminderd energie- en waterverbruik en de volledige overstap naar ledverlichting op de campus verlopen volgens planning. Een opvallend voorbeeld is de inzet van waterloze urinoirs, die jaarlijks circa 7,4 miljoen liter water besparen, waarvoor bovendien geen waterleidingen aangelegd hoeven te worden en waarbij onderhoud aan afvoeren wordt verminderd doordat er geen urinesteen wordt gevormd.

Thema 4: Circulair werken

Binnen het thema circulaire werken, gericht op vermindering van grondstoffenverbruik en reductie van restafval, is opnieuw vooruitgang geboekt. Het recyclepercentage is verder verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren. Als penvoerder werkt Erasmus MC samen met alle umc's en enkele universiteiten aan impactonderzoeken van medische hulpmiddelen en laboratoriummateriaal, aan analyses van specifiek restafval en aan zorgpadanalyses. De resultaten bieden concrete handvatten voor gerichte interventies op processen en middelen met hoge milieu-impact. Dit is zichtbaar in interventies in klinieken, in toolkits voor Green Teams en in maatregelen binnen laboratoria. Een aansprekend voorbeeld uit de kliniek is [het recyclen van gebruikte luiers op de IC Kinderen](#): dankzij het initiatief van kinderarts Sascha Verbruggen en verpleegkundige Suzanne Versluis Broeren krijgen bijna alle onderdelen van de wegwerpluiers van het Erasmus MC Sophia Kinderziekenhuis een tweede leven in andere producten.

Thema 5: Verminderen milieubelasting van medicatie

Vanuit een VWS *Green Deal Duurzame Zorg* subsidie is binnen thema 5 een apotheker gestart met een project gericht op het tegengaan van geneesmiddelenverspilling. Dit samenwerkingsproject tussen umc's, de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisapothekers (NVZA) en de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie (KNMP) loopt tot eind 2026 en vormt een belangrijke stap in het verminderen van de milieubelasting van geneesmiddelen.

In het najaar vond een midterm-review plaats van de voortgang op de doelstellingen uit de *Green Deal Duurzame Zorg* en de doelstellingen van het Koersprogramma:

- De transitie naar een meer plantaardig eet- en drinkconcept verloopt volgens planning voor patiënten, maar vraagt de komende jaren extra aandacht voor medewerkers en bezoekers.
- De doelstellingen op het gebied van kennis en bewustwording worden conform verwachting gerealiseerd binnen opleidingen en bij- en nascholing.
- Ook de reductie van CO₂-emissies van vervoer, gebouwen en energie ligt op koers.
- Circulair werken blijft echter een uitdaging, met name het behalen van de jaarlijkse recyclingdoelstellingen, een vraagstuk dat sectorbreed speelt.
- Wel is er duidelijke voortgang zichtbaar bij het verminderen van de milieubelasting van medicatie.

Samengevat zien wij een positieve ontwikkeling op de meeste thema's, maar vragen de transitie naar duurzamere voeding voor medewerkers en bezoekers en de verdere versterking van de circulaire bedrijfsvoering nadrukkelijk blijvende aandacht.

Samen de Zorg Vergroenen

Erasmus MC vervult een leidende rol binnen het UMCNL programma [Samen de Zorg Vergroenen](#), dat gericht is op het structureel verminderen van de milieu-impact van de zorg. Dit programma, gestart in 2024, heeft als doel bewezen duurzaamheidsinitiatieven breed te implementeren op verpleegafdelingen.

In 2025 zijn de green nurse champions binnen Erasmus MC van start gegaan en zijn de interventies geselecteerd die binnen het programma worden uitgerold. Hiermee wordt gebouwd aan een lerend netwerk van zorgprofessionals dat actief bijdraagt aan het verduurzamen van de klinische praktijk.

Een tweede pijler binnen het programma richt zich op het terugdringen van niet-passend geneesmiddelengebruik in ziekenhuizen. Hiervoor worden drie tot vier geneesmiddelen geselecteerd die onderdeel worden van een systematisch 'de-prescribing'-traject of van een wissel naar een duurzamere toedieningsvorm.

6.1.2 Duurzaamheid in Erasmus MC: samen voor een groenere organisatie

Duurzaamheid in Zorg

Het aantal Green Teams binnen Erasmus MC blijft gestaag groeien en bedraagt inmiddels 54, verdeeld over zorgafdelingen, laboratoria en kantooromgevingen. Deze teams leveren een zichtbare bijdrage aan thema's zoals energie-efficiëntie, afvalbeheer, mobiliteit, duurzame inkoop en bewustwording. Een illustratief voorbeeld is de afvalanalyse op de IC Volwassenen Thorax, waar medewerkers twee weken lang al het schone en droge verpakkingsmateriaal gescheiden hebben ingezameld. Op het logistieke plein werd hiervoor een speciale milieustraat ingericht en het materiaal werd tot op het milligram geanalyseerd: 470 verschillende producten en in totaal 32 kilo afval. Deze gedetailleerde data worden gebruikt in gesprekken met leveranciers om verpakkingen te verduurzamen en afvalstromen te verminderen.

Duurzaamheid in Onderzoek

Halverwege 2025 is het overzicht gepubliceerd van alle publicaties vanuit Erasmus MC over planetary health en duurzame zorg. Vanaf 2021 zijn er tot halverwege 2025 41 artikelen gepubliceerd. Het totaal aantal publicaties in 2025 is ruim twintig. Deze komen vanuit tien verschillende afdelingen. Een mooi voorbeeld van een publicatie is die over [de CO₂-voetafdruk van het urologische zorgpad blaaskanker](#). Hierbij is samengewerkt met een aantal afdelingen vanuit Erasmus MC om het verschil in milieu-impact tussen chemoradiatie en een operatie te berekenen.

Daarnaast lopen de onderzoeksprojecten ESCH-R en Zero Emission Endoscopy. Het ESCH-R-onderzoek is gericht op het versnellen van circulaire interventies in ziekenhuizen en het verlagen van de ecologische voetafdruk. Het Zero Emission Endoscopy project onderzoekt de klimaatvoetafdruk van de endoscopie afdeling. Beide projecten liggen op schema en de eerste artikelen zijn gepubliceerd. Van het ESCH-R project is een podcast serie te beluisteren op Spotify (De ESCH-R podcast).

Duurzaamheid in het onderwijs

In de opleiding geneeskunde is duurzaamheid inmiddels goed ingebed. Zowel in de bachelor als in de master is er aandacht voor het vergroenen van de zorg. Nieuwe verpleegkundigen krijgen een masterclass duurzaamheid als onderdeel van hun onboarding programma.

Evenementen

Op 15 mei 2025 nam Erasmus MC deel aan de landelijke Fiets-naar-je-werk-dag. Medewerkers ontvingen fruit en onder de inzenders van de mooiste fiets-selfie zijn dertig fietshelmen verloot ter stimulering van duurzame mobiliteit.

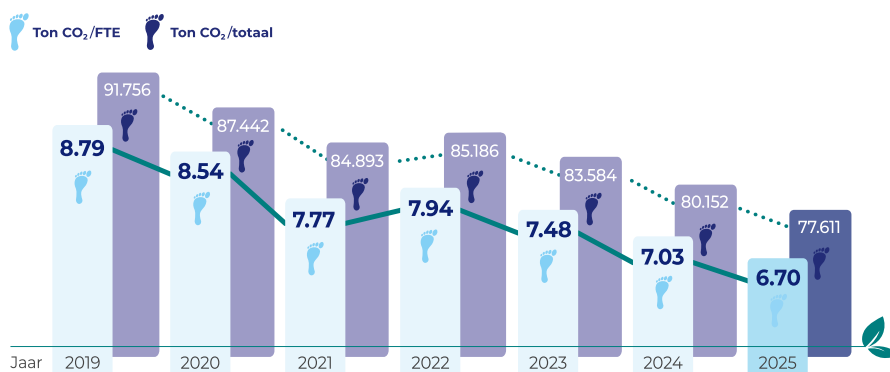
In november 2025 opende de escape room 'Duurzaam Erasmus MC', ontwikkeld in samenwerking met de IC Volwassenen, die vanaf de eerste dag een groot succes is. De escape room maakt collega's op een interactieve en toegankelijke manier bewust van verduurzaming en van de bijdrage die zij hier zelf aan kunnen leveren; deze blijft geopend tot 1 mei 2026.

Daarnaast vond op 8 september 2025 een goedbezocht symposium plaats over duurzame zorg, met acht sprekers uit Erasmus MC, dat vanwege de grote belangstelling zeker een vervolg krijgt. Tijdens de jaarlijkse duurzame dagen in de tweede week van november is uitgebreid aandacht besteed aan de voortgang van de *Green Deal Duurzame Zorg*, het programma *Samen de Zorg Vergroenen* en de rol van AI in relatie tot duurzaamheid. De Green Teams vervulden hierbij een centrale rol.

6.1.3 CO₂-voetafdruk

Erasmus MC streeft naar een CO₂-reductie van 55% in 2030 ten opzichte van 2019. Ten opzichte van 2024 is een verbetering zichtbaar in de totale jaarlijkse CO₂-uitstoot van 80.152 naar 77.611 ton CO₂ (daling 3,1%) en per FTE van 7.03 naar 6.70 (daling 4,1%). Positief is dat het verbruik van koelmiddelen in koelinstallaties met 10% is afgenomen, evenals het gebruik van anesthesiegassen (-19%) en diffuse gassen zoals lachgas en CO₂ (-25%). Ook het elektriciteitsverbruik is gedaald (-8%). Verder hebben de vermindering van de hoeveelheid afval (-6%) en de sterke afname in textielreiniging (-73%) een gunstig effect op de totale emissies.

CO₂-voetafdruk per FTE



Tegelijkertijd zien we een stijging van het aardgasverbruik (+5%) en de inkoop van warmte (+40%). De toename in warmtelevering hangt samen met de actualisatie van het warmte-etiket van Eneco, waarin vijf deelposten zijn opgenomen. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke wijziging in de gemiddelde emissiefactoren. Hierdoor zijn de positief genoemde effecten op het totaal minder zichtbaar geworden.

In 2025 is het voor het eerst mogelijk geweest om een vollediger en nauwkeuriger beeld te krijgen van de totale CO₂-uitstoot als gevolg van zakelijke reizen. Dit is gerealiseerd doordat alle reizen voortaan via een aparte applicatie worden geregistreerd. De werkelijke uitstoot blijkt hierdoor lager uit te vallen.

CO₂-voetafdruk Erasmus MC 2025



6.1.4 Vooruitblik 2026

Binnen het programma *Samen de zorg Vergroenen* zullen de eerste interventies worden geïmplementeerd. Daarnaast zetten we, in samenwerking met een nieuwe afvalverwerker, verregaande stappen om het recyclepercentage te verhogen. Ook is de visie op voeding voor medewerkers, bezoekers en studenten verder uitgewerkt.

De *Green Deal Duurzame Zorg 3.0* ronden wij af en wij bereiden ons voor op het vervolg daarop, waarin meer regie van ons wordt verwacht en minder subsidiemogelijkheden beschikbaar zijn. De onderzoeks- en onderwijsprogramma's worden voortgezet, waarbij we blijven inzetten op nieuwe onderzoeksinitiatieven.

Met de gegevens over 2021 hebben wij in 2023 een volledige voetafdruk vastgesteld; in 2026 zijn wij voornemens deze opnieuw te bepalen. Ook zullen opnieuw zorgpadanalyses worden uitgevoerd om bewustere keuzes te ondersteunen op het gebied van duurzame zorg. Verder zullen de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse die Erasmus MC in 2026 in het kader van de CSRD-implementatie gaat uitvoeren, ons handvatten bieden voor het maken van strategische keuzes op het vlak van duurzaamheid.

6.2 Sociale informatie

Binnen Erasmus MC staan mensen centraal: de medewerkers die onze zorg, ons onderwijs en ons onderzoek mogelijk maken, en de patiënten, studenten en bezoekers die ons hun vertrouwen geven. We streven naar een veilige, inclusieve en toekomstbestendige omgeving waarin iedereen zich gezien en ondersteund voelt. Zorgvuldigheid in de omgang met persoonsgegevens en het beschermen van privacy zijn daarbij vanzelfsprekende onderdelen van professioneel, mensgericht en verantwoordelijk handelen. Zo bouwen we aan een organisatie waarin veiligheid, waardigheid en respect vooropstaan.

6.2.1 Onze medewerkers

In 2025 heeft Erasmus MC verdere stappen gezet in het ontwikkelen van een sociaal en duurzaam personeelsbeleid, waarin goed werkgeverschap centraal staat. We investeren gericht in een veilige, inclusieve en gezonde werkomgeving en ondersteunen medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook is aandacht besteed aan vitaliteit en inzetbaarheid, zodat medewerkers hun werkzaamheden op een verantwoorde en duurzame manier kunnen blijven uitvoeren. Met deze ontwikkelingen versterken we een stabiele en toekomstbestendige organisatie die medewerkers in staat stelt met vakmanschap en betrokkenheid bij te dragen aan onze maatschappelijke opdracht.

Veiligheid en gezondheid

Erasmus MC streeft naar een gezonde, veilige en prettige werk- en leeromgeving en voert hiervoor proactief beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid. We werken aan het waarborgen van gezondheid, veiligheid en welzijn van medewerkers door risico's systematisch in kaart te brengen, preventieve maatregelen te nemen en incidenten zorgvuldig te evalueren om ervan te leren. Van medewerkers verwachten we een actieve bijdrage aan hun eigen gezondheid, het voorkomen van arbeidsverzuim en het volgen van instructies en voorlichting over veilig, gezond en verantwoord werken.

In 2025 heeft Erasmus MC gewerkt aan de verdere ontwikkeling van een organisatiebreed beleid voor arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid. De inzet van preventiemedewerkers is daarbij geformaliseerd en er zijn duidelijke afspraken gemaakt over hun rol binnen de thema's. De bestaande Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) is aangevuld met verdiepende onderzoeken naar onder meer psychosociale en fysieke belasting, beeldschermwerk, gevaarlijke stoffen en nachtarbeid. Daarnaast is extra voorlichting gegeven over het belang van incident- en ongevalsregistratie en is de opvolging hiervan verder verbeterd. Ook is binnen een werkgroep integrale veiligheid gewerkt aan de ontwikkeling van een samenhangende veiligheidsrapportage.

Preventie

Erasmus MC zet in op het voorkomen van werkgerelateerde incidenten en het beperken van gezondheidsrisico's die kunnen leiden tot verzuim. Daarbij richten we ons op tijdige signalering van risico's, goede opvolging van incidenten en gerichte ondersteuning van medewerkers, zodat problemen vroeg worden herkend en aangepakt.

Werkgerelateerde incidenten

Het voorkomen van werkgerelateerde incidenten vraagt om voortdurende alertheid, duidelijke processen en een cultuur waarin medewerkers laagdrempelig risico's en (bijna-)incidenten melden. We registreren alle bedrijfsongevallen en prik-, snij-, bijt- en spatincidenten met mogelijk besmettingsrisico.

In 2025 nam het aantal prikincidenten toe tot 144, onder andere doordat tijdelijk geen naaldsystemen met veiligheidskap beschikbaar waren. Deze signalen zijn goed opgepakt door Bureau Medische Hulpmiddelen. Ook het aantal spatincidenten steeg, tot 48. In samenwerking met de unit Infectiepreventie is een lijst met risicovolle handelingen opgesteld waarbij standaard een IIR-masker en spatbril moet worden gedragen. In 2026 besteden we extra aandacht aan voorlichting om het melden van gevaarlijke situaties en bijna-ongevallen verder te verbeteren en zo preventief te kunnen handelen.

Ziekteverzuim

In 2025 is het ziekteverzuim verder gestegen, mede door een toename van psychosociale arbeidsbelasting, zoals agressie, ingrijpende gebeurtenissen en de groeiende complexiteit van zorgvragen. Die complexiteit zorgt niet alleen voor hogere werkdruk, maar ook voor mentale druk door morele afwegingen rond doorbehandelen bij complexe aandoeningen.

Daarnaast versterkt personeelsschaarste dit effect, omdat specialistisch personeel moeilijk te vinden is en bestaande teams daardoor extra worden belast. Naar aanleiding hiervan is een plan van aanpak opgesteld. Dit richt zich onder meer op de verdere professionalisering van de arbodienst, waaronder uitbreiding van de formatie bedrijfsartsen en optimalisatie van werkprocessen. Daarnaast is besloten om de organisatiebrede, afdelingsgerichte aanpak van duurzame inzetbaarheid te versterken, met aandacht voor data-analyse, prioritering, evaluatie en samenwerking tussen lijn en ondersteuning. Verder zijn diverse trainingen, masterclasses en coachingstrajecten ingezet rond psychosociale nazorg en thema's als mantelzorg, menopauze, peersupport en werkplezier.

Sociale veiligheid

Erasmus MC streeft naar een veilige werkomgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en hun vakmanschap op een verantwoorde manier kunnen uitvoeren. Grensoverschrijdend gedrag – zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie en geweld – ondermijnt die veiligheid. Binnen Erasmus MC richten we ons zowel op het voorkomen en aanpakken van agressie en geweld door patiënten en bezoekers (extern) als op ongewenst en grensoverschrijdend gedrag tussen medewerkers onderling (intern).

Agressie en geweld door patiënten en bezoekers (extern)

Het aantal meldingen van agressie en geweld door patiënten en bezoekers is in 2025 gestegen van 173 naar 237, wat vooral duidt op een hogere meldingsbereidheid. Het aantal incidenten waarbij beveiliging werd ingeschakeld, bleef ongeveer gelijk. Medewerkers worden gestimuleerd om agressie te melden en waar nodig aangifte te doen, zodat beter zichtbaar wordt waar extra inzet op handhaving en preventie nodig is. In 2025 is extra voorlichting gegeven over meld- en handvingsprocedures en zijn trainingen en klinische lessen aangeboden over het herkennen en omgaan met agressie en geweld. De aanvragen voor nazorg namen toe, mede door de hevigheid van incidenten; leidinggevenden en peersupporters zijn daarom getraind om passende ondersteuning te bieden.

Ongewenst en grensoverschrijdend gedrag (intern)

In 2025 heeft Erasmus MC de sociale veiligheid tussen medewerkers versterkt met omstandertrainingen, extra voorlichting via intranet en een toolbox voor leidinggevenden en medewerkers. Deze hulpmiddelen bieden concreet handelingsperspectief om grensoverschrijdend gedrag te signaleren en bespreekbaar te maken. De leidinggevende is daarbij het eerste aanspreekpunt. Daarnaast kunnen medewerkers terecht bij een vertrouwenspersoon of de interne ombudsman, die meldingen zorgvuldig en vertrouwelijk behandelt, hoor- en wederhoor toepast en kan bemiddelen of nader onderzoek kan doen. Het aantal meldingen bij de ombudsman steeg met 15, mogelijk door het eenvoudiger online boeken van afspraken; tegelijk is een toename zichtbaar van conflictsituaties en blijkt het hanteren daarvan in de praktijk lastig, wat voor veel melders als sociaal onveilig wordt ervaren. We hebben hier aandacht voor.

Ziekteverzuim 2025



6,14%
Ziekteverzuim

5,99%
ADRZ

Meldingen bij ombudsman en vertrouwenspersonen 2025



Type melding	Aantal meldingen bij ombudsman	Aantal meldingen bij vertrouwenspersonen
Verhaal doen/ advies vragen	18	104
Conflictsituatie	68	28
Pesten	6	15
Intimidatie	7	25
Seksuele intimidatie	2	6
Discriminatie	4	9
Totaal aantal meldingen	105	187

In 2025 organiseerde de werkgroep Sociale Veiligheid een intern symposium over seksueel grensoverschrijdend gedrag, met bijdragen van onder meer Mariëtte Hamer (Regeringscommissaris Seksueel grensoverschrijdend gedrag) en ervaringsdeskundige Fleur Kloosterman, naast diverse interne sprekers. Daarnaast kreeg het in 2024 gestarte onderzoek naar seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen zorgberoepen een vervolg onder medewerkers uit andere beroepsgroepen. Ruim 2.200 medewerkers vulden de vragenlijst in (respons 17%). De resultaten laten het volgende beeld zien:

- 98,5% van de respondenten heeft in de afgelopen anderhalf jaar nooit een digitale seksuele grensoverschrijding meegemaakt; 1,5% soms of zelden.
- 82,7% heeft nooit een verbale seksuele grensoverschrijding meegemaakt; 1,3% meldt dit vaak en 15,9% soms of zelden.
- 98,2% heeft nooit een fysieke seksuele grensoverschrijding meegemaakt; 1,8% (39 respondenten) wel, waarvan 13% door een patiënt en 87% door een collega of leidinggevende.

Uit de open antwoorden blijkt dat hiërarchische verhoudingen een belangrijke risicofactor vormen voor grensoverschrijdend gedrag. In 2026 worden deze bevindingen verder geduid en worden passende vervolgacties bepaald.

Talent- en loopbaanontwikkeling

Erasmus MC vindt het belangrijk dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en hun talenten kunnen benutten, zodat zij wendbaar blijven in een organisatie die continu in beweging is. Daarom stimuleren en faciliteren we eigen regie op professionele groei met een toegankelijk aanbod van ontwikkelmogelijkheden, begeleiding en coaching.

Talentontwikkeling richt zich op het herkennen en versterken van de unieke combinatie van kennis, vaardigheden en drijfveren van medewerkers. Loopbaanontwikkeling ondersteunt medewerkers bij het bewust vormgeven van hun professionele pad, het verkennen van mogelijkheden en het ontwikkelen van competenties die aansluiten bij hun ambities en bij de veranderende behoeften van de organisatie.

Onze aanpak richt zich op drie pijlers:

- Eigen regie stimuleren: medewerkers krijgen inzicht in hun talenten en loopbaanmogelijkheden en worden ondersteund bij het maken van passende en weloverwogen keuzes.
- Groeikansen faciliteren: we bieden programma's, tools en begeleiding die aansluiten bij verschillende fasen van de loopbaan.

- Leidinggevend en versterken: leidinggevend en krijgen handvatten om talent- en loopbaanontwikkeling structureel te integreren in hun teams en een coachende rol te vervullen.

In 2025 heeft Erasmus MC verdere stappen gezet om talent- en loopbaanontwikkeling te versterken en structureel in de organisatie te verankeren. De derde editie van Groei Groos vond plaats met extra aandacht voor het interne ontwikkelaanbod, de talentprogramma's voor de wetenschap zijn succesvol herstart en de tweede editie van het programma *Operationeel Leidinggeven* is uitgevoerd. Daarnaast is het postboardingsprogramma voor nieuwe verpleegkundigen geïntroduceerd om hen te ondersteunen bij een goede start in hun loopbaan.

In 2026 wordt deze koers voortgezet door de dienstverlening rondom loopbaanontwikkeling te vernieuwen, onder meer met een nieuw aanbod aan workshops ter ondersteuning van eigen regie. Ook wordt verder gewerkt aan de doorontwikkeling van de talentprogramma's voor de wetenschap en wordt bijgedragen aan de vernieuwing van een toegankelijk en vindbaar leermanagementsysteem.

Diversiteit en inclusie

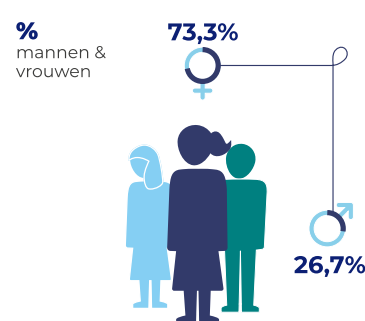
Erasmus MC is er voor iedereen: wie je ook bent en waar je ook vandaan komt, je hoort erbij en doet ertoe. In het hart van een diverse stad werken we aan toegankelijke, duurzame en toekomstbestendige zorg, vanuit onze kernwaarden verantwoordelijk, verbindend en ondernemend.

Onze patiënten, studenten en collega's zijn allemaal uniek. Sommige verschillen zijn zichtbaar, andere verschillen zijn minder zichtbaar, zoals dat wat je hebt meegemaakt of waarmee je je identificeert. Diversiteit gaat over al die verschillen. En met alle verschillende achtergronden, perspectieven en ervaringen zijn we een rijke organisatie. Inclusie gaat om het omarmen van die verschillen. En ook dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Diversiteit en inclusie beperkt zich dus niet tot beleid en papier, maar krijgt vooral waarde door het dagelijks verantwoordelijk en verbindend handelen van iedere Erasmus MC'er.

In 2025 heeft Erasmus MC onderzoek gedaan naar de loonkloof en het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen, in voorbereiding op de aankomende Wet Loontransparantie. Gelijk loon voor gelijk werk is ons uitgangspunt: in dezelfde functie en salarisschaal bedraagt het verschil 0,6%. De ongecorrigeerde loonkloof bedraagt 22,1% en weerspiegelt het verschil gemiddeld salaris tussen alle mannen en alle vrouwen binnen Erasmus MC, ongeacht de functie die iemand heeft. We blijven de verschillen jaarlijks monitoren en de resultaten intern delen.

Daarnaast zijn initiatieven gestart om arbeidsparticipatie te bevorderen. Het project *Nieuwkomers in hun kracht* ondersteunt vijf nieuwkomers met een verpleegkundige achtergrond bij het via een leer-werktraject behalen van hun BIG-registratie. Binnen HR is de pilot *Volharders* gestart, gericht op jongeren met angst- en paniekstoornissen die worden begeleid naar een stageplaats en, bij een goede match, mogelijk een duurzame functie. Daarmee dragen we ook bij aan de doelstellingen van de Wet Banenafpraak.

Medewerkers 2025



6.2.2 Privacy

Het vertrouwen van patiënten is van het grootste belang voor Erasmus MC, als het gaat om zorg, onderzoek en onderwijs. Zonder vertrouwen van patiënten en van de maatschappij als geheel kunnen wij onze kerntaken niet adequaat vervullen. Privacy - ofwel zorgvuldige omgang met gegevens van onze medewerkers, studenten en de gezondheidsgegevens van patiënten in zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering - is daarmee randvoorwaardelijk voor de uitvoering van de kerntaken van Erasmus MC.

Zorgvuldige omgang met persoonsgegevens is essentieel voor het vertrouwen dat patiënten, medewerkers, studenten en samenwerkingspartners in ons stellen. De wijze waarop we deze zorgvuldige omgang waarborgen, hebben we vastgelegd in een organisatiebreed gegevensbeschermingsbeleid en bijbehorende protocollen, gebaseerd op de uitgangspunten van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), zoals rechtmatigheid, doelbinding, dataminimalisatie, betrouwbaarheid en integriteit.

De uitvoering van ons beleid is ingericht volgens het [drielijnenmodel](#). In de eerste lijn zijn thema's en directies verantwoordelijk voor zorgvuldige gegevensverwerking, ondersteund door privacycontactpersonen (PCP'ers) die signalen en vragen oppakken. De tweede lijn wordt gevormd door het Privacy Knowledge Office (PKO), dat beleid ontwikkelt, de eerste lijn adviseert en privacyrisico's monitort. De derde lijn bestaat uit de Functionaris Gegevensbescherming (FG), die als onafhankelijk toezichthouder toeziet op naleving van zowel de AVG als het interne beleid. De samenwerking tussen deze drie lijnen is versterkt door korte overleglijnen en structurele kennisdeling, waardoor privacybescherming niet alleen op papier is geborgd, maar ook zichtbaar is in de dagelijkse praktijk.

Ontwikkelingen in 2025

In 2025 heeft Erasmus MC belangrijke stappen gezet om de privacybescherming verder te versterken. Het in 2024 ingevoerde risicogebaseerde monitoringsysteem voor inzage in patiëntendossiers is volledig in gebruik genomen en ingezet voor gerichte controles, onder meer bij dossiers met een verhoogd risicoprofiel, zoals die van VIP-patiënten of medewerkers die zelf onder behandeling zijn. Maandelijkse analyses maakten het mogelijk om ongeoorloofde inzagen tijdig te signaleren. Eind 2025 leidde een verdiepend onderzoek tot de constatering dat vijf medewerkers in totaal 34 dossiers onbevoegd hadden geraadpleegd. Hierop zijn passende disciplinaire maatregelen genomen. Deze uitkomsten onderstrepen het belang dat we hechten aan het zorgvuldig en rechtmatig omgaan met patiëntgegevens.

Verder hebben we in 2025 geïnvesteerd in het vergroten van bewustwording onder medewerkers. De verplichte e-learning privacy en informatiebeveiliging voor nieuwe en bestaande medewerkers is gecontinueerd, aangevuld met trainingen en sessies over privacy in de dagelijkse praktijk. Tijdens de Week van de Veiligheid kregen medewerkers extra aandachtspunten mee over het juist raadplegen van dossiers, onder andere via een interactieve quiz en acties vanuit Informatiebeveiliging. Hiermee blijven we nadrukkelijk inzetten op een organisatiebrede cultuur waarin veilig en verantwoord gegevensgebruik de norm is. Bij nieuwe digitale toepassingen en andere ontwikkelingen wordt privacy vanaf het begin meegenomen. Indien nodig worden Data Protection Impact Assessments (DPIA's) uitgevoerd om risico's te beoordelen en passende maatregelen te treffen.

Vooruitblik 2026 en verder

In 2026 en de jaren daarna richten wij ons op het verder versterken van een zorgvuldige, transparante en toekomstbestendige omgang met persoonsgegevens. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is het secundair gebruik van zorgdata. Wij vinden het essentieel dat patiënten goed worden geïnformeerd en duidelijk zeggenschap houden over hun gegevens. Daarom werken wij aan onder meer het project Brede Toestemming, beleid voor hergebruik van data voor onderzoek en innovatie, en verdere professionalisering van de n-WMO-toetsing.

Daarnaast bereiden wij ons voor op nieuwe en veranderende wet- en regelgeving, zoals de European Health Data Space (EHDS), de Wet elektronische gegevensuitwisseling in de zorg (WEGIZ) en ontwikkelingen binnen de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). De toenemende privacybewustheid van patiënten en anderen leidt bovendien tot meer inzage- en loggingverzoeken, wat vraagt om verdere professionalisering van onze processen en governance.

