

**Jaarverslag 2015**  
**Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep**

## INHOUDSOPGAVE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Voorwoord</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>1 Algemene informatie stichting Noordwest Ziekenhuisgroep</b> .....      | <b>6</b>  |
| 1.1 Gegevens .....  | 6         |
| 1.1.1 Kerngegevens .....  | 6         |
| 1.1.1.1 Missie en visie .....   | 6         |
| 1.1.1.2 Kernactiviteiten .....  | 6         |
| 1.1.1.3 Juridische structuur .....  | 7         |
| 1.1.1.4 Personele bezetting en interne organisatie .....                    | 8         |
| 1.1.1.5 Strategie en beleid .....   | 10        |
| 1.2 Verslag raad van bestuur .....  | 11        |
| 1.2.1 Uitvoering Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) ..... | 11        |
| 1.2.2 Verpleegkundige adviesraad .....                                      | 11        |
| 1.2.3 Ondernemingsraad .....  | 12        |
| 1.2.4 Uitvoering Wet Klachtrecht Cliënten Zorginstellingen .....            | 12        |
| 1.2.5 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg .....             | 13        |
| 1.2.6 Voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening .....                     | 14        |
| 1.2.7 Declaraties raad van bestuur .....                                    | 14        |
| 1.3 A3 jaarverslag 2015 .....   | 14        |
| 1.4 Verslag raad van toezicht .....   | 16        |
| <b>2 Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep</b> .....              | <b>22</b> |
| 2.1 Ontwikkelingen gedurende het verslagjaar .....                          | 22        |
| 2.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep .....                               | 23        |
| 2.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep .....                      | 24        |
| <b>3 Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden</b> .....      | <b>25</b> |
| <b>4 Informatie over de toepassing van gedragscodes</b> .....               | <b>27</b> |
| <b>5 Informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen</b> .....     | <b>27</b> |
| 5.1 Algemene maatschappelijke aspecten .....                                | 27        |
| 5.1.1 Milieuaspecten .....  | 28        |
| 5.1.2 Sociale aspecten .....  | 29        |
| 5.1.3 Economische aspecten .....  | 30        |
| <b>6 Informatie over onderzoek en ontwikkeling</b> .....                    | <b>30</b> |
| <b>7 Informatie over actuele ontwikkelingen en het zorgproces</b> .....     | <b>31</b> |
| 7.1 Gevolgen DOT/invoering prestatiebekostiging .....                       | 31        |
| 7.2 Informatie rond het zorgproces .....                                    | 32        |
| 7.2.1 Kwalitatief .....   | 32        |
| 7.3 Vastgoed .....  | 35        |
| 7.4 Fusies en samenwerkingsverbanden .....                                  | 36        |
| 7.5 ICT en de kernzorgapplicaties .....                                     | 37        |
| <b>8 Toekomstparagraaf</b> .....  | <b>38</b> |
| 8.1 Toekomstparagraaf Investerings .....                                    | 38        |
| 8.2 Toekomstparagraaf Financiering .....                                    | 38        |
| 8.3 Toekomstparagraaf personeelsbezetting .....                             | 39        |

## Voorwoord

Voor u ligt het eerste jaarverslag van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. Na de bestuurlijke fusie per 1 mei 2008 tussen de stichtingen Medisch Centrum Alkmaar en de stichting Gemini Ziekenhuis werd de bestuurlijke fusie per 1 januari 2015 omgezet in een juridische fusie. Tijdens een massaal bezocht personeelsfeest op 9 december in het AFAS-stadion werden het nieuwe logo en de bedrijfsfilm van het ziekenhuis onthuld. Vanaf 10 december draagt het ziekenhuis de naam Noordwest Ziekenhuisgroep, met het bijbehorend logo. De oude en vertrouwde namen Medisch Centrum Alkmaar en Gemini Ziekenhuis zullen langzaam maar zeker buiten gebruik raken. Officieel spreken wij nog uitsluitend over 'Noordwest Ziekenhuisgroep' of kort gezegd 'Noordwest' met vervolgens de locatie aanduiding. In dit jaarverslag blikken wij terug op 2015 en informeren wij u over zowel de financiële- als de organisatorische ontwikkelingen.

Noordwest heeft haar beleidsvoornemens vastgelegd in een nieuw meerjarenbeleidsplan voor de periode 2015 – 2018. Dit beleidsplan is een coproductie van de vereniging medische staf en de ziekenhuisorganisaties. Naast de betrokkenheid van interne geledingen is ook input opgehaald bij externe relaties. De doelstellingen uit het meerjarenbeleidsplan zijn terug te vinden in de A3 jaarplannen die voor de jaren 2016, 2017 en 2018 worden opgesteld.

Binnen de raad van bestuur hebben zich in 2015 een aantal mutaties voorgedaan. Per 1 maart 2015 is de heer J. (Joop) G.M. Hendriks aan de slag gegaan als lid van de raad bestuur, hij vulde daarmee de vacature die was ontstaan na het vertrek van G.J. (Gerrit Jan) Vos in 2014. Per 7 december 2015 heeft H. (Harry) Luik zich teruggetrokken als lid en voorzitter van de raad van bestuur. Hij blijft tot augustus 2016 actief voor de Noordwest Ziekenhuisgroep als adviseur en vertegenwoordigt het ziekenhuis in een aantal met name extra overlegsituaties. Met regelmaat stemt hij zijn werkzaamheden af binnen de vergadering van de raad van bestuur. Wij zijn Harry veel dank verschuldigd voor de periode augustus 2010 – december 2015 waarin hij op inspirerende wijze de rol van voorzitter van de ziekenhuisorganisatie heeft ingevuld. Onder zijn leiding is onder meer de fusie tussen de beide ziekenhuizen ingebed binnen de organisatie en is het bouwplan voor Heerhugowaard vrijwel volledig uitgewerkt. Harry heeft aangegeven dat hij het aan zijn opvolgers laat te bepalen of dit plan, al dan niet in aangepaste vorm tot uitvoering gebracht wordt. Per 19 april 2016 vult Joop Hendriks de rol van voorzitter raad van bestuur in. De procedure om weer te komen tot een driehoofdige raad van bestuur start in het eerste kwartaal 2016.

Noordwest heeft medio 2015 de keuze moeten maken zich her te bezinnen op haar bouwplannen. Hoewel het ontwerp voor een nieuw ziekenhuis in Heerhugowaard al gereed was en door de gemeente vergund, zijn er twijfels ontstaan over de financierbaarheid en de omvang van het bouwplan. Nadat in 2010 besloten is te kiezen voor nieuwbouw van het ziekenhuis op een andere locatie is de planvorming van start gegaan. Dit onder een gesternte van jaarlijkse productiegroei, het zicht op het meer centraliseren van ziekenhuisfuncties en banken die graag bereid waren financiering te verstrekken aan de zorgsector. Op alle drie deze factoren is in de afgelopen twee jaar een duidelijke omslag te zien. Productiegroei werd een lichte afname van productie, zorgverzekeraars zijn terug gekomen op de centralisatieplannen en banken zijn uitermate terughoudend geworden in het financieren van zorgvastgoed. Een aantal faillissementen van zorginstellingen is hier ongetwijfeld debet aan. Op het moment van schrijven is de herbezinning nog gaande. Naast de optie nieuwbouw Heerhugowaard in afgeslankte vorm is ook in beeld de optie van vernieuwbouw op de huidige locatie in de Alkmaarderhout.

Zoals de ontwikkelingen in de zorg invloed hebben op de bouwplannen voor de locatie Alkmaar / Heerhugowaard is die invloed er ook op de bouwplannen voor de locatie Den Helder. Voor de korte termijn is het noodzakelijk de oude operatiekamers te vervangen. Noordwest heeft gekozen voor de aanschaf van een viertal semipermanente operatiekamers. In februari 2016 zijn deze units geplaatst, de opening zal 3 mei 2016 een feit zijn.

De overige bouwplannen voor deze locatie worden eveneens tegen het licht gehouden in het kader van de laatste ontwikkelingen. Overeind blijft dat wij in Den Helder goede spoedzorg blijven bieden, evenals de laag complexe en planbare zorg.

Op onderdelen kan uit de evaluatie van het locatieprofiel in 2016 blijken dat een herschikking van zorgactiviteiten tussen de locaties zinvol is.

Onze ambitie om goede spoedzorg op onze locatie Den Helder te blijven leveren is gehonoreerd door de Nederlandse zorgautoriteit met de erkenning dat wij in aanmerking komen voor beschikbaarheidsgelden voor de acute (geboorte)zorg. Het aantal patiënten dat gebruik maakt van deze zorg is onvoldoende om de kosten te dekken, tegelijkertijd moeten wij die kosten wel maken om beschikbaar te zijn zodat patiënten binnen 45 minuten na een 112 melding gebruik kunnen maken van acute (geboorte)zorg. (landelijke norm door VWS vastgesteld) Tijdens een regionale bijeenkomst op 6 mei 2016 heeft de minister van VWS bevestigd dat de locatie Den Helder ook in komende jaren in aanmerking komt voor deze aanvullende financiering.

Noordwest is in 2015 gestart met de voorbereidingen om te komen tot een leverancierselectie voor de volgende generatie van het Ziekenhuisinformatiesysteem, waaronder een elektronisch patiëntendossier. Vanwege de specifieke kennis die hiervoor nodig is, de omvang van de investering en het cruciale belang voor goede zorgverlening laat Noordwest zich bij deze selectiefase ondersteunen door een externe partij. De keuze voor een leverancier is voorzien tegen het einde van de zomer 2016. Afhankelijk van de geselecteerde leverancier is er dan nog een implementatieperiode gemoeid van maximaal anderhalf jaar.

Na drie jaar van besparingen onder de noemer Marsroute, is dit traject in 2015 afgerond. De Marsroute heeft veel besparingen opgeleverd waaronder ook besparingen op de personele kosten. Tegelijkertijd zien we een verhoging van de salariskosten als gevolg van cao effecten en een toename van personeel op die onderdelen waar meer zorg is verkocht aan verzekeraars, dit geldt bijvoorbeeld bij de maag-, darm- en leverziekten. De uitbreiding van personeel is hier vooral ingezet om de groeiende vraag naar darmonderzoeken te beantwoorden. De toename aan verantwoordingsverplichtingen maakte het noodzakelijk meer personeel in te zetten op het aanleveren van allerlei verantwoordingsinformatie. Of de zorg daarvan beter wordt vragen wij ons af maar beter nog ware het dat de politiek zich die vraag stelde. Via onze branchevereniging, de Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen (NVZ) bepleiten wij het reduceren van verantwoordingsinstrumenten om daarmee meer middelen vrij te maken voor het daadwerkelijk leveren van zorg.

Nadat de Marsroute zich vooral richtte op reductie van productiefaciliteiten met het daarbij behorende personeel en het efficiënter organiseren van de zorgverlening, zijn wij in 2015 gestart met een project om de kosten op inkoop terug te dringen. Het betreft zowel het gebruik als de inkoop van dure medicatie en de inkoop van materialen en diensten. De eerste resultaten zijn hoopgevend, met name rond het terugdringen van het gebruik van dure medicatie en de inkoop daarvan zijn al mooie resultaten te zien. In de praktijk blijkt dat het terugdringen van het gebruik goed samen kan met behoud van kwaliteit van zorg. In 2016 wordt dit project voortgezet. Rendementsverbetering is een must voor Noordwest om de ambities rond onder andere bouwen en ICT waar te kunnen maken.

In 2015 hebben wij voor het eerst op basis van een samenwerkingsovereenkomst onze zorg zoals geleverd door vrijgevestigd medisch specialisten ingekocht bij het bedrijf Medisch Specialisten Noord West (MSNW). Voor de continuïteit van de zorgverlening heeft deze wijziging nauwelijks effecten gehad, het overgrote deel van de patiënten zal zich van deze wijziging niet bewust zijn. Intern is duidelijk geworden dat er een veelheid aan (financiële) afspraken bestaat tussen de voormalige maatschappen en het ziekenhuis. Uitgaande van gelijk gerichtheid, namelijk goede zorg willen leveren, is er veel dat Noordwest en MSNW bindt. Tegelijkertijd hoeven we er niet om heen te draaien dat er over en weer ook verschillende financiële belangen spelen, tenslotte heeft ieder van de twee partijen ook zakelijke belangen. Eind 2015 is er op hoofdlijnen overeenstemming bereikt over de financiële afspraken tussen beide partijen voor 2015.

De leidinggevenden structuur voor de primaire zorg is gedurende het afgelopen jaar langzaam maar zeker gewijzigd. Afscheid is genomen van de managers zorg, daarvoor in de plaats wordt nu gewerkt met organisatorisch managers die rechtstreeks de unithoofden (voorheen teamleiders) op de verpleegafdelingen, poliklinieken en functieafdelingen aansturen. Een verplating van de organisatie om daarmee de besluitvormingsprocessen positief te beïnvloeden. Vanaf 1 januari 2016 sturen deze organisatorisch managers de eigen aandachtsgebieden over alle locaties aan.

Terugblikkend op 2015 kunnen wij niet anders concluderen dan dat er wederom veel werk is verzet. Dat onze bestuurlijke aandacht veelal uitgaat naar zaken die niet heel direct aan de zorg raken is een gegeven door de ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Met onze werkbezoeken aan afdelingen proberen wij zo goed als mogelijk feeling te blijven houden met de processen waar het in het ziekenhuis echt om gaat. Bij die bezoeken zijn wij steeds weer verrast door de enorme inzet, betrokkenheid, ambitie en bevologenheid van onze medewerkers, artsen en vrijwilligers. Bij deze spreken wij daarom dan ook onze enorme waardering en dank aan al deze mensen uit.

Alkmaar, 25 april 2016

raad van bestuur Noordwest Ziekenhuisgroep

dr. F. Haak – van der Lely, lid raad van bestuur

drs. J.G.M. Hendriks, voorzitter raad van bestuur

Alkmaar, 18 mei 2016

raad van toezicht Noordwest Ziekenhuisgroep

L.C. Bruggeman, voorzitter

# 1 Algemene informatie stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

## 1.1 Gegevens

### 1.1.1 Kerngegevens

De Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep exploiteert een algemeen topklinisch opleidingsziekenhuis op de locatie Alkmaar waarin vrijwel alle medische disciplines beschikbaar zijn met uitzondering van cardiochirurgie. Voor het leveren van basiszorg en topklinische zorg maakt het ziekenhuis gebruik van 659 bedden waarvan 480 klinisch, 127 dagbehandelingsbedden en 52 wiegen. Voor deze locatie heeft Noordwest een erkenning van 24 PAAZ bedden. Deze laatste worden geëxploiteerd door de GGZ Noord-Holland Noord.

Op de locatie Den Helder exploiteert de stichting een algemeen ziekenhuis dat met name voorziet in basiszorg. Op deze locatie wordt gebruik gemaakt van 165 bedden, waarvan 123 klinische bedden, 37 dagbehandelingsbedden en 5 wiegen. De locatie heeft gezien zijn excentrische ligging een onmisbare rol in met name de acute (geboorte)zorg.

Sinds 1 januari 2015 zijn de beide ziekenhuizen juridisch gefuseerd. De algemeen ondersteunende diensten zijn volledig geïntegreerd. Dit geldt ook voor het laboratorium voor KCHI en de apotheken. Per 1 januari 2016 vormen de vakgroepen radiologie van de beide locaties samen met de vakgroep nucleaire geneeskunde de vakgroep medische beeldvorming. Een toenemend aantal medische vakgroepen is inmiddels gefuseerd over de locaties heen of is zich aan het voorbereiden op een fusie.

#### 1.1.1.1 Missie en visie

##### *Missie*

Noordwest is een ziekenhuisgroep bestaande uit twee ziekenhuislocaties die zorg leveren van goed niveau, zorg die doeltreffend, doelmatig en patiëntgericht wordt verleend en die afgestemd is op de reële behoeften van de patiënt.

Als STZ-ziekenhuis heeft de locatie Alkmaar een voortrekkersrol op het gebied van opleidingen en hooggespecialiseerde voorzieningen.

Op de locatie Den Helder wordt gespecialiseerde medische zorg, gebaseerd op de behoeften van de patiënt in de regio Noord-Holland Noord en Texel aangeboden.

##### *Visie*

De patiënten worden in korte tijd op de meest effectieve en efficiënte manier door het zorgproces geleid. Wij leveren op een betrokken wijze zorg die voor de patiënt zo comfortabel, verantwoord (=doeltreffend, doelmatig en patiëntgericht) en veilig mogelijk is. Samen zorgen wij ervoor dat de gemaakte afspraken resulteren in een optimale patiëntzorg en bedrijfsvoering, daarin zijn we ambitieus. Patiënten, medewerkers, leveranciers en financiers worden regelmatig gevraagd naar hun mening over het ziekenhuis. Noordwest biedt een dynamische en flexibele werkomgeving voor al onze zorgprofessionals.

#### 1.1.1.2 Kernactiviteiten

Het primaire verzorgingsgebied van de locatie Alkmaar betreft de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk, Koggenland, Hollands Kroon en Schagen. Dit gebied heeft ca. 335.000 inwoners.

Het primaire verzorgingsgebied van de locatie Den Helder zijn de gemeenten Texel, Den Helder, Hollands Kroon en Schagen. Een gebied met ca. 135.000 inwoners.

De chirurgen van Noordwest Ziekenhuisgroep en het Rode Kruis Ziekenhuis Beverwijk werken nauw met elkaar samen, dit geldt ook voor de orthopaeden.

Voor topklinische zorg biedt de locatie Alkmaar specialismen en specialisaties voor de gehele kop van Noord Holland aan. Dit gebied telt 1.125.000 inwoners. Hoewel de locatie Alkmaar niet formeel is aangewezen als traumacentrum heeft het in de praktijk wel deze functie voor het grootste deel van Noord-Holland Noord boven het Noordzeekanaal. Deze functie wordt aangeboden in samenwerking met het VUmc. Bijzondere functies die de locatie Alkmaar biedt zijn radiotherapie, post IC high care neonatologie, percutane transluminale coronaire angioplastiek (PTCA), automatische implantabele cardioverter defibrillator (AICD), hemodialyse, neurochirurgie (met het AMC), een deel van de IVF-behandeling (met VUmc) en HIV-zorg (met VUmc). Daarnaast is de locatie Alkmaar een opleidingsziekenhuis voor vrijwel alle medische specialismen. De locatie Den Helder biedt met name de basiszorg, zoals die in een kleiner algemeen ziekenhuis mag worden verwacht.

### 1.1.1.3 Juridische structuur

De stichting Noordwest Ziekenhuisgroep kent een driehoofdige raad van bestuur (zie paragraaf 1.2 voor de wisselingen binnen de raad van bestuur) met een raad van toezicht. Per 1 januari 2015 is een juridische fusie geëffectueerd.

Gelieerde entiteiten van Noordwest Ziekenhuisgroep zijn:

- Stichting Artsenlaboratorium en Trombosedienst (Starlet) (KvK 41239687) met als kernactiviteit het exploiteren van een huisartsenlaboratorium en een trombosedienst
- Cyclotron B.V. (KvK 37156078) met als kernactiviteit het produceren van radiofarmaceutische producten
- Stichting Geboortecentrum Gemini (KvK 37103067) met als kernactiviteit het leveren van eerstelijns verloskunde, kwalitatief verbeteren verloskunde en het verlenen van andere medische zorg en voorts al wat met een of ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords. Het is de verwachting dat deze stichting per 1 april 2016 wordt opgeheven met de verzelfstandiging van de daarin werkzame 1<sup>e</sup> lijnsverloskundigen
- Stichting Vrienden van het Gemini Ziekenhuis, (KvK 41240121) met als kernactiviteit het verwerven van fondsen te besteden aan de zorg voor de zieke mens in het algemeen en de Helderse kankerpatiënt in het bijzonder, en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woord.
- Stichting Gemini-ziekenomroep Noorderhaaks, (KvK 41238275) met als kernactiviteit om door middel van zo goed mogelijk verzorgde omroepprogramma's binnen het Gemini Ziekenhuis de aldaar verpleegde personen op verantwoorde wijze ontspannend, cultureel en informatief bezig te houden. De activiteiten van deze stichting zijn in 2015 beëindigd

Per 1 januari 2013 heeft Noordwest Ziekenhuisgroep samen met Centrum Oosterwal een B.V. opgericht voor het verlenen van dermatologische zorg. In deze B.V. nemen ook de dermatologen van Centrum Oosterwal en Noordwest deel.

Noordwest is voor één derde aandeelhouder van Symbiant B.V., samen met het Westfries Gasthuis en het Zaans Medisch Centrum. Deze B.V. verleent de pathologische zorg voor de aandeelhoudende ziekenhuizen en andere instellingen. Symbiant B.V. brengt een eigen jaarverslag uit.

Per 1 januari 2015 is sprake van integrale bekostiging waarbij er geen scheiding meer is tussen de vergoeding van behandeling en onderzoek in een ziekenhuisdeel en een honorariumdeel. Het declaratierecht berust uitsluitend bij het ziekenhuis (verzekerde en onverzekerde zorg). Het ziekenhuis ontvangt een totaal bedrag en koopt daar de medische zorg voor in. In de voorbereiding op deze wijziging is door de vrijgevestigd medisch specialisten van de beide locaties in gezamenlijkheid gewerkt aan de oprichting van een medisch specialistisch bedrijf. Sinds 1 januari 2015 werkt dit bedrijf op basis van een samenwerkingsovereenkomst samen met Noordwest. De deelnemers in het bedrijf behouden de status van ondernemer voor de fiscus.

#### 1.1.1.4 Personele bezetting en interne organisatie

##### Personele bezetting 31 december 2015

|  |   |
|--|---|
| Aantal personeelsleden Noordwest ziekenhuisgroep             | 4107 (3006,87 fte*)<br>(exclusief stagiaires) |
| Aantal personeelsleden inhuur (Personeel niet in loondienst) | 59  |
| Aantal medewerkers onbetaald                                 | 1304  |
| Aantal personeelsleden Starlet                               | 192 (84,95 fte)                               |
| Aantal personeelsleden Stichting Revalidatiezorg             | 25  |
| Aantal personeelsleden Dermatologie bv                       | 27 (20,92 fte)                                |

(\*) het betreft de effectieve formatie, dus exclusief gravida, ouderschapsverlof en onbetaald verlof)

##### Omvang medische staf 31 december 2015 (reguliere disciplines)

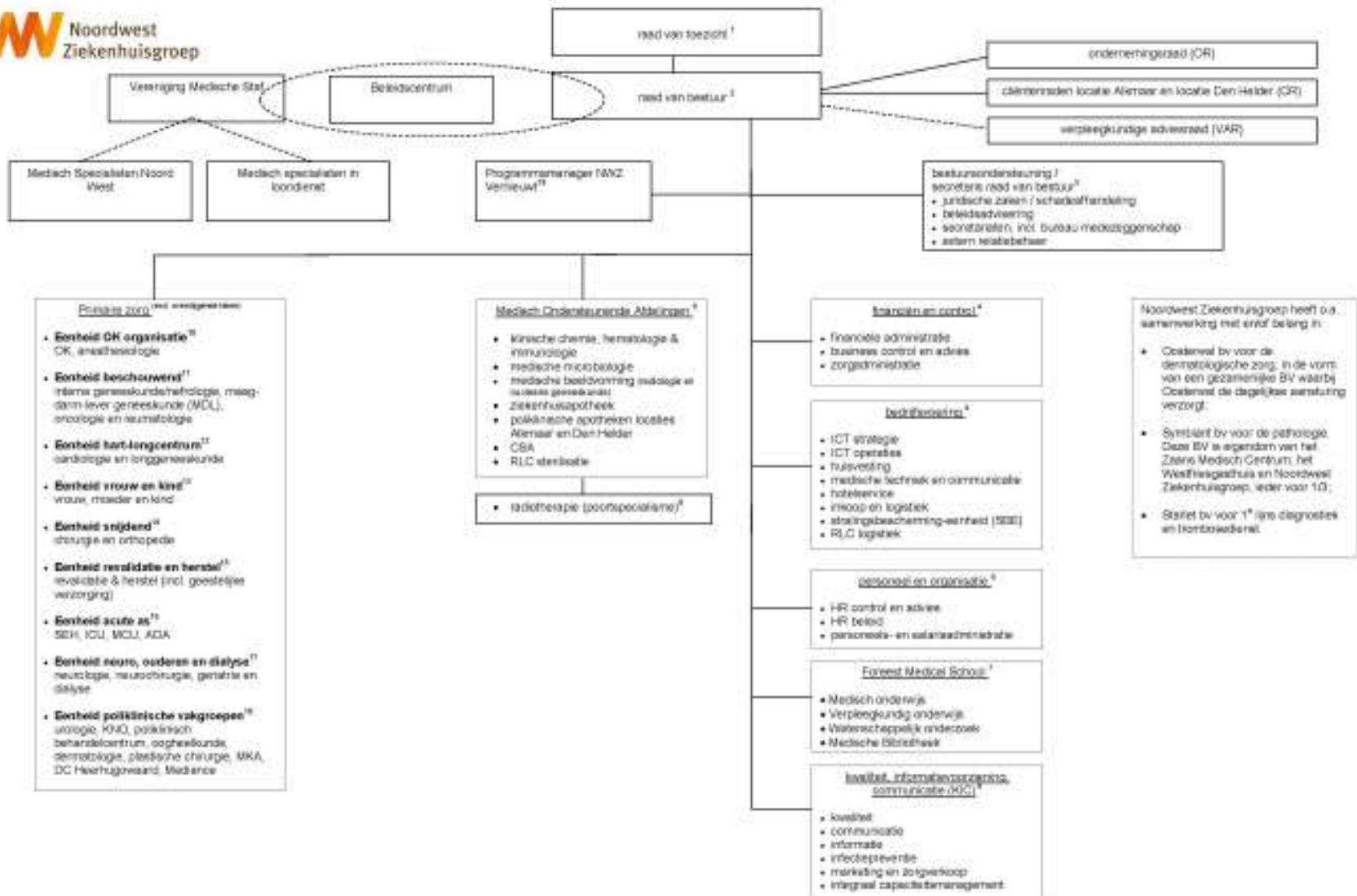
|                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| Aantal medisch specialisten          | 292 personen (259 fte) |
| Aantal chefs de clinique             | 32,5                   |
| Aantal assistenten in opleiding      | 106                    |
| Aantal assistenten niet in opleiding | 66                     |
| Aantal coassistenten                 | 255                    |

##### Omvang medische staf december 2015 (overige disciplines)

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| Bijzondere tandheerkunde      | 6 (3,6 fte) |
| Orthodontie                   | 4 (2,4 fte) |
| Klinisch fysici nucleaire     | 2           |
| Stralingsdeskundigen          | 2           |
| Klinisch fysici radiotherapie | 3           |
| Poliklinisch apotheker        | 1           |

Bij het medisch specialistisch bedrijf (MSB) zijn per 31 december 2015 werkzaam 83 personen in loondienst en 6 personen niet in loondienst.





#### **1.1.1.5 Strategie en beleid**

Onderstaande onderwerpen hebben in 2015 veel aandacht gekregen, grotendeels vinden deze onderwerpen een basis in het meerjarenbeleidsplan 2015 - 2018, deels zijn zij aan de orde gekomen door wijzigingen in wet- en regelgeving. Verder in dit jaardocument worden de meeste van deze onderwerpen verder toegelicht.

- intensivering van de samenwerking tussen de medische vakgroepen en afdelingen van de beide hoofdlocaties
- samenwerking met huisartsen en andere partners in de zorgketen
- herbezinning op de realisatie van een nieuw ziekenhuis ter (gedeeltelijke) vervanging van het huidige ziekenhuis in Alkmaar
- uitvoering geven aan en voorbereiding op uitvoering instandhoudingsplan locatie Den Helder
- het verder op orde brengen van de financiële positie van de beide ziekenhuizen door afronding van het besparingsprogramma 'Marsroute'
- implementatie van het Elektronisch Patiëntendossier
- voorbereiding op de keuze voor een leverancier van een nieuw Ziekenhuisinformatiesysteem
- implementatie van integrale bekostiging en daarmee samenhangend de invulling van de samenwerkingsovereenkomst met het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten Noordwest (MSNW)
- implementatie van een andere leidinggevenden structuur binnen de primaire zorg waarbij de laag van zorggroepmanagers is geschrapt

## 1.2 Verslag raad van bestuur

| Naam                       | Functie   | Nevenfunctie   |
|----------------------------|---|--|
| H. Luik MHA                | voorzitter<br>per 16 augustus 2010 –<br>7 december 2015 | - arbiter scheidsgerecht gezondheidszorg<br>- voorzitter SRZ (Stichting Revalidatie Ziekenhuizen)<br>- lid ING adviesraad gezondheidszorg<br>- lid bestuur Nuges (nucleair samenwerkingsverband Noord-Holland Noord)<br>- voorzitter raad van toezicht Karakter, centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie<br>- lid bestuur Holland Health in de loop van 2015 beëindigd. |
| dr. F. Haak – van der Lely | Lid per 1 september 2014                                | - geen nevenfuncties   |
| drs. J.G.M. Hendriks       | Lid per 1 maart 2015, voorzitter sinds 19 april 2016    | - Lid raad van toezicht IKNL te Utrecht<br>- Lid raad van toezicht Nederlands Kenniscentrum voor Chronische Vermoeidheid bij Radboud Nijmegen  |

### 1.2.1 Uitvoering Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ)

Binnen Noordwest Ziekenhuisgroep zijn twee cliëntenraden actief, conform de wetgeving is dat één cliëntenraad per locatie waar 24 uur/7 zorg wordt geleverd. Allebei de cliëntenraden hebben 7 leden.

De cliëntenraad locatie Alkmaar heeft in 2015 14 gevraagde adviezen uitgebracht en 3 ongevraagde adviezen. Het merendeel van de adviezen is samen met de cliëntenraad locatie Den Helder uitgebracht. De cliëntenraad en de raad van bestuur overleggen meerdere malen per jaar. Daarnaast overlegt de cliëntenraad periodiek met managers en beleidsmedewerkers. De cliëntenraad overlegt eveneens 2 maal per jaar met de raad van toezicht. De raad van bestuur faciliteert de cliëntenraad met ambtelijke ondersteuning vanuit het bureau medezeggenschap en een jaarlijkse vergoeding voor de leden.

De cliëntenraad locatie Den Helder heeft in 2015 14 gevraagde adviezen uitgebracht en 6 ongevraagde adviezen. Verder is de cliëntenraad betrokken bij tal van activiteiten en onderneemt zij ook zelf initiatieven die bijdragen aan het veraangenamen van het verblijf in het ziekenhuis. Per september 2015 is de cliëntenraad gestart met het opzetten van een patiëntenpanel. Ook met de cliëntenraad locatie Den Helder wordt door de raad van bestuur meerdere malen per jaar overlegd. Daarnaast overlegt de cliëntenraad periodiek met managers, beleidsmedewerkers, stafbestuur en overige gremia. De cliëntenraad overlegt eveneens 2 maal per jaar met de raad van toezicht. De facilitering vanuit de raad van bestuur bestaat uit ambtelijke ondersteuning vanuit het bureau medezeggenschap en een jaarlijkse vergoeding voor de leden.

De cliëntenraden van de Noordwest zijn in 2013 gestart met een overlegplatform om te komen tot samenwerking in de vorm van 2 lokale en 1 centrale cliëntenraad.

### 1.2.2 Verpleegkundige adviesraad

De verpleegkundige adviesraad Noordwest (VAR) vertegenwoordigt de verpleegkundige beroepsgroep, met name op het gebied van kwaliteit en veiligheid en professionalisering van de beroepsgroep. Tot oktober 2015 bestond de VAR uit een bestuur van 4 leden, welke wekelijks bijeen kwam, aangevuld met een raad van 7 leden, welke maandelijks met het dagelijks bestuur vergaderde. Vanaf oktober 2015 heeft de VAR zijn interne processen gereorganiseerd en besloten tot één VAR bestaande uit 8 leden die wekelijks bijeen komen. De verpleegkundige adviesraad wordt secretariaal en beleidsmatig ondersteund door een beleidsadviseur en bureau medezeggenschap. De verpleegkundige adviesraad heeft regulier overleg met de raad van bestuur, de managers zorg van de locaties Alkmaar en Den Helder, de voorzitter van het stafbestuur, Foreest Medical School en het verpleegkundig expertisecentrum.

Er vindt maandelijks een gezamenlijk overleg plaats met de ondernemingsraad en de cliëntenraden Alkmaar en Den Helder. Buiten de organisatie heeft de VAR contact met het regionaal overleg VAR en de beroepsvereniging voor verpleegkundigen & verzorgenden Nederland. De VAR is in verschillende stuurgroepen van het ziekenhuis vertegenwoordigd, waaronder de stuurgroep Kwaliteit & Veiligheid. In 2015 heeft de VAR 8 op voorgenomen besluiten van de raad van bestuur advies uitgebracht.

### **1.2.3 Ondernemingsraad**

Formeel bestaat deze ondernemingsraad (OR) uit twee ondernemingsraden. Vanuit de locatie Den Helder bezet een vertegenwoordiging van 7 leden en vanuit de locatie Alkmaar een vertegenwoordiging van 14 leden de ondernemingsraad. Deze werken gezamenlijk als één OR sinds de verkiezingen van november 2013, op basis van een convenant tussen de ondernemingsraden en de raad van bestuur. In 2015 zijn 17 adviezen uitgebracht op voorgenomen besluiten van de raad van bestuur. De OR komt wekelijks bijeen. Maandelijks is een overlegvergadering met de raad van bestuur. Daarnaast overlegt de OR regulier met de managers van de verschillende afdelingen en zo nodig met relevante beleidsmedewerkers. Tevens wordt maandelijks overlegd met de andere adviesgremia binnen Noordwest en periodiek met het stafbestuur. De OR wordt secretariael en beleidsmatig ondersteund door twee beleidsadviseurs en het bureau medezeggenschap Noordwest Ziekenhuisgroep.

### **1.2.4 Uitvoering Wet Klachtrecht Cliënten Zorginstellingen**

De klachtencommissie Noordwest werkt conform de klachtenregeling Noordwest Ziekenhuisgroep. Deze klachtenregeling is vastgesteld in 2013. De klachtencommissie van Noordwest Ziekenhuisgroep is onderverdeeld in drie subcommissies. Twee subcommissies bedienen met name de locatie Alkmaar en werken nauw met elkaar samen en zijn slechts in die zin onderscheiden dat de mondelinge behandelingen van de klachten worden verdeeld over deze subcommissies. Op de locatie Den Helder is een derde subcommissie werkzaam. De samenwerking tussen de subcommissies is aan het intensiveren. Dit sluit aan bij de praktijk dat de patiëntenstromen zich in toenemende mate over de locaties bewegen voor behandeling en verzorging. De commissies zijn samengesteld uit leden, zowel binnen als buiten Noordwest werkzaam. De leden vertegenwoordigen de (in Alkmaar en Den Helder werkende) specialisten en verpleegkundigen, de huisartsen en de toenmalige patiënten belangenorganisatie Zorgbelang Noord-Holland. De voorzitters werken allen als rechter en de commissies worden ondersteund door (rechtsgeleerde) secretarissen. De meeste klachten bereiken de klachtencommissie na een bemiddelingstraject bij de klachtenfunctionarissen te hebben doorlopen, een enkele klacht wordt rechtstreeks doorgestuurd.

De klachtencommissie beoogt door een zorgvuldige behandeling van klachten over de zorgverlening de kwaliteit van de zorgverlening te bewaken, waarbij recht wordt gedaan aan patiënten en zorgverleners.

De wijze van klachtbehandeling, hieronder in het kort weergegeven, is vastgelegd in een (laatstelijk in 2013 aangepast) reglement. Na ontvangst van een schriftelijke klacht wordt aan degene(n) tegen wie de klacht zich richt een schriftelijke reactie gevraagd. Een afschrift daarvan wordt aan klager gezonden. Vervolgens vindt in beginsel een mondelinge behandeling plaats, waar de standpunten van betrokkenen mondeling kunnen worden toegelicht. De procedure wordt afgerond met het geven van een schriftelijke beslissing, te weten dat de klacht ongegrond, gegrond, dan wel gedeeltelijk gegrond is. De klachtencommissie kan de beslissing vergezeld doen gaan van een aanbeveling aan de raad van bestuur om maatregelen te treffen ter verbetering van een of meer aspecten in de ziekenhuiszorg.