Tot slot brengen wij ons privacy-risicomanagement naar een hoger volwassenheidsniveau. Wij herzien het DPIA-proces en werken aan een samenhangend systeem voor het registreren, monitoren en opvolgen van privacyrisico's. Daarmee verankeren wij privacy nog steviger in onze besluitvorming, innovatie en dagelijkse bedrijfsvoering.

6.3 Gedrag en integriteit

Binnen Erasmus MC staat een integere, veilige en professionele organisatiecultuur centraal. Onze cultuur is gericht op verantwoordelijkheid nemen, samenwerken en ondernemend handelen – waarden die richting geven aan hoe wij zorg, onderzoek en onderwijs vormgeven. Onze kernwaarden (verantwoord, verbindend en ondernemend) komen dagelijks tot uiting in beslissingen en gedrag, en vormen samen het fundament van ons integriteitsbeleid.

6.3.1 Cultuur en gedrag

Om onze cultuur actief te versterken, maken we gebruik van het soft controlsmodel van Kaptein. Dit model benoemt acht gedragsfactoren die het dagelijks handelen van medewerkers beïnvloeden, zoals helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid en bespreekbaarheid. Door bewust aandacht te geven aan deze factoren – bijvoorbeeld door beleid helder te formuleren en medewerkers te betrekken bij besluitvorming – stimuleren we een cultuur waarin integer handelen vanzelfsprekend is. Integriteit is daarmee geen abstract begrip, maar een gedeelde mentaliteit. De Raad van Bestuur draagt dit actief uit en heeft integriteit opgenomen in de leiderschapsvisie. Ook in trainingen, onboarding en teamontwikkeling speelt integriteit een vaste rol.

Integriteit als opdracht en verantwoordelijkheid

Integer gedrag binnen Erasmus MC wordt bepaald door een combinatie van onze waarden en de normen die we hanteren. Medewerkers worden geacht professioneel te handelen, zorgvuldig om te gaan met informatie en middelen, en verantwoordelijkheid te nemen voor hun keuzes. Transparantie, betrouwbaarheid en respect staan hierbij centraal. Ons integriteitsbeleid bevat concrete richtlijnen voor omgangsvormen, voorkomen van belangenverstremming, nevenwerkzaamheden, gebruik van

bedrijfsmiddelen, sociale media en geheimhouding. Voor specifieke groepen, zoals medisch specialisten en onderzoekers, gelden aanvullende normen, waaronder de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. We sluiten daarnaast aan bij sectorbrede normen, zoals de Governancecode Zorg, de Gedragscode Medische Hulpmiddelen en de Code Geneesmiddelenreclame. Deze kaders vormen samen het fundament waarop ons integriteitsbeleid rust.

Naleving en ondersteuning

Erasmus MC stimuleert naleving van het integriteitsbeleid door duidelijke kaders, regelmatige communicatie en passende ondersteuning. Leidinggevenden hebben een cruciale voorbeeldrol: zij spreken medewerkers aan op niet-integer gedrag, maken dilemma's bespreekbaar en bevorderen een open en veilige werkomgeving. Medewerkers die een vermoeden van niet-integer handelen hebben, kunnen, naast bij de eigen leidinggevende, terecht bij een compliance-medewerker. Meldingen worden zorgvuldig beoordeeld en opgevolgd. De afdeling Compliance speelt hier een belangrijke rol in.

Bij sociaal onwenselijk gedrag kunnen medewerkers terecht bij HR adviseurs, de bedrijfsarts en de ombudsman. De vertrouwenspersonen zijn laagdrempelig te benaderen voor elk type melding; zij luisteren en adviseren waar een medewerker met zijn of haar melding het beste terecht kan.

Bewustwording en dialoog

Integriteit blijft levend door voortdurende aandacht. Dat doen we via onboarding- activiteiten, workshops, intranetcampagnes en het bespreken van casuïstiek. Hierbij gebruiken we, onder andere, het moreel intervisiemodel. We stimuleren medewerkers om dilemma's te delen en elkaar aan te spreken, zodat integriteit niet alleen vastligt in documenten, maar zichtbaar doorwerkt in het dagelijkse werk.

Onze gezamenlijke verantwoordelijkheid

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de integriteitsagenda. Leidinggevenden zorgen voor correcte toepassing binnen hun teams. Elke medewerker draagt eigen verantwoordelijkheid om integer te handelen en eventuele zorgen te bespreken, eventueel via de daarvoor ingerichte meldingskanalen. Zo bouwen we samen aan een organisatie waarin vertrouwen, openheid en professionaliteit leidend zijn – en die daarmee de basis vormt voor excellente zorg, hoogwaardig onderzoek en toekomstgericht onderwijs.

Klokkenluidersregeling

Erasmus MC streeft naar een veilige, transparante en integere werk- en leeromgeving. Het kunnen melden van misstanden is daarbij essentieel. Daarom beschikt Erasmus MC over een klokkenluidersregeling die medewerkers ondersteunt bij het melden van vermoedens van fraude, overtreding van wet- en regelgeving, een onveilige (werk)cultuur of andere ernstige onregelmatigheden.

Medewerkers worden gestimuleerd om zorgen eerst met hun leidinggevende te bespreken. Wanneer dat niet mogelijk of wenselijk is, kan rechtstreeks melding worden gedaan bij het interne meldpunt van Compliance. Indien nodig kan een medewerker ook een externe melding doen bij een daartoe bevoegde instantie. Meldingen kunnen schriftelijk, mondeling of anoniem worden ingediend. De regeling waarborgt vertrouwelijkheid en biedt bescherming tegen benadeling voor melders,

betrokkenen en degenen die hen bijstaan, zolang zij te goeder trouw handelen. Het interne meldpunt registreert meldingen, beoordeelt de aard van het signaal en adviseert over eventueel vervolgonderzoek. Onderzoeken worden in opdracht van de Raad van Bestuur zorgvuldig uitgevoerd, met respect voor privacy en met toepassing van hoor en wederhoor. Hiermee wil Erasmus MC medewerkers zekerheid bieden dat zij zonder risico misstanden kunnen melden en dat signalen serieus worden behandeld.

Meldingen in 2025

Compliance onderzoekt mogelijke integriteitsschendingen op basis van signalen, data of meldingen van medewerkers. In 2025 ontving Compliance zes meldingen: vier integriteitsmeldingen en twee meldingen van andere aard. Drie integriteitsmeldingen zijn afgerond; één melding is eind 2025 nog in behandeling. Daarnaast is in 2025 een klokkenluidersmelding afgehandeld die eind 2024 was ingediend. In 2025 zijn geen nieuwe klokkenluidersmeldingen ontvangen.

Fraude

Fraude vormt een risico voor elke grote organisatie en kan het vertrouwen in de zorg, onderzoek, onderwijs en de bedrijfsvoering en het publieke karakter van Erasmus MC schaden. Wij definiëren fraude als opzettelijke misleiding van Erasmus MC door een medewerker of afdeling, met het doel (financieel) voordeel te behalen of schade toe te brengen. Voorbeelden hiervan zijn valse facturen, bedrog, verduistering of het vervalsen van diploma's. Budgethouders, controllers en medewerkers die facturen of betalingen verwerken zijn extra alert op signalen. Hoewel fraude nooit volledig kan worden uitgesloten, is een snelle en zorgvuldige reactie cruciaal om schade te voorkomen of te beperken. Daarom investeren we continu in bewustwording, preventieve maatregelen en een professioneel ingerichte responsorganisatie.

Inzet in 2025

In 2025 is een brede risicoanalyse uitgevoerd waarin de belangrijkste frauderisico's voor Erasmus MC zijn besproken. Deze analyse vormt de basis voor verdere verdieping in 2026, waarin aanvullende risicoanalyses worden uitgevoerd en, waar nodig, een gericht plan van aanpak wordt opgesteld om risico's te mitigeren. Daarnaast wordt gewerkt aan de versterking van de onderzoeks- en responscapaciteit. Het multidisciplinaire onderzoeksteam kan onafhankelijke onderzoeken uitvoeren naar mogelijke integriteitsschendingen en past daarbij het Onderzoeksprotocol toe, dat in 2026 wordt geactualiseerd. Ook wordt gewerkt aan een Frauderresponseplan, waarin beleid, procedures, het meldpunt, de verantwoordelijkheden en de rolverdeling bij een vermoeden van fraude helder worden vastgelegd.

6.3.2 Transparantie

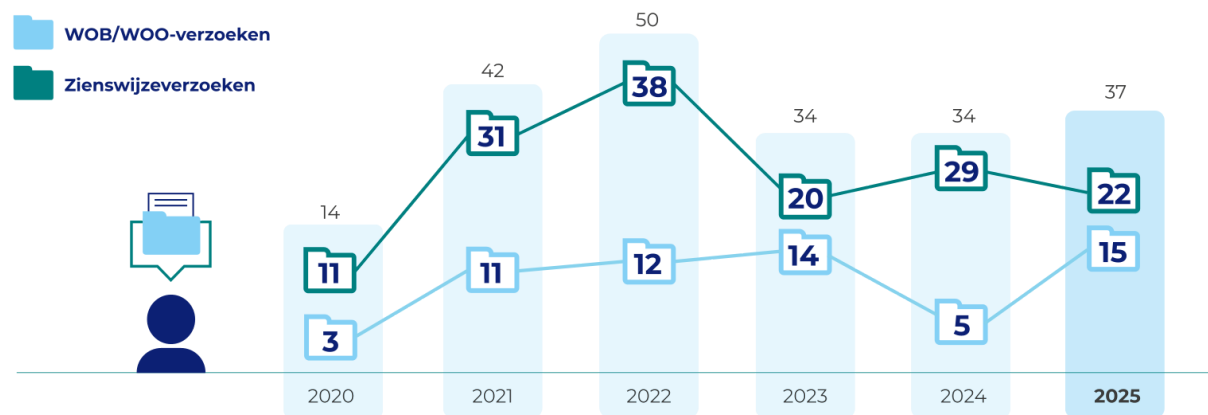
De vijf publiekrechtelijke universitair medische centra (umc's) (Erasmus MC, UMCG, LUMC, UMCU en MUMC+) vallen als enige zorginstellingen in Nederland onder de Wet open overheid (Woo), de voormalige Wet openbaar bestuur (Wob). Bij deze vijf umc's kan iedereen via een Woo-verzoek informatie opvragen. Deze verzoeken leggen een fors beslag op de capaciteit van de betrokken medewerker van Erasmus MC. Dit betreft niet alleen de inzet van een fulltime jurist voor de coördinatie en regie van de beantwoording van de verzoeken, maar ook de inzet van vele medewerkers die worden verzocht om informatie te ontsluiten om aan het Woo-verzoek of aan zienswijzeverzoeken van andere organisaties te voldoen.

De complexiteit van de verzoeken is over het algemeen groot. Het betreft vaak brede uitvragen waar veel medewerkers bij betrokken zijn, bijvoorbeeld verzoeken in het kader van landelijke dossiers zoals COVID-19. Voor een gemiddeld Woo-verzoek worden documenten verzameld bij tussen de 10 en 20 personen.

De afweging van het belang van het niet verstrekken van informatie, bijvoorbeeld wegens privacy van betrokkenen, en het belang van openbaarheid, brengt in praktijk vaak discussie met zich mee. Regelmatig worden er door verzoekers bezwaar- en beroepsprocedures gestart. De afgelopen jaren zien we een toename in procedures die gestart worden bij de rechtbank. Deze juridische geschillen zien op de (gedeeltelijke) weigering van informatie.

Verzoeken 2020 tm 2025

De aantallen van de verzoeken die in behandeling zijn genomen over de laatste vijf jaar zijn als volgt:



In de bijlagen bij dit verslag zijn overzichten opgenomen van de [Woo-verzoeken en zienswijzeverzoeken](#) in 2025.

7. Bijlagen bij het bestuursverslag

7.1 Over dit verslag

Voor het verslagjaar 2025 heeft Erasmus MC de structuur en opzet van het bestuursverslag ten opzichte van voorgaande jaren op enkele punten gewijzigd. Deze aanpassingen vormen een eerste stap richting geïntegreerd rapporteren in lijn met het CSRD-raamwerk (Corporate Sustainability Reporting Directive). De komende twee verslagjaren werken we gefaseerd toe naar een volledig CSRD-conforme rapportage over verslagjaar 2027.

Voor Erasmus MC is de stap naar vrijwillige toepassing van de CSRD een logische en natuurlijke ontwikkeling. Als universitair medisch centrum hebben we een duidelijke maatschappelijke opdracht: het verbeteren van gezondheid, het bieden van hoogwaardige en toegankelijke zorg en het opleiden van toekomstige zorgprofessionals. Transparantie over onze maatschappelijke impact – op het gebied van zorg, onderzoek, onderwijs én duurzaamheid – hoort daar vanzelfsprekend bij. Daarnaast vervullen we een voorbeeldrol binnen de zorgsector. We werken al intensief aan thema's zoals veiligheid, inclusiviteit en verduurzaming, onder meer via onze Green Teams. Door onze inspanningen gestructureerd en integraal te rapporteren volgens de CSRD-systematiek, maken we deze impact beter zichtbaar en versterken we onze betrouwbaarheid richting patiënten, medewerkers, partners en financiers. Vrijwillige toepassing van de CSRD sluit daarmee naadloos aan op wie we zijn: een publieke, toekomstgerichte instelling die verantwoordelijkheid neemt voor de gezondheid van huidige én toekomstige generaties. Het biedt bovendien een stevige basis om onze strategische ambities verder te realiseren en de toenemende verwachtingen vanuit de samenleving en ketenpartners voor te blijven.

De in dit verslag doorgevoerde aanpassingen markeren het begin van een meerjarig traject waarin we onze rapportage stap voor stap verder ontwikkelen — met als doel om onze maatschappelijke impact beter, consistent en toekomstbestendig inzichtelijk te maken.

7.2 Stakeholderdialoog

Erasmus MC kent als complexe organisatie voor patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs een grote hoeveelheid en diversiteit aan belanghebbenden, zowel intern als extern. Onze dialoog met belanghebbenden draagt eraan bij dat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nog beter kunnen vormgeven. Dat doen we niet alleen, maar samen met onze partners, zowel regionaal, als nationaal en internationaal.

Stakeholder/Belanghebbenden

Patiënten

Cliëntenraad

Patiëntenervaringsmetingen (PEM)

Patiëntenverenigingen

Medewerkers en studenten

Stafconvent

Ondernemingsraad

Verpleegkundig Adviesraad

Gezamenlijke vergadering van studentenraad en de commissie onderwijs & onderzoek van de ondernemingsraad

Directeurenoverleg

Strategieoverleg en -dagen

Managementdagen

Studentenverenigingen

Externe toezichthouders

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

Netwerken en samenwerking

European University Hospital Alliance (EUHA)

Nederlandse Federatie van Universitair medische centra (NFU), inmiddels UMCNL

Landelijk Netwerk Acute Zorg (LNAZ) en Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ)

Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen

Stichting BeterKeten

Conforte

Netwerk Samen voor Kwetsbare Ouderen 010

Regionale ziekenhuizen

Huisartsen

RijnmondDokters

Verpleeg- en thuiszorgorganisaties

IZA-regiotafels

Bestuurlijke overleggen diverse zorginstellingen

Medisch-inhoudelijke netwerken

Concord

Embraze

Convergence alliantie

Opleidingsziekenhuizen (OOR)

Hogeschool Rotterdam

MBO-scholen

Overheid

Gemeente Rotterdam

Provincie Zuid-Holland

Ministeries

Belastingdienst

EU

Overig algemeen

Leveranciers

Zorgverzekeraars

Banken

Fitch Ratings

Omwonenden

7.3 Personalia Raad van Bestuur

Raad van Bestuur 2025	Nevenfuncties (uit hoofde van betrekking)	Nevenfuncties (extern)
Dhr. prof. dr. S. (Stefan) Sleijfer (voorzitter Raad van Bestuur en decaan)	<ul style="list-style-type: none"> - Member Supervisory Board Netherlands Center for One Health; - Lid Raad van Toezicht Medical Delta; - Member Supervisory Board Health RI; - Member Supervisory board Oncode Institute; - Voorzitter DB en Plenair OOR ZWN; - Lid bestuur Stichting Shared Care UMC's Kinderoncologie; - Voorzitter bestuur Stichting Innovative Molecular Research Fund (IMRF); - Voorzitter Convergence Executive Board; - Lid Algemeen Bestuur EMBRAZE; - Lid Bestuur Anser; - Lid Bestuur UMCNL - Lid Bestuurscommissie Onderzoek & Onderwijs NFU; - Voorzitter Bestuur European University Hospital Alliance; - Lid Economic Development Board Zuidholland (EBZ); - Lid Bestuur Stichting BOLS 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Commissarissen Skyline Dx
Mw. dr. J.G. (Joke) Boonstra (vicevoorzitter Raad van Bestuur)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Regionaal Overleg Acute Zorg ZWN; - Bestuurslid stichting BeterKeten; - Lid bestuurscommissie Opleiding & Patiëntenzorg (UMCNL); - Lid Raad van Toezicht Stichting Opleiding Klinisch Fysicus; - Lid Raad van Toezicht Stichting Erasmus MC Foundation; - Bestuurder-visitator RGS voor instellingsvisitaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht De Doelen; - Lid Raad van Advies MVO Nederland; - Lid Adviesraad Zorg, VNO-NCW Rotterdam; - Lid Adviesraad Onderwijs, VNO-NCW Rotterdam; - Lid Comité van Aanbeveling, Hospice IJsseloever; - Lid Stuurgroep Veiligheid en Security, Deltalinqs Rotterdam - Voorzitter Raad van Toezicht, Ipse de Bruggen (per 1-7-2025);

Dhr. dr. ir. P.A.M. (Paul) Boomkamp (lid Raad van Bestuur)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter bestuurscommissie Sturing & Financiering (UMCNL); - Voorzitter Raad van Commissarissen Apotheek A15; - Lid Bestuurlijke commissie Horizontaal Toezicht Zorg 	<ul style="list-style-type: none"> - Extern lid Audit Committee Sociale Zaken en Werkgelegenheid; - Lid Raad van Commissarissen De Goudse
Dhr. ir. D.M. (Dirk) Schraven (lid Raad van Bestuur)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter bestuur stichting RijnmondNet; - Voorzitter RvT Rotterdam Square; - Lid bestuur Stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen - Lid bestuur namens UMCNL bij Stichting Dutch Hospital Data - Lid Raad van Commissarissen anDREa b.v. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht en Lid Auditcommittee Sensire

7.4 Personalia Raad van Toezicht

Raad van Toezicht 2025	Nevenfuncties
Mw. drs. M. (Marjan) Trompetter (voorzitter Raad van Toezicht)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Commissarissen Coöperatieve Rabobank U.A.; - Penningmeester Stichting Koninklijke Katalys; - Lid bestuur Stichting Berenschot Beheer
Mw. prof. Dr. M. (Mijntje) Lückerath-Rovers (vicevoorzitter Raad van Toezicht)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoogleraar Tilburg University/TIAS School for Business and Society; - Lid Raad van Commissarissen NRC Media; - Lid Raad van Toezicht Diergaarde Blijdorp (tot 1-7-2025); - Voorzitter Raad van Commissarissen Pels Rijcken; - Kroonlid SER; - Bestuurslid Vereniging Achmea (per 1-4-2025)
Mw. dr. E.A. (Erica) Bakkum (lid Raad van Toezicht)	<ul style="list-style-type: none"> - Permanent raadslid Onderzoeksraad voor Veiligheid; - Commissaris VvAA Holding Group; - Voorzitter Nationaal Bestuur Zonnebloemstichting; - Lid Raad van Toezicht International Dispensary Association; - Moderator Comenius Leergangen
Dhr. drs. J. (Jules) Verhagen RA MGA (lid Raad van Toezicht)	<ul style="list-style-type: none"> - Partner contractor EY Accountants BV/EY Nederland BV (tot 30-6-2025); - EY Nederland extern vertrouwenspersoon (per 1-7-2025); - Lid RvT en voorzitter auditcommissie St Maartenskliniek (per 18-12-2025)
Dhr. R. (Roelof) Konterman (lid Raad van Toezicht)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Commissarissen Nobi NV (Antwerpen) (tot 1-9-2025); - Voorzitter Raad van Commissarissen Medux BV; - Voorzitter bestuur Bas van de Goor Foundation; - Lid Raad van Commissarissen en voorzitter Audit & Risk committee Interamerican Greece (Athene)

7.5 Woo- en zienswijzeverzoeken

Woo-verzoeken 2025		
Woo-verzoeker	Verzoek (samenvattend)	Aantal documenten
Onderzoeksbureau	Informatie over diversiteit en inclusie	336 documenten
Dierenrechten-organisaties	Informatie over acties van dierenrechtenactivisten	Geen documenten verstrekt
Dierenrechten-organisaties	Informatie over dierproeven	4 documenten
Burger	Informatie over contact met een samenwerkingspartner op het gebied van diversiteit en inclusie	Geen documenten verstrekt
Burger	Informatie over een eerder genomen Woo-besluit	3 documenten
Burger	Informatie over een onderzoek bij de afdeling Psychiatrie	1 document
Bewonersorganisatie	Informatie over vluchten van de traumahelikopter	4 documenten
Journalist	Informatie over de herkomst van SARS-COV-2 virus	Nog geen documenten verstrekt
Journalist	Informatie over een Europese subsidie	Nog geen documenten verstrekt
Burger	Informatie over (een in het verleden) opgerichte afdeling Orthopedie	Nog geen documenten verstrekt
Journalist	Informatie over de inkoop van cochleaire implantaten	46 documenten
Burger	Informatie over omstandigheden bij een bijeenkomst van Erasmus MC	Nog geen documenten verstrekt
Burger	Informatie over een klokkenluidersmelding: (samengevat) correspondentie met het onderzoeksbureau	Nog geen documenten verstrekt
Burger	Informatie over een klokkenluidersmelding: (samengevat) correspondentie met betrokkenen	Nog geen documenten verstrekt
Burger	Informatie over een klokkenluidersmelding: correspondentie met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd	Nog geen documenten verstrekt

Zienswijzeverzoeken 2025		
Organisatie	Zienswijzeverzoek (samenvattend)	Aantal documenten
VWS	Covid-19	8 documenten
VWS	Tripod-rapportage	4 documenten
VWS	Informatie over incidenten bij magistrale bereidingen	2 documenten
Universiteit Utrecht	Informatie over onderzoek naar de wolf	1 document
VWS	Informatie over onderzoek naar vaperen	1 document
VWS	Covid-19	2 documenten
VWS	Covid-19	4 documenten
VWS	Covid-19	2 documenten
VWS	Covid-19	1 document
VWS	Covid-19	2 documenten
ZonMw	Informatie over wetenschappelijk onderzoek	3 documenten
Nederlandse Zorgautoriteit	Actieve openbaarmaking van totaal verleende bedragen van zorgverzekeraars	Onbepaald
VWS	Covid-19	1 document
Maastricht UMC+	Informatie over onderzoek naar vertrek medewerker	2 documenten
VWS	Covid-19	2 documenten
VWS	Covid-19	4 documenten
Advocatenkantoor	Samenwerking tussen de Universiteit Leiden en de fossiele industrie	1 document
VWS	Covid-19	1 document
Centrale Commissie Dierproeven	Informatie over de afhandeling van Woo-verzoeken	1 document
Europese Commissie	Informatie over aanvraag van een subsidie	8 documenten
Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit	Informatie over het registreren van dieren	2 documenten
VWS	Covid-19	2 documenten

7.6 Verklarende woordenlijst

Afkorting	Betekenis
Beschikbaarheidsbijdrage Academische Zorg	Een structurele subsidie van de NZa voor universitair medische centra (UMC's). Het vergoedt topreferente zorg, complexe infrastructuur, wetenschappelijk onderzoek en innovatie.
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive: wettelijk raamwerk voor rapportage over maatschappelijke waardecreatie
Digitaal Verbonden	Een meerjarig programma dat zich richt op de digitale transformatie van de zorg.
Digizorg	Digitale platformdat inzet op het ontwikkelen, opschalen en structureel verankeren van digitale oplossingen in de dagelijkse zorgpraktijk.
Downstream	De activiteiten, partners en processen die gericht zijn op de levering, toepassing en verspreiding van producten, diensten of kennis richting eindgebruikers, en op het monitoren van de gerealiseerde waarde en impact.
e-NPS score	De 'Employee Net Promoter Score' meet de medewerkersloyaliteit en -betrokkenheid via één kernvraag: "Hoe waarschijnlijk is het dat je Erasmus MC als werkgever aanbeveelt?"
ErasmusArts2030	Het vernieuwde geneeskundecurriculum met nieuwe onderwijsvormen, moderne toetsmethoden en aangepaste docentrollen.
ERGO	Erasmus Rotterdam Gezondheid Onderzoek (ERGO) is een langlopend bevolkingsonderzoek van Erasmus MC
Generation-R	Een wereldwijd unieke infrastructuur voor onderzoek naar gezondheid vanaf de kindertijd tot de volwassenheid met behulp van 2 grootschalige Rotterdamse populatie cohorten.
Green Deal Duurzame Zorg	Een landelijke afspraak waarin zorgorganisaties en ketenpartners samenwerken om de zorgsector te verduurzamen
Green Teams	Een zelfsturend team van collega's dat met praktische, laagdrempelige initiatieven en campagnes de verduurzaming binnen hun eigen afdeling stimuleert.
Horizontaal toezicht	Samenwerking met zorgverzekeraars waarbij op basis van goede afspraken over interne procesinrichting minder controle achteraf nodig is.
Interprofessionele samenwerking	Het gestructureerde samenwerken van professionals uit verschillende disciplines, die hun expertise bundelen om gezamenlijk de best mogelijke zorg voor de patiënt te realiseren
Kerntaken	Zorg, onderzoek en onderwijs
Kernwaarden	Verantwoordelijk, verbinden en ondernemend
Koers28	Onze strategie voor de periode 2024 – 2028

Multidisciplinaire topreferente zorg	Hooggespecialiseerde zorg voor complexe en zeldzame aandoeningen, geleverd door teams van verschillende disciplines die gezamenlijk werken aan de best mogelijke diagnose, behandeling en begeleiding van de patiënt.
Onboarding	Onboarding is het proces van het verwelkomen en integreren van nieuwe medewerkers, gericht op het snel vertrouwd raken met de organisatiecultuur, collega's en de functie
Pandemic & Disaster Preparedness Center	Een Convergence-initiatief waarin Erasmus MC, TU Delft, Erasmus Universiteit Rotterdam en de gemeente Rotterdam samenwerken om de samenleving beter voor te bereiden op toekomstige pandemieën en rampen.
Passende zorg	Passende zorg is zorg die effectief is, samen met de patiënt tot stand komt, zoveel mogelijk dicht bij de patiënt wordt georganiseerd en gericht is op gezondheid in plaats van ziekte.
Planetary health	Een holistisch en oplossingsgericht concept dat de onderlinge afhankelijkheid tussen de gezondheid van de menselijke beschaving en de natuurlijke systemen van de aarde erkent.
Polikliniek van Nu en Later	Programma waarin gewerkt wordt aan toekomstbestendige poliklinische zorg door uniformer te werken en ruimte, processen en technologie slimmer te organiseren.
Portefeuilleroutekaart	Een verplicht, strategisch plan uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 waarmee zorginstellingen inzichtelijk maken hoe hun vastgoed uiterlijk in 2050 CO ₂ -neutraal is, met belangrijke tussendoelen in 2030 (55% reductie).
PROMs	'Patient Reported Outcome Measures' (PROMS) zijn vragenlijsten waarin patiënten aangeven hoe het met hen gaat in de zin van kwaliteit van leven, klachten en functioneren voor, tijdens en na de behandeling.
Pulsemeting	Een korte, frequent terugkerende vragenlijst om snel inzicht te krijgen in de ontwikkeling van medewerker betrokkenheid en werkbeleving.
Resilient delta	Een Convergence-initiatief waarin TU Delft, Erasmus Universiteit Rotterdam en Erasmus MC in het 'living lab' van de Rotterdamse delta samenwerken om oplossingen te ontwikkelen voor grote maatschappelijke uitdagingen; van klimaatverandering tot sociale ongelijkheid
ROAZ-regio Zuid-West	Het regionale samenwerkingsverband waarin zorgaanbieders afspraken maken over de organisatie, afstemming en continuïteit van de acute zorg
Samen Beslissen	Het proces waarin zorgverlener en patiënt gezamenlijk besluiten nemen over de best passende zorg, door de medische expertise van de professional te combineren met de waarden, voorkeuren en ervaringen van de patiënt.

SDG	De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn de 17 duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties die wereldwijd richting geven aan een eerlijke, gezonde en duurzame toekomst.
Tech2Care	Programma gericht op het stimuleren van het ontwikkelen en opschalen van innovatie, voor minder zorgvraag, minder werklust en meer werkplezier.
Tertiaire zorg	Complexe zorg waarvoor specifieke academische setting en expertise noodzakelijk zijn. Hierbij kan gedacht worden aan zorg voor patiënten met een zeldzame aandoening, een acute zorgbehoefte of waar specifieke (operatiekamer)apparatuur of bijzondere medicatie voor nodig is.
UMCNL	Universitair Medisch Centra Nederland (UMCNL, voorheen NFU) is de koepelorganisatie en belangenbehartiger van de zeven samenwerkende universitair medische centra in Nederland
Upstream	De activiteiten, partners en processen die gericht zijn op de aanvoer van middelen, kennis, technologie of grondstoffen die nodig zijn om de kernactiviteiten van een organisatie mogelijk te maken.
Valorisatie	Het maatschappelijk of economisch benutten van kennis verkregen uit onderzoek
Waardegedreven zorg	Zorg die samen met de patiënt wordt vormgegeven en gericht is op het behalen van de beste gezondheidsuitkomsten met een doelmatige inzet van middelen
W&T-middelen	Vanuit het ministerie van OCW toegezegde middelen voor werkdrukverlaging en talentontwikkeling.
WMO	De Wet medische-wetenschappelijk onderzoek met mensen (WMO) regelt de bescherming van proefpersonen
Zorgpaden	Een gestructureerd en multidisciplinair traject dat de stappen en verantwoordelijkheden in het zorgproces voor een specifieke patiëntengroep vastlegt, om kwaliteit en samenhang te verbeteren.