De subcommissie Alkmaar heeft in 2015 nog 2 klachten afgehandeld, stammend uit het jaar 2014. In het jaar 2015 zijn 5 nieuwe klachten ontvangen. Van de klachten waarin in 2015 een uitspraak is gegeven (3 klachten zijn ingetrokken of als ingetrokken beschouwd en van 2 klachten is de behandeling nog niet afgerond) luidde de beslissing eenmaal ongegrond en eenmaal deels gegrond/deels ongegrond.

In het jaar 2015 heeft de subcommissie Den Helder nog 2 klachten afgehandeld die in het jaar 2014 zijn ingediend. De beslissing luidde 1x deels gegrond en 1x ongegrond. Het gegrond bevonden klachtonderdeel betrof de bejegening. In het jaar 2015 zijn 5 nieuwe klachten ontvangen. Van de 2 klachten waarin in 2015 een uitspraak is gegeven (2 klachten zijn nog in behandeling en 1 klacht is ingetrokken) luidde de beslissing 1 x deels gegrond en 1 x deels niet-ontvankelijk en deels gegrond. De gegrond bevonden klachtonderdelen betroffen de zorg (hygiëne en voeding) voor de patiënt, de informatieverstrekking en de bejegening.

### **Opvolging uitspraken klachtencommissie door raad van bestuur**

Een uitspraak van de klachtencommissie wordt, ongeacht de uitkomst van een klacht (gegrond of ongegrond), toegezonden aan de raad van bestuur zodat deze kan zien wat er speelt in haar ziekenhuis en of er maatregelen genomen dienen te worden. Door het insturen van een klacht wordt onze organisatie in staat steeds weer kritisch te blijven kijken en waar nodig te verbeteren.

Een klacht betrof onder meer de patiëntveiligheid en de in dit verband te nemen vrijheidsbeperkende maatregelen. Hoewel het betreffende klachtonderdeel ongegrond was heeft de raad van bestuur opgevolgd dat de omstandigheden worden meegenomen bij de herziening van het protocol vrijheidsbeperkende maatregelen.

In vier van de klachten betrof communicatie een onderdeel van de klacht. Dit zag dan onder meer op de arts-patiënt communicatie waar de specialist zich ervan moet vergewissen dat de patiënt voldoende gelegenheid krijgt zijn verhaal te doen. Omdat twee klachten op dit onderdeel gegrond waren, blijft dit onderwerp van aandacht voor de raad van bestuur en medische staf. Een ander aspect van de communicatie betrof de informatievoorziening over de aan de behandeling verbonden kosten. Eén klacht met dit onderwerp werd gegrond verklaard en één ongegrond. Informatievoorziening over behandelkosten is onderwerp van aandacht op landelijk niveau (in veel ziekenhuizen en ook bij NVZ en ZN). Vanuit de afdelingen zorgadministratie en patiëntcommunicatie zijn in 2015 diverse initiatieven genomen om de service aan de patiënten te verbeteren. Wij willen op dit punt graag vermelden het instellen van de servicedesk DBC en financiën, waar patiënten op alle werkdagen terecht kunnen met hun vragen over facturen.

Eind 2015 heeft de Eerste Kamer ingestemd met nieuwe wetgeving rondom onder de behandeling van klachten binnen zorginstellingen (Wet kwaliteit, klachten, geschillen zorg, Wkkgz). Dit gaat een aantal wijzigingen met zich meebrengen die vanaf 1 januari 2017 geïmplementeerd moeten zijn. Samen met onder andere de cliëntenraden gaat Noordwest die wijzigingen tijdig implementeren.

### **1.2.5 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg**

De locatie Alkmaar beschikt over een goed geoutilleerde spoedeisende hulp welke 24 uur per dag / 7 dagen per week beschikbaar is. De locatie Alkmaar is formeel een subcentrum van het VUmc voor wat betreft de functie van traumacentrum. In de praktijk wordt op deze locatie vrijwel alle traumatologie zelfstandig opvangen. Op de spoedeisende hulp zijn zowel SEH-artsen werkzaam als artsen en assistenten van de poortspecialismen. Regionaal wordt samengewerkt binnen het Netwerk Acute Zorg regio Vumc. In 2015 is een duidelijke toename te zien van het aantal bezoekers van de afdeling spoedeisende zorg, dit naast het gegeven dat de zorgzwaarte per bezoeker toeneemt. Op deze locatie is het helaas om bouwkundige redenen nog niet mogelijk tot een geïntegreerde huisartsenpost – spoedeisende hulp afdeling te komen.

De geografische ligging van de locatie Den Helder is zodanig dat voor veel inwoners van het verzorgingsgebied dit ziekenhuis het enige ziekenhuis is waarbij men binnen 45 minuten na het bellen van 112 binnen kan zijn. Omdat het zorgaanbod op de locatie Den Helder beperkt is geldt voor een aantal indicaties, zoals hoog energetische trauma's en potentiële invasieve cardiologie (dotteren) dat de ambulances direct al met de patiënt naar de locatie Alkmaar doorrijden. In 2015 is het aantal SEH artsen verder uitgebreid om uiteindelijk te komen tot een 24 uur/7 dagen bezetting met SEH artsen. Het is vanwege de krapte op de arbeidsmarkt nog niet gelukt deze bezetting volledig in te vullen. De locatie Den Helder maakt net als de locatie Alkmaar onderdeel uit van het Netwerk Acute Zorg regio VUmc. De beschikbaarheidsfunctie voor de spoedeisende hulp, dit geldt ook voor de acute verloskunde staat onder druk omdat de inkomsten uit deze functies onvoldoende zijn om de kosten te dekken. Zonder een aanvullende bijdrage vanuit de zorgverzekeraars staat de continuïteit ter discussie. In 2015 is een aanvraag voor beschikbaarheidsgelden met terugwerkende kracht door de NZa toegekend.

## 1.2.6 Voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening

Met de Veiligheidsregio (ambulancedienst, meldkamer en GHOR) bestaat een goede samenwerking. Zowel voor wat betreft overleg, het gezamenlijk oefenen, opleiden en het afstemmen van procedures. Voor de beide ziekenhuislocaties is er een Ziekenhuisrampenopvangplan (Zirop). Meerdere malen per jaar wordt een Zirop training georganiseerd, onder meer de leden van de raad van bestuur nemen deel aan deze trainingen. Noordwest heeft een aantal functionarissen opgeleid tot Zirop coördinator. Van deze opgeleide mensen heeft er steeds één persoon dienst.

## 1.2.7 Declaraties raad van bestuur

Met ingang van 2015 doet Noordwest verslag van de declaraties van de raad van bestuur. Dit in lijn met de afspraken die daarover zijn gemaakt binnen het BoZ, het bestuurlijk overleg van de brancheorganisaties in de zorgsector. Daarmee wordt eveneens aangesloten op het verzoek vanuit de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Onderstaand een overzicht van zowel de vaste onkostenvergoeding als de gedeclareerde onkostenvergoedingen, inclusief de onkosten die via creditcards rechtstreeks door Noordwest Ziekenhuisgroep zijn betaald.

| Soort vergoeding               | Luik   | Haak   | Hendriks | Totaal |
|--------------------------------|--------|--------|----------|--------|
| Vaste onkostenvergoeding       | 3.600  | 3.600  | 3.600    | 10.800 |
| Binnen- en buitenlandse reizen | 8.647  | 4.543  | 4.484    | 17.674 |
| Representatiekosten            | 2.305  | 886    | 409      | 3.601  |
| Opleidings- en congreskosten   | 1.089  | 18.692 | 2.608    | 22.388 |
| Overige kosten                 | 146    | 95     | 257      | 497    |
| Totaal                         | 15.787 | 27.815 | 11.358   | 54.960 |

## 1.3 A3 jaarverslag 2015

| <b>7. Medewerkers</b>  | <b>7. Resultaat</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn op de hoogte vd positionering en merkbeleid.</li><li>• Alle afdelingen hebben een kernwaardentraining gevolgd.</li><li>• Moreelberaad binnen de zorg geïmplementeerd.</li><li>• Er is een MTO uitgevoerd, verbeterplannen opgesteld.</li><li>• LEAN werken binnen de primaire zorg geïmplementeerd.</li><li>• Uitkomsten van metingen en analyses worden omgezet in verbeteracties en resultaten geborgd.</li><li>• Boventalligen zijn herplaatst binnen of buiten de organisatie of er zijn afvloeiingsafspraken gemaakt vlg Sociaal Plan.</li><li>• Iedere afdeling heeft een opl plan dat aansluit op het MGG strategisch opleidingsplan.</li><li>• Ziekteverzuim = of &lt; 3,8%</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorbereiding en communicatie zijn verlopen cf planning. Bekendmaking naam sept en uitrol merk dec 2015.</li><li>• 2<sup>e</sup> helft 2015 geen nieuwe aanmeldingen meer. In Den Helder verloopt traject met veel overeenkomsten.</li><li>• Pilot gestart op een aantal afdelingen, besluit genomen tot verdere implementatie.</li><li>• Uitkomsten vanaf november breed gecommuniceerd en gestart met opstellen actieplannen.</li><li>• Alle verpl. afd. gestart, uitrol Den Helder opgeschort tot sept. 2016 vanwege teveel prioriteiten.</li><li>• In uitvoering, VMS thema's krijgen bijzondere aandacht, audits uitgevoerd door extern bureau, aan de hand van rapportages verbeteracties uitzetten. Aan verbeterplannen wordt gewerkt.</li><li>• Verloopt voortvarend en cf soc plan. Ged de Marsroute zijn 143 werknemers boventallig geworden waarvan 91% succesvol traject heeft afgerond, 9 % nog in behandeling.</li><li>• Gerealiseerd</li><li>• Alle leidinggevenden getraind in Gedragsmodel. Over 2015 voortschrijdend gem uitgekomen op target van 3,8%.</li></ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>6. Klanten en leveranciers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integraal Capaciteitsmanagement is geïmplementeerd.</li> <li>• Implementatie van het VMS is geëvalueerd.</li> <li>• Resultaten verbeteracties uit tevredenheidmetingen onder verwijzers en patiënten geïmplementeerd.</li> <li>• Patiënten geven aan dat zij zichzelf als partner hebben ervaren in het zorgproces (meetpunt in patiënt tevredenheidsonderzoek).</li> <li>• Patienttevredenheid <math>\geq</math> benchmark.</li> <li>• Percentage ingrepen in dagbehandeling en poliklinisch = of &gt; benchmark.</li> <li>• Aantal nieuw toegevoegde zorgpaden vlg planning gerealiseerd.</li> <li>• Afspraken over invulling 1,5 lijns zorg en over verschuiving ziekenhuiszorg naar eerste lijn zijn gemaakt.</li> </ul> | <p><b>6. Resultaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle afd bekend met principes ICM. In Alkmaar velen getraind. Voorjaar 2016 unithoofden Den Helder. ICM geborgd in organisatie, wordt opgenomen in P&amp;C cyclus Q 1 2016.</li> <li>• Niet volledig gelukt. In Q 1 2016 vervolg plan gereed.</li> <li>• Huisartsen enquête is opgeleverd, respons rond de 10%, binnen nieuwe merktraject resultaten meenemen. Aanvullende gesprekken met huisartsen staan gepland voor Q 1 2016. Patiëntenaadpleging is continu proces, verloopt vlg planning</li> <li>• Vanwege technische problemen met pakket in 2016 onderzoek alleen uitgevoerd op poli Den Helder, vervolg in 2016. Resultaten gematigd positief.</li> <li>• Pat tevredenheid GZ ligt nog iets onder druk maar nog duidelijk boven de benchmark NVZ.</li> <li>• Patienttevredenheid op locatie Den Helder iets onder druk.</li> <li>•</li> <li>• Aantal zorgpaden groeit nog steeds</li> <li>• Gesprekken met huisartsenorganisaties zijn gaande over inrichting 1,5 lijns zorg. Aan verschuiving van 2<sup>e</sup> naar 1<sup>e</sup> lijn is binnen de chronische zorg concreet invulling gegeven. De consultatiefunctie tbv de eerste lijn om onnodige verwijzing naar de 2<sup>e</sup> lijn te voorkomen wordt nu breder uitgewerkt.</li> </ul> |
| <p><b>8. Maatschappij</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid rond maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïmplementeerd.</li> <li>• Verbeterpunten afkomstig uit het imago-onderzoek 2014 zijn uitgevoerd.</li> <li>• Implementatie positionering en merkbeleid is gestart.</li> </ul>  | <p><b>8. Resultaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tweetal bijeenkomsten geweest ter voorbereiding, wordt in 2016 vervolgd.</li> <li>• Meerjarenbeleidsplan is vastgesteld, bevat acties om imago van Noordwest te versterken. In 4eQ verdere acties besproken op heidagen, krijgt vervolg in 2016.</li> <li>• Implementatie positioneringstraject verloopt cf planning. Merkbeleid vastgesteld, uitrol merkbeleid gestart. In '16 en '17 verdere uitrol.</li> </ul>  |
| <p><b>9. Bestuur &amp; Financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duaal leiderschap is geïmplementeerd per 1-1-2016.</li> <li>• Nieuwbouw Heerhugowaard verloopt conform planning en overeenkomsten, idem voor aanpassingen Gemini Ziekenhuis.</li> <li>• Onze zorgproducten, incl MOA's, zijn concurrerend met andere aanbieders.</li> <li>• Format voor inrichting samenwerkings verbanden externe partijen rond de zorgverlening beschikbaar.</li> </ul>   | <p><b>9. Resultaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie duaal leiderschap gestart op de operatiekamers, gesprek over verdere implementatie is nog gaande tussen RvB en bestuur VMS.</li> <li>• Herbezinning op bouw dossier loopt nog, af te ronden Q1 2016. Overeenstemming over aanschaf 4 nieuwe semipermanente operatiekamers Den Helder, operationeel mei 2016.</li> <li>• Overeenstemming bereikt over volumes en prijzen met zorgverzekeraars, mede gebaseerd op kostprijzen, naast prijzen uit het verleden en benchmark.</li> <li>• Derde kwartaal 2015 gereed.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie en borgen integratie ziekenhuisbrede MGG commissies.</li> <li>• Financieel resultaat cf begroting.</li> <li>• EVS en ordermanagement zijn geïmplementeerd.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toenemend aantal commissies Noordwest breed werkzaam, o.a. stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid, medicatieplatform, infectiecië. wetenschapscie en geneesmiddelencommissie.</li> <li>• Productie rond prognose uitgekomen, resultaat iets achter gebleven, samenstelling resultaat wijkt af van begroting.</li> <li>• Digitaal orderen on hold ivm selectie nieuw ZIS. Digitaal orderen huisartsen in onderzoek genomen. RvB is geadviseerd niet over te gaan tot nieuw EVS ivm nieuw ZIS. Pilot voor implementeren toedieningsregistratie wordt gestart.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelstellingen Marsroute 2015 gerealiseerd.</li> <li>• Uitvoering digitalisering documentenstroom en besluitvormingsprocessen verloopt volgens plan.</li> <li>• MGG levert veilige patiëntenzorg.</li> <li>• Digitaal verbetervolgsysteem is geïmplementeerd.</li> <li>• Implementatie integrale bekostiging geëvalueerd, indien aanleiding zijn verbeteracties in gang gezet.</li> <li>• Locatieprofiel Den Helder geïmplementeerd.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindrapportage Marsroute gereed en in bespreking gebracht. Tijdens managementdagen rapporten over voortgang realisatie openstaande doelen.</li> <li>• Decos JOIN geïmplementeerd nu verder uitbouwen met meer functionaliteiten, zoals digitale besluitvorming.</li> <li>• Rapportages op de VMS thema's zijn uitgevoerd.</li> <li>• Implementatie is gaande, krijgt vervolg in Q 1 2016.</li> <li>• Evaluatie voorzien voor derde kwartaal.</li> <li>• Sinds 5 januari 2015 werkt loc Den Helder volgens het nieuwe beddenhuis uit het locatieprofiel. Poliklinieken en Verpleegkundig specialisten moeten nog worden opgepakt.</li> </ul> |

#### 1.4 Verslag raad van toezicht

Noordwest volgt de Zorgbrede Governancecode 2010. In de statuten van Noordwest Ziekenhuisgroep staat onder andere beschreven hoe de raad van bestuur wordt aangesteld en ontslagen, wat haar taken en bevoegdheden zijn, waar de (voorafgaande) goedkeuring van de raad van toezicht voor nodig is en de werkwijze van de raad van bestuur. Soortgelijke bepalingen zijn ook opgenomen voor de raad van toezicht zelf. In de statuten is vastgelegd hoe te handelen bij (mogelijke) belangenverstoringen, zowel binnen de raad van toezicht als binnen de raad van bestuur. De statuten geven aan dat een lid van de raad van toezicht niet tevens lid van de raad van bestuur kan zijn. In 2012 is er een informatieprotocol overeengekomen tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht, in 2015 is dit geactualiseerd. De raad van toezicht wordt ondersteund door de secretaris raad van bestuur welke ook de functie van secretaris raad van toezicht vervult.

De raad van toezicht (RvT) bestaat uit maximaal 7 leden. Op dit moment zijn 6 posities ingevuld, er is nu geen behoefte de 7<sup>e</sup> positie in te vullen. In 2015 is de openbare wervingsprocedure gestart om de vrijkomende vacature van Wijngaarden (per 1 juni 2016) in te vullen. Dit heeft geresulteerd in een benoeming van mevrouw D. (Dagmar) Enklaar per 1 mei 2016.



| <b>Naam</b>  | <b>functie</b>   | <b>overige functies</b>  | <b>kennis en ervaring</b>  |
|--|--|--|--|
| drs. L.C. Bruggeman, voorzitter vanaf 1 oktober 2013                             | Voormalig bestuurder Universitair Medisch Centrum, gepensioneerd | <ul style="list-style-type: none"> <li>- voorzitter raad van commissarissen Groningen Seaports N.V.</li> <li>- vicevoorzitter raad van toezicht Wageningen University and Research</li> <li>- lid raad van commissarissen Maastricht Health Campus</li> <li>- lid raad van toezicht GGz-organisatie Dimence Deventer</li> <li>- voorzitter bestuur Noorderzon Festival Groningen</li> <li>- advieswerkzaamheden</li> </ul> | bestuurder, strategisch ziekenhuisbeleid                                 |
| mw. drs. J.A. van Wijngaarden, lid vanaf 2008 vice-voorzitter vanaf 1 april 2011 | Directeur Financiën Fundis bv                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lid investeringscommissie BOM Capital (Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij)</li> <li>- lid Raad van Commissarissen Applikon Biotechnology Holding B.V. (tot 1 juli 2015)</li> </ul>   | financiën, kennis en ervaring zorgsector                                 |
| drs. W.K. Jaarsma lid vanaf 10 juni 2010   | arts-bestuurder ouderenzorg, gepensioneerd                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- voorzitter stichting Samen Vrienden</li> <li>- lid bestuur stichting Hospice Schagen</li> </ul>   | cliëntenperspectief medisch inhoudelijke kennis/arts                     |
| drs. R. Cohen lid vanaf 2 september 2010   | chirurg, gepensioneerd   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- buitengewoon afgevaardigde BPMS (beroepspensioenfonds medisch specialisten)</li> </ul>  | kennis van en ervaring in de zorgsector medisch inhoudelijke kennis/arts |
| ir. J.W.S. Eyssen lid vanaf 18 april 2011  | directeur-eigenaar   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vennoot Custom Management CV te Leusden</li> <li>- voorzitter raad van commissarissen Conhold BV te Medemblik</li> <li>- Lid bestuur Stichting Continuïteit Royal Reesink N.V., Apeldoorn</li> </ul>  | bedrijfskundig, bestuurder   |
| mw. ir. M.J. Crol-Groot lid vanaf 1 september 2012                               | directeur-eigenaar Abacus vastgoed bv                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lid raad van toezicht Sherpa te Baarn</li> <li>- Jurylid New Venture</li> </ul>   | bouw, vastgoed, bedrijfsleven en financiën                               |

### **Commissie bouw en financiën**

Voorzitter van deze commissie is mevrouw van Wijngaarden, leden zijn mevrouw Crol en de heer Eyssen. De expertise van deze leden ligt met name op het gebied van financiën, bedrijfsvoering en onroerend goed. Binnen deze commissie worden de stukken voorbesproken op het gebied van bouw en financiën alvorens deze door te geleiden naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht. De commissie spreekt veelvuldig met de manager financiën en control, het hoofd bureau nieuwbouw, de projectleider Marsroute (besparingsprogramma) en de accountant. In de meeste gevallen is daar een lid van de raad van bestuur bij aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergaderingen van deze commissie worden verslagen gemaakt. In 2015 is het reglement van deze commissie geformaliseerd. Deze commissie is 6 maal bijeen geweest.

### **Commissie kwaliteit en veiligheid**

Voorzitter van deze commissie is de heer Cohen, lid is de heer Jaarsma. De expertise van deze leden ligt met name bij de medische inhoud, kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg. Binnen deze commissie worden de stukken voorbesproken op het gebied van kwaliteit en veiligheid alvorens deze door te geleiden naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht. Tevens laten de commissieleden zich tussentijds informeren over kwaliteitsissues aan de hand van rapportages, auditverslagen, kwaliteitsradars, etc. Vast onderdeel is de bespreking van ontwikkelingen binnen medische disciplines. De commissie spreekt onder andere met het hoofd van de afdeling kwaliteit en de manager Kwaliteit, Informatie en Communicatie (KIC). Ook bezoekt de commissie afdelingen. In de meeste gevallen is de portefeuillehouder kwaliteit vanuit de raad van bestuur daarbij aanwezig.

De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergadering van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie heeft een eigen reglement. Deze commissie is 4 maal bijeen geweest.

### **Agendacommissie**

De agendacommissie bestaat uit de leden Bruggeman (voorzitter RvT) en van Wijngaarden (vicevoorzitter RvT). De agendacommissie bepaalt na overleg met de raad van bestuur de agenda voor de plenaire vergaderingen van de raad van toezicht. Ook hierbij is de secretaris aanwezig.

### **Raad van toezicht plenair**

In 2015 heeft de raad van toezicht 7 maal plenair vergaderd. Dit gebeurde in aanwezigheid van de raad van bestuur, met uitzondering van het deel waarin de jaarlijkse beoordeling van de raad van bestuur en de eigen evaluatie als toezichhoudend orgaan is besproken. De uitkomsten van deze evaluatie worden gebruikt om de toezichhoudende rol steeds verder te verbeteren, zo ook de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de raad van bestuur. De zelfevaluatie van de raad van toezicht is in 2015 uitgevoerd onder begeleiding van een externe partij. Het is het voornemen om eens in de 3 jaar een externe begeleider voor deze evaluatie in te zetten.

Over de volgende onderwerpen is in 2015 een besluit genomen:

|      |  |
|------|--|
| 1802 | Besluit tot formele bekrachtiging RvT besluit december tot benoeming Hendriks als lid RvB per 1 maart 2015   |
| 1802 | Besluit buca 3.0 als basis te zien maar aan te vullen met adviezen adviseurs waaronder die van Montesquieu (betreft businesscase bouw)   |
| 1802 | Besluit tot het vaststellen reglement cie financiën en bouw  |
| 1802 | Besluit tot goedkeuring statutenwijziging Starlet  |
| 1802 | Besluit tot goedkeuring statutenwijziging MGG (kleine wijziging ter voldoening aan governancecode)   |
| 2204 | Besluit tot benoeming RvT lid Eijssen voor een tweede termijn tot 1 mei 2019   |
| 2204 | Besluit tot vaststellen geactualiseerd informatieprotocol raad van bestuur – raad van toezicht   |
| 2204 | Besluit tot het ongewijzigd vaststellen honoreringsafspraken RvT cf governancecode   |
| 2204 | Besluit tot goedkeuring van het meerjarenbeleidsplan 2015 - 2018   |
| 2204 | Besluit tot goedkeuring van de portefeuilleverdeling binnen de raad van bestuur  |
| 2204 | Besluit tot goedkeuring van het aangaan van een kredietovereenkomst met ABN Amro   |
| 2204 | Besluit tot goedkeuring van het realisatiebesluit instandhouding locatie Den Helder  |
| 2905 | Besluit tot goedkeuring jaarrekeningen 2014 MCA, Gemini en MGG + jaarverslag MGG   |
| 2905 | Besluit tot verlening decharge aan raad van bestuur over 2014  |
| 2406 | Besluit tot goedkeuring alternatief scenario omtrent investeringen OK's Den Helder   |
| 2406 | Besluit tot voorafgaande goedkeuring omvorming Starlet naar BV   |
| 0909 | Besluit tot goedkeuring document medische staf en machtiging RvB tot aanpassen c.q. reparaties voor zover die niet raken aan de geest van het document                         |
| 0909 | Besluit tot goedkeuring om in samenwerking met extern bureau tot selectie ZIS leverancier te komen   |
| 0909 | Besluit tot benoeming accountant voor zowel ziekenhuis als Starlet   |
| 0909 | Besluit tot goedkeuring jaarrekening 2014 Starlet  |
| 2810 | Besluit tot procedure werving en selectie om te voorzien in de a.s. vacature van Wijngaarden die vacant komt per 1/6/2016  |
| 1612 | Besluit tot goedkeuring gewijzigde portefeuilleverdeling raad van bestuur na vertrek Luik  |
| 1612 | Besluit tot goedkeuring begroting 2016 als werkbegroting met aanvullende opdracht  |
| 1612 | Besluit tot goedkeuring statutenwijziging vanwege andere naamgeving en noodzakelijke aanscherping artikel 13 lid 2 (bloedverwanten leden raad van bestuur – raad van toezicht) |
| 1612 | Besluit tot vaststellen toetsingscriteria raad van toezicht bouwscenario's   |

## **Uitgelichte gesprekkonderwerpen**

### **Veranderende positie raden van toezicht**

In het jaarverslag 2014 zijn wij ingegaan op de landelijke ontwikkelingen rondom de positie van raden van toezicht. In 2015 is de discussie over de positie en verantwoordelijkheden van raden van toezicht verder gevoerd. Onder meer het opstappen van de president-commissaris van zorgorganisatie Meavita, na een vernietigende uitspraak van de ondernemingskamer heeft nog eens extra aangetoond dat het lidmaatschap van een toezichthoudend orgaan een activiteit is waar verantwoordelijkheden aan kleven. De raad van toezicht van Noordwest is zich daar terdege van bewust. Tijdens de zelfevaluatie in december 2015 heeft de raad van toezicht onder externe begeleiding met name op de invulling van de verantwoordelijkheid ingezoomd. Nu er steeds meer aandacht is voor de veranderende rol van de raden van toezicht heeft de raad van toezicht ook haar eigen beloningsbeleid geëvalueerd. Daarbij is geconstateerd dat de huidige beloningsafspraken voldoen aan de governancecode en dat er geen reden is daarvan af te wijken.

### **Kwaliteit en veiligheid**

Niet alleen de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht houdt zich met dit onderwerp bezig, ook plenair staat het onderwerp hoog op de agenda. Daarbij gaat de aandacht primair uit naar de wijze waarop de organisatie het beleid rondom kwaliteit en veiligheid formuleert, implementeert en borgt. De uitkomsten van zowel interne als externe audits worden daarbij op hoofdlijnen binnen de raad van toezicht besproken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de voorbereiding op en de uitkomsten van de NIAZ accreditaties, de uitkomsten van IGZ inspecties en het IGZ jaargesprek, ontwikkelingen binnen medische disciplines en de uitkomsten van de managementevaluaties. Binnen deze managementevaluaties is de kwaliteitsradar een hoofdthema. Plenair wordt verslag gedaan van de werkbezoeken zoals afgelegd door de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht.

### **Financiële positie**

In 2013 en 2014 had het ziekenhuis een aantal malen te maken met liquiditeitskrapte. In 2015 is dit niet meer aan de orde geweest. Een aantal positief afgesloten jaren, het verkrijgen van beschikbaarheidsgelden, een strakke planning van inkomsten en uitgaven, de resultaten van de Marsroute en het tijdig kunnen factureren hebben daaraan bijgedragen. Daarnaast zijn er passende kredietovereenkomsten met de huisbankier overeengekomen evenals een lening met borging door de gemeente Den Helder.

De raad van toezicht heeft zich regelmatig laten informeren over de stand van zaken rond de uitvoering en de afronding van het besparingsprogramma Marsroute. Eveneens worden de kwartaalrapportages en begroting binnen de financiële commissie en de plenaire vergadering van de raad van toezicht besproken. Deze rapportages gaan niet alleen over financiële zaken maar bieden ook inzicht in ontwikkelingen op het kwaliteitsdossier.

### **Bouw en financiering**

De raad van toezicht wordt in vrijwel iedere vergadering geïnformeerd over de voortgang van de bouwplannen, met name ook de financiële vertaling daarvan. Dit gebeurt aan de hand van een dashboard. De raad van toezicht zag zich in juni 2015 genoodzaakt een herbezinningsperiode in te lassen rond de bouwplannen voor vervangende nieuwbouw van de locatie Alkmaar. Dit was geen makkelijk besluit maar stug doorgaan op de ingeslagen weg terwijl steeds meer seinen op oranje kwamen te staan was onverantwoord. Ten tijde van het maken van de keuze om in Heerhugowaard een nieuw ziekenhuis te bouwen ter vervanging van de locatie Alkmaar was er sprake van een jaarlijks groeiende productie binnen de ziekenhuizen en een verwachting dat het aantal ziekenhuizen af zou nemen van bijna 100 tot wellicht maar een 40 tal ziekenhuizen in Nederland. Onder dat gesternte werden plannen gemaakt voor een groot boven regionaal ziekenhuis. In de afgelopen jaren zien we dat de ziekenhuisproductie niet is gegroeid maar gekrompen, daar waar een aantal lange tijd dacht dat dit een tijdelijke dip zou zijn is inmiddels helder dat het hier meer om een trend gaat. De verwachting dat het aantal ziekenhuizen van bijna 100 af zou nemen naar 40 is eveneens bijgesteld. Ondanks fusies in de ziekenhuiswereld neemt het aantal ziekenhuislocaties niet noemenswaardig af. Tenslotte speelt ook de zeer terughoudende houding bij financiers een rol. Zij zijn voorzichtiger geworden bij het financieren van vastgoed voor de zorgsector. Dat een aantal zorginstellingen inmiddels failliet is verklaard zal daar zeker een rol in spelen. Intern is het helaas, ondanks forse besparingen evenmin gelukt voldoende rendement te realiseren om een forse stijging van de kapitaallasten te kunnen dragen. De noodzaak het rendement van Noordwest structureel en substantieel verder te verbeteren is daarom nog altijd actueel.

Het herbezinningstraject moet duidelijkheid geven over de bouw mogelijkheden op de locaties Alkmaar en/of Heerhugowaard. Op basis van dat onderzoek moet, na weging van diverse factoren, een definitieve keuze worden gemaakt voor de huisvestingsplannen van deze locatie. Het streven is erop gericht de besluitvorming hierover in de zomer van 2016 af te ronden.

Voor de locatie Den Helder speelde in 2015 met name de voorbereiding om te komen tot vervanging van de oude operatiekamers. Daarbij zijn verschillende alternatieven gepasseerd. De raad van toezicht heeft goedkeuring verleend aan het besluit van de raad van bestuur om te kiezen voor een bouwvariant met 4 semipermanente operatiekamers. De ingebruikname hiervan is voorzien voor mei 2016.

### **Werkgever raad van bestuur**

Eén van de rollen van de raad van toezicht is dat zij werkgever is van de raad van bestuur. In december 2014 heeft de raad van toezicht het besluit genomen de heer J.G.M. (Joop) Hendriks per 1 maart 2015 te benoemen in de vacature die was ontstaan na het vertrek van G.J. (Gerrit Jan) Vos.

H. (Harry) Luik (62) heeft de raad van toezicht te kennen gegeven dat hij na 42 dienstjaren binnen verschillende ziekenhuizen, met (vervroegd) pensioen wilde gaan. Dit is gerealiseerd per 7 december 2015. Luik beëindigde daarmee zijn actieve loopbaan binnen de gezondheidszorg. Hij is teruggetreden als lid en daarmee ook als voorzitter raad van bestuur en nu als adviseur voor de raad van bestuur beschikbaar. Vanaf augustus 2010 is Luik voorzitter geweest van de MCA Gemini Groep (nu Noordwest Ziekenhuisgroep). In de afgelopen vijf jaar zijn onder leiding van Luik het Gemini Ziekenhuis (nu locatie Den Helder) en Medisch Centrum Alkmaar (nu locatie Alkmaar) met elkaar gefuseerd. Voor de locatie Den Helder is een locatieprofiel vastgesteld waarin de acute zorg en acute geboortezorg stevig zijn verankerd. In het najaar van 2015 maakte Luik de nieuwe naam van de gefuseerde ziekenhuizen bekend, Noordwest Ziekenhuisgroep. In de afgelopen jaren is onder leiding van Luik hard gewerkt om een bouwplan te ontwikkelen voor Noordwest Ziekenhuisgroep. Met het vertrek van Luik maakte hij ook de weg vrij voor de huidige en nieuwe bestuurder(s) om in alle vrijheid de beste keuzes te maken in het herbezinningstraject bouw. De raad van toezicht is Luik bijzonder veel dank verschuldigd voor zijn inzet voor de ziekenhuisorganisatie en zijn visionaire en strategische inbreng binnen diverse dossiers. Naar aanleiding van het vertrek van Luik is de raad van bestuur een aangepaste portefeuillevverdeling overeengekomen. De raad van toezicht heeft hier haar goedkeuring aan verleend. De heer Hendriks vult met ingang van 19 april 2016 de rol van voorzitter in. In het najaar van 2015 heeft het jaargesprek plaatsgevonden met mevrouw F. (Floor) Haak, namens de raad van toezicht is dit gesprek gevoerd door de heer Bruggeman, voorzitter RvT en mevrouw van Wijngaarden, vicevoorzitter RvT. Vanwege zijn recente aantreden binnen Noordwest Ziekenhuisgroep heeft nog geen jaargesprek plaats gevonden met de heer J.G.M. (Joop) Hendriks.

### **Integrale bekostiging en gewijzigde verhouding ziekenhuis – vrij gevestigd medisch specialisten**

In 2014 stonden de voorbereidingen op de introductie van de integrale bekostiging prominent op de bestuurlijke agenda's. Per 1 januari 2015 is die integrale bekostiging een feit, dat geldt evenzeer voor het medisch specialistisch bedrijf. De raad van toezicht heeft met name kritisch gekeken naar de samenwerkingsovereenkomst tussen de ziekenhuisorganisatie en het medisch specialistisch bedrijf. Voor de raad van toezicht is het van belang te zien in hoeverre het ziekenhuis en dan met name de raad van bestuur in de positie blijft dat zij haar eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg in kan vullen. Andere belangrijke onderdelen zijn de financiële afspraken tussen beide bedrijven en de mogelijkheid voor de raad van bestuur om in bijzondere omstandigheden maatregelen jegens individuele artsen te kunnen nemen. Deze en andere zaken zijn in voldoende mate geregeld in de samenwerkingsovereenkomst. In 2016 wordt de samenwerkingsovereenkomst door de raad van bestuur geëvalueerd en wordt de uitkomst van deze evaluatie met de raad van toezicht gedeeld.

**Van buiten naar binnen**

Raden van toezicht hebben ook de rol om 'de buitenwereld naar binnen te brengen'. Ieder lid van de raad van toezicht geeft hier invulling aan door kennis en ervaring opgedaan binnen de eigen hoofdfunctie en/of nevenfuncties in te zetten binnen de raad van toezicht van Noordwest Ziekenhuisgroep. Daarnaast zijn leden van de raad van toezicht potentiële zorgvragers of naasten van die zorgvragers en beoordelen zij met die blik de ontwikkelingen. De voorzitter raad van toezicht heeft contacten gehad met vertegenwoordigers van de gemeentebesturen van Den Helder en Alkmaar.

**Bij-en nascholing leden raad van toezicht**

Mevrouw Crol heeft een aantal seminars van het Nationaal Register en NVTZ gevolgd. De heer Jaarsma heeft op 19 maart 2015 aan de workshop 'Met het oog voor Kwaliteit en Veiligheid', georganiseerd door C3 adviseurs en Managers, deelgenomen.

## 2 Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep

### 2.1 Ontwikkelingen gedurende het verslagjaar

Het boekjaar 2015 wordt afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 8,4 miljoen. Door dit resultaat is het vermogensniveau verbeterd.