Verslag Raad van Toezicht



Verslag Raad van Toezicht 2025

Inleiding

De Raad van Toezicht kijkt terug op een goed jaar in 2025, met mooie resultaten én de nodige vraagstukken. De wereld om ons heen veranderde snel. Studenten en promovendi uit conflictgebieden ervaarden onzekerheid, internationale onderzoeksnetwerken stonden onder druk en ook de zorgprocessen werden geraakt. Tegelijkertijd bereidt de zorgsector zich voor op financiële uitdagingen door stijgende (personeels)kosten, arbeidsmarktkrapte en veranderende bekostiging. Dit vraagt om scherpe keuzes die goede zorg, innovatie en financiële stabiliteit met elkaar in balans houden.

In dit jaarverslag laat de Raad van Toezicht zien hoe hij met deze dynamiek is omgegaan, hoe hij zijn verantwoordelijkheden heeft ingevuld en welke accenten daarbij zijn gelegd. Ondanks de druk van buitenaf blijft het Erasmus MC trouw aan zijn missie: het leveren van excellente zorg, onderwijs en onderzoek. In 2025 lag de focus op continuïteit en vernieuwing, met aandacht voor de uitvoering van Koers28, de ontwikkeling van tertiaire zorg, de financiële houdbaarheid van onderwijs en onderzoek, grote vastgoedprojecten, regionale en academische samenwerking en de verdere versterking van de interne governance.

Strategische onderwerpen

In 2025 stond de uitvoering van de meerjarenstrategie Koers28 centraal. De Raad van Toezicht is regelmatig geïnformeerd over de voortgang, de monitoring en de bijsturing van de strategie. De Raad van Bestuur heeft de rol van strategiehouders verder versterkt, waardoor meer samenhang en grip is ontstaan op de uitvoering van strategische trajecten. De Raad van Toezicht waardeert de zichtbare resultaten, onder andere op het gebied van tertiairisering, arbeidsmarktpositie, onderwijsvernieuwing en het ErasmusArts2030-curriculum, het onderzoek en de toonaangevende rol in digitalisering in de patiëntenzorg.

Een belangrijk strategisch thema in 2025 was de verdere focus op tertiaire zorg. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de keuzes die zijn gemaakt om de complexe zorgcapaciteit optimaal in te zetten, onder andere door herverdeling van OK-uren, regionale concentratie van zorg en de ontwikkeling van integraal capaciteitsmanagement. Daarbij is aandacht geweest voor de dilemma's tussen toegankelijkheid, kwaliteit, personele inzet en continuïteit van zorg.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in 2025 aandacht besteed aan het strategisch HR-beleid. Er is een visie ontwikkeld op mensgericht leiderschap, duurzame inzetbaarheid, strategische personeelsplanning en talentontwikkeling. Het leiderschapsprogramma is verder uitgebouwd en gekoppeld aan de kernwaarden van de organisatie. De Raad van Toezicht heeft hierbij onder meer aandacht gevraagd voor de positionering van HR, de balans tussen verandering en behoud, en de effectiviteit van het leiderschapsprogramma voor verschillende functiegroepen.

Ook het beleid rond intellectueel eigendom en valorisatie is besproken. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de wijze waarop kennis wordt omgezet in maatschappelijke en economische waarde, de rol van de Erasmus MC Holding, het beheer van patenten en participaties en de borging van transparantie en belangenverstrengeling. De Raad van Toezicht onderschrijft het belang van stabiliteit, zorgvuldigheid en een evenwichtige afweging tussen innovatie, risico's en kerntaken.

Ten slotte is in 2025 aandacht geweest voor geopolitieke ontwikkelingen en de mogelijke gevolgen daarvan voor het Erasmus MC, onder andere op het gebied van supply chains, medicatievoorziening, dataveiligheid en maatschappelijke weerbaarheid. Gezamenlijk zijn dilemma's op het gebied van deze onderwerpen besproken.

De Raad van Toezicht heeft Stefan Sleijfer per 1 september 2025 voor een nieuwe termijn van vijf jaar herbenoemd als voorzitter Raad van Bestuur. Daarnaast heeft het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit hem voor vier jaar herbenoemd als decaan. Alle daarvoor vereiste procedures zijn zorgvuldig en volledig doorlopen.

De Raad van Toezicht waardeert de open houding van de Raad van Bestuur en de wijze waarop zij dilemma's bespreekbaar maakt. Hierdoor wordt de Raad van Toezicht in staat gesteld zijn adviesrol op een zorgvuldige en effectieve manier te vervullen.

Vastgoed

De Raad van Toezicht is in 2025 regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de vastgoedontwikkelingen op de campus. Het project voor de nieuwbouw van SPOT (Sophia, Psychiatrie en Onderzoek voor de Toekomst) verloopt volgens planning, met een beperkte vertraging als gevolg van een juridische procedure die met een positieve uitkomst voor het Erasmus MC is afgerond. De ontwerpfase is verder ingevuld, waarbij de Raad van Toezicht heeft kunnen vaststellen dat de financiële consequenties binnen de afgesproken bandbreedtes blijven.

Voor de instandhouding van het Sophia Kinderziekenhuis zijn in 2025 belangrijke investeringsbesluiten genomen, gericht op het borgen van patiëntveiligheid en kwaliteit in de periode tot aan nieuwbouw. De Raad van Toezicht heeft deze investeringen goedgekeurd binnen de kaders van de meerjarenbegroting. De Raad van Toezicht is ook betrokken bij de realisatie van een brug tussen het Erasmus MC en het Little C-gebied, waarvoor een opstalrecht is verleend aan de gemeente. De Raad van Toezicht heeft hiervoor de benodigde goedkeuring verleend.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht scherppte aangebracht in de besluitvormingsprocedure met betrekking tot investeringen die voorafgaand door de Raad van Toezicht moeten worden goedgekeurd. Deze procedure is verder verduidelijkt om rolvastheid en transparantie te waarborgen.

Operationele en financiële resultaten

De Raad van Toezicht is in 2025 frequent geïnformeerd over de operationele en financiële prestaties. Het Erasmus MC heeft het jaar 2025 afgesloten met een positief financieel resultaat van € 116,4 miljoen, ruim boven de begroting. Dit is met name gerealiseerd door sterke prestaties in de patiëntenzorg, solide contractafspraken met zorgverzekeraars, een stijging van het aandeel tertiaire zorg, een hogere rijksbijdrage voor de medische faculteit, lagere afschrijvingskosten, verschillende interventies in het onderzoeksdomein en hogere rentebaten.

De financiële positie van het Erasmus MC blijft solide, met gezonde ratio's en voldoende liquiditeit. Deze resultaten zijn noodzakelijk om de aanzienlijke investeringsopgaven op het gebied van vastgoed, digitalisering en innovatie te kunnen realiseren.

Het resultaat binnen het segment Onderwijs & Onderzoek is verbeterd mede als gevolg van eenmalige baten. De resultaatontwikkeling blijft een belangrijk en continu aandachtspunt mede gezien de toekomstige investeringen in de renovatie van het faculteitsgebouw en in digitalisering. De Raad van Bestuur heeft hiervoor een 'roadmap' O&O opgesteld met als doel om te komen tot een structureel financieel gezond model, zonder afbreuk te doen aan kwaliteit, relevantie en maatschappelijke impact. De Raad van Toezicht volgt de voortgang van deze verbetertrajecten nauwgezet.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 de begroting 2026 goedgekeurd, evenals de bijbehorende investeringsbegroting. Daarbij is aandacht geweest voor kansen en risico's, onder andere op het gebied van cao-ontwikkelingen, externe financiering en de voortgang binnen O&O.

Ook is in 2025 besluitvorming geweest over de herfinanciering van Holland PTC (Protonen Therapie Centrum). De aandeelhouders hebben ingestemd met een saneringsplan waarbij leningen worden omgezet in eigen vermogen en aanvullende investeringen worden gedaan. In 2026 vindt tevens overleg plaats omtrent de externe financiering. De Raad van Toezicht benadrukt daarbij het belang van medisch-wetenschappelijke onderbouwing, het patiëntbelang en een solide bedrijfsvoering.

Zelfevaluatie

In 2025 heeft de Raad van Toezicht een uitgebreide zelfevaluatie uitgevoerd onder externe begeleiding. Hierbij is zowel gekeken naar het functioneren van de raad als geheel, als naar de wijze van werken en de relatie met de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft ervoor gekozen om zijn aandacht primair te richten op de volgende onderwerpen: de successieplanning van Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, het vormgeven van de werkgeversrol, innovatie en samenwerking binnen de academische en regionale zorgketen, Koers28 en de strategische opgaven rondom ontwikkeling van vastgoed en de campus, technologische ontwikkelingen en strategische samenwerking. Ook zijn de reglementen van de Raad van Toezicht en het bestuursreglement geactualiseerd.

Op basis van de zelfevaluatie zijn concrete vervolgacties geformuleerd en in gang gezet. De toezicht visie van de RvT is geactualiseerd, de werkgeversrol naar de Raad van Bestuur is concreet verder ingevuld en er is een structureel plan opgesteld voor permanente educatie voor de Raad van Toezicht. Naast de eerste sessie in december 2025 waar de Raad van Toezicht zich diepgaand heeft laten informeren over AI in de zorg, onderwijs en onderzoek, zullen in 2026 sessies worden georganiseerd over kwaliteit, veiligheid en medisch-ethische dilemma's, Cyber/Nis2 en crisisbeheersing en duurzaamheid.

Retraite

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur organiseerden in 2025 hun jaarlijkse tweedaagse retraite. Dit jaar stond het programma in het teken van de positie van het Erasmus MC in de stad Rotterdam en de maatschappelijke waarde die het ziekenhuis creëert. Vanuit verschillende perspectieven werd gesproken over reputatie, identiteit en de betekenis van de stedelijke omgeving voor bestuurlijk handelen. Ook kwamen de uitdagingen van sociale gezondheidszorg in een stad als Rotterdam aan de bod. In een gesprek met de directeur van de GGD werd stilgestaan bij de vraag hoever de rol van het Erasmus MC gaat in het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken door middel van onderzoek. Op de tweede dag volgde een presentatie over de High Tech Campus van de TU Eindhoven,

als inspiratiebron voor de ontwikkeling van Campus Rotterdam en werd het succesvolle Convergentieprogramma Healthy Start toegelicht door de projectleider, dat waardevolle inzichten gaf op het gebied van innovatie, samenwerking en maatschappelijke impact. Als vervolg hierop brachten de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in januari 2026 een werkbezoek aan de High Tech Campus in Eindhoven.

Opleidingen en kennisvergaring

De Raad van Toezicht volgde in 2025 diverse individuele opleidingen en woonde bijeenkomsten bij over onder meer governance, ethiek, digitalisering en strategische zorgontwikkelingen. Tijdens vergaderingen liet de raad zich daarnaast regelmatig informeren door interne en externe experts over thema's zoals moreel beraad, strategisch HR-beleid, valorisatie en regionale samenwerking.

De Raad van Toezicht heeft afgelopen jaar een werkbezoek gebracht aan de Organ Perfusion and Regeneration unit. Op deze afdeling worden door middel van geavanceerde technieken donororganen buiten het lichaam bewaard, hersteld en beoordeeld. Tijdens een bezoek aan de Intensive Care heeft de Raad van Toezicht zich laten informeren over het kwaliteitssysteem in zwaartezorg en gerichte inzet van medewerkers (in de vorm van een dashboard) dat op de IC wordt gebruikt.

In 2025 is de Raad van Toezicht gestart met het organiseren van lunches met afdelingshoofden, themavoorzitters en directeuren. Tijdens deze lunches is er naast kennismaking, tijd voor een open gesprek en het delen van ervaringen en uitwisselen van perspectieven. Al deze manieren van het ophalen van informatie geeft de Raad van Toezicht een beter beeld van de cultuur, werkzaamheden, kwaliteit en uitvoering van de strategie.

Samenwerkingsrelaties

In 2025 is regelmatig gesproken over samenwerkingsrelaties op regionaal, nationaal en academisch niveau. De samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Technische Universiteit Delft, binnen de Convergentie is verder ontwikkeld. Verschillende scenario's zijn besproken voor de toekomstige governance en samenwerking, mede in het licht van de landelijke bezuinigingen op onderwijs en onderzoek, financiële afhankelijkheden en strategische kansen. De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur ondersteund om hierover een proactieve, onderbouwde open dialoog met de betrokken partners te voeren. Hoewel de potentie groot is, wordt ook onderkend dat verdere doorbraken tijd vergen. De gezamenlijke vergaderingen in het kader van de Convergentie vonden dit jaar plaats onder voorzitterschap van zowel de voorzitter Raad van Toezicht als de voorzitter Raad van Bestuur van het Erasmus MC.

Het Erasmus MC werkt regionaal actief mee in "Gezond naar Morgen", waarin zorg- en welzijnsorganisaties samenwerken aan passende, toegankelijke en betaalbare zorg. Er zijn verschillende transformatieprogramma's gestart, zoals Digizorg, zorgcoördinatie en mentale gezondheidsnetwerken. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over zowel de positieve effecten als de organisatorische uitdagingen binnen deze samenwerkingen.

Op 9 april 2026 hebben de raden van bestuur van Erasmus MC en het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV (Adrz) het voorgenomen besluit genomen om Adrz in de loop van 2026 te verzelfstandigen. De voorgenomen verzelfstandiging volgt uit het gegeven dat de doelstellingen van het aandeelhouderschap van Erasmus MC vanaf 2017 zijn bereikt. Adrz is versterkt als zelfstandig ziekenhuis in Zeeland, beschikt over een financieel gezonde basis en is in staat de eigen toekomst vorm te geven. De opgebouwde medische samenwerking tussen Erasmus MC en Adrz wordt bestendig, zodat ook in de toekomst passende en hoogwaardige zorg voor patiënten in Zeeland en de regio kan worden geboden.

De interne samenwerking met de ondernemingsraad, cliëntenraad, stafconvent en andere gremia verloopt naar tevredenheid. Leden van de Raad van Toezicht wonen regelmatig vergaderingen bij en voeren overleg met deze organen om feeling te houden met actuele thema's en de organisatiecultuur. De Raad van Toezicht betreurt het dat het besluitvormingsproces met betrekking tot de reorganisatie Onderwijs en Onderzoek (O&O) Cardiologie heeft geleid tot een door de ondernemingsraad geïnitieerde procedure bij de Ondernemingskamer. De Raad van Toezicht is betrokken geweest bij meerdere (deels nog) lopende juridische procedures.

Vergaderingen en commissies

De Raad van Toezicht vergaderde in 2025 zes keer plenair met de Raad van Bestuur, voorafgegaan door intern overleg. De Raad van Toezicht was steeds voltallig aanwezig: incidenteel met een lid dat via Teams aansloot. De samenwerking met de Raad van Bestuur is open en constructief. Daarnaast werken leden van de Raad van Toezicht in verschillende commissies, waar zij onderwerpen bespreken met portefeuillehouders en afdelingshoofden. De uitkomsten worden mondeling en schriftelijk teruggekoppeld aan de voltallige raad, eventueel met advies.

Audit, Risk & Compliance Commissie (ARCC)

In 2025 heeft de ARCC van de Raad van Toezicht intensief toezicht gehouden op de beoordeling van de financiële positie, risicobeheersing, compliance, interne audit en governance binnen het Erasmus MC. De commissie fungeerde als inhoudelijke adviescommissie van de Raad van Toezicht, door complexe dossiers voor te bereiden, risico's te duiden en de Raad van Toezicht te adviseren. De commissie kwam vijf keer bijeen. In deze vergadering zijn standaard de directeur Finance en Control, de managers Internal Audit en Risk & Compliance en de externe accountant aanwezig.

De ARCC beoordeelde zowel de financiële resultaten en de jaarverslaggeving over 2024 als de resultaatontwikkeling en prognoses voor 2025 alsmede de begroting 2026 en de geactualiseerde meerjarenbegroting. Zij adviseerde de Raad van Toezicht positief over de jaarrekening en begroting. Voorts zijn het treasury jaarplan en de treasury rapportages inzake de ontwikkeling van kasstromen en financiering besproken. Meermalen is gesproken over de structurele tekorten en registratierisico's binnen het segment O&O, waar aanvullende beheersing noodzakelijk was.

Bij grote strategische vraagstukken, zoals Holland PTC en Adrz, digitalisering (Digizorg), investeringskaders en CSRD-voorbereiding, gaf de ARCC richtinggevende oordeelsvorming. In meerdere vergaderingen is stilgestaan bij de reorganisatie binnen O&O cardiologie.

In het domein Risk & Compliance stimuleerde de ARCC verdere professionalisering van risicorapportages, onder andere door focus op risicobereidheid, cyberveiligheid (o.a. NIS2), integrale veiligheid en de ontwikkeling van compliance-rapportages. Ook hield de commissie scherp toezicht op de opzet van de frauderisico-analyse en het vervolg op incidentonderzoeken.

In iedere vergadering kwam de kwaliteit van de interne beheersing aan de orde in de vorm van bespreking van de interne audit rapportages, opvolging van bevindingen, thema-audits (o.a. IT en vastgoed) en de toetsing van managementreacties. Voorts zijn het controleplan, de managementletter en het accountantsverslag van de externe accountant besproken en is de relatie met de externe accountant positief geëvalueerd.

Door deze integrale aanpak adviseerde de ARCC de Raad van Toezicht adequaat en tijdig over de belangrijkste financiële, strategische en risico-inhoudelijke onderwerpen, waardoor de Raad van Toezicht haar toezichthoudende verantwoordelijkheid goed kon uitoefenen.

Commissie Kwaliteit

De commissie Kwaliteit kwam in 2025 drie keer bijeen, samen met de portefeuillehouders uit de Raad van Bestuur, de directeur Kwaliteit en Patiëntenzorg en doorgaans een prodecaan.

De commissie hield toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek (O&O). Zij besprak resultaten van audits, IGJ-bezoeken en calamiteitenmeldingen, met aandacht voor verbeterpunten zoals medicatieveiligheid, informed consent en het versterken van een lerende veiligheidscultuur.

Ook sprak de commissie met de VAR (Verpleegkundige Advies Raad) over professionalisering en leiderschap van verpleegkundigen. Hierbij was de intensive care onder de aandacht: medisch inhoudelijk functioneert de IC goed; wel is er aandacht nodig voor een meer optimale samenwerking en governance. Hiervoor is een Plan van Aanpak opgesteld. De Raad van Toezicht benadrukte het belang van heldere communicatie en borging van voortgang en zal hierop toezien.

Binnen onderwijs en onderzoek keek de commissie naar kwaliteitsborging van opleidingen en voorbereiding van de SEP-evaluaties (Strategy, Evaluation Protocol). Strategische thema's zoals Research Masters en de O&O 'roadmap' die erop toeziet om te werken naar een financieel duurzaam resultaat van het O&O segment, stonden op de agenda. In 2026 wordt de eerste evaluatie van ErasmusArts 2030 verwacht. Verder kwamen infectiepreventie en kennisveiligheid aan de orde en ook de consequenties van regionale zorgverschuivingen vanuit IZA, inclusief impact op tertiaire zorg, formatie-inzet en continuïteit.

Remuneratie & HR-commissie

In 2025 heeft de Remuneratie- en HR- commissie zich in het bijzonder gericht op het versterken van de werkgeversrol van de Raad van Toezicht. Verder sprak de commissie over de doorontwikkeling van het leiderschapsprogramma, waarin de nieuwe Performance en Development (PD)-cyclus, jaargesprekken, 360- gradenfeedback en assessments een belangrijke plek hebben gekregen.

Er is intensief gesproken over de herbenoeming van Stefan Sleijfer als voorzitter Raad van Bestuur en decaan per 1 juli 2025. Medio november werd bekend dat Joke Boonstra begin 2026 haar functie als lid Raad van Bestuur zou beëindigen. De Raad van Toezicht heeft vanaf dat moment voorbereidingen getroffen voor de wervingsprocedure voor een nieuw lid van de Raad van Bestuur, inclusief het bepalen van het profiel, de keuze voor een extern bureau, het benoemen van een interim-bestuurder en communicatie richting de organisatie. In december heeft de Raad van Toezicht Prof. dr. Peter Sillevius Smit per 20 januari 2026 als interim lid van de Raad van Bestuur benoemd.

Verder heeft de commissie aan de Raad van Bestuur gevraagd om een audit te laten uitvoeren naar de opzet en werking van de klachtenprocedures voor medewerkers, waarbij ook de rol van vertrouwenspersonen expliciet wordt meegenomen. Daarnaast is afgesproken een aanvullende audit op interne kwaliteitssystemen verder uit te werken.

Op 2 december 2025 vonden de jaargesprekken plaats met de leden van de Raad van Bestuur. Deze gesprekken kennen een gestructureerde voorbereiding, waarbij onder andere per Raad van Bestuurslid feedback van meerdere afdelingshoofden wordt verkregen. De voorzitter Raad van Toezicht voerde gedurende het jaar een tweetal informele voortgangsgesprekken met de leden Raad van Bestuur, welke als zeer waardevol worden ervaren.

Slotwoord

De Raad van Toezicht spreekt haar grote waardering uit voor de Raad van Bestuur en alle medewerkers van het Erasmus MC. Dankzij hun inzet, professionaliteit en betrokkenheid is in 2025 met toewijding gewerkt aan hoogwaardige zorg, vernieuwend onderwijs en toonaangevend onderzoek.

Met vertrouwen kijkt de Raad van Toezicht vooruit. Zij blijft zich inzetten voor goed bestuur, zorgvuldig toezicht en een duurzame sterke toekomst voor het Erasmus MC.

Rotterdam, april 2026

Marjan Trompetter, voorzitter

Mijntje Luckerath-Rovers, vicevoorzitter

Jules Verhagen

Erica Bakkum

Roelof Konterman



Jaarrekening



Jaarrekening 2025 (geconsolideerd en enkelvoudig)

Inhoudsopgave

- 1.1 Geconsolideerde jaarrekening 2025**
 - 1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025
 - 1.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025
 - 1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025
 - 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
 - 1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025
 - 1.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa
 - 1.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa
 - 1.1.8 Mutatieoverzicht financiële vaste activa
 - 1.1.9 Overzicht langlopende schulden per 31 december 2025
 - 1.1.10 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025
- 1.2 Enkelvoudige jaarrekening 2025**
 - 1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025
 - 1.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025
 - 1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening
 - 1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025
 - 1.2.5 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa
 - 1.2.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa
 - 1.2.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa
 - 1.2.8 Overzicht langlopende schulden per 31 december 2025
 - 1.2.9 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025
 - 1.2.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

1.1 Geconsolideerde jaarrekening 2025

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025
 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
A Vaste activa			
<i>I Immateriële vaste activa</i>			
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	1	4.307	10.634
2. vooruitbetaald op immateriële vaste activa		129	17
		4.436	10.651
<i>II Materiële vaste activa</i>			
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen	2	530.989	565.151
2. machines en installaties		320.796	332.105
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		164.564	172.402
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		79.074	77.633
		1.095.423	1.147.291
<i>III Financiële vaste activa</i>			
1. andere deelnemingen	3	7.882	5.431
2. vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		5.198	4.607
3. overige vorderingen		-	15
		13.080	10.053
B Vlottende activa en overlopende activa			
<i>I Voorraden</i>			
1. gereed product en handelsgoederen	4	36.253	36.851
		36.253	36.851
<i>Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten</i>	5	11.416	-5.302
<i>II Vorderingen</i>			
1. op handelsdebiteuren	6	195.188	206.126
2. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		328	752
3. overige vorderingen		609.255	525.952
		804.771	732.830
<i>IV Liquide middelen</i>	7	302.371	265.919
Totaal activa		2.267.750	2.198.293

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025
 (na resultaatbestemming)

PASSIVA	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		x € 1.000	x € 1.000
C Groepsvermogen	8		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		3.344	3.344
V Bestemmingsreserve		203.427	198.580
VII Overige reserves		720.653	609.136
		927.424	811.060
D Voorzieningen	9		
1. overige		111.806	105.222
		111.806	105.222
E Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar) en overlopende passiva	10		
1. schulden aan banken		509.770	540.734
2. overige schulden		63.223	71.858
3. overlopende passiva		68.532	72.528
		641.525	685.120
F Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar) en overlopende passiva	11		
1. schulden aan banken		30.973	79.378
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		100.728	88.287
3. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		732	596
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		39.416	34.002
5. schulden ter zake van pensioenen		19.676	17.083
6. overige schulden		395.470	377.545
		586.995	596.891
Totaal passiva		2.267.750	2.198.293

1.1.2 GECONSOLIDEERDE winst- en verliesrekening over 2025

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	15	1.710.869	1.636.857
Jeugdwet	16	11.337	11.780
Subsidie voor zorgverlening	17	10.271	9.977
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	18	25.925	24.060
Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg	19	297.738	275.099
Baten uit onderaanneming	20	23.350	22.524
		<u>2.079.490</u>	<u>1.980.297</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	21	275.014	253.318
Netto omzet		<u>2.354.504</u>	<u>2.233.615</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	22	285.008	278.476
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>2.639.512</u>	<u>2.512.091</u>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	23	86.564	80.334
Lonen en salarissen	24	1.058.512	1.012.244
Sociale lasten	24	115.614	111.706
Pensioenlasten	24	133.079	125.062
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	25	126.219	134.711
Overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa	26	1.626	735
Overige bedrijfskosten	27	996.322	972.405
Som der bedrijfslasten		<u>2.517.936</u>	<u>2.437.197</u>
		121.576	74.894
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	28	15.259	19.293
Rentelasten en soortgelijke kosten	29	-21.195	-22.268
Resultaat voor belastingen		115.640	71.919
Belastingen		-432	-486
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	30	1.156	303
Resultaat na belastingen		<u><u>116.364</u></u>	<u><u>71.736</u></u>

1.1.2 GECONSOLIDEERDE winst- en verliesrekening over 2025

Resultaatbestemming

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Resultaat na belastingen	<u>116.364</u>	<u>71.736</u>
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
Toevoeging/onttrekking aan:		
Bestemmingsreserve		
- vooruitontvangen kapitaalslasten	4.748	9.761
- Erasmus MC - revolving fund	99	-362
Overige reserves		
- algemene reserve	-530	-1.532
- reserve aanvaardbare kosten	112.047	63.869
	<u>116.364</u>	<u>71.736</u>

1.1.3 GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Som der bedrijfsopbrengsten		2.639.512		2.512.091	
Som der bedrijfslasten		<u>2.517.936</u>		<u>2.437.197</u>	
			121.576		74.894
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	25	127.799		136.509	
- vergoedingen voor afschrijvingskosten	25	-2.396		-1.798	
- bijzondere waardeverminderingen/desinvesteringen	1, 2	2.429		6.244	
- mutatie aandeel derden in groepsvermogen	10	-		-652	
- mutaties voorzieningen	3, 9	2.164		21.753	
- vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS	10	<u>-3.996</u>		<u>-6.828</u>	
			126.000		155.228
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	598		-2.748	
- onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	5	-16.718		-8.831	
- vorderingen en overlopende activa	6	-69.075		-13.985	
- kortlopende schulden	11	<u>32.393</u>		<u>7.008</u>	
			-52.802		-18.556
Kasstroom uit bedrijfsoperaties					
			194.774		211.566
Rentebaten	28	12.445		19.293	
Rentelasten	28	-20.444		-22.857	
Betaalde belastingen		<u>-432</u>		<u>-486</u>	
			-8.431		-4.050
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten					
			186.343		207.516
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen immateriële vaste activa	1	-560		-1.558	
Investeringen materiële vaste activa	2	-68.625		-77.799	
Opbrengst uit verkoop materiële vaste activa	2	-		117	
Kapitaalstortingen in deelnemingen	3	-1.347		-1.266	
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	3	-		5	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten					
			-70.532		-80.501
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Verstekte financieringen leningen u/g	3	-2.136		-473	
Aflossingen op leningen u/g	3	5.980		577	
Aflossing langlopende schulden	10	-83.413		-39.565	
Vooruitontvangen investeringsubsidies	2	210		2.814	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten					
			-79.359		-36.647
Mutatie geldmiddelen					
			<u>36.452</u>		<u>90.368</u>
Aansluiting met mutatie geldmiddelen in de balans					
Saldo liquide middelen per 1 januari	7	265.919		175.551	
Saldo liquide middelen per 31 december	7	<u>302.371</u>		<u>265.919</u>	
			<u>36.452</u>		<u>90.368</u>

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Algemene informatie

Naam verslag leggende instelling:	Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam (Erasmus MC)
Rechtsvorm:	Publiekrechtelijke organisatie
Vestigingsplaats:	Rotterdam
Adres:	Dr. Molewaterplein 40, 3015 GD Rotterdam
KvK-nummer:	24485070
Korte beschrijving hoofdactiviteiten:	Leveren patiëntenzorg, uitvoeren onderzoek en bieden van onderwijs, opleiding en kennisvalorisatie

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Groepsverhoudingen

Het Erasmus MC vormt samen met Erasmus MC Holding BV, Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV en Stichting Innovative Molecular Research Fund de Erasmus MC groep. Het Erasmus MC staat aan het hoofd van deze groep. De enkelvoudige jaarrekening van het Erasmus MC is opgenomen in hoofdstuk 1.2.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (Wet marktordening gezondheidszorg).

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.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Dit houdt in dat het Erasmus MC voorziet haar activiteiten in de voorzienbare toekomst voort te zetten.

Specifieke schattingen

Ziekenhuizen en umc's maken jaarlijks een schatting om reguliere zorgcontracten met zorgverzekeraars op schadelastjaar te vertalen naar boekjaren. In de jaarrekening 2025 heeft de toerekening van schadelastjaar naar boekjaar plaatsgevonden op basis van in 2025 toegerekende zorgprestaties en een beste schatting van het voortgangpercentage ultimo 2025. De systematiek in 2025 van toerekening van schadelastjaar naar boekjaar is gelijk aan de systematiek van 2024. Dit als zijnde de beste, door het Erasmus MC meest passend geachte, inschatting van de omzet in de jaarrekening 2025.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken. Waar nodig zijn benamingen aangepast ten gevolge van de aanpassingen in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen, waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook natuurlijke personen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van het Erasmus MC en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin het Erasmus MC een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die zijn verworven uitsluitend met het doel om ze binnen afzienbare termijn weer te vervreemden, worden niet geconsolideerd.

Indien transacties met een niet-geconsolideerde deelneming, die zich niet kwalificeert als groepsmaatschappij en wordt gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode, plaatsvinden wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben verwerkt (proportionele resultaatbepaling).

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte resultaten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de gegevens van het Erasmus MC en de volgende rechtspersonen opgenomen:

- Erasmus MC Holding BV, Rotterdam (100%) met de volgende dochtermaatschappijen:
 - Erasmus MC O&O Holding BV, Rotterdam (100%) met de volgende dochtermaatschappijen:
 - Eurza Arbo BV, Rotterdam (100%)
 - LentiCure BV, Rotterdam (100%)
 - MI&EUR BV, Rotterdam (100%)
 - NeOncoFRAX BV, Rotterdam (100%)
 - ViroNovative BV, Rotterdam (100%)
 - Erasmus MC Zorg Holding BV, Rotterdam (100%) met de volgende dochtermaatschappijen:
 - Centrum Bijzondere Tandheelkunde Rijnmond BV, Rotterdam (100%)
 - DermaHaven BV, Rotterdam (100%)
 - Erasmus MC Corporate Travel Clinic Participatie BV, Rotterdam (100%)
 - Geboortecentrum Sophia Holding BV, Rotterdam (50%)
 - Haven Service BV, Rotterdam (100%)
 - Travelclinic Erasmus MC BV, Rotterdam (100%)
 - Erasmus MC Campus & Vastgoed Holding BV, Rotterdam (100%) en de volgende dochtermaatschappijen:
 - Grex Erasmus MC BV, Rotterdam (100%)
 - Parkmanagement Erasmus MC BV, Rotterdam (100%)
 - Erasmus MC Apotheek Holding BV, Rotterdam (100%) en de volgende dochtermaatschappijen:
 - Poliklinische Apotheek Erasmus MC BV, Rotterdam (100%)
 - Theranostics Erasmus MC, Rotterdam BV (100%)
- Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV, Goes (100%)
- Stichting Innovative Molecular Research Fund (IMRF), Rotterdam

Geboortecentrum Sophia Holding BV is proportioneel meegeconsolideerd. De overige vennootschappen zijn volledig meegenomen in de consolidatie.

In de balans zijn de niet geconsolideerde deelnemingen opgenomen tegen de netto vermogenswaarde.

Voor een overzicht van de niet geconsolideerde deelnemingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

In geval van samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten, gebruikmakend van activa waarover de deelnemers gezamenlijk zeggenschap hebben, verwerkt de organisatie de gemeenschappelijke activa, verplichtingen, kosten en opbrengsten proportioneel.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers die geldt op de transactiedatum. Monetaire activa en verplichtingen die op de balansdatum in vreemde valuta luiden, worden omgerekend naar de functionele valuta (Euro) tegen de op die datum geldende wisselkoers. Valutaomrekenverschillen worden verantwoord in de resultatenrekening. Niet-monetaire activa en verplichtingen die luiden in vreemde valuta en die tegen kostprijs zijn gewaardeerd, worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de koers op transactiedatum.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Een actief wordt op de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar het Erasmus MC en/of de in de consolidatie betrokken dochtermaatschappijen zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt op de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een op de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Indien het voor het geven van het op grond van artikel 2, artikel 362, eerste lid, vereiste getrouwe beeld noodzakelijk is, wordt de aard van deze schattingen en oordelen, vermeld in de toelichting bij de relevante financiële overzichtspost. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: financiële vaste activa, vorderingen en overlopende activa, liquide middelen, langlopende schulden, kortlopende schulden en overlopende passiva.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de organisatie beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de organisatie het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of eigen vermogen.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten (leningen, vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden) is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van een lening is gelijk aan de contante waarde van toekomstige kasstromen gebaseerd op een rente die per balansdatum zou gelden voor gelijksoortige leningen vermeerderd met een risicopremie voor iedere individuele lening. Voor de waardering van de hierboven benoemde financiële instrumenten voor de vervolgjaren na de eerste opname wordt verwezen naar de afzonderlijke toelichtingen.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet tegen reële waarde wordt verantwoord met waardewijzigingen in de resultatenrekening wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Deze objectieve aanwijzingen bestaan als zich, na de eerste opname van het actief, een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, of aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan. Van alle individueel significante vorderingen wordt beoordeeld of deze specifiek onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering.

Een bijzonder waardeverminderverslies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Verliezen worden opgenomen in de resultatenrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevig actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderverslies wordt de bijzondere waardevermindering teruggedraaid ten gunste van het resultaat.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve overige waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst- en verliesrekening.

Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

De kosten voor onderzoek worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschaffingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op immateriële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op immateriële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Kosten van intellectueel eigendom: 12,5%.

Het Erasmus MC heeft in het jaar 2017 een Elektronisch Patiëntendossier geïmplementeerd. Het Erasmus MC heeft deze investering als immaterieel vast actief verwerkt. De economische levensduur bedraagt 8 jaar. De verwachte gebruiksduur van het softwaresysteem moet worden gezien in samenhang met periodieke updates en upgrades die voor dergelijke systemen regelmatig worden uitgevoerd.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen aanschaffings- of vervaardigingskosten minus eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De baten of lasten die voortvloeien uit desinvesteringen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt.

De kostprijs van de activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen die noodzakelijk is voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschaffingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op bedrijfsterreinen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 2,5% - 10%.
- Machines en installaties: 5% - 20%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting: 5% - 20%.

De materiële vaste activa waarvan de tot de groep behorende rechtspersonen, krachtens een financiële leaseovereenkomst, het economische eigendom hebben, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als éénmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen investeringssubsidies in mindering op de materiële vaste activa gepresenteerd. Deze subsidies worden conform de afschrijvingstermijn van de desbetreffende activa in mindering gebracht op de afschrijvingskosten.

De kosten van groot onderhoud worden verwerkt volgens de componentenbenadering. Dit houdt in dat het materieel vast actief bij de eerste verwerking in de balans opgesplitst wordt in twee of meer componenten, ieder met een eigen economische levensduur en dus afschrijvingstermijn. Bij de uitvoering van het groot onderhoud worden de kosten, indien aan de activeringscriteria is voldaan, opnieuw geactiveerd, waarna wordt afgeschreven over de geschatte termijn waarvoor het onderhoud is gepleegd. Alle overige onderhoudskosten of de resterende boekwaarde van de activa die vervangen worden, worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Overige waardeverminderingen van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het individueel actief vastgesteld, als het een actief betreft dat zelfstandig kasstromen genereert. Voor activa die niet zelfstandig kasstromen genereren en afhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of groepen van activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het betreffende actief deel uitmaakt.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe een actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarbij invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde).

Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de organisatie invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen. De niet gerealiseerde winst bij transacties tussen deelnemingen en het groepshoofd of andere entiteiten in de groep wordt geëlimineerd uit het resultaat van de organisatie. Deze correctie wordt verwerkt door eliminatie op het resultaat deelneming en deze eliminatie in de balans in mindering te brengen op de waarde van de deelneming.

Deelnemingen waarin het Erasmus MC de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures) worden gewaardeerd volgens dezelfde methode.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor de jaarrekening van het Erasmus MC. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover het Erasmus MC in deze situatie geheel of gedeeltelijk in staat voor de schulden van de deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening getroffen ter grootte van de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van de deelneming. De voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op de deelneming gevormd en voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

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

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de organisatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de organisatie en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd. De onder financiële vaste activa opgenomen overige financiële vaste activa worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze overige financiële vaste activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen verrekenprijzen, welke gebaseerd zijn op de actuele inkooprijzen, rekening houdend met eventuele incurantheid, of respectievelijk lagere opbrengstwaarde.

Zelf geproduceerde geneesmiddelen en halffabricaten worden gewaardeerd tegen verrekenprijzen, welke gebaseerd zijn op de actuele inkooprijzen, rekening houdend met eventuele incurantheid.

Onderhanden werk DBC's/DBC-zorgproducten

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

Van zorgverzekeraars ontvangen voorschotten worden hierop in mindering gebracht. Verliezen op onderhanden werk worden genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn, wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten. De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar, tenzij anders vermeld.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Op de post Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten wordt een voorziening getroffen voor de effecten van schadelastprognoses boven plafonddafspraken met zorgverzekeraars.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kassaldi, banktegoeden en direct opeisbare deposito's, met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de organisatie, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Groepsvermogen

Het groepsvermogen is gesplitst in gestort en opgevraagd kapitaal, bestemmingsreserve en overige reserves. Bij een bestemmingsreserve is door de Raad van bestuur een beperking in de bestedingsmogelijkheid aangebracht.

Aandeel derden in groepsvermogen

Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het netto belang in de netto-activa van de desbetreffende groepsmaatschappijen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De gehanteerde disconteringsvoet is de "discount rate for pension obligations according to IFRS/US-GAAP" per 31-12-2025. (bron: <https://www.lurse.de/en/expertise/pensions/discount-rates/>). De rentemutatatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening.

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

Wachtgelden en arbeidsongeschiktheid

Het Erasmus MC is voor de wachtgelden en de regeling werkhervatting gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid eigen risicodragend. Deze voorzieningen hebben betrekking op toekomstige verplichtingen uit hoofde van genoemde regelingen. De voorzieningen zijn berekend volgens de statische methode. Het bedrag van deze voorzieningen wordt bepaald op basis van kennis en verwachtingen over hoogte en duur van per balansdatum lopende betalingsverplichtingen.

Lifetimevariant

Dit betreft een voorziening voor personeelsleden die gebruik gemaakt hebben van de lifetimeregeling.

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de organisatie.

Langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid en voor medewerkers voor wie na deze twee jaar nog een doorbetalingsverplichting geldt (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na balansdatum vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Jubileumvoorziening

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 regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten in de zin van RJ 271.

Zware beroepen regeling

De voorziening zware beroepen is een voorziening voor medewerkers om vervroegd te kunnen stoppen met werken. De regeling houdt in dat medewerkers die de regeling benutten een RVU-uitkering ontvangen. Het bedrag van deze uitkeringen is voorzien. In de voorziening is rekening gehouden met de reeds bekende deelnemers plus een inschatting van de verwachte deelnemers gedurende de looptijd van de regeling.

Generatieregeling

De generatieregeling is een regeling bedoeld voor personeelsleden vanaf 62 jaar en ouder om op een duurzame wijze de pensioengerechtigde leeftijd te behalen. De regeling houdt in dat medewerkers die de regeling benutten 80% werken, 90% loon en 100% pensioenopbouw behouden. In de voorziening is rekening gehouden met de medewerkers die al gebruikmaken van de regeling en is er een inschatting gemaakt van de verwachte deelnemers in de toekomstige jaren. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten in de zin van RJ 271.

Voorziening claims, geschillen en rechtsgedingen

Uit de voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt het eigen risico in verband met medische aansprakelijkheid gedekt. Het Erasmus MC heeft hiervoor een verzekering afgesloten. Het ultimo boekjaar opgenomen bedrag heeft betrekking op mogelijke uitkering van schades en is geactualiseerd voor het maximale eigen risico van deze verzekering. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Overige voorzieningen

Onder de overige voorzieningen is opgenomen de voorziening voor asbestsanering en de voorziening voor verlieslatende contracten.

Voor nadere toelichting van de specifieke berekeningsgrondslagen van de specifieke voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Langlopende schulden

Langlopende leningen waarvan de organisatie de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt samen met de verschuldigde rentevergoeding zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de resultatenrekening wordt verwerkt. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS

Het totaal toegekende bedrag aan schadevergoeding van het Ministerie van VWS is gepassiveerd in 2015. Deze schadevergoeding bestaat uit twee toezeggingen. De eerste toezegging voor de overgangsregeling kapitaallasten is in 10 jaar vrijgevallen onder de overige bedrijfsopbrengsten 2024 was het laatste jaar. De tweede toezegging voor het Decentralisatie Huisvesting Academische Ziekenhuizen kader (DHAZ-kader) valt in 40 jaar vrij onder de overige bedrijfsopbrengsten in de jaren 2015 tot en met 2054.

De vooruitontvangen schadevergoeding is verwerkt conform de bepalingen van RJ 274 Overheidssubsidies met betrekking tot de verwerking van exploitatiesubsidies.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode.

Onderhanden werk uit hoofde van EMF-projecten

Het onderhanden werk uit hoofde van EMF projecten wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde directe materiaal- en arbeidskosten, direct toerekenbaar uitbesteed werk en overige externe kosten, inclusief een opslag voor aan de projecten gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten. Op de post onderhanden projecten zijn de gedeclareerde termijnen en vooruitontvangen betalingen in mindering gebracht.

De resultaten op projecten of deelprojecten worden, indien betrouwbaar te schatten, verantwoord naar rato van de voortgang van het project. Indien de resultaten niet betrouwbaar te schatten zijn, worden de resultaten op projecten of deelprojecten verantwoord in het jaar van oplevering. Voorzieningen voor verwachte verliezen worden genomen in de periode waarin vast komt te staan dat sprake is van verliesgevendende projecten en worden in mindering gebracht op de post onderhanden projecten.

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

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

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

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in deze verslagperiode zijn geconstateerd, worden aan deze verslagperiode toegerekend.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Bij de bedrijfsopbrengsten worden verantwoord de aan de patiëntenzorg gelieerde onderdelen: Zorgverzekeringswet, Jeugdwet, Subsidie voor Zorgverlening, Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties, Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg en Baten uit onderaanneming.

Opbrengsten zorgverzekeringswet

De opbrengsten zorgverzekeringswet 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, rekening houdend met de contractuele afspraken met de zorgverzekeraars.

Specifieke aandachtspunten medisch specialistische zorg

De onzekerheden voor instellingen voor medisch specialistische zorg zijn de afgelopen jaren verder verminderd. De resterende in de jaarrekening 2025 van toepassing zijnde (landelijke) aandachtspunten voor het Erasmus MC hebben betrekking op:

- Toerekening van de contractafspraken met de zorgverzekeraars per schadelastjaar aan de verslagperiode en afwikkeling oude jaren;
- Inschatting effecten Horizontaal Toezicht.

Toerekening van de contractafspraken met de zorgverzekeraars per schadelastjaar aan de verslagperiode en afwikkeling oude jaren;

Erasmus MC heeft met de zorgverzekeraars per schadelastjaar afspraken gemaakt over de zorgverlening. De schadelastafspraken zijn op basis van plafond-, staffel- en nacalculatieafspraken gemaakt. Toerekening aan verslagperiode vindt plaats aan de hand van de Percentage of Completion (PoC) methode, conform de handreiking omzetverantwoording.

De uiteindelijke uitkomsten, mede op basis van eventuele later geregistreerde zorgprestaties, zullen blijken uit de afrekeningen met zorgverzekeraars. In deze jaarrekening is de beste inschatting van het financieel effect op de omzet en daarmee samenhangende posten verwerkt. Over de schadelastjaren tot en met 2020 zijn definitieve opbrengstverrekeningen ontvangen van de zorgverzekeraars. Over de schadejaren vanaf 2021 moeten de diverse definitieve opbrengstverrekeningen nog ontvangen worden, waarna afwikkeling met de zorgverzekeraars zal plaatsvinden.

Conclusie Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft ten behoeve van de bepaling van het resultaat en de financiële positie de best mogelijke schattingen gemaakt op basis van de beschikbare informatie, onder andere met betrekking tot bovenstaande aspecten van de omzetverantwoording. De Raad van Bestuur is van mening dat, met voornoemde toelichting, de jaarrekening het vereiste inzicht geeft in het resultaat en de financiële positie van het Erasmus MC op basis van de ons nu bekende feiten en omstandigheden.

Jeugdwet

Dit betreft de vergoeding van de zorg die door de gemeenten bij het Erasmus MC wordt afgenomen op basis van de Jeugdwet.

Subsidie voor Zorgverlening

Onder de subsidie voor zorgverlening is opgenomen de Regeling Strategisch Opleiden MSZ (voorheen subsidieregeling kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg).

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

Onder de beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn de beschikbaarheidsbijdrage als bedoeld in artikel 56a van de Wet marktordening gezondheidszorg en het Besluit beschikbaarheidsbijdrage WMG verantwoord.

Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg

Dit betreft de beschikbaarheidsbijdrage als bedoeld in artikel 56a van de Wet marktordening gezondheidszorg en het Besluit beschikbaarheidsbijdrage WMG. De omschrijving van academische zorg is opgenomen in onderdeel B van de bijlage bij het Besluit beschikbaarheidsbijdrage WMG.

Baten uit onderaanneming

Dit betreft opbrengsten voor zorgwerkzaamheden verricht in onderaanneming. Daarvan is sprake als een zorgaanbieder een contractuele relatie met de hoofdaannemer heeft om zorg te verlenen en geen contractuele verplichting heeft met een Wlz-uitvoerder, een zorgverzekeraar of een houder van een persoonsgebonden budget.

Andere beroeps-of bedrijfsmatige activiteiten

Dit betreft baten uit andere beroepsmatige of bedrijfsmatige activiteiten dan het verlenen van zorg, zoals commerciële activiteiten of overige opbrengsten uit maatschappelijke ondersteuning. Dit betreft ondermeer de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie, Rijksbijdrage medische faculteit van UMC's en overige subsidies.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige opbrengsten zijn gebaseerd op aan derden gefactureerde of doorberekende bedragen voor geleverde goederen en diensten, onder aftrek van eventuele omzetbelasting en kortingen. Tevens is hieronder opgenomen de mutatie in het onderhanden werk EMF-onderzoek en de jaarlijkse vrijval van de vooruitontvangen bijdrage van het Ministerie van VWS.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Het gaat hierbij om kosten van personeel niet in loondienst en honorarium van vrijgevestigde medisch specialisten.

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers, respectievelijk de belastingdienst.

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening 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 wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald 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 resultatenrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

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

Pensioenlasten

Het Erasmus MC heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Niet alle groepsmaatschappijen hebben werknemers in dienst. De rechtspersonen waar dit wel het geval is, zijn aangesloten bij Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW) of Stichting Pensioenfonds ABP (ABP).

Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen, welke afhankelijk is van leeftijd, gemiddeld verdiend salaris en dienstjaren. De aan de pensioenfondsen te betalen premie wordt als last in de resultatenrekening verantwoord. Indien de aan de pensioenfondsen te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW)

De groepsmaatschappij draagt premies af aan PFZW waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. Tot en met 2025 hing de aanpassing van het pensioen vooral af van de dekkinggraad. Per 1 januari 2026 is PFZW overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel, conform de Wet toekomst pensioenen. Dit betekent dat de regeling voor PFZW vanaf die datum wordt uitgevoerd als een premieregeling (persoonlijk pensioenvermogen). De opbouw vindt plaats op basis van beschikbare premie, waarbij beleggingsresultaten en risicodeling bepalend zijn voor het uiteindelijke pensioen. Er is geen sprake meer van een gegarandeerde uitkering of een vaste dekkinggraadnorm.

De dekkinggraad van december 2025 is de laatste die is gepubliceerd en deze wordt gebruikt om het pensioeninkomen en -vermogen van de deelnemers ten tijde van de overstap naar de nieuwe regeling te berekenen. In december 2025 was de dekkinggraad 125,7% (bron: www.pfzw.nl).

In het geval van een tekort bij het PFZW heeft de groepsmaatschappij geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan het effect van de hogere toekomstige premies. In de jaarrekening worden daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord.

Stichting Pensioenfonds ABP (ABP)

De groepsmaatschappij draagt premies af aan het ABP waarvan 70% door de werkgever wordt betaald en 30% door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks door het ABP geïndexeerd, indien en voor zover de dekkinggraad van het pensioenfonds dit toelaat. De actuele dekkinggraad van het Pensioenfonds ABP per balansdatum was 123,5% (bron: www.abp.nl). De minimaal vereiste dekkinggraad volgens DNB is 104%. Het ABP verwacht per 1 januari 2027 over te gaan naar het nieuwe pensioenstelsel.

In het geval van een tekort bij het ABP heeft de groepsmaatschappij geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan het effect van de hogere toekomstige premies. In de jaarrekening worden daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord.

Leaseverplichtingen

Het Erasmus MC kan financiële en operationele leasecontacten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij het Erasmus MC als lessee voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel draagt, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Financiële lease

Als de rechtspersoon optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele lease

Als het Erasmus MC optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de resultatenrekening gebracht.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

Het Erasmus MC verricht als academisch ziekenhuis nagenoeg uitsluitend activiteiten als genoemd in artikel 1.4, eerste lid, van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en is daarom vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Alle overige in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn onderworpen aan de vennootschapsbelasting met uitzondering van Geboortecentrum Sophia Holding BV, Centrum Bijzondere Tandheelkunde Rijnmond BV, DermaHaven BV en Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV die alle van de zorgvrijstelling gebruik maken. Stichting Innovative Molecular Research Fund drijft geen onderneming en is uit dien hoofde niet aan de vennootschapsbelasting onderworpen.

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

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Voor belastbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingverplichting opgenomen tenzij de instelling in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal aflopen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingvordering opgenomen uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst afloopt en er fiscale winst beschikbaar zal zijn ter compensatie van het tijdelijk verschil.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de instelling op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van haar activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Aandeel in winst/verlies van deelnemingen waarin wordt deelgenomen

Onder het aandeel in winst/verlies van deelnemingen waarin wordt deelgenomen is opgenomen het aandeel in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa.

1.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de winst- en verliesrekening gemaakt in de volgende segmenten: Erasmus MC Zorg en Erasmus MC Onderzoek & Onderwijs (O&O). Bij de verdeling van de winst- en verliesrekening per operationeel segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces.

Directe kosten worden direct toegerekend aan betreffend segment. De indirecte kosten zijn verdeeld op basis van vaste verdeelsleutels.

1.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen en betaalde rente, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Investerings in groepsmaatschappijen worden verwerkt tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van, binnen de geacquireerde organisatie, aanwezige geldmiddelen.

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

1.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

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

1.1.4.7 Grondslagen WNT

Voor de verantwoording uit hoofde van de Wet normering topinkomens (WNT) baseert het Erasmus MC zich op de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels, en op de Modelverantwoording WNT van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties met betrekking tot het verslagjaar.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	4.307	10.634
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	129	17
Totaal immateriële vaste activa	<u>4.436</u>	<u>10.651</u>

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	10.651	20.838
Bij: investeringen	560	1.558
Af: afschrijvingen	6.773	11.745
Af: desinvesteringen	2	-
Boekwaarde per 31 december	<u>4.436</u>	<u>10.651</u>
Aanschafwaarde	67.223	66.728
Cumulatieve afschrijvingen	62.787	56.077

Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom

De immateriële vaste activa betreffen met name het Elektronisch Patiëntendossier van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	555.098	591.446
Machines en installaties	320.796	332.105
Andere vaste bedrijfsmiddelen	164.564	172.402
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	79.074	77.633
Boekwaarde materiële vaste activa	<u>1.119.532</u>	<u>1.173.586</u>
Vooruitontvangen investeringssubsidies	-24.109	-26.295
Totaal materiële vaste activa	<u>1.095.423</u>	<u>1.147.291</u>

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	1.173.586	1.220.305
Bij: investeringen	69.399	84.406
Af: afschrijvingen	121.026	124.764
Af: bijzondere waardeverminderingen	1.626	735
Af: desinvesteringen	801	5.626
Boekwaarde per 31 december	<u>1.119.532</u>	<u>1.173.586</u>
Aanschafwaarde	2.802.383	2.743.352
Cumulatieve afschrijvingen	1.682.851	1.569.766

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

Investeringsen

De investeringen in het jaar 2025 bedragen in totaal € 69,4 miljoen. Dit bedrag is opgebouwd uit een investeringsbedrag dat in het jaar 2025 is geactiveerd ad € 66,3 miljoen en een toename van de positie materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa ad € 3,1 miljoen.

Bijzondere waardeverminderingen

In het jaar 2025 heeft er een afboeking plaatsgegevonden voor plankosten ad € 1,6 miljoen (2024 € 0,7 miljoen), welke is opgenomen onder de materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering.

Vooruitontvangen investeringssubsidies (voorheen: investeringssubsidies à fonds perdu)

Dit betreft een fonds in hoogte gelijk aan de boekwaarde van tot en met 1987 à fonds perdu-gefinancierde investeringen in gebouwen. Hieronder is ook opgenomen de tegenwaarde van de gebouwen en terreinen die per 1 januari 2003 zijn overgekomen in het kader van de integratie tussen academisch ziekenhuis en medische faculteit. Dezelfde systematiek geldt voor investeringen gefinancierd uit EMF, alsmede investeringen die uit bijdragen door derden zijn gefinancierd.

De mutaties in 2025 betreffen de onttrekking van € 1,6 miljoen en een dotatie van € 0,2 miljoen. Tevens is een bedrag van € 0,8 miljoen rechtstreeks in de activa verwerkt.

Het verloop van de vooruitontvangen investeringssubsidies is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	26.295	25.279
Dotatie	210	2.814
Overig	-816	-
Onttrekking	1.580	1.798
Stand per 31 december	<u>24.109</u>	<u>26.295</u>

Hypothecaire zekerheden en verpande materiële vaste activa

De materiële vaste activa van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV dienen voor een bedrag van € 33,8 miljoen (2024: € 33,8 miljoen) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 0 (2024: € 0) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

In aanloop naar de geplande ingebruikname van een nieuw te bouwen ziekenhuis in 2029 worden de gebouwen en installaties van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV in Goes versneld afgeschreven tot een boekwaarde van nihil per 30 juni 2029 (voorheen 31 december 2028).

Juridisch eigendom

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 12,1 miljoen (2024: € 16,1 miljoen) aan vaste activa opgenomen waarvan Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV alleen het economisch eigendom heeft.

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

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Andere deelnemingen	7.882	5.431
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	5.573	9.482
Overige vorderingen	1.670	1.605
Af: voorzieningen	-2.045	-6.465
Totaal financiële vaste activa	<u>13.080</u>	<u>10.053</u>

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	10.053	9.931
- kapitaalstortingen en overige waardeveranderingen	1.347	1.266
- resultaat deelnemingen	1.104	-755
- dividenduitkeringen	-	-5
- verstrekte leningen	2.136	473
- aflossing en overige waardeveranderingen	-5.980	-577
- mutatie voorzieningen	4.420	-280
Boekwaarde per 31 december	13.080	10.053
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar	-	-
Saldo per 31 december	13.080	10.053

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.8.

Andere deelnemingen

Dit betreft de waardering van de deelnemingen van Erasmus MC Holding BV en Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV, zoals in onderstaand overzicht is weergegeven.

Belangrijkste mutatie in 2025: In 2025 heeft Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV een aandeel van 16% in Microvida BV verworven. Deze deelneming is tegen verkrijgingsprijs gewaardeerd.

Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen

Deze vorderingen hebben betrekking op leningen die zijn verstrekt aan diverse deelnemingen. De rente percentages variëren tussen 2% en 8% (gelijk aan 2024). Twee leningen zijn verstrekt met een variabele rente (3maands EURIBOR + 250 basispunten opslag, gelijk aan 2024) en (3maands EURIBOR + 300 basispunten opslag). In 2025 zijn de leningen van een deelneming omgezet naar aandelen. De resterende looptijd van de leningen varieert tussen 1 en 21 jaar (2024: 1 en 22 jaar).

Overige vorderingen

De overige langlopende vorderingen betreffen ultimo 2025 met name het door Erasmus MC aangehouden ledenkapitaal van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CentraMed BA. De waarde van dit ledenkapitaal bedraagt ultimo 2025 € 1,4 miljoen (2024 € 1,3 miljoen). CentraMed verzekert medische aansprakelijkheidsrisico's van zorginstellingen. Zekerheidshalve heeft Erasmus MC een voorziening gevormd op het waarborgkapitaal van CentraMed, omdat onzeker is of bij beëindiging van de verzekeringsactiviteiten het waarborgkapitaal wordt terugontvangen.

Overzicht andere deelnemingen

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Erasmus MC Holding BV</i>		
anDREa BV (33,33%)	-	-
Apotheek A15 Holding BV (25%)	2.596	2.816
Coöperatie Ambulancezorg ZHZ UA (33,33%)	-	-
Erasmus Biomedical Fund BV (27,63%)	82	82
GenomeScan BV (33,3%)	1.308	1.213
HollandPTC BV (33,33%)	1.726	-
International Patient Center BV (33,33%)	-	-
Kaminari Medical BV (12%)	-	-
Pan Cancer T BV (9,87%)	-	-
Sensus (0,43%)	-	-
Spatium Medical BV (12,29%)	-	-
Swanbridge Capital BV (37,04%)	568	507
Zorgwinkel Erasmus MC BV (50%)	-	-
Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Innovation Quarter BV (0,737%)	-	-
UNIQ BV (0,65%)	-	-
Graduate Entrepreneur Fund Coöperatie UA	359	449
<i>Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV</i>		
Scheldezoom Farmacie BV (50%)	-	-
Accureon B.V. (35%)	172	14
Pathan BV (15,67%)	350	350
Microvida B.V. (16,00%)	721	-
Totaal andere deelnemingen	7.882	5.431

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie van de voorraden is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Apotheek	17.982	18.603
Medische en hulpmiddelen	18.818	18.831
Af: voorziening voorraden	547	583
Totaal gereed product en handelsgoederen	<u>36.253</u>	<u>36.851</u>

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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	134.356	123.048
Af: ontvangen voorschotten	122.940	128.350
Totaal onderhanden werk uit DBC's / DBC-zorgproducten	<u>11.416</u>	<u>-5.302</u>

De totale post onderhanden werk ultimo 2025 is € 16,7 miljoen hoger ten opzichte van de stand ultimo 2024. Deze stijging wordt voornamelijk verklaard door hogere waardering Onderhandenwerk per balansdatum, bij lagere ontvangen voorschotten.

De in het boekjaar als opbrengst verwerkte mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten bedraagt € 11,3 miljoen (2024: € 9,4 miljoen).

6. Vorderingen

De specificatie van de vorderingen is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
op handelsdebiteuren	195.188	206.126
op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	328	752
Overige vorderingen:		
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	169.171	134.043
- nog te factureren omzet GGZ	4.006	2.244
- overige nog te factureren bedragen	-5	102
- vooruitbetaalde bedragen	23.199	25.643
- nog te ontvangen bedragen	58.561	48.888
- overige overlopende activa	354.323	315.032
Totaal vorderingen	<u>804.771</u>	<u>732.830</u>

Handelsdebiteuren

Het debiteurensaldo ultimo 2025 ligt € 10,9 miljoen onder het saldo ultimo 2024. Daling betreft met name de geringere facturatie aan zorgverzekeraars aan het einde van het jaar.