De solvabiliteit in 2015 is gestegen van 21,1% naar 23,5%.

| Jaar | Vermogens niveau Gemini | Solvabiliteit Gemini | Vermogens niveau MCA | Solvabiliteit MCA | Vermogens niveau Noordwest | Solvabiliteit Noordwest |
|------|-------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| 2015 |                         |                      |                      |                   | 17,4%                      | 23,5%                   |
| 2014 | -3,1%                   | -4,3%                | 24,2%                | 24,4%             |                            |                         |
| 2013 | 4,4%                    | 5,0%                 | 20,7%                | 21,4%             |                            |                         |
| 2012 | 11,2%                   | 12,0%                | 16,4%                | 15,9%             |                            |                         |
| 2011 | 14,0%                   | 16,1%                | 18,0%                | 19,0%             |                            |                         |
| 2010 | 13,3%                   | 15,3%                | 15,9%                | 16,3%             |                            |                         |
| 2009 | 14,4%                   | 14,2%                | 14,0%                | 12,5%             |                            |                         |

## 2.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep

Het resultaat is als volgt:

|   | 2015               |               | 2014               |               |
|---|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
|   | €                  | %             | €                  | %             |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                              |                    |               |                    |               |
| Opbrengsten zorgprestaties                              | 417.997.002        | 93,5%         | 339.607.970        | 91,7%         |
| Subsidies   | 18.594.030         | 4,2%          | 18.116.250         | 4,9%          |
| Overige bedrijfsopbrengsten                             | 10.666.376         | 2,4%          | 12.481.237         | 3,4%          |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                      | <b>447.257.408</b> | <b>100,0%</b> | <b>370.205.457</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>Bedrijfslasten</b>                                   |                    |               |                    |               |
| Personeelskosten  | 211.518.993        | 47,3%         | 204.113.517        | 55,1%         |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa | 19.025.198         | 4,3%          | 19.876.420         | 5,4%          |
| Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa        | 11.126.554         | 2,5%          | 0                  | 0,0%          |
| Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten    | 53.224.940         | 11,9%         | 744.387            | 0,2%          |
| Overige bedrijfskosten                                  | 137.494.518        | 30,7%         | 135.345.376        | 36,6%         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                           | <b>432.390.203</b> | <b>96,7%</b>  | <b>360.079.700</b> | <b>97,3%</b>  |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                | <b>14.867.206</b>  | <b>3,3%</b>   | <b>10.125.757</b>  | <b>2,7%</b>   |
| Financiële baten en lasten                              | -6.320.528         | -1,4%         | -5.576.630         | -1,5%         |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>         | <b>8.546.678</b>   | <b>1,9%</b>   | <b>4.549.127</b>   | <b>1,2%</b>   |
| Aandeel derden  | -125.099           | 0,0%          | -63.559            | 0,0%          |
| <b>Resultaat boekjaar</b>                               | <b>8.421.578</b>   | <b>1,9%</b>   | <b>4.485.568</b>   | <b>1,2%</b>   |

### Toelichting op de opbrengsten

In 2015 is door wijziging van declaratierecht overgegaan tot integrale tarifiering. Dit betekent dat in de omzet nu ook het honorarium vrijgevestigde specialisten wordt meegenomen. Daar tegen over staat dat in de kosten ook het honorarium wordt meegenomen. De omzet DBC's is gebaseerd op plafondafspraken/aanneemsommen dan wel werkelijk omzet indien deze onder een plafondafpraak uitkomt met zorgverzekeraars over schadelastjaar, toegerekend aan het boekjaar. Bij een aantal verzekeraars zijn de plafondafspraken overschreden doordat er meer zorg is geleverd en was het grotendeels mogelijk hier over met zorgverzekeraars aanvullende afspraken te maken. In een enkel geval is, met name door prijsdruk, het afgesproken omzetplafonds niet volledig gevuld.

### Toelichting op de kosten

Toename personeelskosten wordt met name veroorzaakt door cao verhogingen. De afschrijvingskosten zijn gedaald met name door het lage investeringsniveau en er veel activa inmiddels geheel zijn afgeschreven. De bijzondere waardevermindering 2015 betreft afboeking van een deel van de in het verleden gemaakte plankosten voor eventuele nieuwbouw in Heerhugowaard die door de herbezinning geen waarde meer hebben in de nieuwe te maken plannen alsmede een gedeeltelijke afwaardering van de grond in Den Helder. De overige bedrijfskosten nemen toe met name door een toename van patiëntgebonden kosten zoals dure geneesmiddelen en implantaten.

## 2.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep

|   | 31 december 2015   |               | 31 december 2014   |               |
|---|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
|   | €                  | %             | €                  | %             |
| <b>ACTIVA</b>   |                    |               |                    |               |
| <b>Vaste activa</b>                                     |                    |               |                    |               |
| Materiële vaste activa                                  | 173.718.855        | 52,2%         | 189.024.621        | 57,2%         |
| Financiële vaste activa                                 | 2.032.963          | 0,6%          | 1.792.641          | 0,5%          |
| Totaal vaste activa                                     | 175.751.818        | 52,9%         | 190.817.262        | 57,7%         |
| <b>Vlottende activa</b>                                 |                    |               |                    |               |
| Vorraden  | 5.888.900          | 1,8%          | 5.742.982          | 1,7%          |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten | 0                  | 0,0%          | 15.859.961         | 4,8%          |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort          | 2.108.577          | 0,6%          | 2.070.370          | 0,6%          |
| Debiteuren en overige vorderingen                       | 120.901.938        | 36,4%         | 113.215.508        | 34,2%         |
| Liquide middelen  | 27.841.369         | 8,4%          | 2.958.662          | 0,9%          |
| Totaal vlottende activa                                 | 156.740.784        | 47,1%         | 139.847.483        | 42,3%         |
| <b>Totaal activa</b>                                    | <b>332.492.602</b> | <b>100,0%</b> | <b>330.664.745</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>PASSIVA</b>  |                    |               |                    |               |
| <b>Groepsvermogen</b>                                   |                    |               |                    |               |
| Kapitaal  | 1.599.219          | 0,5%          | 1.599.219          | 0,5%          |
| Bestemmingsreserves                                     | 67.759.391         | 20,4%         | 59.875.039         | 18,1%         |
| Bestemmingsfondsen                                      | 3.872.306          | 1,2%          | 3.872.306          | 1,2%          |
| Algemene en overige reserves                            | 4.720.467          | 1,4%          | 4.283.241          | 1,3%          |
| Groepsvermogen  | 77.951.383         | 23,4%         | 69.629.805         | 21,1%         |
| Aandeel derden  | 147.779            | 0,0%          | 122.680            | 0,0%          |
|   | 78.099.162         | 23,5%         | 69.752.485         | 21,1%         |
| <b>Voorzieningen</b>                                    | <b>21.430.511</b>  | <b>6,4%</b>   | <b>19.211.471</b>  | <b>5,8%</b>   |
| <b>Langlopende schulden</b>                             | <b>101.634.939</b> | <b>30,6%</b>  | <b>108.748.056</b> | <b>32,9%</b>  |
| <b>Kortlopende schulden</b>                             |                    |               |                    |               |
| Schulden uit hoofde van financieringsoverschot          | 35.576             | 0,0%          | 160.301            | 0,0%          |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten | 12.039.147         | 3,6%          | 0                  | 0,0%          |
| Overige kortlopende schulden                            | 119.253.267        | 35,9%         | 132.792.432        | 40,2%         |
| <b>Totaal passiva</b>                                   | <b>332.492.602</b> | <b>100,0%</b> | <b>330.664.745</b> | <b>100,0%</b> |

### Toelichting

Door het positieve resultaat 2015 is het eigen vermogen toegenomen met € 8,4 miljoen.

Vorderingen zijn gestegen mede doordat er door een wijziging in de DOT systematiek later kon worden gefactureerd. Hiertegenover staan wel ontvangen voorschotten. Deze zijn geassocieerd bij het onderhanden werk waardoor deze post in 2015 credit op de balans staat. De daling van de schulden betreft met name een lager krediet bij banken.



### 3 Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden

De bedrijfsrisico's worden op afdelingsniveau beschreven en in het jaarplan wordt beschreven op welke wijze hiermee wordt omgegaan. De financiële risico's worden maandelijks in kaart gebracht middels een uitgebreide managementrapportage. Hierin worden alle kosten maandelijks in beeld gebracht en afgezet tegen de begrote kosten, waardoor in een vroegtijdig stadium acties kunnen worden ondernomen tegen kostenoverschrijdingen. De managementrapportage biedt naast het inzicht in financiële gegevens, ook inzicht in zaken als de bezettingsgraad van bedden, wachttijden, wachtlijstinformatie en ontwikkelingen op het terrein van personeel. Daarnaast bevat de rapportage informatie over een aantal kwaliteitsaspecten. De managementinformatie wordt ook ter beschikking gesteld aan de raad van toezicht. Met de raad van toezicht wordt hier tijdens iedere vergadering bij stilgestaan. Tevens wordt maandelijks een rapportage op het gebied van de productie gegeven op basis waarvan de risico's hiervan voor het externe budget in kaart worden gebracht. In de kwartaalrapportages wordt meer informatie verstrekt over onderwerp op het terrein van kwaliteit en veiligheid.

De voornaamste risico's en onzekerheden waarmee beide ziekenhuizen sinds 2013 mee worden geconfronteerd zijn gelegen in de veranderde rol van de zorgverzekeraar, namelijk als inkoper en onderhandelaar van zorg. Deze wil de schadelast zo laag mogelijk houden en verlangt tegelijkertijd een zo hoog mogelijk kwaliteit van de geleverde zorg. De vanzelfsprekendheid vanuit het verleden waarbij vrijwel alle zorg in ieder ziekenhuis werd ingekocht is er niet meer. Ziekenhuizen, zo ook de Noordwest moeten de zorgproducten tegen gunstige voorwaarden aanbieden. Een risico is gelegen in de vooraf overeengekomen budgetplafonds, waardoor het ziekenhuis bij hogere productie (als het ziekenhuis meer patiënten helpt dan vooraf afgesproken) geen extra vergoeding krijgt. Andersom geldt het risico voor de ziekenhuizen dat bij het niet vullen van de productieplafonds minder geld wordt ontvangen voor geleverde prestaties terwijl het kostenniveau vrijwel gelijk blijft (vanwege het hoge aandeel van de loonkosten). De toegenomen aandacht voor de juistheid en rechtmatigheid van declareren heeft geleid tot het zelfonderzoek 'Correct Declareren' welke in 2014 en 2015 is uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn in de jaarrekening verwerkt. De uitkomsten van het onderzoek 'Correct Declareren' zijn binnen Noordwest gebruikt om het declaratieproces structureel te verbeteren.

Ook algemene ontwikkelingen in de samenleving en – meer specifiek – in de gezondheidszorg houden risico's in voor de bedrijfsvoering. Zo kunnen marktwerking, concurrentie en – in samenhang hiermee – toetreding van andere zorgaanbieders tot druk op de exploitatie leiden. Door de bestuurlijke fusie wordt hierop ingespeeld en ontstaat een sterke partij die kan concurreren met andere ziekenhuizen en private initiatieven zoals privéklinieken.

Specifiek voor Noordwest is er een aantal concrete risico's die in 2015 aandacht hebben gekregen, zowel van de raad van bestuur als van de raad van toezicht. Eén van de grootste risico's betreft de huisvesting. In aanloop naar de ingebruikname van de nieuwe locatie in Heerhugowaard wordt in de dan te slopen bouwdelen op de locatie Alkmaar zo minimaal als verantwoord mogelijk geïnvesteerd. In voorgaande jaren is minimaal geïnvesteerd in de gebouwen en installaties op locatie Den Helder in de verwachting een nieuwe locatie in gebruik te nemen. Nu is afgezien van de realisatie van deze nieuwe locatie moeten op korte termijn de opgelopen achterstanden in het onderhoud en de vervanging van gebouwen en installaties worden ingelopen. Om hier richting aan te geven is een instandhoudingsplan opgesteld. In dit plan staat beschreven tegen welke kosten de noodzakelijke ingrepen worden uitgevoerd. Op basis van een risicoanalyse is daarbij een prioritering aangebracht. Voor de uitvoering van bouwplannen is financiering noodzakelijk. Gezien de terughoudende opstelling van financiële instellingen rond de financiering van zorgvastgoed zien wij hierin een risico. Dit risico en de wijze hoe hiermee om te gaan is onderdeel van de herbezinning op onze bouwplannen.

De economische ontwikkelingen in Nederland blijven grillig. De economie lijkt voorzichtig aan te trekken. De politieke spanningen in de wereld zijn tegelijkertijd zodanig dat dit in korte tijd tot een crisis kan leiden die ongetwijfeld haar weerslag heeft op de economische situatie. De landelijke politiek krijgt in toenemende mate oog voor de kwetsbare situatie van kleine ziekenhuizen. Er lijkt een beweging te ontstaan om de schaalvergroting binnen de ziekenhuiswereld een halt toe te roepen en op een nader in te vullen wijze de kwetsbare positie van kleine ziekenhuizen te verlichten. Of en hoe deze nieuwe lijn tot uitvoering komt is nu nog niet duidelijk.

Gevolg van de keuze om af te zien van nieuwbouw in Den Helder is dat Noordwest eigenaar is van een locatie (grond) in Den Helder die nu niet voor nieuwbouw wordt benut. De verkoopbaarheid van deze locatie is, mede gezien de economische crisis beperkt waardoor met waardeverlies rekening is gehouden. Dit heeft bij het opstellen van de jaarrekening 2015 geleid tot een verdere afwaardering van de grond.

Informatiebeveiliging is tevens een belangrijk issue. Noordwest voert een actief beleid om patiëntgegevens maar zo nodig ook bedrijfsinformatie zo goed mogelijk te beveiligen. Hiervoor is de functie van informatiebeveiliging ingericht. In 2015 is gestart met een uitgebreide voorlichtingscampagne onder artsen en medewerkers. Voorlichting en bewustwording zijn voorwaarden om te komen tot het zorgvuldiger omgaan met informatie (draggers).

In 2015 hebben de treasury-activiteiten veel aandacht gekregen, met name gericht op werkkapitaalverbetering. Om dit doel te realiseren wordt gewerkt met een scherpe(re) liquiditeitsbegroting en tussentijdse actualisaties daarvan..

Met ingang van 2014 wordt in de kwartaalrapportages een geactualiseerde weergave opgenomen van de integrale risicomatrix. Onderwerpen die daar onder meer in zijn opgenomen (niet uitputtend) zijn; - het niet vullen van omzetplafonds, - uitval apparatuur, - substitutie naar de eerste lijn, - toenemende concurrentie, - liquiditeitsproblemen, - invoering integrale tarieven en onjuiste registratie. Door deze risico's in beeld te brengen en daar gerichte acties op te zetten zijn de risico's beheersbaar gemaakt.

### **Fraudebeheersing**

De raad van toezicht heeft in 2011 de vernieuwde procuratie- en bevoegdhedenregeling goedgekeurd. Daarin is helder aangegeven wie waartoe binnen Noordwest is bevoegd en vanaf welk bedrag de raad van toezicht mee moet tekenen. Deze procuratie- en bevoegdhedenregeling is in 2012 ingevoerd. Eind 2013 is gestart met de evaluatie van de regeling, op basis van deze evaluatie is in september 2014 een geactualiseerde versie vastgesteld en goedgekeurd. Vanwege een aantal interne wijzigingen is een nieuwe procuratie- en bevoegdhedenregeling in 2016 voorzien.

De invoering van de klokkenluiderregeling in 2010, het aanscherpen van de procuratie- en bevoegdhedenregeling in 2011, het ontwikkelen van fraudebeleid en een gedragscode omgang met leveranciers in 2012 maken samen dat de kans op (ongemerkt) fraudeleus handelen wordt verkleind.

In 2015 zijn fraudeleuze handelingen van 1 van de medewerkers binnen de afdeling financiën aan het licht gekomen. Dit heeft geresulteerd in ontslag en een aanpassing van werkprocessen waardoor de kans op herhaling nog verder is verkleind.

Noordwest beschikt over een klokkenluidersregeling voor het veilig melden van (vermeende) misstanden.

De strategisch inkopers van de Noordwest Ziekenhuisgroep hebben een verklaring getekend waarin zij aangeven integer te handelen bij de uitvoering van hun functie.

### **AO/IC**

Tevens is door de accountant een interim-controle uitgevoerd. Hierin zijn de opzet, het bestaan en de werking van de interne beheersingsmaatregelen van de belangrijkste bedrijfsprocessen van Noordwest kritisch beoordeeld om te komen tot een oordeel over de betrouwbaarheid van de interne informatievoorziening en de jaarrekening. Aan de hand van de bevindingen die in de controle zijn geconstateerd door de accountant is een actieplan opgesteld met de te ondernemen acties om aan de gesignaleerde verbeterpunten te voldoen.

## 4 Informatie over de toepassing van gedragscodes

In grote instellingen zoals Noordwest, met meerdere locaties, is het een komen en gaan van mensen en medewerkers. Soms is het dan nodig om terug te vallen op regels over hoe we met elkaar omgaan en wat wel en niet kan. De regels zijn, ook juridisch gezien, nodig om naar te kunnen verwijzen. Met de huisregels kunnen geen misverstanden ontstaan over wat we wel en niet toestaan. De regels gelden zowel voor medewerkers als voor patiënten en bezoekers die in de gebouwen en op de terreinen van Noordwest verblijven. Posters met deze huisregels hangen in ruimten waar veel mensen komen.

In de gedragscode hebben we vastgelegd hoe we met elkaar, met materialen en met ons vak om willen gaan binnen Noordwest. In de Artseneed van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Geneeskunde staan de gedragsregels van de medisch specialisten.

Specifieke regels zijn er voor het gebruik van computerfaciliteiten en informatiedragers, te woord staan van de media en het verstrekken van informatie aan politie en justitie. Daarnaast houdt Noordwest zich aan de 'zorgbrede governance code', die aanwijzingen bevat voor goed bestuur, goed toezicht, goede inspraak en adequate verantwoording.

Vanuit het project 'Veilige zorg in ziekenhuizen' willen we het aantal verbale en fysieke bedreigingen, waar het ziekenhuispersoneel mee geconfronteerd wordt, verminderen. Het project stelt zich ten doel agressie te bestrijden, veiligheid voor personeel en bezoekers te creëren en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Noordwest is een 'Veilige zorg ziekenhuis' en volgt het voorgeschreven beleid. Het project wordt bottom-up uitgevoerd en heeft als uitgangspunt een lik op stukbeleid bij agressie-incidenten door onder meer harde afspraken te maken met de regionale politie en het Openbaar Ministerie.

In 2015 zijn 8 gele kaarten uitgedeeld aan patiënten die zich verbaal of fysiek dreigend hebben uitgelaten en 1 rode kaart. Tweemaal is een mondelinge waarschuwing afgegeven en voor één patiënt is de chronische behandeling (tijdelijk) elders ondergebracht vanwege het bij herhaling vertonen van onacceptabel gedrag.

## 5 Informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen

### 5.1 Algemene maatschappelijke aspecten

Bij het opstellen van het meerjarenbeleidsplan 2015 – 2018 heeft het ziekenhuis de belangrijkste externe stakeholders, namelijk de verwijzers en de zorgverzekeraars om input gevraagd. Deze input is vervolgens verwerkt in het meerjarenbeleidsplan.

De in 2013 en 2014 ingezette productiekrimp, in tegenstelling tot de jaarlijkse productiegroei in voorgaande jaren, leek zich in 2015 verder voort te zetten. Dit is een landelijk beeld. Zonder dat daar wetenschappelijk onderbouwde gegevens aan ten grondslag liggen, licht het voor de hand deze krimp te verklaren met de verschuiving van 2<sup>e</sup> lijnszorg naar de 1<sup>e</sup> of 1,5<sup>e</sup> lijnszorg. Ook de hogere eigen bijdrage voor het consumeren van ziekenhuiszorg kan een effect hebben. Met de constatering dat de afnemende ziekenhuisproductie zich in 2015 dreigde voort te zetten heeft Noordwest een taskforce in het leven geroepen om kansen voor extra productie invulling te geven. Dit heeft een positief effect gehad. In de laatste maanden van het jaar is de productie op een aantal onderdelen weer gegroeid. Hiervoor zijn onder andere aanvullende productieafspraken gemaakt met een aantal zorgverzekeraars. Het plafond zoals vooraf overeengekomen met de grootste zorgverzekeraar in de regio is echter niet volledig gevuld.

In 2015 is het bevolkingsonderzoek naar darmkanker goed op gang gekomen. Om de extra vraag naar endoscopieën te faciliteren en ook om de wachtlijsten voor regulier darmonderzoek terug te dringen heeft Noordwest de capaciteit voor deze werkzaamheden fors uitgebreid. Begin 2016 is er nauwelijks nog sprake van een wachtlijst. Ook voor vrijwel alle andere medische disciplines kunnen de zorgvragers uit ons verzorgingsgebied snel worden geholpen. Noordwest publiceert op haar website een actueel overzicht van de wacht- en toegangstijden.

Het is inmiddels een gegeven dat patiënten steeds meer gebruik maken van app's. Ook rond medische zorg komen steeds meer app's op de markt waarmee patiënten zelf hun gezondheidstoestand kunnen monitoren. Noordwest houdt bij de keuze voor een leverancier van een nieuw Ziekenhuisinformatiesysteem rekening met deze ontwikkeling zodat zij daar zo goed als mogelijk op in kan spelen. Ook de toenemende mogelijkheden om andere vormen van contact te hebben tussen patiënt en hulpverlener vragen om meebewegen en anticiperen. Daarbij lijkt de privacywetgeving soms achter de ontwikkelingen aan te lopen.

De locatie Alkmaar scoorde in 2013 nog als beste ziekenhuis in de Elsevier. In 2015 stond Noordwest onderaan deze lijst. Dat is opvallend te noemen. Tegelijkertijd scoren onze beide locaties goed waar het gaat om het aantal klachten, de sterftcijfers en de patiënttevredenheid. Ook is de STZ visitatie goed verlopen en werd de NIAZ accreditatie voor de locatie Den Helder in 2015 verlengd. Niettemin blijft het zaak scherp te blijven op uitkomsten van externe beoordelingen en gebruik te maken van de daar aangegeven verbeterpunten.

### 5.1.1 Milieuaspecten

Noordwest wil in alle opzichten voldoen aan relevante wet- en regelgeving op milieugebied. Er wordt een actief milieubeleid gevoerd waarbij milieuzorg een integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering. Met inachtneming van de patiëntenzorg is er permanent oog voor preventie en een vermindering van de milieubelasting.

Noordwest beschermt milieu en medewerkers door een actief preventief bronbeleid te voeren bij het terugdringen van milieurisico's.

Dit wordt bereikt door:

- blijvend aandacht voor preventie en de vermindering van de milieubelasting
- aan de vereiste miliewet- en regelgeving en andere eisen te voldoen die van toepassing zijn, en daar waar mogelijk op vooruit te lopen
- streven naar continue verbeteringen op het gebied van milieuzorg

Bovenstaande doelstellingen worden gerealiseerd omdat milieuzorg een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering is.

Intern is structurele aandacht voor milieuzaken onder andere geborgd binnen de Kerngroep Gevaarlijke Stoffen. In deze kerngroep zijn alle Noordwest afdelingen die werken met milieubelastende stoffen vertegenwoordigd, denk aan: milieudienst, klinisch chemisch lab, het lab voor medische microbiologie, apotheek, Symbiant en nucleaire geneeskunde. In 2015 is de kerngroep elk kwartaal bij elkaar gekomen.

Er vindt structureel overleg plaats met de regionaal uitvoerende dienst (RUD) van de provincie Noord Holland. In 2015 zijn 2 inspectiebezoeken uitgevoerd. Op basis hiervan is de milieuvergunning voor de locatie Alkmaarderhout en de Labotheek verlengd. Tevens is afgesproken om in 2016 stappen te zetten naar een permanente inzamelingsvergunning voor inzameling van bedrijfs, chemisch en specifiek ziekenhuisafval voor alle locaties van Noordwest.

Binnen Noordwest worden Risico-Inventarisaties en -Evaluaties (RI&E) op het gebied van milieu en arbo uitgevoerd om te onderzoeken of het werk gevaar kan opleveren of schade kan veroorzaken aan de gezondheid van de medewerkers. Deze RI&E's worden op afdelingsniveau uitgevoerd. In 2015 is de werkwijze uitgebreid met een rondgang over de afdeling, waarbij potentieel risicovolle situaties worden vastgelegd met een camera. Op basis van de RI&E wordt een plan van aanpak voor verbeteracties opgesteld en uitgevoerd. De milieudienst verzorgt tevens een klinische les over milieu en arbo op de betreffende afdeling.

Verder zijn de volgende verbeteracties gerealiseerd in 2015:

- er is een gezamenlijk milieuzorgplan voor alle Noordwest locaties voorbereid. Deze wordt in 2016 afgerond en geïmplementeerd
- optimalisatie van het registratiesysteem t.b.v. o.a. de BHV waarin is vastgelegd waar bepaalde gevaarlijke stoffen zich bevinden en in welke maximale hoeveelheden
- verbeterpunten uit het onderzoek door de Inspectie voor Leefomgeving en Transport uit 2014 zijn opgepakt

- de veiligheidsinformatiebladen met informatie over gevaarlijke stoffen is uitgebreid van 2.000 naar 7.000 stoffen. Deze informatiebladen zijn voor alle medewerkers inzichtelijk via intranet
- er zijn stappen gezet in de optimalisatie van de externe logistiek, wat minder verkeersbewegingen in de provincie tot gevolg heeft, o.a. door aanpassing van de routes. Dit wordt in 2016 afgerond

### 5.1.2 Sociale aspecten

Het personeelsbeleid van Noordwest rust op vier pijlers, te weten

- Duurzame inzetbaarheid
- Financieel gezond
- Beheer op orde
- Samenwerken en klantgerichtheid

Het beleid wordt uitgevoerd conform de geldende wet- en regelgeving en de Cao Ziekenhuizen. Daarnaast geldt het sociaal plan dat met de vakbonden in 2013 is overeengekomen.

Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Optimaal inzetbare medewerkers leveren goede arbeidsprestaties, zijn gezond, gemotiveerd, competent en hebben een goede werk-privé balans. Het is aan Noordwest hierin te faciliteren. Werknemers hebben de verantwoordelijkheid voor de eigen vitaliteit en inzetbaarheid. Inzetbaarheid is veel meer dan enkel voldoen aan de eisen van het werk, ofwel het beheersen van risico's op uitval. Het gaat erom gedurende het gehele arbeidsleven flexibel inzetbaar te blijven en verder te kijken dan de huidige functie en organisatie. Inzetbaarheid is een begrip dat veel meer duidt op persoonlijke- & loopbaanontwikkeling van medewerkers dan op risico-screening.

Noordwest is een opleidingsziekenhuis en aangesloten bij de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen. Ons leerhuis richt zich op medische en verpleegkundige (vervolg) opleidingen. Voor alle medewerkers geldt dat zij zich continue blijven ontwikkelen ten aanzien van hun vakgebied en werken aan hun employability (duurzame inzetbaarheid). Doelen en investeringen in opleiden en trainen worden gekaderd door het strategische opleidingsplan van Noordwest. Op basis hiervan worden opleidingsjaarplannen opgesteld en gerealiseerd. In 2015 werd veel nadruk gelegd op de opleidingsthema's: employability en loopbaan en functies voor de toekomst, kwaliteit en veiligheid en innovatie van werkprocessen. Ook in 2015 konden dankzij de kwaliteitsimpuls ziekenhuizen (KiPZ) veel extra investeringen worden gedaan.

Een belangrijk voorbeeld hiervan is de investering die wij doen (start 2015 en doorloop in 2016) in een systematiek die de belangrijk HR thema's: functieontwikkeling, jaargesprekken en strategische personeelsplanning, verbindt.

Noordwest hanteert een gecombineerde (milieu en arbo) risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) om haar arbeidsomstandighedenbeleid in de praktijk te toetsen. In 2015 is deze methodiek getoetst en uit de beoordeling van systematiek blijkt dat voor de op te stellen RI&E's en de bijbehorende plannen van aanpak het in totaliteit voldoende aannemelijk is dat deze volledig, betrouwbaar en volgens actuele inzichten op gebied van arbozorg uitgevoerd worden.

Noordwest heeft over 2015 een verzuimpercentage behaald van 3,77% (voortschrijdend). Hiermee staat Noordwest op de tweede plek in de Vernet ranking (STZ ziekenhuizen). De doelstelling van 3,8% is behaald door een intensief trainingsprogramma voor leidinggevend en in het gedragsmodel en de positieve inzet en attitude van alle betrokkenen. Dit gedragsmodel gaat vooral uit van dat wat de medewerker wel kan en gaat daarmee in veel mindere mate uit van de beperkingen ten gevolge van het ziek zijn. Tegelijkertijd heeft Noordwest de noodzakelijke ondersteuning verder geoptimaliseerd, waaronder het herschrijven van het verzuimbeleid en het verder positioneren van de providerboog (waar onder bedrijfsartsen, psychologische hulp en bedrijfsmaatschappelijk werk).

### 5.1.3 Economische aspecten

De onderlinge samenwerking en collegiale verhoudingen tussen de zorgpartijen in de regio zijn sterk verbeterd maar staan voortdurend onder druk van de vigerende actuele politieke en financiële spanningsvelden. Keten zorg is voor Noordwest een uiterst belangrijk onderwerp, zeker vanuit het perspectief van betere zorg voor de patiënt maar ook noodzakelijk vanuit kosteneffectiviteit. Noordwest vindt het belangrijk om de contacten met de andere zorgaanbieders in de regio en daarbuiten goed te onderhouden. Met de twee huisartsenverenigingen HONK en HKN is er een vast frequent bestuurlijk voortgangsoverleg.

Ook op het vlak van ICT is er veel gaande. Een visie op ICT kan niet meer los gezien worden van de regionale context. Daartoe is er een regionale ICT raad opgericht waarin het ziekenhuis, de huisartsen, Starlet, Zorgring en de openbare apothekers vertegenwoordigd zijn. De raad brengt ICT adviezen uit aan het bestuurlijk overleg van het ziekenhuis met de huisartsenverenigingen.

Op gezette tijden worden ook de andere zorgpartners in de regio geïnformeerd over de strategisch ontwikkelingen van het ziekenhuis en hoe we daar, indien daar kansen liggen samen kunnen optrekken. Dit gebeurt door middel van stakeholderbijeenkomsten in de ziekenhuizen, presentaties in de regio en regelmatige overlegmomenten met de raden van bestuur van de belangrijkste zorginstellingen in de regio. Het ziekenhuis is initiatiefnemer geweest in de oprichting van een bestuurlijk zorgplatform in de regio noordwest. Alle bestuurders van de (grote) zorgaanbieders uit de regio zijn hierin vertegenwoordigd en komen tweemaal per jaar bijeen.

Samen Sterker in Zorg is een samenwerkingsverband van zorgpartijen uit de regio Alkmaar, die op basis van hun gezamenlijke schat aan kennis, ervaring en gegevens de zorg anders gaan organiseren: dichtbij de patiënt, op het juiste moment, met als resultaat dat de gezondheid van de patiënt verbetert, en de zorg betaalbaar en toegankelijk blijft. Noordwest is één van de initiatiefnemers. Andere deelnemende partijen zijn zorgverzekeraar VGZ (onder meer Univé Zorg), Huisartsen Organisatie Noord-Kennemerland (HONK), Starlet Diagnostisch Centrum, GGZ Noord-Holland Noord, en tot 1 juli 2015 patiëntenorganisatie Zorgbelang Noord-Holland. Het programma heeft de status van 'proeftuin' gekregen van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Hierdoor kunnen de besparingen geherinvesteerd worden in onder andere meer innovatie en preventie. Door participatie van de locatie Alkmaar in dit programma en het beschikbaar stellen van capaciteit neemt het ziekenhuis de verantwoordelijkheid de substitutiedachte verantwoord vorm te geven en daarmee de stijgende zorgkosten te beperken. Daar waar het kan worden ook de andere locaties betrokken.

Noordwest participeert samen met vele andere partijen in Holland Health. De visie van Holland Health is: Onze regio wordt een 'health valley' waar hoogwaardig onderzoek en innovatieve zorg gerealiseerd wordt van internationale allure. Holland Health heeft voor de periode 2012-2015 € 3,5 miljoen euro beschikbaar gekregen voor projecten die bijzondere innovaties in de gezondheidszorg te weeg brengen en daarmee werkgelegenheid creëren in de regio. Het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) draagt hiervan €1,7 miljoen bij en Noordwest Ziekenhuisgroep is een van de grootste cofinanciers. De projecten nanotechnologie, nucleaire geneeskunde en het opzetten van een Trial Center Noordwest Holland zijn binnen de EFRO I subsidieronde succesvol afgerond in 2015. We zijn nu bezig met een vervolg voor de projecten nanotechnologie en nucleaire geneeskunde onder de EFRO II subsidieronde. Verwachting is dat we in 2016 de subsidie toegekend krijgen en in 2017 gaan starten.

## 6 Informatie over onderzoek en ontwikkeling

### STZ visitatie

In 2015 is Noordwest locatie Alkmaar STZ gevisiteerd. Een commissie van 5 leden voerde de visitatie uit en sprak met verschillende delegaties over specifieke STZ-thema's, zoals topklinische zorg, kwaliteit, opleiding en wetenschappelijk onderzoek. De commissieleden waren erg enthousiast over de gastvrijheid en de open gesprekken, zij prees het ziekenhuis om de goede onderlinge samenwerking zowel binnen als buiten de organisatie. De commissie bracht een bezoek aan diverse afdelingen, met name de cyclotron werd als bijzonder indrukwekkend ervaren. Volgens de commissie is Noordwest een organisatie met focus op opleiding en onderwijs.

## **Wetenschap**

Wetenschapsbureau Foreest Medical School heeft als taak om het wetenschapsbeleid van Noordwest uit te voeren, onderzoekers te ondersteunen en toe te zien op de kwaliteit van het onderzoek. Dit alles gebeurt in afstemming met raad van bestuur, medische staf, COc, en onderzoekers. Om het traject naar METC Noord-Holland en toestemming lokale uitvoerbaarheid transparanter te maken is een nieuwe procedure ontwikkeld waarin routes, taken en verantwoordelijkheden omschreven zijn en ook jurist en business controle betrokken worden. In 2015 is ingezet op ondersteuning van onderzoekers. Zij worden uitgenodigd om in een vroeg stadium bureau wetenschap te betrekken opdat de toetsing door METC en lokale uitvoerbaarheid snel en soepel verlopen. Tevens is een overzichtelijk en volledig scholingsprogramma aangeboden. Er zijn in 2015 negentig nieuwe onderzoeken gestart. Vijf onderzoekers kregen een subsidie van de raad van bestuur.

## **Verpleegkundig onderwijs**

De verpleegkundige beroepsprofielen 2020 noden niet alleen tot verandering van de verpleegkundige organisatie in het ziekenhuis maar ook van de verpleegkundige opleidingen. Samen met VAR, P&O en organisatorische managers wordt nagedacht over verpleegkundig onderwijs in de toekomst. De VIP opleiding heeft het predicaat Topopleiding gekregen in 2015. Er wordt gewerkt aan een VIP HBO, maar ook aan het bijscholings-traject MBO naar HBO en upgraden van huidige HBO'ers opdat zij voldoen aan het profiel van de toekomst. Aandacht voor trainen van teams vindt zijn weerslag in een CRM programma.

## **Medisch onderwijs**

Zowel VUmc als ook AMC nemen deel in het landelijke project Schakelstage. Vanuit de Centrale Opleidings Commissie was veel enthousiasme voor de schakelstage als een kans om in te zetten op goed onderwijs en onderwijs vernieuwing. In 2015 is de eerste 'schakelco' gestart op de heerkunde Noordwest. Voor de geneeskunde opleiding VUmc loopt het Project bijstelling Master: masterjaar 1 verdwijnt en de arts-docenten krijgen een bredere rol in de gehele master onderwijs. Ook op de locatie Den Helder worden in toenemende mate coassistenten begeleid. Wat betreft de medische vervolgoopleidingen speelt vooral de verkorting en individualisering van de opleidingsduur. Daarnaast is samen met alle opleiders en andere afdelingen enthousiast gewerkt aan vernieuwd Discipline Overstijgend Onderwijs dat in 2016 geïmplementeerd gaat worden.