Overige overlopende activa

Lopende deposito's zijn niet onvoorwaardelijk vervroegd opeisbaar en daarom onder de overige overlopende activa gepresenteerd. De per 31 december 2025 lopende deposito's hebben een waarde van € 340,0 miljoen (bedrag ultimo 2024 € 310,0 miljoen).

Voorziening dubieuze posten

Aan het eind van het boekjaar is wegens geraamde oninbaarheid van debiteuren een voorziening gevormd van € 6,4 miljoen, waarvan € 5,2 miljoen betrekking heeft op debiteuren patiëntenzorg niet zijnde zorgverzekeraars en € 1,2 miljoen op overige debiteuren. In 2024 waren deze bedragen als volgt: samengesteld € 6,9 miljoen in totaal, waarvan € 4,6 miljoen betrekking heeft op debiteuren patiëntenzorg niet zijnde zorgverzekeraars en € 2,3 miljoen op overige debiteuren. De voorziening is bepaald op basis van de statische methode.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten

Op de post nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten is een bedrag van € 16,0 miljoen in mindering gebracht voor overschrijding plafonds van zorgverzekeraars voor het schadelastjaar 2025. Contractnuanceringen met betrekking tot schadelastjaren tot en met 2024 zijn opgenomen onder de overige kortlopende schulden.

Onder de overige vorderingen zijn geringe bedragen opgenomen met een looptijd van langer dan een jaar.

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Bankrekeningen	302.361	265.914
Kassen	10	5
Totaal liquide middelen	<u>302.371</u>	<u>265.919</u>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

8. Groepsvermogen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.344	3.344
Herwaarderingsreserve	-	-
Bestemmingsreserve	203.427	198.580
Overige reserves	720.653	609.136
Totaal groepsvermogen	927.424	811.060

Het verloop van het groepsvermogen is als volgt:

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Herwaarderingsreserve	Bestemmingsreserves	Overige reserves	Aandeel derden
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024	3.344	887	189.181	546.799	652
Mutaties in boekjaar 2024	-	-887	-	-	-652
Resultaatbestemming 2024	-	-	9.399	62.337	-
Stand per 1 januari 2025	3.344	-	198.580	609.136	-
Resultaatbestemming 2025	-	-	4.847	111.517	-
Stand per 31 december 2025	3.344	-	203.427	720.653	-

8.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaatbestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.344	-	-	3.344
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	3.344	-	-	3.344

8.2. Bestemmingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaatbestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vooruitontvangen kapitaalslasten	189.708	4.748	-	194.456
Erasmus MC - revolving fund	712	99	-	811
Erasmus MC - fundamenteel onderzoek	8.160	-	-	8.160
Totaal bestemmingsreserve	198.580	4.847	-	203.427

De bestemmingsreserves zijn door het bestuur beklemd, de overige reserves zijn vrij besteedbaar.

Vooruitontvangen kapitaallasten

Egalisatiereserves worden toegepast in situaties waarbij ten behoeve van investeringen bedragen worden ontvangen in een ander tempo en ritme dan het betreffende afschrijvingsregime. Ook komt het voor dat bedragen ten behoeve van het betreffende investeringskader op grond van planning vooruit worden ontvangen in relatie tot het moment van daadwerkelijk investeren en activeren (bijvoorbeeld bouwmiddelen).

Ultimo 2025 heeft de post vooruitontvangen kapitaallasten volledig betrekking op het segment O&O en bedraagt deze € 194,5 miljoen (2024: € 189,7 miljoen). Het betreft toekomstige investeringen op het gebied van onderzoek en onderwijs.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

Erasmus MC - revolving fund

Jaarlijks wordt een bedrag gereserveerd ter stimulering van patiëntgebonden onderzoek, onder meer ter voorbereiding op de aanvraag van extern gefinancierde ontwikkelingsgeneeskundeprojecten. Tevens wordt uit deze bestemmingsreserve het Erasmus MC-aandeel in doelmatigheidsonderzoeken bekostigd. Ook wordt via deze reserve zorgonderzoek bekostigd. Het gehele saldo van het revolving fund heeft via de Commissie Patiëntgebonden Onderzoek reeds volledig bestemming verkregen.

Erasmus MC - fundamenteel onderzoek

Er is besloten om een reserve voor fundamenteel onderzoek te vormen om zodoende deze onderzoeken een extra impuls te geven.

8.3. Overige reserves

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Algemene reserve	2.197	-530	-	1.667
Reserve aanvaardbare kosten	606.939	112.047	-	718.986
Totaal overige reserves	609.136	111.517	-	720.653

8.4. Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Geconsolideerd nettoresultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	116.364	71.736
Herwaardering effecten	-	-887
Totaalresultaat van de instelling	116.364	70.849

9. Voorzieningen

De specificatie van de voorzieningen is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Personele regelingen	83.533	78.312
Claims, geschillen en rechtsgedingen	5.619	6.053
Overige voorzieningen	22.654	20.857
Totaal voorzieningen	111.806	105.222

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Personele regelingen	78.312	26.522	19.085	2.216	83.533
Claims, geschillen en rechtsgedingen	6.053	734	1.168	-	5.619
Overige voorzieningen	20.857	2.182	385	-	22.654
Totaal voorzieningen	105.222	29.438	20.638	2.216	111.806

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

	31-dec-25
	x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	29.397
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	82.409
hiervan > 5 jaar	40.459

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

Toelichting voorzieningen personele regelingen

De specificatie is als volgt:

	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Wachtgelden	4.147	4.736	5.519	-	3.364
Lifetimevariant	144	-	-	30	114
Reorganisatievoorziening	9.399	-	1.948	1.953	5.498
Langdurig zieken	11.345	5.250	3.159	137	13.299
Jubileumvoorziening	13.393	2.306	1.479	-	14.220
Zware beroepen regeling	2.850	1.671	1.675	96	2.750
Generatieregeling	12.567	2.742	1.735	-	13.574
Arbeidsongeschiktheid en overige	24.467	9.817	3.570	-	30.714
	<u>78.312</u>	<u>26.522</u>	<u>19.085</u>	<u>2.216</u>	<u>83.533</u>

Toelichting per categorie voorziening:

Toelichting voorzieningen personele regelingen

Algemeen

De voorziening voor personele regelingen is bedoeld ter dekking van lopende verplichtingen in het kader van wachtgelden, reorganisatie, jubilea, generatieregeling en arbeidsongeschiktheid. De voorzieningen voor personele regelingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde, waarbij de gehanteerde disconteringsvoet gebaseerd is op het rendement van high-quality corporate bonds in de Eurozone.

Wachtgelden

Erasmus MC is eigenrisicodragers voor WW. De voorziening voor wachtgelden is bepaald volgens de statische methode waarbij de omvang wordt bepaald door het berekenen van de verplichtingen inzake lopende wachtgelden op de balansdatum. De uitvoering van deze regeling is extern belegd.

Lifetimevariant

Dit betreft een voorziening voor personeelsleden die gebruik maken van de lifetime regeling. De komende jaren is alleen sprake van uitstroom in verband met pensionering van de betreffende personen.

Langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid en voor medewerkers voor wie na deze twee jaar nog een doorbetalingsverplichting geldt (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.

Jubileumvoorziening

Dit betreft een voorziening voor toekomstig uit te keren jubileum-gratificaties aan het personeel op grond van de huidige personeelsregelingen. Bij de berekening is rekening gehouden met een blijfkans en de leeftijd van het personeel.

Zware beroepen regeling

De voorziening zware beroepen is een voorziening voor medewerkers om vervroegd te kunnen stoppen met werken. De regeling houdt in dat medewerkers die de regeling benutten een RVU-uitkering ontvangen. Het bedrag van deze uitkeringen is voorzien. In de voorziening is rekening gehouden met de reeds bekende deelnemers plus een inschatting van de verwachte deelnemers gedurende de looptijd van de regeling.

Generatieregeling

De generatieregeling is een regeling bedoeld voor personeelsleden vanaf 62 jaar en ouder om op een duurzame wijze de pensioengerechtigde leeftijd te behalen. De regeling houdt in dat medewerkers die de regeling benutten 80% werken, 90% loon en 100% pensioenopbouw behouden. In de voorziening is rekening gehouden met de medewerkers die al gebruikmaken van de regeling en is er een inschatting gemaakt van de verwachte deelnemers in de toekomstige jaren. Deze regeling is voor Erasmus MC sinds 2024 nieuw, voor personeelsleden van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV bestond al een vergelijkbare regeling.

Arbeidsongeschiktheid en overige

Onder dit hoofd is ook opgenomen de voorziening voor arbeidsongeschiktheid voor bestaande verplichtingen. Dit is voor het in de toekomst doorbetalen van salaris aan personeelsleden die op de balansdatum arbeidsongeschikt zijn, voor zover deze kosten niet verzekerd zijn. Vanaf 1 juli 2004 is Erasmus MC eigenrisicodragers WGA. De voorziening hiervoor is op de vereiste hoogte gebracht en bepaald volgens de statische methode.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

Voorziening claims, geschillen en rechtsgedingen

Uit de voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt het eigen risico in verband met medische aansprakelijkheid gedekt. Erasmus MC heeft hiervoor een verzekering afgesloten. Het ultimo boekjaar opgenomen bedrag heeft betrekking op mogelijke uitkering van schades en is geactualiseerd voor het maximale eigen risico van deze verzekering.

Overige voorzieningen

Hieronder is onder andere opgenomen de voorziening voor asbestsanering ter waarde van € 22,3 miljoen (2024: € 20,5 miljoen) op basis van RJ 252.

Op basis van ervaringscijfers heeft een inschatting van de saneringskosten plaatsgevonden per gebouw. Onttrekking van de voorziening vindt in de toekomst plaats op basis van de werkelijke uitgaven in de jaren waarin de saneringsprojecten worden uitgevoerd. Jaarlijks vindt een beoordeling plaats van de toereikendheid van de voorziening op basis van de actuele asbestgegevens en kengetallen voor de complexiteit van de saneringen. In 2025 is € 2,2 miljoen gedoteerd en € 0,4 miljoen vrijgevallen uit deze voorziening (2024: dotatie € 1,4 miljoen en € 1,1 miljoen onttrokken).

10. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar) en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	509.770	540.734
Overige schulden	63.223	71.858
Overlopende passiva	68.532	72.528
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar) en overlopende passiva	<u>641.525</u>	<u>685.120</u>

10.1 Schulden aan banken

Het verloop van de schulden aan banken is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	620.112	655.225
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	79.369	35.113
Stand per 31 december	<u>540.743</u>	<u>620.112</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	30.973	79.378
Stand schulden aan banken per 31 december	<u>509.770</u>	<u>540.734</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de schulden aan banken als langlopend moet worden beschouwd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de schulden aan banken, (< 1 jaar)	30.973	79.378
Langlopend deel van de schulden aan banken, balanspost (> 1 jaar)	509.770	540.734
hiervan > 5 jaar	390.642	422.882

Leningen en rentevoet

De rentevoet van de schulden aan kredietinstellingen is vast. Voor een nadere specificatie van de leningen en rentevoet wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.9.

In 2025 en 2024 zijn met banken geen nieuwe leningen afgesloten.

Zekerheden inzake schulden aan kredietinstellingen

Er is een intercreditor overeenkomst opgesteld tussen BNG Bank, EIB, AG insurance en Erasmus MC. BNG Bank is als Security Agent aangesteld.

Als zekerheid voor de afgesloten leningen met betrekking tot de nieuwbouw Erasmus MC zijn de volgende zekerheden/verplichtingen gesteld:

- Pari-passu zekerheidsverstrekking; toestemming vooraf om een zekerheid te verstrekken;
- Positieve en negatieve hypotheekverklaring ten aanzien van het vestigen van een hypotheek (eerste in rang).

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

De BNG Bank, EIB en AG-Insurance hebben de mogelijkheid tot directe opeisbaarheid bij Erasmus MC:

- bij het geheel of gedeeltelijk niet aflossen van de hoofdsom of nalatigheid in de betaling van de rente;
- ontbinding of liquidatie, dan wel een geheel of gedeeltelijk staken van een of meer van de kernactiviteiten;
- verslechtering van de financiële situatie waardoor de betaling van de aflossing en rente in gevaar komt;
- een ingrijpende wijziging in de regelgeving van het Ministerie van VWS of het Ministerie van OCW met betrekking tot de financiering en exploitatie van de instelling;
- een daling in het solvabiliteitspercentage beneden 20%;
- een DSCR die lager is dan 1,3;
- een leverage ratio groter dan 7;
- indien het Erasmus MC zich niet langer kwalificeert als een publiekrechtelijke rechtspersoon onder de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek;
- verplichte informatie: jaarrekening voorzien van een goedkeurende controleverklaring, balans, winst & verlies rekening en kasstroomoverzicht.

Ultimo 2025 voldoet Erasmus MC aan de door kredietinstellingen gestelde eisen.

De Security Agent heeft het recht tot vestigen van een hypotheek als Erasmus MC niet meer aan zijn aflossing- en rentebetaling verplichting kan voldoen of zijn rapportage verplichtingen niet nakomt die in de intercreditor overeenkomst zijn genoemd.

Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV heeft de volgende zekerheden verstrekt aan de Rabobank:

- een eerste hypotheekrecht van € 33,8 miljoen op al het vastgoed in bezit van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV;
- een eerste pandrecht op alle huidige en toekomstige inventaris van Admiraal de Ruyter ziekenhuis BV;
- een eerste pandrecht op alle huidige en toekomstige rechten en vorderingen van Admiraal de Ruyter ziekenhuis BV, alsmede de zekerheden die daarmee samenhangen.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar onderdeel 1.1.9 Overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

10.2 Overige schulden

Het verloop van de overige schulden is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	78.115	82.035
Bij: nieuw afgesloten contracten	240	532
Af: aflossingen	4.044	4.452
Stand per 31 december	<u>74.311</u>	<u>78.115</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	11.088	6.257
Stand overige schulden per 31 december	<u><u>63.223</u></u>	<u><u>71.858</u></u>

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

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de overige schulden, (< 1 jaar)	11.088	6.257
Langlopend deel van de overige schulden, balanspost (> 1 jaar)	63.223	71.858
hiervan > 5 jaar	33.440	40.936

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar 1.1.9 Overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting in welke mate (het totaal van) de schulden uit hoofde van financial lease als langlopend moet worden beschouwd:

Erasmus MC heeft diverse langlopende verplichtingen die zich kwalificeren als financial lease.

De in het boekjaar 2025 in de exploitatie verwerkte rentelasten financial lease bedragen € 1,0 miljoen (2024: € 1,1 miljoen).

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

De toekomstige minimale leasebetalingen (exclusief rente) zijn voor de volgende perioden als volgt:

	<u>31-dec-25</u>
	x € 1.000
- Perioden niet langer dan 1 jaar na balansdatum	5.077
- Perioden langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar na balansdatum	5.731
- Perioden langer dan 5 jaar na balansdatum	3.410

De financial lease betreft diverse apparatuur, onroerende goederen op de locatie in Vlissingen, alsmede de tijdelijke huisvesting van het in 2016 in gebruik genomen Nucleair Centrum te Goes. Het financial lease contract met Siemens (MES) is eind 2025 afgelopen. De resterende boekwaarde ad € 2,3 miljoen wordt in het eerste kwartaal van 2026 in één keer afgelost. Dit bedrag is meegenomen in de toekomstige leasebetalingen voor een periode niet langer dan 1 jaar na balansdatum.

10.3 Overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS	68.532	72.528
Totaal overige passiva	<u>68.532</u>	<u>72.528</u>

Het verloop van de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	76.524	83.352
Vrijval	3.996	6.828
Stand per 31 december	<u>72.528</u>	<u>76.524</u>
Af: vrijval komend boekjaar	3.996	3.996
Stand vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS per 31 december	<u>68.532</u>	<u>72.528</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS als langlopend moet worden beschouwd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS (< 1 jaar)	3.996	3.996
Langlopend deel van de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS (> 1 jaar)	68.532	72.528
hiervan > 5 jaar	52.548	56.544

In oktober 2015 heeft het Erasmus MC een schadevergoeding van het Ministerie van VWS toegekend gekregen van € 251,0 miljoen ter compensatie van het niet nakomen door dit ministerie van een toegezegde bijzondere kapitaallastenregeling in 2009. Deze schadevergoeding is bedoeld ter compensatie van toekomstige (afschrijvings)lasten van de nieuwbouw en bestaat uit twee toezeggingen met verschillende afbouwtijd.

In december 2018 heeft het Ministerie van VWS een aanvullende betaling gedaan van € 4,7 miljoen op grond van het bindend advies in de vaststellingsovereenkomst met betrekking tot de in de vaststellingsovereenkomst genoemde Garantieregeling van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Deze aanvullende betaling betreft de eerste toezegging.

In 2025 is € 4,0 miljoen ten gunste van het resultaat over 2025 vrijgevallen, opgenomen in de overige bedrijfsopbrengsten (andere opbrengsten, subsidies en bijdragen).

Het kortlopende deel ter waarde van € 4,0 miljoen is opgenomen onder de overige schulden.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

11. Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar) en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	30.973	79.378
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	100.728	88.287
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	732	596
Belastingen en premies sociale verzekeringen	39.416	34.002
Schulden ter zake van pensioenen	19.676	17.083
Overige schulden:		
1. schulden aan zorgverzekeraars	54.637	65.481
2. nog te betalen salarissen en overige personeelskosten	13.878	11.745
3. reservering vakantiegeld	44.732	42.702
4. reservering vakantiedagen	52.815	49.564
5. nog te betalen kosten	57.444	49.432
6. nog te betalen rente	5.706	4.955
7. vooruitontvangen bedragen	146.755	139.398
8. kortlopend deel vooruitontvangen bijdrage Ministerie van VWS	3.996	3.996
9. overige overlopende passiva	15.507	10.272
Totaal overige kortlopende schulden (ten hoogste één jaar) en overlopende passiva	<u>586.995</u>	<u>596.891</u>

Belastingen en premies sociale verzekeringen

In deze post is de verschuldigde loonheffing en BTW over december 2025 opgenomen.

Schulden aan zorgverzekeraars

Dit betreft de schuld aan zorgverzekeraars inzake de contractnuanceringen van de schadelastjaren tot en met 2024.

Looptijd kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Vooruitontvangen bedragen

In de vooruitontvangen bedragen zit met name het onderhanden werk uit hoofde van EMF-projecten en de vooruitontvangen Starters- en stimuleringsbeurzen.

Onderhanden werk/gefactureerde bedragen uit hoofde van EMF-projecten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Kostprijs onderhanden projecten	581.554	540.014
Af: gefactureerde bedragen	-694.936	-646.602
Af: voorziening onderhanden projecten	-3.302	-2.283
Totaal onderhanden werk/gefactureerde bedragen uit hoofde van EMF-projecten	<u>116.684</u>	<u>108.871</u>

De onderhanden projecten bestaan uit vooruitontvangen bedragen van subsidieverstrekkingen en uitgaven gedaan in het kader van deze projecten. Erasmus MC heeft er conform de afgelopen jaren voor gekozen deze bedragen gesaldeerd op te nemen in de jaarrekening. De omvang van de debetpositie in deze onderhanden projecten bedraagt € 43,5 miljoen en de creditpositie € 160,1 miljoen.

Kredietlimieten en gestelde zekerheden

De kredietlimiet bij bankinstellingen in rekeningcourant bedraagt voor Erasmus MC € 120 miljoen. Hiervan is € 70 miljoen werkkapitaal faciliteit bij ABN-Amro Bank en € 50 miljoen bij de Rabobank. De kredietlimiet bij bankinstellingen in rekeningcourant bedraagt voor Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV bij de Rabobank € 20 miljoen.

Hiervoor zijn er door Erasmus MC geen zekerheden gesteld. Wel is er bij alle financiers sprake van convenanten.

-Voor de financiële convenanten van de EIB, BNG Bank en AG Insurance wordt verwezen naar paragraaf 1.1.5.10. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar) en overlopende passiva.

-Voor de overige kredietinstellingen (ABN-Amro Bank en Rabobank) geldt dat de solvabiliteitsratio en het garantievermogen ten minste 20% van het gecorrigeerde balanstotaal dient te bedragen en de interest coverage ratio ten minste 1,3 dient te zijn. Als niet-financiële convenanten gelden: cross default, material adverse change, no change of ownership, no change of structure, negative pledge en pari passu.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV heeft voor haar kredietfaciliteit (€ 20 miljoen) bij de Rabobank zekerheden verstrekt, zoals hypothecaire zekerheid op al het vastgoed in bezit van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV, pandrecht op de machines en installaties en pandrecht op alle huidige en toekomstige rechten en vorderingen.

12. Risico's van financiële instrumenten

Algemeen

Erasmus MC maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Erasmus MC blootstelt aan kredietrisico, renterisico, kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen is een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties te beperken.

Kredietrisico

Erasmus MC loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, onderhanden werken, overige vorderingen, effecten en liquide middelen.

Het maximale kredietrisico bedraagt € 1.100,6 miljoen.

Het kredietrisico is geconcentreerd bij een aantal tegenpartijen of economisch verbonden tegenpartijen en dit betreft het volgende:

- Financiële vaste activa: € 5,2 miljoen (vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen € 5,6, overige langlopende vorderingen € 1,7 miljoen en voorzieningen € -2,0 miljoen);
- Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten € 11,4 miljoen;
- Vorderingen en overlopende activa: € 781,6 miljoen (bestaande uit: vorderingen op debiteuren en nog te factureren bedragen aan zorgverzekeraars, particulieren en derden (€ 368,4 miljoen) en nog te ontvangen bedragen en overige overlopende activa (€ 412,9 miljoen)). In de post vorderingen op debiteuren is rekening gehouden met een mogelijke oninbaarheid van € 6,4 miljoen en de post nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten van € 9,9 miljoen;
- Liquide middelen: € 302,4 miljoen bij diverse banken.

De blootstelling aan kredietrisico van Erasmus MC wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers.

Rente- en kasstroomrisico

Het beleid van Erasmus MC is om al haar financieringen aan te trekken met leningen die een vaste looptijd, een vaste rente en geen renteherziening gedurende de looptijd hebben.

Het renterisico kan worden weergegeven op basis van de resterende looptijd van de langlopende schulden:

	Uitstaand bedrag				
	per 31 dec 2025	≤ 1 jaar	> 1 en ≤ 5 jaar	> 5 en ≤ 10 jaar	> 10 jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Opgenomen vastrentende leningen	540.743	113	21.399	32.734	486.497
Overige langlopende schulden	74.311	1.853	-	70.098	2.360
Totaal per 31 december 2025	615.054	1.966	21.399	102.832	488.857

Liquiditeitsrisico

Erasmus MC bewaakt de liquiditeitspositie dagelijks door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen.

Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van Erasmus MC te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft, zodat steeds wordt voldaan aan de gestelde leningconvenanten (zoals beschreven in de toelichting op de geconsolideerde balans in paragraaf 1.1.5.10).

Per 31 december 2025 bedragen de contractuele aflossingsverplichtingen:

	≤ 1 jaar	> 1 en ≤ 2 jaar	> 2 en ≤ 5 jaar	> 5 jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	30.973	30.411	88.717	390.642
Overige langlopende schulden	11.088	7.486	22.297	33.440
Totaal per 31 december 2025	42.061	37.897	111.014	424.082

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

Toelichting van de reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

De reële waarde en boekwaarde (inclusief lopende rente) van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten kan als volgt worden weergegeven:

	Boekwaarde ultimo 2025
	x € 1.000
Schulden aan banken	540.743
Overige langlopende schulden	74.311
Totaal	<u>615.054</u>

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder langlopende schulden is ultimo 2025 lager dan de boekwaarde ultimo 2025, omdat ultimo 2025 de actuele rentepercentages van eventueel nieuw af te sluiten langlopende schulden hoger zijn dan de rentepercentages van de lopende langlopende schulden.

13. Niet in de balans opgenomen regelingen

Garanties, langlopende contracten en fiscaal

Materiële vaste activa. Met betrekking tot nieuwbouw- en instandhoudingsprojecten van Erasmus MC is op de balansdatum voor € 38,4 miljoen (2024: € 16,8 miljoen) opgedragen waarvoor nog werkzaamheden moeten worden gedaan en facturen moeten worden ontvangen.

Uit hoofde van de lopende bouwprojecten van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV bestaat per 31 december 2025 een investeringsverplichting van € 1,9 miljoen (2024: € 2,9 miljoen).

Fiscale eenheid. De fiscale eenheid Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam (Erasmus MC), Erasmus MC Holding BV en dochtermaatschappijen voor de omzetbelasting bestaat uit de volgende rechtspersonen:

- Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam (Erasmus MC)
- Erasmus MC Holding BV en de volgende dochtermaatschappijen:
 - Erasmus MC O&O Holding BV en de volgende dochtermaatschappijen:
 - MI&EUR Implementation and Exploitation BV
 - ViroNovative BV
 - Erasmus MC Zorg Holding BV en de volgende dochtermaatschappijen:
 - Centrum Bijzonder Tandheelkunde Rijnmond BV
 - DermaHaven BV
 - Haven Service BV
 - Travelclinic Erasmus MC BV
 - Erasmus MC Apotheek Holding BV en de volgende dochtermaatschappij:
 - Poliklinische Apotheek Erasmus MC BV
- Stichting Erasmus MC Foundation

Op grond van de invorderingswet is iedere tot de fiscale eenheid behorende entiteit hoofdelijk aansprakelijk voor het totaal van de verschuldigde omzetbelasting van de fiscale eenheid. De totale positie van de fiscale eenheid bedraagt € 2,3 miljoen schuld.

Voor de volgende rechtspersonen bestaat vanaf 1 januari 2025 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting:

- Erasmus MC Holding BV en de volgende (klein)dochtermaatschappijen:
 - Erasmus MC O&O Holding BV en de volgende dochtermaatschappij:
 - MI&EUR Implementatie and Exploitation BV
 - Erasmus MC Zorg Holding BV en de volgende dochtermaatschappijen:
 - Haven Service BV
 - Travelclinic Erasmus MC BV
 - Erasmus MC Campus en Vastgoed Holding BV
 - Grex Erasmus MC BV
 - Parkmanagement Erasmus MC BV

Op grond van de invorderingswet is iedere tot de fiscale eenheid behorende entiteit hoofdelijk aansprakelijk voor het totaal van de verschuldigde vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid. De totale positie van de fiscale eenheid bedraagt € 0,04 miljoen vordering. (2024: € 0,4 miljoen)

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

Leaseauto's Erasmus MC. Alle lopende leasecontracten zijn op basis van operational lease afgesloten. Deze verplichting betreft een kortlopend deel van € 0,029 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 0,61 miljoen.

Lease contracten Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV.

De toekomstige minimale leasebetalingen zijn voor de volgende perioden als volgt:

- Perioden niet langer dan 1 jaar na balansdatum	1,7 miljoen
- Perioden langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar na balansdatum	4,2 miljoen
- Perioden langer dan 5 jaar na balansdatum	4,8 miljoen

Huurverplichtingen. Uit hoofde van aangegane huurcontracten heeft het Erasmus MC langlopende verplichtingen uitstaan van € 15,0 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichtingen bedraagt € 6,1 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 8,9 miljoen. Er zijn geen verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar.

De huurverplichtingen hebben betrekking op kantoorruimte, datacentra, laboratoriumruimte, opslagruimte en parkeerruimte. Haven Service BV is voor de locatie Haringvliet 72 een huurovereenkomst aangegaan van € 0,4 miljoen per jaar. Deze overeenkomst loopt tot en met augustus 2027. De verplichting bedraagt in totaal € 0,7 miljoen (exclusief indexeringen). De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 0,3 miljoen.

Dienstverlening bedden. Erasmus MC heeft een overeenkomst gesloten met betrekking tot de levering van bedden en bijbehorende accessoires. In tegenstelling tot het verleden worden de bedden en bijbehorende accessoires niet aangeschaft maar worden deze op basis van een dienstverleningsovereenkomst afgenomen van de leverancier. In het contract is rekening gehouden met total cost of ownership.

Dit houdt in dat alle te verwachten kosten zoals afschrijving, vervanging en onderhoud worden meegenomen in het contract. In dit contract zijn alle bedgerelateerde kosten opgenomen. De totale verplichting bedraagt € 7,8 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichting bedraagt € 0,9 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 4,0 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 2,9 miljoen.

Informatie en Technologie (I&T). Erasmus MC heeft langlopende verplichtingen uitstaan met betrekking tot I&T-faciliteiten met een waarde van € 30,5 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichtingen bedraagt € 21,9 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 8,2 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 0,4 miljoen.

Onderhoudscontracten. Uit hoofde van aangegane onderhoudscontracten heeft het Erasmus MC langlopende verplichtingen uitstaan van € 25,5 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichtingen bedraagt € 12,0 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 11,0 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 2,5 miljoen. De onderhoudscontracten hebben betrekking op terreinen, gebouwen en installaties.

De Poliklinische Apotheek Erasmus MC BV heeft meerjarige servicecontracten afgesloten voor de twee geneesmiddelendistributierobots die in gebruik zijn. De verplichting bedraagt in totaal € 0,2 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 0,09 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 0,09 miljoen. Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV heeft meerjarige onderhoudscontracten uitstaan van € 8,8 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichtingen bedraagt € 4,1 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 4,7 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 0,032 miljoen.

Energiekosten. Met ingang van 1 januari 2024 is een nieuw tweejarig contract afgesloten, met optie tot verlenging. Ultimo 2025 is dit contract met één jaar verlengd. Deze korte termijnverplichting is afhankelijk van het af te nemen volume in 2026 en wordt ingeschat op € 15,1 miljoen.

UNIIQ. Erasmus MC investeert onder andere samen met TU Delft en Universiteit Leiden - in een regionaal Proof of Concept fonds voor de provincie Zuid-Holland onder de naam UNIIQ. Dit fonds levert een bijdrage leveren aan het verbeteren van het regionale investeringsklimaat.

Erasmus MC heeft zich daarbij gecommitteerd aan een bijdrage van € 1,6 miljoen. Dit bedrag zal worden ingezet voor de Proof of Concept cofinanciering van spin-offs vanuit of gelieerd aan Erasmus MC. Het Europees fonds voor Regionale ontwikkeling (EFRO) heeft een additioneel bedrag van € 1,6 miljoen beschikbaar gesteld voor funding van spin-offs vanuit of gelieerd aan Erasmus MC.

Swanbridge Capital. Erasmus MC heeft samen met van Herk Investment, de Gemeente Rotterdam en een investerder goedkeuring gegeven aan het oprichten van Swanbridge Capital BV. Swanbridge Capital BV is een investeringsfonds dat zich richt op participaties in jonge Life Science ondernemingen die zich in een vroege fase van productontwikkeling begeven. Deze ondernemingen hebben vaak nog geen Proof of Concept bereikt voor hun technologie, maar bieden hoog potentieel. Erasmus MC Holding BV heeft € 1,5 miljoen toegezegd bij te zullen dragen aan het eigen vermogen van Swanbridge Capital BV. Erasmus MC heeft € 1,5 miljoen toegezegd om bij te zullen dragen aan het eigen vermogen van Erasmus MC Holding BV om dit mogelijk te maken. Naast de financiële steun zal Erasmus MC ook bijdragen aan de ondersteuning en begeleiding van de participaties van Swanbridge Capital BV zoals in het fondsplan omschreven. Er resteert per ultimo 2025 nog een verplichting van € 0,032 miljoen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

Graduate Entrepreneur Fund Coöperatief U.A. Het fonds is opgezet voor en door (oud)studenten van de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. De doelstelling van het fonds is het realiseren van maatschappelijke impact door het bevorderen van ondernemerschap en innovatie door middel van ondersteuning van start-ups, scale-ups en andere innovatieve ondernemingen die op enige wijze verband houden met de Erasmus Universiteit Rotterdam, het Erasmus MC of de TU Delft. Erasmus MC O&O Holding BV heeft € 1 miljoen toegezegd om bij te dragen aan het vermogen van het fonds. Er resteert per ultimo 2025 nog een verplichting van € 0,49 miljoen.

Stichting Rotterdam Square De Stichting is in 2021 opgericht door Erasmus MC Holding BV. De doelstelling van de Stichting Rotterdam Square is het behartigen van de algemene belangen van de Erasmus MC Campus, alsmede al hetgeen daarmee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. Erasmus MC Holding BV heeft samen met de Gemeente Rotterdam in totaal € 4,0 miljoen (ieder de helft) subsidie toegezegd aan de Stichting Rotterdam Square. Er resteert per ultimo 2025 nog een verplichting van € 0,74 miljoen.

Garantie inzake HollandPTC BV. Erasmus MC heeft samen met Leids Universitair Medisch Centrum en Technische Universiteit Delft een garantieverklaring verstrekt aan de EIB te Luxemburg. "EIB Individuele Garant Maximumbedrag": met betrekking tot elke Garant, 33,3 procent van de Gegarandeerde Verplichtingen, vermeerderd met intresten daarop, evenals eventuele onderbrekingskosten, schadevergoedingen, onkosten of andere kosten krachtens Clausule 20 (Kosten) (op voorwaarde dat de maximumbedrag van de hoofdsom van het gewaarborgde krediet (hoofdsom) per individuele Garant onder deze garantie is € 30,0 miljoen).

Ultimo 2025 is de garantstelling van het Erasmus MC in totaal € 19,2 miljoen bestaande uit € 18,0 miljoen hoofdsom en € 1,2 miljoen renteverplichting.

Aanvullend heeft Erasmus MC Holding BV zich voor 33,3% garant gesteld voor eventuele liquiditeitsproblemen van HollandPTC BV gedurende de eerste 12 maanden na dagtekening van de jaarrekening 2024 van HollandPTC BV.

Erasmus MC Holding BV is in maart 2024 een borgstelling met de ABN-AMRO aangegaan waarbij de Erasmus MC Holding BV borg staat voor HollandPTC BV tot een maximum van € 5,0 miljoen.

Garanties HBM Holdings Ltd. Eind 2016 heeft de Erasmus MC Holding BV haar aandelen verkocht in Harbour Antibodies BV Deze BV is onderdeel geworden van HBM Holding Ltd. In de koopovereenkomst (SPA) zijn garanties en zekerheidsstellingen /schadeloosstellingen opgenomen.

Er resteren ultimo 2025 nog een aantal garanties die een looptijd hebben tot 8 december 2026. Indien aanspraak wordt gemaakt op de garantiestelling dan bedraagt de maximale aansprakelijkheidsstelling van Erasmus MC Holding BV USD 10,5 miljoen.

Garanties Quantib BV. Erasmus MC Holding BV is hoofdelijk aansprakelijk voor schade die ontstaat door een tekortkoming van een fundamentele garantie.

Fundamentele garanties betreffen de voor de transactie essentiële verklaringen omtrent bijvoorbeeld de identiteit en liquiditeit van Erasmus MC Holding BV, bevoegdheid van partijen om de transactie aan te gaan etc.

Verkopers hebben geen recht op het vorderen van een schadevergoeding van de onderneming of haar vertegenwoordigers met betrekking tot een tekortkoming in de overeenkomst. De verkoper ziet af van haar rechten daarop, tenzij er sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid

Er geldt dat de totale som van alle claims bij elkaar boven de USD 0,25 miljoen moet overstijgen voordat de verkopers de koper of Quantib BV schadeloos moet stellen.

De maximale aansprakelijkheid voor alle claims is vastgesteld op het pro rata deel van de totale transactiewaarde. De fundamentele garanties zijn afgegeven voor de duur van vijf jaar na 20 januari 2022.

Bankgarantie Haven Service BV. In opdracht van het Haven service BV is ten behoeve van derden de volgende bankgarantie afgegeven:

Garantienummer	Bedrag	Begunstigde	Betref
	x € 1.000		
K687008	103,0	NSI Kantoren BV	Huur locatie Haringvliet 72

Verkoop pand Haringvliet 2: ontwikkelpotentie. In 2018 is het pand van Haven Service BV verkocht voor een bedrag van € 20,4 miljoen. In de verkoopovereenkomst is opgenomen dat Haven Service BV mogelijk nog aanvullende opbrengsten kan genieten als de bestemming van het pand wijzigt omdat een bestemmingsplanwijziging kan leiden tot een gewijzigde ontwikkelpotentie van het pand.

Obligo verplichting richting Waarborgfonds voor de Zorgsector. De derde zekerheidslaag voor het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) is dat alle WfZ-deelnemers mederisicodragend zijn. Als het WfZ niet aan haar garantieverplichtingen kan voldoen, kan het WfZ een beroep doen op haar deelnemers. Dit gaat in de vorm van renteloze leningen. De hoogte van deze leningen is gemaximeerd tot 3% van de restschuld van de leningen van de deelnemer. Voor Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV bedraagt deze verplichting ultimo 2025 € 0,6 miljoen.

Garanties en borgstellingen. Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV heeft garanties afgegeven aan Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed BA voor in totaal € 0,1 miljoen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het MBI-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 31.933,5 miljoen (prijsniveau 2025, exclusief de beschikbaarheidsbijdragen als bedoeld in artikel 56a van de Wmg voor medisch specialistische zorg.).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Erasmus MC is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van Erasmus MC per 31 december 2025.

De heffingsgrondslag macrobeheersinstrument is als volgt opgebouwd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Tariefopbrengst van DBC's, DBC-zorgproducten, overige zorgproducten in zowel het gereguleerde als het vrije segment	1.710.869	1.636.857
Totaal heffingsgrondslag	<u>1.710.869</u>	<u>1.636.857</u>

14. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 9 april 2026 hebben de raden van bestuur van Erasmus MC en het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV (Adrz) het voorgenomen besluit genomen om Adrz in de loop van 2026 te verzelfstandigen. De voorgenomen verzelfstandiging volgt uit het gegeven dat de doelstellingen van het aandeelhouderschap van Erasmus MC vanaf 2017 zijn bereikt. Adrz is versterkt als zelfstandig ziekenhuis in Zeeland, beschikt over een financieel gezonde basis en is in staat de eigen toekomst vorm te geven. De opgebouwde medische samenwerking tussen Erasmus MC en Adrz wordt bestendig, zodat ook in de toekomst passende en hoogwaardige zorg voor patiënten in Zeeland en de regio kan worden geboden.

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruit- betaald op immateriële vaste activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	-	-	66.711	-	17	66.728
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	56.077	-	-	56.077
Boekwaarde per 1 januari 2025	-	-	10.634	-	17	10.651
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	-	-	448	-	112	560
- afschrijvingen	-	-	6.773	-	-	6.773
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	-	-	65	-	-	65
cumulatieve afschrijvingen	-	-	63	-	-	63
per saldo	-	-	2	-	-	2
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	-	-6.327	-	112	-6.215
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	-	-	67.094	-	129	67.223
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	62.787	-	-	62.787
Boekwaarde per 31 december 2025	-	-	4.307	-	129	4.436

1.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	1.311.796	668.924	684.999	77.633	-	2.743.352
- cumulatieve afschrijvingen	720.350	336.819	512.597	-	-	1.569.766
- vooruitontvangen investeringssubsidies	-26.295	-	-	-	-	-26.295
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>565.151</u>	<u>332.105</u>	<u>172.402</u>	<u>77.633</u>	<u>-</u>	<u>1.147.291</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	3.727	22.773	39.832	3.067	-	69.399
- afschrijvingen	40.075	34.082	46.869	-	-	121.026
- overige waardeverminderingen	-	-	-	1.626	-	1.626
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
- <i>vooruitontvangen investeringssubsidies</i>						
mutaties	2.186	-	-	-	-	2.186
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	-	-	8.742	-	-	8.742
cumulatieve afschrijvingen	-	-	7.941	-	-	7.941
per saldo	-	-	801	-	-	801
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-34.162</u>	<u>-11.309</u>	<u>-7.838</u>	<u>1.441</u>	<u>-</u>	<u>-51.868</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	1.315.523	691.697	716.089	79.074	-	2.802.383
- cumulatieve afschrijvingen	760.425	370.901	551.525	-	-	1.682.851
- vooruitontvangen investeringssubsidies	-24.109	-	-	-	-	-24.109
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>530.989</u>	<u>320.796</u>	<u>164.564</u>	<u>79.074</u>	<u>-</u>	<u>1.095.423</u>

1.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Andere deelnemingen x € 1.000	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen x € 1.000	Overige vorderingen x € 1.000	Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari 2025				
- stand per 1 januari 2025	5.431	9.482	1.605	16.518
- af: voorzieningen	-	-4.875	-1.590	-6.465
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>5.431</u>	<u>4.607</u>	<u>15</u>	<u>10.053</u>
- aflossingen in 2025		-	-	-
Saldo financiële vaste activa per 1 januari 2025	<u>5.431</u>	<u>4.607</u>	<u>15</u>	<u>10.053</u>
Mutaties in het boekjaar				
- kapitaalstortingen en overige waardeveranderingen	1.347			1.347
- resultaat deelnemingen	1.104			1.104
- dividenduitkeringen	-			-
- verstrekte leningen		1.975	161	2.136
- aflossingen		-284	-6	-290
- overige waardeveranderingen		-5.600	-90	-5.690
- mutatie voorzieningen	-	4.500	-80	4.420
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>2.451</u>	<u>591</u>	<u>-15</u>	<u>3.027</u>
Stand per 31 december 2025				
- stand per 31 december 2025	7.882	5.573	1.670	15.125
- af: voorzieningen	-	-375	-1.670	-2.045
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>7.882</u>	<u>5.198</u>	<u>-</u>	<u>13.080</u>
- aflossingen in volgend boekjaar		-	-	-
Saldo financiële vaste activa per 31 december 2025	<u>7.882</u>	<u>5.198</u>	<u>-</u>	<u>13.080</u>

1.1.9 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN per 31 december 2025

1.1.9.1 Schulden aan banken

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke 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	Gestelde zekerheden
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
NV BNG	2-5-2007	18.000	20	Onderhands	4,534%	2.250	-	900	1.350	-	2	lineair	900	recht op hypotheek
NV BNG	3-6-2011	110.000	35	Onderhands	4,695%	67.571	-	3.143	64.428	48.714	21	lineair	3.143	recht op hypotheek
EIB	9-12-2009	80.000	25	Onderhands	4,028%	32.000	-	3.200	28.800	12.800	9	lineair	3.200	recht op hypotheek
EIB	7-10-2010	123.000	35	Onderhands	3,243%	73.800	-	3.514	70.286	52.715	20	lineair	3.514	recht op hypotheek
EIB	29-3-2012	70.000	35	Onderhands	3,711%	46.000	-	2.000	44.000	34.000	22	lineair	2.000	recht op hypotheek
NV BNG	6-11-2013	35.000	30	Onderhands	3,470%	22.166	-	1.166	21.000	15.166	18	lineair	1.167	recht op hypotheek
EIB	14-11-2013	35.000	30	Onderhands	3,112%	22.166	-	1.166	21.000	15.166	18	lineair	1.167	recht op hypotheek
EIB	31-3-2014	30.000	30	Onderhands	3,200%	20.000	-	1.000	19.000	14.000	19	lineair	1.000	recht op hypotheek
NV BNG	31-3-2014	30.000	30	Onderhands	3,585%	20.000	-	1.000	19.000	14.000	19	lineair	1.000	recht op hypotheek
NV BNG	23-5-2016	75.000	30	Onderhands	2,820%	55.000	-	2.500	52.500	40.000	21	lineair	2.500	recht op hypotheek
NV BNG	29-3-2018	81.000	30	Onderhands	1,980%	63.450	-	2.700	60.750	47.250	23	lineair	2.700	recht op hypotheek
EIB	22-2-2018	92.000	30	Onderhands	1,698%	73.600	-	3.067	70.533	55.201	23	lineair	3.066	recht op hypotheek
NV BNG	29-3-2012	70.000	35	Onderhands	3,850%	46.000	-	2.000	44.000	34.000	22	lineair	2.000	recht op hypotheek
ING Groenbank NV	5-11-2015	10.000	10	Onderhands	1,180%	1.250	-	1.250	-	-	-	lineair	-	recht op hypotheek
ING Bank NV	5-11-2015	50.000	10	Onderhands	1,940%	46.635	-	46.635	-	-	-	lineair	-	recht op hypotheek
ABN-Amro NV	25-10-2007	20.000	20	Onderhands	4,645%	3.000	-	1.000	2.000	-	2	lineair	1.000	geen
NN Groep	16-3-1998	4.595	27	Onderhands	5,400%	170	-	170	-	-	-	lineair	-	rijksgarantie
NV BNG	1-10-1998	3.176	28	Onderhands	4,790%	227	-	114	113	-	1	lineair	113	rijksgarantie
NV BNG	28-2-1996	3.290	29	Onderhands	4,270%	114	-	114	-	-	-	lineair	-	rijksgarantie
NWB	31-12-2007	4.423	20	Onderhands	0,550%	664	-	221	443	-	2	lineair	221	rijksgarantie
NV BNG	1-10-2010	3.403	15	W/Z borging	3,060%	227	-	227	-	-	-	lineair	-	rijksgarantie
Rabobank	30-4-2018	10.000	11	W/Z borging	2,100%	4.000	-	1.000	3.000	-	3	lineair	1.000	WFZ verhaalsregeling
Rabobank	13-12-2019	5.000	10	Onderhands	1,500%	2.500	-	500	2.000	-	4	lineair	500	WFZ verhaalsregeling
Rabobank	13-12-2019	5.000	10	Onderhands	1,850%	5.000	-	-	5.000	-	4	aflossingsvrij	-	WFZ verhaalsregeling
Rabobank	30-3-2021	5.000	10	Onderhands	1,350%	3.110	-	504	2.606	84	5	lineair	504	WFZ verhaalsregeling
Rabobank	30-3-2021	5.000	10	Onderhands	1,050%	5.000	-	-	5.000	5.000	5	aflossingsvrij	-	WFZ verhaalsregeling
Rabobank	1-11-2021	2.500	10	Onderhands	1,050%	2.500	-	-	2.500	2.500	6	aflossingsvrij	-	WFZ verhaalsregeling
Rabobank	1-11-2021	2.500	10	Onderhands	1,350%	1.712	-	278	1.434	46	6	lineair	278	WFZ verhaalsregeling
						620.112	-	79.369	540.743	390.642			30.973	

1.1.9 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN per 31 december 2025

1.1.9.2 Overige schulden

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke 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	Gestelde zekerheden
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
AG Insurance NV	20-11-2015	40.000	20	Onderhands	2,370%	40.000	-	-	40.000	20.000	10	lineair	4.000	recht op hypotheek
AG Insurance NV	20-11-2015	20.000	20	Onderhands	2,370%	20.000	-	-	20.000	10.000	10	lineair	2.000	recht op hypotheek
Zorgvastgoed														
Zeeland BV	1-1-2016	17.364	17	Lease	5,577%	11.041	-	1.036	10.005	3.410	8	annuïteit	1.123	
De Lage Landen	1-11-2025	95	7	Lease	6,500%	-	95	2	93	30	6	annuïteit	11	
Siemens	1-1-2015	1.408	10	Financial lease	3,230%	3.408	145	1.193	2.360	-	-	annuïteit	2.332	
Siemens	1-7-2016	4.029	10	Financial lease	5,960%	767	-	504	263	-	1	annuïteit	263	
Siemens	1-2-2017	2.317	10	Financial lease	4,460%	593	-	266	327	-	1	annuïteit	279	
Siemens	1-2-2017	9.327	10	Financial lease	3,480%	2.306	-	1.043	1.263	-	1	annuïteit	1.080	
						78.115	240	4.044	74.311	33.440			11.088	

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

1.1.10.1 Geconsolideerde gesegmenteerde winst- en verliesrekening

Segment - Erasmus MC Zorg

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	15	1.710.869	1.636.857
Jeugdwet	16	11.337	11.780
Subsidie voor zorgverlening	17	10.271	9.977
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	18	25.925	24.060
Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg	19	297.738	275.099
Baten uit onderaanneming	20	23.350	22.524
		<u>2.079.490</u>	<u>1.980.297</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	21	99.559	91.301
Netto omzet		<u>2.179.049</u>	<u>2.071.598</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	22	73.890	72.221
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>2.252.939</u>	<u>2.143.819</u>
Kosten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	23	80.206	73.709
Lonen en salarissen	24	863.691	819.877
Sociale lasten	24	93.300	89.842
Pensioenlasten	24	107.477	100.078
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	25	108.132	116.397
Overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa	26	391	-
Overige bedrijfskosten	27	884.027	850.529
Som der bedrijfslasten		<u>2.137.224</u>	<u>2.050.432</u>
		115.715	93.387
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	28	11.764	14.681
Rentelasten en soortgelijke kosten	29	-21.041	-22.279
Resultaat voor belastingen		<u>106.438</u>	<u>85.789</u>
Belastingen		-542	-464
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	30	1.790	-112
Resultaat na belastingen		<u><u>107.686</u></u>	<u><u>85.213</u></u>

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

1.1.10.1 Geconsolideerde gesegmenteerde winst- en verliesrekening

Segment - Erasmus MC O&O

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	21	175.455	162.017
Netto omzet		175.455	162.017
Overige bedrijfsopbrengsten	22	211.118	206.255
Som der bedrijfsopbrengsten		386.573	368.272
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	23	6.358	6.625
Lonen en salarissen	24	194.821	192.367
Sociale lasten	24	22.314	21.864
Pensioenlasten	24	25.602	24.984
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	25	18.087	18.314
Overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa	26	1.235	735
Overige bedrijfskosten	27	112.295	121.876
Som der bedrijfslasten		380.712	386.765
		5.861	-18.493
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	28	3.495	4.612
Rentelasten en soortgelijke kosten	29	-154	11
Resultaat voor belastingen		9.202	-13.870
Belastingen		110	-22
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	30	-634	415
Resultaat na belastingen		8.678	-13.477

1.1.10.2 Aansluiting totaal resultaat met resultaten segmenten

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Segment - Erasmus MC Zorg	107.686	85.213
Segment - Erasmus MC O&O	8.678	-13.477
Resultaat volgens geconsolideerde winst- en verliesrekening	116.364	71.736

1.1.10.3 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

BATEN

*Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening***15. Zorgverzekeringswet**

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	1.710.869	1.636.857
	<u>1.710.869</u>	<u>1.636.857</u>

De opbrengst zorgverzekeringswet is in 2025 hoger dan in het voorgaande boekjaar als gevolg van prijsindexatie en verbeterde afspraken met zorgverzekeraars.

16. Jeugdwet

De baten jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten jeugdwet	11.337	11.780
	<u>11.337</u>	<u>11.780</u>

17. Subsidie voor zorgverlening

De baten subsidie voor zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Regeling Strategisch Opleiden MSZ (voorheen Kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg)	10.271	9.977
	<u>10.271</u>	<u>9.977</u>

18. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen Zorg: overige vergoedingen vaste segment	25.925	24.060
	<u>25.925</u>	<u>24.060</u>

19. Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg

De baten beschikbaarheidsbijdrage academische zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen Zorg: vergoeding academische component (inclusief BBKAZ)	203.157	187.320
Beschikbaarheidsbijdragen opleidingen	94.581	87.779
	<u>297.738</u>	<u>275.099</u>

Beschikbaarheidsbijdragen Zorg: De toename van de beschikbaarheidsbijdragen Zorg in 2025 wordt verklaard door prijsindexatie en door toename van het aandeel van het Erasmus MC.

Beschikbaarheidsbijdragen opleidingen. Hieronder zijn opgenomen de subsidies ten behoeve van de medische vervolgopleidingen en het Fonds Zorgopleidingen (FZO).

1.1.10.3 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

BATEN

20. *Baten uit onderaanneming*

De baten baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Zorgprestaties tussen instellingen	23.350	22.524
	<u>23.350</u>	<u>22.524</u>

21. *Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten*

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	119.384	114.117
Rijksbijdrage medische faculteit van UMC's	140.843	128.421
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	14.787	10.780
Totaal	<u>275.014</u>	<u>253.318</u>

Rijksbijdrage medische faculteit van UMC's. De hogere opbrengst in 2025 wordt vooral verklaard door indexatie en extra toegekende middelen.

22. *Overige bedrijfsopbrengsten*

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
- opbrengsten uit EMF, projectmatig	151.218	147.330
- opbrengsten uit opleidingen, parkeren, restaurants en overige diensten	24.215	22.742
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):		
- doorberekende personeelskosten, niet-projectmatig	18.982	17.523
- andere opbrengsten, subsidies en bijdragen	90.593	90.881
Totaal	<u>285.008</u>	<u>278.476</u>

Opbrengsten uit EMF, projectmatig. De stijging in deze opbrengsten wordt met name veroorzaakt door de toename van door derden gefinancierd onderzoek.

1.1.10.3 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

LASTEN

23. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	48.714	44.913
Honorariumkosten vrijgevestigd medisch specialisten	37.850	35.421
	<u>86.564</u>	<u>80.334</u>

24. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	1.058.512	1.012.244
Sociale lasten	115.614	111.706
Pensioenlasten	133.079	125.062
Totaal personeelskosten	<u>1.307.205</u>	<u>1.249.012</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in financiële fte's) per segment:		
- Zorg	10.942	10.774
- O&O	2.656	2.706
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime-eenheden	<u>13.598</u>	<u>13.480</u>

De toename van de personeelskosten met € 58,2 miljoen is als volgt te verklaren:

	x € 1 mln.
Toename van de bezetting	18,6
Stijging door schaaldoorloop, eenmalige uitkering en cao-maatregelen	24,5
Hogere mutatie saldo verlofuren	3,3
Totaal mutatie lonen en salarissen	<u>46,4</u>
Hogere premies sociale lasten	3,9
Hogere pensioenlasten	8,0
	<u>58,3</u>

De gemiddelde personeelsbezetting over 2025, omgerekend naar volledige formatieplaatsen, bedraagt 13.598 fte (2024: 13.480 fte). Deze aantallen zijn inclusief uurloners en exclusief personeel niet in loondienst. Het aantal werknemers buiten Nederland bedraagt over 2025 3 fte (2024: 3 fte).

25. Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen vaste activa:		
- immateriële vaste activa	6.773	11.745
- materiële vaste activa	121.026	124.764
Subtotaal afschrijvingen	<u>127.799</u>	<u>136.509</u>
Vrijval uit vooruitontvangen investeringssubsidies	-1.580	-1.798
Totaal afschrijvingen in resultatenrekening	<u>126.219</u>	<u>134.711</u>

Afschrijving op immateriële en materiële vaste activa. Voor een toelichting op de afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa wordt verwezen naar de toelichting op de immateriële en materiële vaste activa bij de geconsolideerde balans.

Vrijval uit vooruitontvangen investeringssubsidies. Voor een toelichting op de vooruitontvangen investeringssubsidies wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans.

1.1.10.3 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

LASTEN

26. Overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	1.626	735
Totaal	<u>1.626</u>	<u>735</u>

Bijzondere waardevermindering van vaste activa. Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen van vaste activa wordt verwezen naar de toelichting op de materiële vaste activa bij de geconsolideerde balans.

27. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	46.997	44.748
Algemene kosten	128.048	134.391
Patiënt-, onderwijs- en onderzoekgebonden kosten	678.896	642.678
Onderhoud en energiekosten	47.567	47.448
Huur en leasing	12.546	12.228
Andere personeelskosten	52.655	50.930
Dotaties voorzieningen personele regelingen	24.442	34.492
Dotaties en vrijval voorzieningen	5.171	5.490
Totaal overige bedrijfskosten	<u>996.322</u>	<u>972.405</u>

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten. De stijging van deze kosten wordt met name veroorzaakt door algemene prijsindexaties.

Algemene kosten. De daling van deze kosten wordt vooral veroorzaakt door lagere saneringskosten (€ 6,0 miljoen) en lagere buitengebruikstelling van vaste activa (€ 1,0 miljoen). Daartegenover staan naast algemene prijsindexaties, hogere kosten van externe adviseurs (€ 4,4 miljoen) en hogere ICT-kosten (€ 4,3 miljoen). De afwikkeling BTW oude jaren, met name pro rata, heeft geleid tot een bate (€ 5,7 miljoen).

Patiënt-, onderwijs- en onderzoekgebonden kosten. Als gevolg van gestegen prijzen, volumes en ontvangen kortingen en uitwerking van andere contractafspraken met zorgverzekeraars en leveranciers zijn de kosten van geneesmiddelen, gassen en bloedproducten € 21,4 miljoen hoger. Verder is er sprake van hogere kosten: prothesen en implantaten (€ 3,7 miljoen), onderzoeksfuncties (€ 2,9 miljoen), instrumentarium en apparatuur (€ 2,3 miljoen), onderzoeks- en behandelingsmiddelen (€ 1,0 miljoen) en overige patiënt- en onderzoekgebonden kosten (€ 0,7 miljoen).

Dotaties en vrijval voorzieningen personele regelingen. Voor een nadere specificatie wordt verwezen naar het verloopoverzicht van de voorzieningen voor personele regelingen in de toelichting op de geconsolideerde balans onder paragraaf 9. Voorzieningen.

Dotaties en vrijval overige voorzieningen. In 2025 bestaat deze post met name uit de volgende dotaties: voorziening voor medische claims, geschillen en rechtszaken van € 0,7 miljoen (2024: € 2,5 miljoen), voorziening dubieuze debiteuren van € 0,8 miljoen (2024: € 1,8 miljoen), voorziening asbestsanering van € 2,2 miljoen (2024: € 1,4 miljoen), voorziening voor EMF-projecten van € 1,2 miljoen (2024: € 0,1 miljoen) en de overige voorzieningen € 0,1 miljoen (2024: € 0,3 miljoen).

1.1.10.3 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

28. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	15.259	19.293
	<u>15.259</u>	<u>19.293</u>

29. Rentelasten en soortgelijke kosten*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Rentelasten en soortgelijke kosten	-21.195	-22.268
	<u>-21.195</u>	<u>-22.268</u>

30. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen*Het resultaat uit deelnemingen bedraagt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	1.156	303
	<u>1.156</u>	<u>303</u>

1.1.10.3 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

31. *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)*

Voor de WNT-verantwoording van de topfunctionarissen van Erasmus MC wordt verwezen naar paragraaf 30 in de toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Voor de topfunctionarissen van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV geldt dat de WNT-verantwoording is opgenomen in de jaarrekening van Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV.

1.1.10.3 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

32. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
1 Controle van de jaarrekening	846	781
2 Overige controlewerkzaamheden	582	693
3 Fiscale advisering	2	4
4 Niet-controlediensten	131	289
	<u>1.561</u>	<u>1.767</u>

Voor bovenstaand overzicht is de methode gehanteerd waarbij de accountantskosten zijn toegerekend aan het boekjaar.

33. Transacties met verbonden partijen

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

Transacties met verbonden partijen hebben op zakelijke grondslag plaatsgevonden.