# **7 Informatie over actuele ontwikkelingen en het zorgproces**

## **7.1 Gevolgen DOT/invoering prestatiebekostiging**

Grote impact op de bedrijfsvoering had de invoering van het bekostigingssysteem DOT in 2012. Door de invoering is de bestaande budgetfinanciering komen te vervallen en dient het ziekenhuis zich nagenoeg uitsluitend te bekostigen met opbrengsten uit DOT-zorgproducten. Het aantal zorgproducten waarover prijsafspraken met verzekeraars moet worden gemaakt is substantieel uitgebreid (circa 95%). Daarnaast worden de te factureren zorgproducten extern door middel van een landelijke Grouper bepaald.

Tegelijkertijd met de invoering van DOT hebben partijen in de zorg een hoofdlijnenakkoord getekend. De essentie van dit akkoord is dat partijen zich niet alleen verbinden om de overschrijdingen van het macrokader zorg te voorkomen, maar dat er ook sprake zal zijn van doelmatige en efficiënte zorg alsmede een gepast gebruik hiervan en het voorkomen van wachtlijsten. Dit akkoord voorziet ook in een soepele totstandkoming van prijsafspraken.

Vanaf 2015 is tevens sprake van een integraal DOT tarief. Dit wil zeggen dat er geen onderscheid meer wordt gemaakt tussen een kosten deel en een honorarium deel. De totale omzet behoort nu tot het ziekenhuis en met de vrijgevestigde specialisten wordt separaat door het ziekenhuis onderhandeld over het honorarium tarief.

De wijze waarop ziekenhuizen de geleverde prestaties declareren bij zorgverzekeraars is in 2013/2014 landelijk nieuws geworden. Daar waar in de media werd gesproken over 'zorgfraude' was de onderzoekscommissie genuanceerder. Zij hebben benadrukt dat niet alleen de ziekenhuizen fouten hebben gemaakt bij het declareren maar dat ook de NZa niet altijd helder was. De regels zijn dermate ingewikkeld en soms zelfs onlogisch dat deze oproepen tot discussie en daarmee het juist declareren haast onmogelijk maken. Net als in alle andere ziekenhuizen is dit ook binnen Noordwest reden geweest om in 2014 en 2015 het zelf onderzoek 'Correct Declareren' uit te voeren naar de juistheid van declareren over de jaren 2012, 2013, 2014 en 2015. Op basis van de 'Handreiking rechtmatigheidscontroles MSZ 2015' voert Noordwest ook over 2015 controles uit op de juistheid van declareren.

## **7.2 Informatie rond het zorgproces**

### **7.2.1 Kwalitatief**

#### *Kwaliteitssysteem*

Noordwest garandeert een goede patiëntenzorg en bedrijfsvoering. Voor de ordening van deze processen worden de NIAZ Qmentum normen gebruikt. In mei 2015 hebben de NIAZ auditoren locatie Den Helder bezocht voor de 'her' toetsing vanuit het nog 'lopende accreditatietraject' met een positief resultaat: het accreditatiebewijs is met een jaar verlengd tot mei 2016.

De accreditatiebewijzen van locatie Alkmaar en Den Helder moeten in 2016 verlengd worden. Noordwest heeft het besluit genomen op te gaan voor de Noordwest accreditatie op basis van NIAZ Qmentum. Dit is een internationaal accreditatieprogramma dat ontwikkeld is op basis van uitgebreid onderzoek en ervaringen op het terrein van accreditatie in de gezondheidszorg. Het uitgangspunt van het programma is dat kwaliteitsverbetering tot stand komt door kennisoverdracht en draagvlak binnen de organisaties. Dit betekent dat medewerkers uit alle onderdelen van de organisatie op één of andere wijze betrokken zijn bij kwaliteitsverbetering en het accreditatieproces. Het gaat dus zowel om bestuurders, artsen, verpleegkundigen, staffunctionarissen, medewerkers van ondersteunende diensten, managers en verzorgenden.

Afgelopen jaar heeft in het teken gestaan op de voorbereiding van de NIAZ Qmentum accreditatie van 25 t/m 29 januari 2016. In september-oktober zijn in totaal 64 interne auditoren getraind op de uitvoering van interne audits op basis van NIAZ Qmentum normen.

Om het accreditatietraject positief af te sluiten moet Noordwest aantonen dat:

- de cultuur gericht is op voortdurende verbetering van kwaliteit
- de resultaten van de verbeteracties zijn geborgd
- de besturing en organisatie van de (zorg)processen zo zijn ingericht dat zij redelijkerwijs en reproduceerbaar leiden tot verantwoorde zorg.
- de veiligheid van patiënten/cliënten, medewerkers, bezoekers en omgeving naar behoren is geborgd.
- het intern auditsysteem volledig operationeel is en aantoonbaar met rapportages en verbeterplannen incl. voortgang.

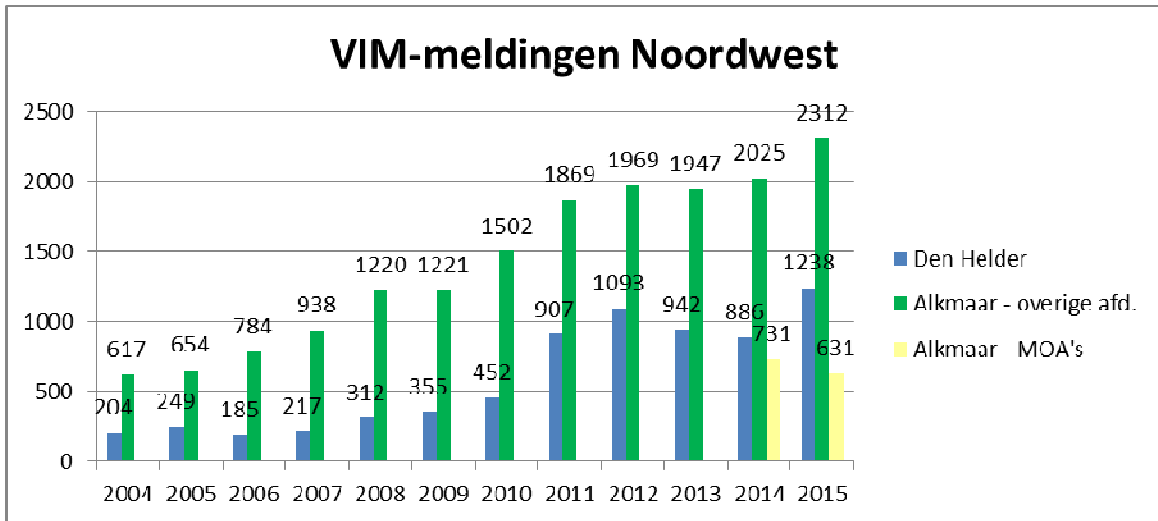
#### *Veilig incident melden patiëntenzorg*

Noordwest hecht veel waarde aan het veilig melden van (bijna-)incidenten in de patiëntenzorg en een grote meldingsbereidheid met betrekking tot (bijna-)incidenten. Analyses van de meldingen gelden als belangrijke bron voor het continu verbeteren van de zorg. Noordwest hanteert de PRISMA-methodiek voor het analyseren van ernstige incidenten en calamiteiten.

In Den Helder zijn in 2015 in totaal 1238 meldingen gedaan. In Alkmaar zijn in 2015 in totaal 2943 meldingen gedaan. Deze zijn opgesplitst in 631 meldingen van de medisch ondersteunende afdelingen (MOA's) en 2312 meldingen van alle overige afdelingen.

Vanaf juni 2013 zijn de afdelingsspecifieke formulieren van de MOA's in het centrale meldsysteem geïntegreerd; vanaf 2014 zijn deze meldingen opgenomen in de centrale telling.





**Figuur 1. Aantal VIM-meldingen Noordwest per jaar**

Het aantal meldingen is de afgelopen jaren sterk gestegen, mede doordat geïnvesteerd is in het verhogen van de meldingsbereidheid. Na 2012 lijkt het aantal meldingen zich enigszins te stabiliseren; in 2015 vertoont het totaal aantal meldingen op beide locaties weer een stijgende lijn. In de komende jaren moet blijken of deze trend zich voortzet.

In het vierde kwartaal van 2015 zijn 1153 meldingen gedaan. Dit is een stijging van 15,9% ten opzichte van het vierde kwartaal van 2014.

| 2015*                           | 1e kwartaal | 2e kwartaal | 3e kwartaal | 4e kwartaal | totaal      |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Alkmaar</b>                  |             |             |             |             |             |
| vallen                          | 58          | 58          | 57          | 46          | 219         |
| medicatie/(par)enterale voeding | 132         | 127         | 139         | 186         | 584         |
| overig                          | 532         | 519         | 529         | 560         | 2140        |
|                                 | <b>722</b>  | <b>704</b>  | <b>725</b>  | <b>792</b>  | <b>2943</b> |
| <b>Den Helder</b>               |             |             |             |             |             |
| vallen                          | 10          | 12          | 9           | 16          | 47          |
| medicatie/(par)enterale voeding | 92          | 102         | 92          | 105         | 391         |
| overig                          | 165         | 191         | 204         | 240         | 800         |
|                                 | <b>267</b>  | <b>305</b>  | <b>305</b>  | <b>361</b>  | <b>1238</b> |
| <b>totaal</b>                   | <b>989</b>  | <b>1009</b> | <b>1030</b> | <b>1153</b> | <b>4181</b> |

**Figuur 2. Aantal VIM-meldingen Noordwest 2015, per aard per kwartaal**

\* Er heeft een correctie plaatsgevonden van de aantallen van de eerste drie kwartalen. Oorzaken zijn verborgen meldingen die zijn teruggeplaatst en/of door de melder in concept bewaarde meldingen die op een later moment definitief zijn gemaakt.

Met de rubricering "vallen", "medicatie" en "overig" wordt een landelijk breed geaccepteerde indeling van de aard van incidenten gehanteerd. Aangezien de categorie "overig" een groot aantal meldingen bevat, worden deze meldingen gerubriceerd op de volgende onderwerpen:

|  | aantal | %    |  | aantal | %   |
|--|--------|------|--|--------|-----|
| menselijk handelen   | 1253   | 42,6 | infectiepreventie  | 78     | 2,7 |
| communicatie   | 708    | 24,1 | infuus/sondevoedingslijnen   | 76     | 2,6 |
| organisatie (bv. consult, hoofd/medebehandelaarschap, wachttijd, opnameplanning, OK-voorbereiding) | 683    | 23,2 | voorbehouden/risicovolle handelingen   | 74     | 2,5 |
| overdracht   | 355    | 12,1 | werken op meerdere locaties  | 58     | 2,0 |
| protocol   | 345    | 11,7 | instrumentarium (bv. bevoorrading, steriliteit, compleetheid set) / RLC (inkoop, leveranciers) | 47     | 1,6 |
| overig, namelijk   | 321    | 10,9 | bedden   | 41     | 1,4 |
| deskundigheid  | 298    | 10,1 | invoeren medicatie   | 41     | 1,4 |
| gespecialiseerde afdeling/personeel  | 294    | 10,0 | reanimatie   | 30     | 1,0 |
| werkdruk/personele bezetting   | 284    | 9,7  | fixatie/VBI  | 28     | 1,0 |
| dossier/status   | 264    | 9,0  | calamiteit   | 24     | 0,8 |
| bloed, weefsel, kweken, lichaamssappen   | 233    | 7,9  | risicopatiënt alleen gelaten   | 23     | 0,8 |
| verwisseling   | 195    | 6,6  | bloedtransfusie  | 20     | 0,7 |
| gedrag   | 178    | 6,1  | elektronisch voorschrijfsysteem  | 19     | 0,6 |
| apparatuur   | 174    | 5,9  | thuisituatie   | 17     | 0,6 |
| materiaal  | 117    | 4,0  | verkeerde bed problematiek   | 15     | 0,5 |
| multidisciplinaire behandeling   | 108    | 3,7  | facilitair (bv. schoonmaak, klimaatbeheersing)   | 14     | 0,5 |
| ICT  | 97     | 3,3  | poolverpleegkundige  | 13     | 0,4 |
| teamcheck  | 88     | 3,0  | links - rechts verwisseling  | 12     | 0,4 |
| anti-stolling  | 82     | 2,8  |  |        |     |

Figuur 3. Rubricering overige incidenten Noordwest, 1 januari t/m 31 december 2015

Per melding kunnen meerdere onderwerpen van toepassing zijn.

Vanaf 2016 is een nieuwe lijst met onderwerpen vastgesteld, die zal worden gebruikt voor trendanalyse van alle meldingen op afdelings- en ziekenhuisniveau. De thema's van het veiligheidsmanagementsysteem zijn daarin expliciet benoemd.

### Rapport Landelijke Basisregistratie Ziekenhuiszorg-indicatoren 2014 en Hospital Standardized Mortality Ratio-rapport 2012 t/m 2014

In 2015 hebben de Nederlandse ziekenhuizen van Dutch Hospital Data het rapport LBZ-indicatoren 2014 en het HSMR-rapport 2012 t/m 2014 ontvangen. De scores zijn per locatie weergegeven.

#### Locatie Den Helder

HSMR 2014 113 (niet significant afwijkend van het landelijk gemiddelde)  
HSMR 2012 t/m 2014 105 (niet significant afwijkend van het landelijk gemiddelde)  
Onverwacht lange opnameduur 11,9% (significant lager dan landelijk gemiddelde van 14,7%)  
Heropnamen 8,6 % (significant lager dan het landelijk gemiddelde van 9,6%)

#### Locatie Alkmaar

HSMR 2014 90 (significant lager dan het landelijk gemiddelde)  
HSMR 2012 t/m 2014 93 (significant lager dan het landelijk gemiddelde)  
Onverwacht lange opnameduur 11,8% (significant lager dan landelijk gemiddelde van 14,7%)  
Heropnamen 8,6 % (significant lager dan landelijk gemiddelde van 9,6%)

Deze resultaten worden gebruikt voor de selectie van patiënten/dossiers bij het dossieronderzoek door onafhankelijke onderzoekers. Het HSMR-rapport met het ziekenhuissterftcijfer en de sterftcijfers per diagnosegroep zijn gepubliceerd op de site van de locatie. Tevens zijn de scores voor 1 maart 2016 aangeleverd aan de NZa.

### Patiënttevredenheidsmetingen

Noordwest ziet haar patiënten graag tevreden. In ons streven onze zorg-, en dienstverlening te optimaliseren, vragen we patiënten naar hun mening over het ziekenhuis.

De volgende middelen zijn daarvoor ingezet:

- Digitale patiënttevredenheidsmetingen met het instrument Explora van de Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen.
- Naast kwantitatief onderzoek doen we ook kwalitatief onderzoek door shadowing, spiegelgesprekken, interviews en wachtkamerobservaties.

|                              | totaal 2015 t/m Q3 |      |       |           | totaal 2014 |      |       |           |
|------------------------------|--------------------|------|-------|-----------|-------------|------|-------|-----------|
|                              | N*                 | GEM  | % <6  | % 9 of 10 | N*          | GEM  | % <6  | % 9 of 10 |
| TOTAAL Den Helder            | 1.127              | 8,08 | 3,99% | 34,25%    | 2.107       | 8,11 | 3,27% | 34,65%    |
| SUBT. POLI's etc. Den Helder | 71                 | 7,92 | 7,04% | 30,99%    | 280         | 8,12 | 2,14% | 31,07%    |
| SUBT. KLINIEK+DB Den Helder  | 1.056              | 8,10 | 3,79% | 34,47%    | 1.827       | 8,11 | 3,45% | 35,19%    |
| TOTAAL Alkmaar               | 2.297              | 8,18 | 2,70% | 37,57%    | 4.898       | 8,11 | 2,57% | 34,93%    |
| SUBT. POLI's etc. Alkmaar    | 497                | 8,15 | 2,01% | 34,41%    | 1.584       | 8,13 | 1,33% | 31,76%    |
| SUBT. KLINIEK+DB Alkmaar     | 1.800              | 8,18 | 3,00% | 38,44%    | 3.314       | 8,10 | 3,17% | 36,45%    |

\*) TOTAAL AANTAL VRAGENLIJSTEN (met rapportcijfer)

Bovenstaande tabel toont de gemiddelde rapportcijfers die zijn ingevuld bij de algemene vraag naar tevredenheid over de betreffende afdeling die in alle vragenlijsten afsluitend wordt gevraagd. Het gemiddelde rapportcijfer ligt voor Alkmaar iets hoger dan voor Den Helder, in het verleden was dat andersom. Ze liggen, vergeleken met andere ziekenhuizen, op een hoog niveau.

In september is het enquêtesysteem Explora vervangen door een nieuwe versie bij een andere leverancier. Door problemen met de nieuwe applicatie was het niet mogelijk om over geheel 2015 te rapporteren. Bovenstaand overzicht betreft de resultaten tot en met Q3 2015.

### Managementevaluaties

Binnen Noordwest worden jaarlijks managementevaluaties gehouden door de raad van bestuur, gezamenlijk met een vertegenwoordiging van het bestuur van de vereniging medische staf. In 2015 zijn de managementevaluaties kwaliteit en bedrijfsvoering gecombineerd. De managementevaluaties worden gevoerd aan de hand van een vooraf ingevulde radar met daarin diverse onderwerpen op het gebied van kwaliteit en bedrijfsvoering. Ook wordt teruggeblikt op de realisatie van het A3 jaarplan uit het voorgaande jaar, de nog openstaande zaken uit dat plan en de voortgang van de uitvoering voor het huidige jaar.

## 7.3 Vastgoed

### Ontwikkelingen algemeen

De afdeling huisvesting is in 2015 gereorganiseerd. In zowel Alkmaar als Den Helder is er een technische dienst die belast is met het dagelijks onderhoud en storingen. Daarnaast is er de afdeling Beheer, Ontwerp en Projecten belast met aan- en verhuur, verbouwingsprojecten en het beheer van het vastgoed en de daaraan gerelateerde processen. Sinds begin 2015 is ook de functie van hoofd huisvesting weer ingevuld. Dit alles heeft de afdeling nieuw elan opgeleverd, met ook een positieve ontwikkeling van de medewerkersbeleving en verlaging van het ziekteverzuim. Met buitenpoli's en andere zorgaanbieders worden regelmatig samenwerkings- en huurovereenkomsten aangegaan. Daarmee ligt het verzorgingsgebied van de afdeling Huisvesting veel verder uitgespreid dan de huidige perceelgrenzen van de hoofdlocaties. De diverse huur- en verhuurdossiers, af te nemen diensten, et cetera zijn het afgelopen jaar geactualiseerd en op orde gebracht. Ook is het gebruik van het facilitair managementsysteem (FMIS) Planon een belangrijke pijler geworden in de verbetering van de professionaliteit en efficiency van de afdeling.