1.2 Enkelvoudige jaarrekening 2025

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025
 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
A Vaste activa			
<i>I Immateriële vaste activa</i>	1		
1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		707	6.175
		707	6.175
<i>II Materiële vaste activa</i>	2		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		502.637	531.533
2. machines en installaties		302.714	317.147
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		140.768	146.565
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		71.313	72.495
		1.017.432	1.067.740
<i>III Financiële vaste activa</i>	3		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		125.571	117.041
2. vorderingen op groepsmaatschappijen		10.809	12.088
		136.380	129.129
B Vlottende activa en overlopende activa			
<i>I Voorraden</i>	4		
1. gereed product en handelsgoederen		31.202	30.858
		31.202	30.858
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	6.507	-8.991
<i>II Vorderingen</i>	6		
1. op handelsdebiteuren		166.198	181.508
2. op groepsmaatschappijen		7.736	6.356
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		328	752
4. overige vorderingen		579.498	500.934
		753.760	689.550
<i>IV Liquide middelen</i>	7	257.965	225.815
Totaal activa		2.203.953	2.140.276

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
C Eigen vermogen	8		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		3.344	3.344
V Bestemmingsreserve		203.427	198.580
VII Overige reserves		718.986	606.939
		<u>925.757</u>	<u>808.863</u>
D Voorzieningen	9		
1. overige		107.266	101.240
		<u>107.266</u>	<u>101.240</u>
E Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar) en overlopende passiva	10		
1. schulden aan banken		490.290	518.648
2. overige schulden		62.882	70.005
3. overlopende passiva		68.532	72.528
		<u>621.704</u>	<u>661.181</u>
F Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar) en overlopende passiva	11		
1. schulden aan banken		28.357	76.240
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		79.750	71.988
3. schulden aan groepsmaatschappijen		48.750	44.630
4. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		732	596
5. belastingen en premies sociale verzekeringen		31.127	28.858
6. schulden ter zake van pensioenen		14.744	13.893
7. overige schulden		345.766	332.787
		<u>549.226</u>	<u>568.992</u>
Totaal passiva		<u><u>2.203.953</u></u>	<u><u>2.140.276</u></u>

1.2.2 ENKELVOUDIGE winst- en verliesrekening over 2025

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	14	1.417.555	1.353.725
Jeugdwet	15	11.337	11.780
Subsidie voor zorgverlening	16	8.050	7.838
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	17	21.900	20.270
Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg	18	294.657	273.057
Baten uit onderaanneming	19	18.757	17.834
		<u>1.772.256</u>	<u>1.684.504</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	20	271.320	247.528
Netto omzet		<u>2.043.576</u>	<u>1.932.032</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	21	286.615	279.238
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>2.330.191</u>	<u>2.211.270</u>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	40.923	39.932
Lonen en salarissen	23	950.926	907.308
Sociale lasten	23	100.941	96.909
Pensioenlasten	23	123.350	115.653
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	24	106.439	115.668
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa	25	1.626	735
Overige bedrijfskosten	26	891.652	865.421
Som der bedrijfslasten		<u>2.215.857</u>	<u>2.141.626</u>
		114.334	69.644
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	14.734	18.819
Rentelasten en soortgelijke kosten	28	-20.704	-22.166
Resultaat voor belastingen		<u>108.364</u>	<u>66.297</u>
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	29	8.530	6.971
Resultaat na belastingen		<u><u>116.894</u></u>	<u><u>73.268</u></u>

1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Voor de grondslagen van de waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar hoofdstuk 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	707	6.175
Totaal immateriële vaste activa	<u>707</u>	<u>6.175</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	6.175	16.752
Bij: investeringen	-	7
Af: afschrijvingen	5.468	10.584
Boekwaarde per 31 december	<u>707</u>	<u>6.175</u>
Aanschafwaarde	57.109	57.109
Cumulatieve afschrijvingen	56.402	50.934

Voor het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder paragraaf 1.2.5.

2. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	526.746	557.828
Machines en installaties	302.714	317.147
Andere vaste bedrijfsmiddelen	140.768	146.565
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	71.313	72.495
Boekwaarde materiële vaste activa	<u>1.041.541</u>	<u>1.094.035</u>
Vooruitontvangen investeringssubsidies	-24.109	-26.295
Totaal materiële vaste activa	<u>1.017.432</u>	<u>1.067.740</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	1.094.035	1.133.187
Bij: investeringen	51.729	73.320
Af: afschrijvingen	102.551	106.882
Af: bijzondere waardeverminderingen	1.626	735
Af: desinvesteringen	46	4.855
Boekwaarde per 31 december	<u>1.041.541</u>	<u>1.094.035</u>
Aanschafwaarde	2.529.221	2.486.091
Cumulatieve afschrijvingen	1.487.680	1.392.056

Voor het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder paragraaf 1.2.6.

Investerings

De investeringen in het jaar 2025 bedragen in totaal € 51,7 miljoen. Dit bedrag is opgebouwd uit een investeringsbedrag dat in het jaar 2025 is geactiveerd ad € 51,3 miljoen en een toename van de positie materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa ad € 0,4 miljoen.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

Bijzondere waardeverminderingen

In het jaar 2025 heeft er een afboeking plaatsgegevonden voor plankosten ad € 1,6 miljoen (2024 € 0,7 miljoen), welke is opgenomen onder de materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering.

Vooruitontvangen investeringssubsidies (voorheen: investeringssubsidies à fonds perdu)

Dit betreft een fonds in hoogte gelijk aan de boekwaarde van tot en met 1987 à fonds perdu-gefinancierde investeringen in gebouwen. Hieronder is ook opgenomen de tegenwaarde van de gebouwen en terreinen die per 1 januari 2003 zijn overgekomen in het kader van de integratie tussen academisch ziekenhuis en medische faculteit. Dezelfde systematiek geldt voor investeringen gefinancierd uit EMF, alsmede investeringen die uit bijdragen door derden zijn gefinancierd.

<i>Het verloop van de vooruitontvangen investeringssubsidies is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	26.295	25.279
Dotatie	210	2.814
Overig	-816	-
Onttrekking	1.580	1.798
Stand per 31 december	<u>24.109</u>	<u>26.295</u>

Voor een nadere toelichting op de materiële vaste activa en de vooruitontvangen investeringssubsidies wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans onder paragraaf 1.1.5.2.

3. Financiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	125.571	117.041
Vorderingen op groepsmaatschappijen:		
- leningen groepsmaatschappijen	10.809	12.088
- overige vorderingen	1.421	1.335
Af: voorzieningen	-1.421	-1.335
Totaal financiële vaste activa	<u>136.380</u>	<u>129.129</u>

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	130.320	123.785
- kapitaalstortingen en overige waardeveranderingen	-	-887
- resultaat deelnemingen	8.530	6.971
- verstrekte leningen	86	2.073
- aflossingen	-1.191	-1.299
- mutatie voorzieningen	-86	-323
Boekwaarde per 31 december	<u>137.659</u>	<u>130.320</u>
- aflossingen in volgend boekjaar	1.279	1.191
Saldo financiële vaste activa per 31 december	<u>136.380</u>	<u>129.129</u>

Voor het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder paragraaf 1.2.7.

Deelnemingen

Dit betreft de nettovermogenswaarde conform de geconsolideerde balansen van Erasmus MC Holding BV en Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV.

Leningen Groepsmaatschappijen

In 2025 is geen nieuwe lening verstrekt. De twee onderhandse leningen hebben rentepercentages die gekoppeld zijn aan de 3 maands Euribor of STR. De financial lease heeft in 2025 een impliciete rente van 5,57% (2024: 5,57%). De resterende looptijd bedraagt 3 tot 7 jaar (2024: 4 tot 8 jaar). Het kortlopende deel op deze leningen bedraagt € 1,3 miljoen (2024 € 1,2 miljoen).

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

Overige vorderingen

De overige vorderingen betreft ultimo 2025 het door Erasmus MC aangehouden ledenkapitaal van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CentraMed BA. De waarde van dit ledenkapitaal bedraagt ultimo 2025 € 1,4 miljoen (2024 € 1,3 miljoen). CentraMed verzekert medische aansprakelijkheidsrisico's van zorginstellingen. Zekerheidshalve heeft Erasmus MC een voorziening gevormd op het waarborgkapitaal van CentraMed, omdat onzeker is of bij beëindiging van de verzekeringsactiviteiten het waarborgkapitaal wordt terugontvangen.

Kapitaalstortingen en overige waardeveranderingen

Deze post in 2024 betreft de mutatie in de waarde van de aandelen in HBM Holdings Ltd. die door Erasmus MC Holding BV aangehouden werden. In 2024 zijn de laatste aandelen verkocht.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm	Vestigings- plaats	Verschaft kapitaal	Kapitaal- belang (in %)	Eigen vermogen (per 31 dec 25)	Resultaat over 2025
		x € 1.000		x € 1.000	x € 1.000
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Erasmus MC Holding BV	Rotterdam	18	100,0%	51.772	1.536
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV	Goes	1	100,0%	73.799	6.994
Totaal deelnemingen				125.571	8.530

Zeggenschapsbelangen:

Stichting Innovative Molecular Research Fund	Rotterdam	-		1.667	-530
--	-----------	---	--	-------	------

Naam en rechtsvorm	Vestigings- plaats	Verschaft kapitaal	Kapitaal- belang (in %)	Eigen * vermogen (per 31 dec-24)	Resultaat over 2024
		x € 1.000		x € 1.000	x € 1.000
Deelnemingen op overige verbonden maatschappijen:					
Apotheek A15 Holding BV	Rotterdam	-	25,00%	11.188	-335
anDREA BV	Nijmegen	-	33,33%	-557	-247
Coöperatie Ambulancezorg ZHZ UA	Papendrecht	-	n.v.t.	-	-
Erasmus Biomedical Fund BV	Rotterdam	50	27,63%	297	1
GenomeScan BV	Leiden	50	33,33%	3.547	492
HollandPTC BV	Delft	3	33,33%	-743	-1.493
Kaminari Medical BV	Rotterdam	-	12,00%	1.138	88
Pan Cancer T BV	Rotterdam	-	12,24%	1.953	-1.567
Swanbridge Capital BV	Rotterdam	-	37,04%	1.378	-89
Spatium Medical BV	Rotterdam	-	14,77%	3.227	-396
Zorgwinkel Erasmus MC BV	Rotterdam	5	50,00%	-268	-43
Pathan BV	Rotterdam	243	15,67%	3.530	897
Accureon BV	Roosendaal	14	35,00%	492	451
Microvida B.V.	Roosendaal	721	16,00%	3.506	195
Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Innovation Quarter BV	's Gravenhage	500	0,74%	114.785	-2.845
UNIIQ BV	's Gravenhage	20	0,65%	2.289	-155
Graduate Entrepreneur Fund	Amsterdam	-	n.v.t.	-	-
Cooperatief UA					

* bedragen volgens laatst beschikbare (concept) jaarrekeningen.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie van de voorraden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Apotheek	15.186	15.255
Medische en hulpmiddelen	16.563	16.186
Af: voorziening voorraden	547	583
Totaal gereed product en handelsgoederen	<u>31.202</u>	<u>30.858</u>

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	103.885	93.769
Af: ontvangen voorschotten	97.378	102.760
Totaal onderhanden werk uit DBC's / DBC-zorgproducten	<u>6.507</u>	<u>-8.991</u>

De in het boekjaar als opbrengst verwerkte mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten bedraagt € 10,1 miljoen (2024: € 9,1 miljoen).

6. Vorderingen

De specificatie van de vorderingen is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
op handelsdebiteuren	166.198	181.508
op groepsmaatschappijen	7.736	6.356
op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	328	752
Overige vorderingen:		
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	148.234	117.677
- nog te factureren omzet GGZ	4.006	2.244
- overige nog te factureren bedragen	-5	102
- vooruitbetaalde bedragen	19.469	20.576
- nog te ontvangen bedragen	55.984	47.297
- overige overlopende activa	351.810	313.038
Totaal vorderingen	<u>753.760</u>	<u>689.550</u>

Handelsdebiteuren

Het debiteurensaldo ultimo 2025 ligt € 15,3 miljoen onder het saldo ultimo 2024. Daling betreft met name de geringere facturatie aan zorgverzekeraars aan het einde van het jaar.

Voorziening dubieuze posten

Aan het eind van het boekjaar is wegens geraamde oninbaarheid van debiteuren een voorziening gevormd van € 6,1 miljoen, waarvan € 5,1 miljoen betrekking heeft op debiteuren patiëntenzorg niet zijnde zorgverzekeraars en € 1,0 miljoen op overige debiteuren. In 2024 waren deze bedragen als volgt samengesteld: € 6,1 miljoen in totaal, waarvan € 4,4 miljoen betrekking had op debiteuren patiëntenzorg niet zijnde zorgverzekeraars en € 1,7 miljoen op overige debiteuren. De voorziening is bepaald op basis van de statische methode.

Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten

Op de post nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten is een bedrag van € 14,6 miljoen in mindering gebracht voor overschrijding plafonds van zorgverzekeraars voor het schadelastjaar 2025. Contractnuanceringen met betrekking tot schadelastjaren tot en met 2024 zijn opgenomen onder de overige kortlopende schulden.

Nog te ontvangen bedragen

De hogere stand van de nog te ontvangen bedragen wordt met name verklaard door nog te ontvangen Integraal Zorgakkoord - middelen.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

Overige overlopende activa

Lopende deposito's zijn niet onvoorwaardelijk vervroegd opeisbaar en worden daarom onder de overige overlopende activa gepresenteerd. De per 31 december 2025 lopende deposito's hebben een waarde van € 340 miljoen en een resterende looptijd van 1,5 tot 4,5 maanden. (Bedrag ultimo 2024 € 310 miljoen.)

Onder de overige vorderingen zijn geringe bedragen opgenomen met een looptijd van langer dan een jaar.

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Bankrekeningen	257.965	225.815
Totaal liquide middelen	<u>257.965</u>	<u>225.815</u>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

8. Eigen vermogen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.344	3.344
Herwaarderingsreserve	-	-
Bestemmingsreserve	203.427	198.580
Overige reserves	718.986	606.939
Totaal eigen vermogen	<u>925.757</u>	<u>808.863</u>

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Herwaarderings-reserve	Bestemmings-reserves	Overige reserves	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024	3.344	887	189.181	543.070	736.482
Mutaties in boekjaar 2024	-	-887	-	-	-887
Resultaatbestemming 2024	-	-	9.399	63.869	73.268
Stand per 1 januari 2025	<u>3.344</u>	<u>-</u>	<u>198.580</u>	<u>606.939</u>	<u>808.863</u>
Resultaatbestemming 2025	-	-	4.847	112.047	116.894
Stand per 31 december 2025	<u>3.344</u>	<u>-</u>	<u>203.427</u>	<u>718.986</u>	<u>925.757</u>

8.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.344	-	-	3.344
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>3.344</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>3.344</u>

8.2 Bestemmingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vooruitontvangen kapitaalslasten	189.708	4.748	-	194.456
Erasmus MC - revolving fund	712	99	-	811
Erasmus MC - fundamenteel onderzoek	8.160	-	-	8.160
Totaal bestemmingsreserve	<u>198.580</u>	<u>4.847</u>	<u>-</u>	<u>203.427</u>

Voor de toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

8.3 Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Reserve aanvaardbare kosten	606.939	112.047	-	718.986
Totaal overige reserves	<u>606.939</u>	<u>112.047</u>	<u>-</u>	<u>718.986</u>

Voor de toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

8.4 Specificatie aansluiting geconsolideerd vermogen met enkelvoudig vermogen per 31 december 2025 en resultaat over 2025

De specificatie is als volgt :	Eigen vermogen	Resultaat
	x € 1.000	x € 1.000
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat	925.757	116.894
Stichting Innovative Molecular Research Fund	1.667	-530
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>927.424</u>	<u>116.364</u>

9. Voorzieningen

De specificatie van de voorzieningen is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Personele regelingen	79.745	75.170
Claims, geschillen en rechtsgedingen	5.191	5.537
Overige voorzieningen	22.330	20.533
Totaal voorzieningen	<u>107.266</u>	<u>101.240</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Personele regelingen	75.170	24.666	18.012	2.079	79.745
Claims, geschillen en rechtsgedingen	5.537	555	901	-	5.191
Overige voorzieningen	20.533	2.182	385	-	22.330
Totaal voorzieningen	<u>101.240</u>	<u>27.403</u>	<u>19.298</u>	<u>2.079</u>	<u>107.266</u>

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

	31-dec-25
	x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	28.144
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	79.122
hiervan > 5 jaar	38.636

Toelichting voorzieningen personele regelingen

	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Wachtgeld	4.147	4.736	5.519	-	3.364
Lifetimevariant	144	-	-	30	114
Reorganisatievoorziening	9.348	-	1.944	1.953	5.451
Langdurig zieken	10.543	4.671	2.506	-	12.708
Jubileumvoorziening	11.576	2.213	1.305	-	12.484
Zware beroepen regeling	2.850	1.671	1.675	96	2.750
Generatieregeling	12.095	1.558	1.493	-	12.160
Arbeidsongeschiktheid en overige	24.467	9.817	3.570	-	30.714
	<u>75.170</u>	<u>24.666</u>	<u>18.012</u>	<u>2.079</u>	<u>79.745</u>

Voorzieningen personele regelingen

De toelichting op de voorzieningen personele regelingen is beschreven bij de toelichting op de geconsolideerde balans.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

Voorziening claims, geschillen en rechtsgedingen

De toelichting op de voorziening claims, geschillen en rechtsgedingen is beschreven bij de toelichting op de geconsolideerde balans.

Overige voorzieningen

De toelichting op de overige voorzieningen is beschreven bij de toelichting op de geconsolideerde balans.

10. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar) en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	490.290	518.648
Overige schulden	62.882	70.005
Overlopende passiva	68.532	72.528
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar) en overlopende passiva	<u>621.704</u>	<u>661.181</u>

10.1 Schulden aan banken

Het verloop van de schulden aan banken is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	594.888	626.704
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	76.241	31.816
Stand per 31 december	<u>518.647</u>	<u>594.888</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	28.357	76.240
Stand schulden aan banken per 31 december	<u>490.290</u>	<u>518.648</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de schulden aan banken als langlopend moet worden beschouwd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de schulden aan banken, (< 1 jaar)	28.357	76.240
Langlopend deel van de schulden aan banken, balanspost (> 1 jaar)	490.290	518.648
hiervan > 5 jaar	383.012	409.469

Voor een nadere toelichting op de schulden aan banken wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans.
Voor het verloopoverzicht van de schulden aan banken wordt verwezen naar onderdeel 1.2.8 Overzicht langlopende schulden.
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

10.2 Overige schulden

Het verloop van de overige schulden is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	71.041	72.184
Bij: nieuw afgesloten contracten	-	-
Af: aflossingen	1.036	1.143
Stand per 31 december	<u>70.005</u>	<u>71.041</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	7.123	1.036
Stand overige schulden per 31 december	<u>62.882</u>	<u>70.005</u>

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de overige schulden, (< 1 jaar)	7.123	1.036
Langlopend deel van de overige schulden, balanspost (> 1 jaar)	62.882	70.005
hiervan > 5 jaar	33.410	40.936

Erasmus MC heeft diverse langlopende verplichtingen die zich kwalificeren als financial lease. De in het boekjaar 2025 in de exploitatie verwerkte rentelasten financial lease bedragen € 0,6 miljoen. De schulden uit hoofde van financial lease ultimo 2025 betreft voor een bedrag van € 8,9 miljoen het pand aan de Koudekerkseweg 88 te Vlissingen. Dit pand is in gebruik bij het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV. Het resterende bedrag van € 54,0 miljoen heeft betrekking op materiële vaste activa.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans. Voor het verloopoverzicht van de langlopende schulden wordt verwezen naar onderdeel 1.2.8 Overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

10.3 Overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS	68.532	72.528
Totaal overige passiva	<u>68.532</u>	<u>72.528</u>

Het verloop van de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	76.524	83.352
Vrijval	3.996	6.828
Stand per 31 december	72.528	76.524
Af: vrijval komend boekjaar	3.996	3.996
Stand vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS per 31 december	<u>68.532</u>	<u>72.528</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS als langlopend moet worden beschouwd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS (< 1 jaar)	3.996	3.996
Langlopend deel van de vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS (> 1 jaar)	68.532	72.528
hiervan > 5 jaar	52.548	56.544

In oktober 2015 heeft het Erasmus MC een schadevergoeding van het Ministerie van VWS toegekend gekregen van € 251,0 miljoen ter compensatie van het niet nakomen door dit ministerie van een toezegde bijzondere kapitaallastenregeling in 2009. Deze schadevergoeding is bedoeld ter compensatie van toekomstige (afschrijvings)lasten van de nieuwbouw en bestaat uit twee toezeggingen met verschillende afbouwtijd.

In december 2018 heeft het Ministerie van VWS een aanvullende betaling gedaan van € 4,7 miljoen op grond van het bindend advies in de vaststellingsovereenkomst met betrekking tot de in de vaststellingsovereenkomst genoemde Garantieregeling van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Deze aanvullende betaling betreft de eerste toezegging.

De eerste toezegging voor de overgangsregeling kapitaallasten is in 10 jaar vrijgevallen met een jaarlijkse afbouw van 10% onder de overige bedrijfsopbrengsten 2024 was het laatste jaar. De tweede toezegging voor het Decentralisatie Huisvesting Academische Ziekenhuizen kader (DHAZ-kader) valt in 40 jaar vrij onder de overige bedrijfsopbrengsten in de jaren 2015 tot en met 2054.

In 2025 is € 4,0 miljoen ten gunste van het resultaat over 2025 vrijgevallen, opgenomen in de overige bedrijfsopbrengsten (andere opbrengsten, subsidies en bijdragen).

Het kortlopende deel ter waarde van € 4,0 miljoen is opgenomen onder de overige schulden.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

11. Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar) en overlopende passiva

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	28.357	76.240
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	79.750	71.988
Schulden aan groepsmaatschappijen	48.750	44.630
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	732	596
Belastingen en premies sociale verzekeringen	31.127	28.858
Schulden ter zake van pensioenen	14.744	13.893
Overige schulden:		
1. schulden aan zorgverzekeraars	51.569	64.563
2. nog te betalen salarissen en overige personeelskosten	12.210	11.224
3. reservering vakantiegeld	40.420	38.493
4. reservering vakantiedagen	37.592	34.535
5. nog te betalen kosten	43.378	36.449
6. nog te betalen rente	5.706	4.955
7. vooruitontvangen bedragen	143.368	137.074
8. kortlopend deel vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS	3.996	3.996
9. overige overlopende passiva	7.527	1.498
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste één jaar) en overlopende passiva	549.226	568.992

Belastingen en premies sociale verzekeringen

In deze post is de verschuldigde loonheffing en BTW over december 2025 opgenomen.

Schulden aan zorgverzekeraars

Dit betreft de schuld aan zorgverzekeraars inzake de contractnuanceringen van de schadelastjaren tot en met 2024.

Vooruitontvangen bedragen

In de vooruitontvangen bedragen zit met name het onderhanden werk uit hoofde van EMF-projecten en de vooruitontvangen Starters- en stimuleringsbeurzen.

Onderhanden werk/gefactureerde bedragen uit hoofde van EMF-projecten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	x € 1.000	x € 1.000
Kostprijs onderhanden projecten	580.088	539.570
Af: gefactureerde bedragen	-691.781	-645.547
Af: voorziening onderhanden projecten	-3.302	-2.283
Totaal onderhanden werk/gefactureerde bedragen uit hoofde van EMF-projecten	114.995	108.260

De onderhanden projecten bestaan uit vooruitontvangen bedragen van subsidieverstrekkers en uitgaven gedaan in het kader van projecten, Erasmus MC heeft er conform de afgelopen jaren voor gekozen deze bedragen gesaldeerd op te nemen in de jaarrekening. De omvang van de debetpositie in deze onderhanden projecten bedraagt € 42,0 miljoen en de creditpositie bedraagt € 157,0 miljoen.

Looptijd kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Kredietlimiet

De kredietlimiet bij bankinstellingen in rekeningcourant bedraagt in totaal € 120 miljoen. Voor een nadere toelichting op de gestelde zekerheden en/of convenanten wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

12. Risico's van financiële instrumenten

Algemeen

Het Erasmus MC maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die het Erasmus MC blootstelt aan kredietrisico, renterisico, kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen is een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties te beperken.

Kredietrisico

Het Erasmus MC loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, onderhanden werken, overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt € 1.009,6 miljoen.

Het kredietrisico is geconcentreerd bij een aantal tegenpartijen of economisch verbonden tegenpartijen en dit betreft het volgende:

- Financiële vaste activa: € 10,8 miljoen (leningen u/g € 10,8 miljoen);
- Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten: € 6,5 miljoen;
- Vorderingen en overlopende activa: € 734,3 miljoen, (bestaande uit: vorderingen op debiteuren en nog te factureren bedragen aan zorgverzekeraars, particulieren en derden (€ 326,5 miljoen) en nog te ontvangen bedragen en overige overlopende activa (€ 407,8 miljoen)). In de post vorderingen op debiteuren is rekening gehouden met een mogelijke oninbaarheid van € 6,1 miljoen en de post nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten van € 9,9 miljoen;
- Liquide middelen: € 258,0 miljoen bij diverse banken.

De blootstelling aan kredietrisico van het Erasmus MC wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers.

Rente- en kasstroomrisico

Het beleid van het Erasmus MC is om haar financieringen aan te trekken met leningen die een vaste looptijd, een vaste rente en geen renteherziening gedurende de looptijd hebben.

Het renterisico kan worden weergegeven op basis van de resterende looptijd van de langlopende schulden:

	Uitstaand bedrag				
	per 31 dec 2025	≤ 1 jaar	> 1 en ≤ 5 jaar	> 5 en ≤ 10 jaar	> 10 jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	518.647	-	3.350	28.800	486.497
Overige schulden	70.005	-	-	70.005	-
Totaal per 31 december 2025	588.652	-	3.350	98.805	486.497

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

Liquiditeitsrisico

Het Erasmus MC bewaakt de liquiditeitspositie dagelijks door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen.

Per 31 december 2025 bedragen de contractuele aflossingsverplichtingen:

	<u>≤ 1 jaar</u>	<u>> 1 en ≤ 2 jaar</u>	<u>> 2 en ≤ 5 jaar</u>	<u>> 5 jaar</u>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	28.357	27.907	79.371	383.012
Overige schulden	7.123	7.215	22.257	33.410
Totaal per 31 december 2025	<u>35.480</u>	<u>35.122</u>	<u>101.628</u>	<u>416.422</u>

De reële waarde en boekwaarde (inclusief lopende rente) van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten kan als volgt worden weergegeven:

	Boekwaarde ultimo 2025
	x € 1.000
Schulden aan banken	518.647
Overige schulden	70.005
Totaal	<u>588.652</u>

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder langlopende schulden is ultimo 2025 lager dan de boekwaarde ultimo 2025, omdat ultimo 2025 de actuele rentepercentages van eventueel nieuw af te sluiten langlopende schulden hoger zijn dan de rentepercentages van de lopende langlopende schulden.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

13. Niet in de balans opgenomen regelingen

Materiële vaste activa. Met betrekking tot nieuwbouw- en instandhoudingsprojecten is op de balansdatum voor € 38,4 miljoen (2024: € 16,8 miljoen) opgedragen waarvoor nog werkzaamheden moeten worden gedaan en facturen moeten worden ontvangen.

Fiscale eenheid. De fiscale eenheid Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam (Erasmus MC), Erasmus MC Holding BV en dochtermaatschappijen voor de omzetbelasting bestaat uit de volgende rechtspersonen:

- Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam (Erasmus MC)
- Erasmus MC Holding BV en de volgende dochtermaatschappijen:
 - Erasmus MC O&O Holding BV en de volgende dochtermaatschappijen:
 - MI&EUR Implementation and Exploitation BV
 - ViroNovative BV
 - Erasmus MC Zorg Holding BV en de volgende dochtermaatschappijen:
 - Centrum Bijzonder Tandheelkunde Rijnmond BV
 - DermaHaven BV
 - Haven Service BV
 - Travelclinic Erasmus MC BV
 - Erasmus MC Apotheek Holding BV en de volgende dochtermaatschappij:
 - Poliklinische Apotheek Erasmus MC BV
- Stichting Erasmus MC Foundation

Op grond van de invorderingswet is iedere tot de fiscale eenheid behorende entiteit hoofdelijk aansprakelijk voor het totaal van de verschuldigde omzetbelasting van de fiscale eenheid. De totale positie van de fiscale eenheid bedraagt € 2,3 miljoen schuld.

Leaseauto's. Alle lopende leasecontracten zijn op basis van operational lease afgesloten. Deze verplichting betreft een kortlopend deel van € 0,029 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 0,061 miljoen.

Huurverplichtingen. Uit hoofde van aangegane huurcontracten heeft het Erasmus MC langlopende verplichtingen uitstaan van € 15,0 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichtingen bedraagt € 6,1 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 8,9 miljoen. Er zijn geen verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar. De huurverplichtingen hebben betrekking op kantoorruimte, datacentra, laboratoriumruimte, opslagruimte en parkeerruimte.

Dienstverlening bedden. Erasmus MC heeft een overeenkomst gesloten met betrekking tot de levering van bedden en bijbehorende accessoires. In tegenstelling tot het verleden worden de bedden en bijbehorende accessoires niet aangeschaft maar worden deze op basis van een dienstverleningsovereenkomst afgenomen van de leverancier. In het contract is rekening gehouden met total cost of ownership.

Dit houdt in dat alle te verwachten kosten zoals afschrijving, vervanging en onderhoud worden meegenomen in het contract. In dit contract zijn alle bedgerelateerde kosten opgenomen. De totale verplichting bedraagt € 7,8 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichting bedraagt € 0,9 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 4,0 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 2,9 miljoen.

Informatie en Technologie (I&T). Erasmus MC heeft langlopende verplichtingen uitstaan met betrekking tot I&T-faciliteiten met een waarde van € 30,5 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichtingen bedraagt € 21,9 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 8,2 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 0,4 miljoen.

Onderhoudscontracten. Uit hoofde van aangegane onderhoudscontracten heeft het Erasmus MC langlopende verplichtingen uitstaan van € 25,5 miljoen. Het kortlopende deel van deze verplichtingen bedraagt € 12,0 miljoen. De verplichtingen langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar bedragen € 11,0 miljoen. De verplichtingen langer dan vijf jaar bedragen € 2,5 miljoen. De onderhoudscontracten hebben betrekking op terreinen, gebouwen en installaties.

Energiekosten. Met ingang van 1 januari 2024 is een nieuw tweejarig contract afgesloten, met optie tot verlenging. Ultimo 2025 is dit contract met één jaar verlengd. Deze korte termijnverplichting is afhankelijk van het af te nemen volume in 2026 en wordt ingeschat op € 15,1 miljoen.

Swanbridge Capital. Erasmus MC heeft samen met van Herk Investment, de Gemeente Rotterdam en dhr. Chahal goedkeuring gegeven aan het oprichten van Swanbridge Capital BV. Swanbridge Capital BV is een investeringsfonds dat zich richt op participaties in jonge Life Science ondernemingen die zich in een vroege fase van productontwikkeling bevinden. Deze ondernemingen hebben vaak nog geen Proof of Concept (PoC) bereikt voor hun technologie, maar bieden hoog potentieel. Erasmus MC Holding BV heeft € 1,5 miljoen toegezegd bij te zullen dragen aan het eigen vermogen van Swanbridge Capital BV. Erasmus MC heeft € 1,5 miljoen toegezegd om bij te zullen dragen aan het eigen vermogen van Erasmus MC Holding BV om dit mogelijk te maken. Naast de financiële steun zal het Erasmus MC ook bijdragen aan de ondersteuning en begeleiding van de participaties van Swanbridge Capital BV zoals in het fondsplan omschreven.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

Garantie inzake HollandPTC BV. Erasmus MC heeft samen met Leids Universitair Medisch Centrum en Technische Universiteit Delft een garantieverklaring verstrekt aan de EIB te Luxemburg. "EIB Individuele Garant Maximumbedrag": met betrekking tot elke Garant, 33,3 procent van de Gegarandeerde Verplichtingen, vermeerderd met intresten daarop, evenals eventuele onderbrekingskosten, schadevergoedingen, onkosten of andere kosten krachtens Clause 20 (Kosten) (op voorwaarde dat de maximumbedrag van de hoofdsom van het gewaarborgde krediet (hoofdsom) per individuele Garant onder deze garantie is € 30,0 miljoen).

Ultimo 2025 is de garantstelling van het Erasmus MC in totaal € 19,2 miljoen bestaande uit € 18,0 miljoen hoofdsom en € 1,2 miljoen renteverplichting.

1.2.5 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruit- betaald op immateriële vaste activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	-	-	57.109	-	-	57.109
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	50.934	-	-	50.934
Boekwaarde per 1 januari 2025	-	-	6.175	-	-	6.175
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	-	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	-	-	5.468	-	-	5.468
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
per saldo	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	-	-5.468	-	-	-5.468
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	-	-	57.109	-	-	57.109
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	56.402	-	-	56.402
Boekwaarde per 31 december 2025	-	-	707	-	-	707

1.2.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	1.199.153	630.271	584.172	72.495	-	2.486.091
- cumulatieve afschrijvingen	641.325	313.124	437.607	-	-	1.392.056
- vooruitontvangen investeringssubsidies	-26.295	-	-	-	-	-26.295
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>531.533</u>	<u>317.147</u>	<u>146.565</u>	<u>72.495</u>	<u>-</u>	<u>1.067.740</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	1.674	15.502	34.109	444	-	51.729
- afschrijvingen	32.756	29.935	39.860	-	-	102.551
- overige waardeverminderingen	-	-	-	1.626	-	1.626
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-
- <i>vooruitontvangen investeringssubsidies</i>						
mutaties	2.186	-	-	-	-	2.186
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	-	-	6.973	-	-	6.973
cumulatieve afschrijvingen	-	-	6.927	-	-	6.927
per saldo	-	-	46	-	-	46
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-28.896</u>	<u>-14.433</u>	<u>-5.797</u>	<u>-1.182</u>	<u>-</u>	<u>-50.308</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	1.200.827	645.773	611.308	71.313	-	2.529.221
- cumulatieve afschrijvingen	674.081	343.059	470.540	-	-	1.487.680
- vooruitontvangen investeringssubsidies	-24.109	-	-	-	-	-24.109
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>502.637</u>	<u>302.714</u>	<u>140.768</u>	<u>71.313</u>	<u>-</u>	<u>1.017.432</u>

1.2.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	<u>Deelnemingen</u> x € 1.000	<u>Leningen groeps- maatschappijen</u> x € 1.000	<u>Overige vorderingen</u> x € 1.000	<u>Totaal</u> x € 1.000
Stand per 1 januari 2025				
- stand per 1 januari 2025	117.041	13.279	1.335	131.655
- af: voorzieningen			-1.335	-1.335
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>117.041</u>	<u>13.279</u>	<u>-</u>	<u>130.320</u>
- aflossingen in 2025		-1.191		-1.191
Saldo financiële vaste activa per 1 januari 2025	<u>117.041</u>	<u>12.088</u>	<u>-</u>	<u>129.129</u>
Mutaties in het boekjaar				
- kapitaalstortingen en overige waardeveranderingen	-			-
- resultaat deelnemingen	8.530			8.530
- dividenduitkeringen	-			
- verstrekte leningen		-	86	86
- aflossingen		-1.191		-1.191
- mutatie voorzieningen			-86	-86
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>8.530</u>	<u>-1.191</u>	<u>-</u>	<u>7.339</u>
Stand per 31 december 2025				
- stand per 31 december 2025	125.571	12.088	1.421	139.080
- af: voorzieningen	-		-1.421	-1.421
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>125.571</u>	<u>12.088</u>	<u>-</u>	<u>137.659</u>
- aflossingen in volgend boekjaar		-1.279		-1.279
Saldo financiële vaste activa per 31 december	<u>125.571</u>	<u>10.809</u>	<u>-</u>	<u>136.380</u>

1.2.8 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN per 31 december 2025

1.2.8.1 Schulden aan banken

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke 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	Gestelde zekerheden
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
NV BNG	2-5-2007	18.000	20	Onderhands	4,534%	2.250	-	900	1.350	-	2	lineair	900	recht op hypotheek
NV BNG	3-6-2011	110.000	35	Onderhands	4,695%	67.571	-	3.143	64.428	48.714	21	lineair	3.143	recht op hypotheek
EIB	9-12-2009	80.000	25	Onderhands	4,028%	32.000	-	3.200	28.800	12.800	9	lineair	3.200	recht op hypotheek
EIB	7-10-2010	123.000	35	Onderhands	3,243%	73.800	-	3.514	70.286	52.715	20	lineair	3.514	recht op hypotheek
EIB	29-3-2012	70.000	35	Onderhands	3,711%	46.000	-	2.000	44.000	34.000	22	lineair	2.000	recht op hypotheek
NV BNG	6-11-2013	35.000	30	Onderhands	3,470%	22.166	-	1.166	21.000	15.166	18	lineair	1.167	recht op hypotheek
EIB	14-11-2013	35.000	30	Onderhands	3,112%	22.166	-	1.166	21.000	15.166	18	lineair	1.167	recht op hypotheek
EIB	31-3-2014	30.000	30	Onderhands	3,200%	20.000	-	1.000	19.000	14.000	19	lineair	1.000	recht op hypotheek
NV BNG	31-3-2014	30.000	30	Onderhands	3,585%	20.000	-	1.000	19.000	14.000	19	lineair	1.000	recht op hypotheek
NV BNG	23-5-2016	75.000	30	Onderhands	2,820%	55.000	-	2.500	52.500	40.000	21	lineair	2.500	recht op hypotheek
NV BNG	29-3-2018	81.000	30	Onderhands	1,980%	63.450	-	2.700	60.750	47.250	23	lineair	2.700	recht op hypotheek
EIB	22-2-2018	92.000	30	Onderhands	1,698%	73.600	-	3.067	70.533	55.201	23	lineair	3.066	recht op hypotheek
NV BNG	29-3-2012	70.000	35	Onderhands	3,850%	46.000	-	2.000	44.000	34.000	22	lineair	2.000	recht op hypotheek
ING Groenbank NV	5-11-2015	10.000	10	Onderhands	1,180%	1.250	-	1.250	-	-	-	lineair	-	recht op hypotheek
ING Bank NV	5-11-2015	50.000	10	Onderhands	1,940%	46.635	-	46.635	-	-	-	lineair	-	recht op hypotheek
ABN-Amro NV	25-10-2007	20.000	20	Onderhands	4,645%	3.000	-	1.000	2.000	-	2	lineair	1.000	geen
						594.888	-	76.241	518.647	383.012			28.357	

1.2.8.2 Overige schulden

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke 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	Gestelde zekerheden
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
AG Insurance NV	20-11-2015	40.000	20	Onderhands	2,370%	40.000	-	-	40.000	20.000	10	lineair	4.000	recht op hypotheek
AG Insurance NV	20-11-2015	20.000	20	Onderhands	2,370%	20.000	-	-	20.000	10.000	10	lineair	2.000	recht op hypotheek
Zorgvastgoed Zeeland BV	1-1-2016	17.364	17	Lease	5,577%	11.041	-	1.036	10.005	3.410	8	annuïteit	1.123	
						71.041	-	1.036	70.005	33.410			7.123	

1.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

1.2.9.1 Gesegmenteerde enkelvoudige winst- en verliesrekening

Segment - Erasmus MC Zorg

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	14	1.417.555	1.353.725
Jeugdwet	15	11.337	11.780
Subsidie voor zorgverlening	16	8.050	7.838
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	17	21.900	20.270
Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg	18	294.657	273.057
Baten uit onderaanneming	19	18.757	17.834
		<u>1.772.256</u>	<u>1.684.504</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	20	95.865	85.511
Netto omzet		<u>1.868.121</u>	<u>1.770.015</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	21	78.801	72.384
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>1.946.922</u>	<u>1.842.399</u>
Kosten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	34.565	33.307
Lonen en salarissen	23	756.412	715.034
Sociale lasten	23	78.577	75.064
Pensioenlasten	23	97.771	90.676
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	24	88.352	97.354
Overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa	25	391	-
Overige bedrijfskosten	26	783.442	743.818
Som der bedrijfslasten		<u>1.839.510</u>	<u>1.755.253</u>
		107.412	87.146
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	12.019	15.327
Rentelasten en soortgelijke kosten	28	-20.591	-21.975
Resultaat voor belastingen		<u>98.840</u>	<u>80.498</u>
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	29	9.376	6.247
Resultaat na belastingen		<u><u>108.216</u></u>	<u><u>86.745</u></u>

1.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

1.2.9.1 Gesegmenteerde enkelvoudige winst- en verliesrekening

Segment - Erasmus MC O&O

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	20	175.455	162.017
Netto omzet		<u>175.455</u>	<u>162.017</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	21	207.814	206.854
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>383.269</u>	<u>368.871</u>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	6.358	6.625
Lonen en salarissen	23	194.514	192.274
Sociale lasten	23	22.364	21.845
Pensioenlasten	23	25.579	24.977
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	24	18.087	18.314
Overige waardeverminderingen immateriële vaste activa en materiële vaste activa	25	1.235	735
Overige bedrijfskosten	26	108.210	121.603
Som der bedrijfslasten		<u>376.347</u>	<u>386.373</u>
		6.922	-17.502
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	2.715	3.492
Rentelasten en soortgelijke kosten	28	-113	-191
Resultaat voor belastingen		<u>9.524</u>	<u>-14.201</u>
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	29	-846	724
Resultaat na belastingen		<u><u>8.678</u></u>	<u><u>-13.477</u></u>

1.2.9.2 Aansluiting totaal resultaat met resultaten segmenten

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Segment - Erasmus MC Zorg	108.216	86.745
Segment - Erasmus MC O&O	8.678	-13.477
Resultaat volgens enkelvoudige winst- en verliesrekening	<u><u>116.894</u></u>	<u><u>73.268</u></u>

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

BATEN

*Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening***14. Zorgverzekeringswet**

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	1.417.555	1.353.725
	<u>1.417.555</u>	<u>1.353.725</u>

De opbrengst zorgverzekeringswet is in het jaar 2025 € 63,8 miljoen hoger dan in het voorgaande jaar als gevolg van vooral prijsindexatie en verbeterde afspraken met zorgverzekeraars.

15. Jeugdwet

De baten jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten jeugdwet	11.337	11.780
	<u>11.337</u>	<u>11.780</u>

16. Subsidie voor zorgverlening

De baten subsidie voor zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Regeling Strategisch Opleiden MSZ (voorheen Kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg)	8.050	7.838
	<u>8.050</u>	<u>7.838</u>

17. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen zorg: overige vergoedingen vaste segment	21.900	20.270
	<u>21.900</u>	<u>20.270</u>

18. Beschikbaarheidsbijdrage academische zorg

De baten beschikbaarheidsbijdrage academische zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen Zorg: vergoeding academische component (inclusief BBKAZ)	203.157	187.320
Beschikbaarheidsbijdragen opleidingen	91.500	85.737
	<u>294.657</u>	<u>273.057</u>

Beschikbaarheidsbijdragen Zorg: De toename van de beschikbaarheidsbijdragen zorg in 2025 wordt verklaard door prijsindexatie en door toename van het aandeel van het Erasmus MC.

Beschikbaarheidsbijdragen opleidingen. Hieronder zijn opgenomen de subsidies ten behoeve van de medische vervolgoopleidingen en het Fonds Zorgopleidingen (FZO). De beschikbaarheidsbijdrage opleidingen is in het jaar 2025 hoger dan in het voorgaande jaar met name als gevolg van prijsindexatie.

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

BATEN

19. Baten uit onderaanneming

De baten baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Zorgprestaties tussen instellingen	18.757	17.834
	<u>18.757</u>	<u>17.834</u>

20. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	119.384	114.117
Rijksbijdrage medische faculteit van UMC's	140.843	128.421
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	11.093	4.990
Totaal	<u>271.320</u>	<u>247.528</u>

Rijksbijdrage medische faculteit van UMC's. De hogere opbrengst in 2025 wordt vooral verklaard door indexatie en extra toegekende middelen.

21. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
- opbrengsten uit EMF, projectmatig	150.196	146.891
- opbrengsten uit opleidingen, parkeren, restaurants en overige diensten	17.601	15.396
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):		
- doorberekende personeelskosten, niet-projectmatig	30.783	28.351
- andere opbrengsten, subsidies en bijdragen	88.035	88.600
Totaal	<u>286.615</u>	<u>279.238</u>

Opbrengsten uit EMF, projectmatig. De stijging in deze opbrengsten wordt met name veroorzaakt door de toename van door derden gefinancierd onderzoek.

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

LASTEN

22. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	40.923	39.932
	<u>40.923</u>	<u>39.932</u>

23. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	950.926	907.308
Sociale lasten	100.941	96.909
Pensioenlasten	123.350	115.653
Totaal personeelskosten	<u>1.175.217</u>	<u>1.119.870</u>

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

- Zorg	9.282	9.068
- O&O	2.655	2.705

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime-eenheden

	<u>11.937</u>	<u>11.773</u>
--	---------------	---------------

De toename van de personeelskosten met € 55,3 miljoen is als volgt te verklaren:

	x € 1 mln.
Toename van de bezetting	12,6
Stijging door schaaldoorloop, eenmalige uitkering en cao-maatregelen	29,9
Hogere mutatie saldo verlofuren	1,1
Totaal mutatie lonen en salarissen	<u>43,6</u>
Hogere premies sociale lasten	4,0
Hogere pensioenlasten	7,7
	<u>55,3</u>

De gemiddelde personeelsbezetting over 2025, omgerekend naar volledige formatieplaatsen, bedraagt 11.937 fte (2024: 11.773 fte). Deze aantallen zijn inclusief uurloners en exclusief personeel niet in loondienst.

Het aantal werknemers buiten Nederland bedraagt over 2025 3 fte (2024: 3 fte).

24. Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen vaste activa:		
- immateriële vaste activa	5.468	10.584
- materiële vaste activa	102.551	106.882
Subtotaal afschrijvingen vaste activa	<u>108.019</u>	<u>117.466</u>
Vrijval uit vooruitontvangen investeringssubsidies	-1.580	-1.798
Totaal afschrijvingen in resultatenrekening	<u>106.439</u>	<u>115.668</u>

Vrijval uit vooruitontvangen investeringssubsidies. Voor een toelichting op de vooruitontvangen investeringssubsidies wordt verwezen naar de toelichting op de materiële vaste activa bij de enkelvoudige balans.

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

LASTEN

25. Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	1.626	735
Totaal	<u>1.626</u>	<u>735</u>

Bijzondere waardevermindering van vaste activa. Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen van vaste activa wordt verwezen naar de toelichting op de materiële vaste activa bij de enkelvoudige balans.

26. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	42.148	40.054
Algemene kosten	108.242	111.687
Patiënt-, onderwijs- en onderzoekgebonden kosten	616.241	583.684
Onderhoud en energiekosten	41.472	41.530
Huur en leasing	9.723	9.518
Andere personeelskosten	46.247	40.599
Dotaties en vrijval voorzieningen personele regelingen	22.587	33.269
Dotaties en vrijval overige voorzieningen	4.992	5.080
Totaal overige bedrijfskosten	<u>891.652</u>	<u>865.421</u>

Algemene kosten. De daling van deze kosten wordt vooral veroorzaakt door lagere saneringskosten (€ 6,0 miljoen) en lagere buitengebruikstelling van vaste activa (€ 1,0 miljoen). Daartegenover staan naast algemene prijsindexaties, hogere kosten van externe adviseurs (€ 4,4 miljoen) en hogere ICT-kosten (€ 4,3 miljoen). De afwikkeling BTW oude jaren, met name pro rata, heeft geleid tot een bate (€ 5,7 miljoen).

Patiënt-, onderwijs- en onderzoekgebonden kosten. Als gevolg van gestegen prijzen, volumes en ontvangen kortingen en uitwerking van andere contractafspraken zijn de kosten van geneesmiddelen, gassen en bloedproducten € 21,4 miljoen hoger. Verder is er sprake van hogere kosten: prothesen en implantaten (€ 3,7 miljoen), onderzoeksfuncties (€ 2,9 miljoen), instrumentarium en apparatuur (€ 2,3 miljoen), onderzoeks- en behandelingsmiddelen (€ 1,0 miljoen) en overige patiënt- en onderzoekgebonden kosten (€ 0,7 miljoen).

Andere personeelskosten. De stijging van deze kosten betreft voornamelijk hogere reiskostenvergoeding woon-werk als gevolg van CAO bepalingen (€ 3,9 miljoen) en hogere kosten opleiding en vorming (€ 2,5 miljoen). Daartegenover staan lagere overige personeelskosten (€ 0,7 miljoen).

Dotaties en vrijval voorzieningen personele regelingen. Voor een nadere specificatie wordt verwezen naar het verloopoverzicht van de voorzieningen voor personele regelingen in de toelichting op de enkelvoudige balans onder paragraaf 9. *Voorzieningen.*

Dotaties en vrijval overige voorzieningen. In 2025 bestaat deze post met name uit de volgende dotaties: voorziening voor medische claims, geschillen en rechtsgedingen van € 0,6 miljoen (2024: € 2,5 miljoen), voorziening dubieuze debiteuren van € 0,8 miljoen (2024: dotatie € 1,8 miljoen), voorziening asbestsanering van € 2,2 miljoen (2024: vrijval € 0,4 miljoen), voorziening voor EMF-projecten van € 1,2 miljoen (2024: dotatie € 0,1 miljoen) en de overige voorzieningen € 0,1 miljoen (2024: € 0,3 miljoen).

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

LASTEN

27. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14.734	18.819
Totaal rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>14.734</u>	<u>18.819</u>

De rentebaten die voortvloeien uit transacties met groepsmaatschappijen bedragen € 0,7 miljoen (2024: € 0,5 miljoen). De rentebaten zijn gedaald door de lagere rente op banksaldi en deposito's.

28. Rentelasten en soortgelijke kosten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Rentelasten en soortgelijke kosten	-20.704	-22.166
Totaal rentelasten en soortgelijke opbrengsten	<u>-20.704</u>	<u>-22.166</u>

In 2025 zijn geen nieuwe leningen met de banken.

29. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen bedraagt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	8.530	6.971
Totaal resultaat uit deelnemingen	<u>8.530</u>	<u>6.971</u>

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Erasmus MC Holding BV (100%)	1.536	404
Admiraal de Ruyter Ziekenhuis BV (100%)	6.994	6.567
	<u>8.530</u>	<u>6.971</u>

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

30. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

(in deze tabellen zijn alle bedragen in euro's vermeld)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op het Erasmus MC van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorg, totaalscore 14 en klasse V. Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor het Erasmus MC is € 246.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Voor de leden van de Raad van Toezicht geldt het voor de instelling geldende bezoldigingsmaximum (€ 246.000). Voor de voorzitter bedraagt het 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum.

30.1 Bezoldiging topfunctionarissen

	S. Sleijfer ¹⁾	J.G. Boonstra ²⁾	P.A.M. Boomkamp	D.M. Schraven
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur/ Decaan	Vicevoorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	244.346	222.644	222.644	222.644
Beloningen betaalbaar op termijn	23.454	23.356	23.356	23.356
Subtotaal	267.800	246.000	246.000	246.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	267.800	246.000	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	267.800	246.000	246.000	246.000
Het bedrag van de overschrijding	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor 2024 in fte	1,000	1,000	1,000	1,000
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	230.560	209.634	209.634	209.634
Beloningen betaalbaar op termijn	23.440	23.366	23.366	23.366
Totale bezoldiging 2024	254.000	233.000	233.000	233.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	254.000	233.000	233.000	233.000

1) Conform besluit van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport d.d. 21 juni 2022 mag het bezoldigingsmaximum voor de heer prof. dr. S. Sleijfer vanaf 1 juli 2021 worden bepaald op het maximum zoals dat krachtens de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector gold voor 2015. Voor het jaar 2025 bedraagt het bezoldigingsmaximum € 267.800 en voor 2024 € 254.000

2) Mevrouw dr. J.G. Boonstra was tot en met 19 januari 2026 in dienst bij het Erasmus MC in de functie van Vicevoorzitter van de Raad van Bestuur. Vanwege het aanvaarden van een nieuwe functie buiten het Erasmus MC, is het dienstverband van mevrouw dr. J.G. Boonstra met het Erasmus MC per 15 februari 2026 beëindigd. Per datum van 20 januari 2026 is de heer prof. dr. P.A.E. Sillevis Smitt benoemd in de functie van interim lid Raad van Bestuur.

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

30.2 Bezoldiging toezichhoudende topfunctionarissen

	M. Trompetter	M. Lückerath - Rovers	E.A. Bakkum	R. Konterman
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vicevoorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	36.900	24.600	24.600	24.600
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	36.900	24.600	24.600	24.600
Het bedrag van de overschrijding	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging 2024	34.950	23.300	23.300	23.300
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300
	J. Verhagen			
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht			
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12			
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	24.600			
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600			
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-			
Totale bezoldiging	24.600			
Het bedrag van de overschrijding	-			
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan				
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling is toegestaan	n.v.t.			
Gegevens 2024				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12			
Bezoldiging				
Totale bezoldiging 2024	23.300			
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300			

1.2.9.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

30.3 Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Functiegegevens	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 -31/12	1/1 -31/12
Omvang dienstverband in fte	1,000	0,700
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	253.221	221.588
Beloningen betaalbaar op termijn	23.471	16.622
Totale bezoldiging	276.692	238.210
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	246.000	172.200
Verplichte motivering	1)	1)
Gegevens 2024		
Functie(s) in 2024	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 -31/12	1/1 -31/12
Omvang dienstverband 2024 in fte	1,000	0,700
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	247.639	219.154
Beloningen betaalbaar op termijn	23.207	16.597
Totale bezoldiging 2024	270.846	235.751

1) Voor hoogleraren en overige functionarissen (niet BIG geregistreerd) gelden de salarisschalen van de CAO-UMC. In uitzonderlijke gevallen wordt hiervan afgeweken. Dit kan bijvoorbeeld in situaties dat vergelijkbare functies elders hoger worden gewaardeerd of vanwege de individuele kwaliteiten van voor het Erasmus MC beeldbepalende medewerkers. In die gevallen kan, door middel van toelagen, een hoger salaris worden verstrekt.

2) In het jaar 2024 waren er drie niet-topfunctionarissen waarbij hun bezoldiging 2024 boven het bezoldigingsmaximum van € 233.000 lag en in het jaar 2025 ligt bij deze drie niet-topfunctionarissen hun bezoldiging 2025 onder het bezoldigingsmaximum 2025 van € 246.000. Omdat bij deze drie functionarissen de bezoldiging 2025 lager is dan het bezoldigingsmaximum 2025, zijn zij bovenstaand niet weergegeven voor 2025 en dit geldt dan ook voor de vergelijkbare gegevens over 2024.

1.2.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 20 april 2026.

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd en bekrachtigd in de vergadering van 20 april 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatbestemming in paragraaf 1.1.10.3 toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

prof. dr. S. Sleijfer
Voorzitter Raad van Bestuur / Decaan

drs. M. Trompetter
Voorzitter Raad van Toezicht

dr. ir. P.A.M. Boomkamp
Vicevoorzitter Raad van Bestuur

prof. dr. M. Lückérath - Rovers
Vicevoorzitter Raad van Toezicht

ir. D.M. Schraven
Lid Raad van Bestuur

dr. E.A. Bakkum
Lid Raad van Toezicht

prof. dr. P.A.E. Sillevius Smitt
Lid Raad van Bestuur

R. Konterman
Lid Raad van Toezicht

drs. J. Verhagen RA MGA
Lid Raad van Toezicht

Origineel getekend door Raad van Bestuur en Raad van Toezicht op 20 april 2026.



Overige gegevens



OVERIGE GEGEVENS

Regeling resultaatbestemming

De bestemming van het resultaat vindt plaats rekening houdend met de bepalingen die gelden voor een publiekrechtelijke rechtspersoon en zorginstelling. Dit houdt onder andere in dat gerealiseerde resultaten ingezet dienen te worden voor de (instandhouding van de) kerntaken van het Erasmus MC.

Vanuit die bepalingen en uitgangspunten is de resultaatbestemming zoals opgenomen in paragraaf 1.1.10. opgesteld.

Nevenvestigingen

Rotterdam Science Tower (RST): De Erasmus MC Incubator is gevestigd op de 18^e verdieping van de Rotterdam Science Tower, Marconistraat 16 te Rotterdam. RST is een multifunctioneel bedrijfsverzamelgebouw: een unieke mix van laboratoriumruimte, kantoorruimte en faciliteiten voor laboratorium onderwijs.

RST is één van de initiatieven binnen Rotterdam, waarmee de stad innovatie op het gebied van Life & Health Sciences stimuleert. Als centrum voor deze activiteiten is RST optimaal uitgerust om een belangrijke rol te spelen in deze sector. In RST zijn onder meer bedrijven gehuisvest die actief zijn in life sciences: medische start-ups en spin-offs van het Erasmus MC. Verder is de opleiding laboratoriumtechniek (onderdeel van ROC Zadkine) in RST gevestigd.

Buitenhaven: Op de locatie Buitenhaven (Haringvliet 72 te Rotterdam) zijn gevestigd KinderHaven, DermaHaven en het Centrum voor Pijngeneeskunde.

KinderHaven is een polikliniek voor kinderen van 0 tot 18 jaar met astma, allergie/eczem of neurologische problemen, zoals gedragsproblemen of hoofdpijn. Dit poliklinische centrum is opgezet door het Erasmus MC-Sophia.

DermaHaven is een polikliniek voor alle soorten huidbehandelingen. DermaHaven BV is een 100% dochtermaatschappij van het Erasmus MC.

Het Centrum voor Pijngeneeskunde onderzoekt en behandelt patiënten met chronische, acute en oncologische pijn. Het Centrum voor Pijngeneeskunde is onderdeel van het Erasmus MC.

De afdeling Epidemiologie heeft tevens een vestiging op de Briandplaats 15 te Rotterdam.

De afdeling Radiotherapie heeft tevens een vestiging naast het Albert Schweitzer Ziekenhuis locatie Dordwijk, Karel Lotsyweg 40 te Dordrecht.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

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

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

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

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. De naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen, is geen onderdeel van de accountantscontrole geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag, op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor Verslag Raad van Toezicht en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

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

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

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor

- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

Rotterdam, 20 april 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

J. van Meijel RA



Bijlage



1 VERANTWOORDING WERKPLAATSFUNCTIE

De verantwoording over de besteding van de Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie 2025 is opgesteld aan de hand van het "CapGemini model" waarover met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is afgesproken dat het voor de verantwoording gebruikt kan worden.

Het model is eind 2017 geëvalueerd. Er hebben naar aanleiding hiervan marginale aanpassingen plaats gevonden, welke zijn afgestemd binnen de NFU en met de VSNU. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is hierover geïnformeerd. Het Erasmus MC heeft het afgesproken model conform toegepast.

Kostentoerekening Werkplaatsfunctie

	Grondslag	% WPF	WPF	Aandeel van huidig Werkplaats- budget
Kosten gebouwen en terreinen	104.354.853	25%	26.088.713	21,9%
Genormeerde rente en afschrijvingen cf. DHAZ (Bron: OCW)	73.892.656	25%	18.473.164	15,5%
<i>Stand augustus 2025 (in € 1.000)</i>			18.473.164	
<i>Mutaties december 2025 (in € 1.000)</i>			-	
Overige gebouwgebonden kosten	25.385.164	25%	6.346.291	5,3%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	5.077.033	25%	1.269.258	1,1%
Kosten medische en overige inventaris	47.140.094	25%	11.785.024	9,9%
Afschrijvingen	25.306.465	25%	6.326.616	5,3%
Kosten van kapitaal	1.265.323	25%	316.331	0,3%
Huur, Lease	1.053.146	25%	263.287	0,2%
Verbruik, onderhoud en reparatie	16.087.109	25%	4.021.777	3,4%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	3.428.051	25%	857.013	0,7%
Kosten personeel	200.567.453	25%	51.594.806	43,2%
Medisch specialisten & ondersteuning				
Salaris medisch specialisten	88.317.805	33%	29.144.876	24,4%
Salaris niet-wetenschappelijk personeel t.b.v. medisch specialisten	17.663.561	20%	3.532.712	3,0%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	21.196.273	20%	4.239.255	3,6%
Overige wetenschappelijke staf & ondersteuning				
Salaris wetenschappelijke staf	43.684.413	20%	8.736.883	7,3%
Salaris niet-wetenschappelijk personeel t.b.v. wetenschappelijke staf	17.473.765	20%	3.494.753	2,9%
Indirecte kosten (20% van directe kosten)	12.231.636	20%	2.446.327	2,0%
Totale verdragingskosten			39.832.601	33,3%
Waarvan intern			34.289.517	28,7%
Waarvan extern (affiliatie)			5.543.084	4,6%
Affiliatie	5.543.084	100%	5.543.084	4,6%
<i>Affiliatievergoedingen</i>	5.039.167			
<i>Indirecte kosten (10% van directe kosten)</i>	503.917			
Overige kosten	4.735.654	100%	4.735.654	4,0%
Wachtgeld	4.735.654	100%	4.735.654	4,0%
Totaal berekend			134.036.798	112,3%
Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie 2025 (BRON: OCW)			119.383.607	100,0%
Verschil			14.653.191	12,3%