### **Locatie Alkmaar**

Vanwege het voornemen om nieuw te bouwen in Heerhugowaard en de locatie Alkmaarderhout na verhuizing om te bouwen tot een dagziekenhuis is in 2015 zeer terughoudend omgegaan met nieuwe verbouwprojecten en het opknappen van ruimtes. Nieuwe initiatieven en verbouwingen zijn eerst getoetst aan het conceptplan locatie Alkmaarderhout, om vast te kunnen stellen of het bewuste bouwdeel in de toekomst in gebruik zou blijven. Vervolgens is ook nadrukkelijk nut en noodzaak onderzocht alvorens een advies aan de raad van bestuur te geven. In de Cadettenschool is de laatste hand gelegd aan het realiseren van de 1e fase van de nieuwe en toekomstbestendige dialyseafdeling.

De plannen voor het Regionaal Topklinisch Interventie Centrum in Heerhugowaard zijn uitgewerkt tot aanbesteding gereede stukken. Daarnaast is in het kader van de herbezinning gekeken naar de mogelijkheden om in Alkmaar op de huidige locatie tot (gefaseerde) realisatie van een nieuw ziekenhuis te komen. Deze haalbaarheidsstudie is in eerste instantie op hoofdlijnen positief gebleken en wordt als alternatief voor de nieuwbouw in Heerhugowaard nog verder uitgewerkt. Belangrijke uitkomst van de herbezinning is de vaststelling dat de omvang van het ziekenhuis op basis van de analyse bij nieuwbouw kan worden teruggebracht van 110.000 m<sup>2</sup> naar ca. 85.000 m<sup>2</sup>, door een efficiënter ontwerp en op basis van efficiencyverbetering van de zorg processen. Dit heeft geleid tot bewustwording in alle geledingen van de organisatie en zal nog een vervolg krijgen in diverse optimalisatietrajecten.

Met het oog op de verdere uitwerking van de verschillende scenario's is voor de locatie Alkmaarderhout een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) opgesteld op basis van de norm NEN 2767. Dit wordt gehanteerd als basis voor het onderhoudsbeleid in Alkmaar in de komende jaren en wordt, afhankelijk van de locatiekeuze voor (ver)nieuwbouw, aangepast naar de laatste inzichten en zal als input dienen voor de business case.

Het voormalig verzorgingshuis Westerlicht, gelegen op het terrein van Alkmaarderhout, is onderdeel van de plannen voor herontwikkeling van de locatie Alkmaarderhout. Verruiming van de gebruiksmogelijkheden van het gebouw, in overleg met de Dienst voor Rijksmonumenten, is onderdeel van een nadere uitwerking.

In het licht van de herbezinning en vanuit de wens om te komen tot ruimtebesparing heeft de stuurgroep huisvesting, in het leven geroepen om ruimteaanvragen van advies te voorzien en verbouwingaanvragen te beoordelen, vastgesteld dat er voorlopig geen nieuwe bouwactiviteiten worden ontplooid en budgetten zoveel als mogelijk gespaard moeten worden ten behoeve van de nieuwbouw.

### **Locatie Den Helder**

Op locatie Den Helder is in het kader van het instandhoudingsplan uit 2014 een start gemaakt met de noodzakelijke groot onderhoudsinvesteringen, ter borging van de continuïteit van de veiligheid van de zorg en de voorzieningen. Als onderdeel van het investeringsprogramma, dat zich over enkele jaren uitstrekt, is onder andere de vervanging van de brandmeldinstallatie uitgevoerd. Daarnaast zijn er 4 gebruikte prefab OK-units aangeschaft ter vervanging in 2016 van de huidige OK's, naar verwachting zijn deze in mei 2016 operationeel. Verder zijn er op beperkte schaal cosmetische en technisch noodzakelijke aanpassingen uitgevoerd en is een start gemaakt met de ontwikkeling van een toekomstvisie voor de locatie.

### **Overige locaties**

Op locatie Mediance in Schagen is geïnvesteerd in aanpassingen ten behoeve van de in Q1 2016 te starten MDL-activiteiten voortvloeiend uit het landelijk bevolkingsonderzoek.

## **7.4 Fusies en samenwerkingsverbanden**

Een toenemend aantal medische vakgroepen van de locaties Alkmaar en Den Helder werken vergaand samen of zijn reeds gefuseerd. Voor het faciliteren van fusieprocessen heeft het ziekenhuis een 'oliekannetje' beschikbaar in de vorm van een eenmalige geldelijke bijdrage om daarmee capaciteit vrij te maken binnen de vakgroepen om de fusie voor te bereiden en te implementeren. Het ziekenhuis hecht belang aan gefuseerde vakgroepen over de locaties om daarmee te bereiken dat het voor de patiënt geen verschil maakt of hij zich met zijn zorgvraag in Den Helder meldt of in Alkmaar.

Daarnaast leidt standaardisatie en uniformering tot een kleinere kans op fouten, scheidt het meer mogelijkheden personeel uit te wisselen en helpt het om inkoopvoordelen te realiseren door de inkoop van grotere volumes.

Voor de acute zorg wordt samengewerkt in het Netwerk Acute Zorg regio VUmc. Voor de neurochirurgie die op de locatie Alkmaar wordt geleverd geldt een samenwerkingsverband met het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam. De samenwerkingsovereenkomst die hier onder ligt is in 2015 geactualiseerd, naar verwachting wordt dit actualisatieproces in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2016 afgerond.

Transgenderchirurgie wordt geleverd vanuit een samenwerkingsverband met VUmc. Vanaf 1 januari 2013 wordt de dermatologische zorg aangeboden vanuit de gefuseerde maatschap dermatologie Noordwest Ziekenhuisgroep enerzijds en centrum Oosterwal anderzijds. Deze samenwerking is geformaliseerd in een gezamenlijke BV van het ziekenhuis met centrum Oosterwal.

Voor de nucleaire geneeskundige zorg bestaat het samenwerkingsverband Nuges. In dit samenwerkingsverband participeren naast Noordwest ook het Westfries Gasthuis, het Zaans Medisch Centrum en het Waterland Ziekenhuis.

De pathologische zorg wordt geleverd vanuit de bv Symbiant, waarvan Noordwest voor 1/3 aandeelhouder is. De andere twee aandeelhouders zijn het Westfries Gasthuis en het Zaans Medisch Centrum.

De revalidatieartsen zoals die in 2015 binnen Noordwest werkzaam zijn waren in dienst bij de Stichting Revalidatiezorg (SRZ). Deze stichting wordt bestuurd door diverse bestuurders uit de aangesloten zorginstellingen, zowel ziekenhuizen als VVT instellingen. De SRZ heeft in 2015 de keuze gemaakt de rol van werkgever met ingang van 1 januari 2016 terug te leggen bij de instellingen waar de revalidatieartsen voornamelijk werkzaam zijn. Dit betekent dat een aantal revalidatieartsen per 1 januari 2016 in dienst is gekomen bij Noordwest. De stichting SRZ blijft bestaan maar dan met name als platform waar kennis en ervaring wordt uitgewisseld.

Op de locatie Den Helder is een geboortecentrum actief voor de eerstelijnsverloskunde. Dit geboortecentrum is 100% dochter van Noordwest. In 2016 zijn voorbereidingen getroffen om te komen tot verzelfstandiging van dit geboortecentrum omdat eerstelijnsverloskunde niet tot de corebusiness van het ziekenhuis behoort. De daar werkzame eerstelijnsverloskundigen gaan gezamenlijk verder met een eigen verloskundigenpraktijk. De effectuering hiervan is voorzien per 1 april 2016.

## **7.5 ICT en de kernzorgapplicaties**

Met Conclusion is een contract afgesloten om de ICT infra omgeving te gaan beheren. Na een uitvoerige inventarisatie van onze infrastructuur zijn er verschillende pilots gedraaid om het overzetten van de servers naar twee datacenters in Amsterdam te testen. In het laatste kwartaal is begonnen met het overzetten van de honderden applicaties en de database servers. Dit project loopt door tot in Q2 2016.

Het inrichten van de ICT regie organisatie heeft het afgelopen jaar zijn beslag gekregen. De ICT organisatie is opgedeeld in 2 onderdelen, namelijk ICT strategie en ICT operatie. Binnen ICT operatie zijn 3 serviceketens actief. Zij zorgen voor de dienstverlening van de klant tot en met de leverancier. De keten 'zorg' ondersteunt en beheert de applicaties in het primaire proces. De keten 'MOA' zorgt voor ondersteuning en beheer van applicaties voor alle medisch ondersteunende afdelingen. Tenslotte is er een keten 'generiek', welke alle overige applicaties ondersteunt en beheert. Daarnaast is deze keten ook verantwoordelijk voor het werkplek beheer. Naast deze onderdelen in ICT operaties zijn verschillende specialistische ICT rollen ingevuld. De complexiteit van ICT, de consequenties op het primaire proces, maar ook op de administratieve processen en de kosten van Noordwest hebben om een verdergaande professionalisering gevraagd. Een doorlopend opleidingsprogramma moet de deskundigheid nu en in de toekomst garanderen.

In het afgelopen jaar hebben meerdere onderzoeken plaatsgevonden naar de belangrijkste applicaties voor Noordwest. De resultaten uit deze onderzoeken zijn aanleiding geweest voor de raad van bestuur om voor het zogenaamde ZIS/EPD systeem een selectietraject te starten. Hiervoor is in het laatste kwartaal D&A gestart met het herformuleren van de ICT strategie.

In 2016 zal een selectie worden gestart voor een ZIS/EPD systeem, welke aan een uitgebreid eisen- en wensenpakket van Noordwest moet gaan voldoen.

Meerdere projectinitiatieven zijn na een grondige voorbereiding in 2015 gestaakt om in de nabije toekomst de juiste keuzes te maken in de selectie van een ZIS/EPD. Het gaat hierbij om het EVS, het PDMS en het samenvoegen van de databases van xCare. Allen applicaties die voor de verdere digitalisering van de werkprocessen binnen de zorg noodzakelijk zijn.

Het huidige EPD van Nexus is in 2015 niet verder uitgerold binnen de locatie Alkmaar. Pas in september bleek de basis van het systeem voldoende stabiel om een forse toename van gebruikers aan te kunnen. Na de nodige voorbereidingen is besloten om vanaf Q1 van 2016 ook het EPD uit te rollen bij de snijdende disciplines in de locatie Alkmaar.

## **8 Toekomstparagraaf**

### **8.1 Toekomstparagraaf Investerings**

Jaarlijks wordt binnen Noordwest een investeringsbegroting opgesteld voor het eerst volgende jaar en een investeringsraming voor de vier jaren die daarop volgen. De beschikbare budgettaire ruimte bedraagt voor de totale Noordwest zo'n 16 miljoen euro per jaar. Dit budget wordt voornamelijk aangewend voor investeringen in (medische-)apparatuur en ICT voorzieningen. Een beperkt deel van dit budget wordt aangewend voor bouwkundige aanpassingen die noodzakelijk zijn vanwege de vervanging van apparatuur.

In 2015 is een traject gestart om te oriënteren op de vervanging van het ziekenhuis informatie systeem inclusief het EPD. Een nieuw ziekenhuisinformatiesysteem zal komende jaren leiden tot een aanzienlijke investering in ICT.

In het gebouw en de installaties van de locatie Den Helder is lange tijd zo minimaal als verantwoord mogelijk geïnvesteerd vanwege de verwachting over te gaan naar een nieuw gebouw. Nu van nieuwbouw niet langer sprake is moet het achterstallig onderhoud worden weggewerkt. Hiervoor is een instandhoudingsplan opgesteld dat aansluit op het locatieprofiel. Voor de financiering van dit plan in 2015 een krediet aangetrokken. De gemeente Den Helder heeft hiervoor een garantstelling afgegeven. In 2015 is de brandmeldinstallatie aangepakt en zijn bouwkundige ingrepen uitgevoerd zodat het gebouw voldoet aan de huidige eisen op het gebied van brandveiligheid.

In 2016 zullen vanuit dit plan vier semipermanente operatiekamers in gebruik worden genomen. Een evaluatie van het locatieprofiel Den Helder en een actualisatie van de visie op het zorgaanbod voor deze locatie zijn bepalend voor de verdere investeringen. De snelle veranderingen en daarmee gepaard gaande onzekerheid over toekomstige huisvestingswensen pleiten voor zo flexibel mogelijk bouwen.

Investerings in het gebouw van de locatie Alkmaar worden getoetst aan het instandhoudingsplan locatie Alkmaarderhout. Desinvesteringen worden daarmee zo veel als mogelijk tegengegaan. Het herbezinningstraject met betrekking tot de meest geschikte bouwlocatie maakt dat op dit moment terughoudend wordt omgegaan met bouwkundige investeringen op de locatie Alkmaar.

Vanwege de bouwambities ontstaat een forse investeringsbehoefte die op kan lopen richting zo'n 400 miljoen euro in de jaren tot 2032. Voor de financiering hiervan wordt verder gekeken dan de puur bancaire financiering. Participaties vanuit het bedrijfsleven in een nader te bepalen vorm zijn nadrukkelijk in beeld.

### **8.2 Toekomstparagraaf Financiering**

Duidelijk is dat de ziekenhuizen en dus ook Noordwest de komende jaren rekening moeten houden met krappe(re) budgetten. De overheid ziet de vraag naar zorg, onder meer vanwege de grotere groep ouderen en de toename van behandelmogelijkheden, stijgen en tegelijkertijd is er de behoefte de zorguitgaven niet een nog groter beslag te laten leggen op de collectieve middelen. Dit betekent dat de druk op de beschikbare middelen toeneemt. Specifiek voor Noordwest komt daar nog bij de stijging van de kapitaallasten die met de (ver-)nieuwbouwplannen gepaard gaan.

De opgave waar Noordwest voor staat is om in de komende tijd nieuwe wegen in te slaan die leiden tot een patiëntenzorg voor de regio die toekomstbestendig is en voldoet aan de criteria van noodzakelijkheid en doelmatigheid. De komende jaren dient de exploitatielast structureel verlaagd te zijn om aan die opgave invulling te geven.

De afbouw van de kredietfaciliteiten betekent dat de liquiditeitspositie extra scherp wordt bewaakt. Op dit moment is daarom sprake van een sober investeringsbeleid.

### **8.3 Toekomstparagraaf personeelsbezetting**

Noordwest staat, net als alle andere ziekenhuizen in Nederland voor de continue uitdaging om nu en in de toekomst te beschikken over deskundige medewerkers die kwalitatief hoogwaardige zorg bieden. In 2015 is mede daarom gestart met een verdieping van de vraag rond de beroepsprofielen voor verpleegkundigen. Vragen over de inzet van HBO en/of MBO verpleegkundigen richting 2020 zijn daarvan een belangrijk onderdeel. Enerzijds worden steeds hogere eisen gesteld aan de zelfstandigheid en de professionaliteit van de verpleegkundige, anderzijds zijn een aantal taken binnen het verpleegkundig beroep van minder complexe aard. Dit, ook in het licht van een afnemend aantal schoolverlaters vraagt om een herbezinning op het verpleegkundig beroepsprofiel en de inzet van de verschillende niveaus binnen ons ziekenhuis. In 2016 wordt dit onderwerp verder uitgediept.

In 2016 zullen we veel aandacht besteden aan strategische personeelsplanning.

Organisatieonderdelen zullen een analyse maken van de (toekomstige) zorgontwikkeling van hun aandachtsgebied(en) en de noodzakelijk functiemix en deskundigheid, de vlootschouw.

Organisatie breed zullen een aantal functies in 2016 extra aandacht krijgen dit zijn naast de verpleegkundige functies (MBO en HBO) ook de (medische)vervolgopleiding en de managementfuncties. Het is ons streven te komen tot een kweekvijver voor managementfuncties.

**Jaarverslaggeving 2015**

**Stichting  
Noordwest Ziekenhuisgroep**



**INHOUDSOPGAVE**

**Pagina**

**5.1 Jaarrekening 2015**

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 5.1.1  | Geconsolideerde balans per 31 december 2015                    | 3  |
| 5.1.2  | Geconsolideerde resultatenrekening over 2015                   | 4  |
| 5.1.3  | Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015                    | 5  |
| 5.1.4  | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling                | 6  |
| 5.1.5  | Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2015  | 15 |
| 5.1.6  | Mutatieoverzicht materiële vaste activa                        | 25 |
| 5.1.7  | Mutatieoverzicht financiële vaste activa                       | 26 |
| 5.1.8  | Overzicht langlopende schulden ultimo 2015                     | 27 |
| 5.1.9  | Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2015 | 28 |
| 5.1.10 | Balans per 31 december 2015                                    | 37 |
| 5.1.11 | Resultatenrekening over 2015                                   | 38 |
| 5.1.12 | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling                | 39 |
| 5.1.13 | Toelichting op de balans per 31 december 2015                  | 40 |
| 5.1.14 | Mutatieoverzicht materiële vaste activa                        | 51 |
| 5.1.15 | Mutatieoverzicht financiële vaste activa                       | 52 |
| 5.1.16 | Overzicht langlopende schulden ultimo 2015                     | 53 |
| 5.1.17 | Toelichting op de resultatenrekening over 2015                 | 54 |

**5.2 Overige gegevens**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.2.1 | Vaststelling en goedkeuring jaarrekening | 60 |
| 5.2.2 | Controleverklaring                       | 60 |

## **5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING**

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015  
(na resultaatbestemming)

|  | <u>Ref.</u> | <u>31-dec-15</u>          | <u>31-dec-14</u>          |
|--|-------------|---------------------------|---------------------------|
|  |             | €                         | €                         |
| <b>ACTIVA</b>  |             |                           |                           |
| <b>Vaste activa</b>  |             |                           |                           |
| Materiële vaste activa                                       | 1           | 173.718.855               | 189.024.621               |
| Financiële vaste activa                                      | 2           | 2.032.963                 | 1.792.641                 |
| Totaal vaste activa  |             | <u>175.751.818</u>        | <u>190.817.262</u>        |
| <b>Vlottende activa</b>                                      |             |                           |                           |
| Voorraden  | 3           | 5.888.900                 | 5.742.982                 |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's /<br>DBC-zorgproducten | 4           | 0                         | 15.859.961                |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort               | 5           | 2.108.577                 | 2.070.370                 |
| Debiteuren en overige vorderingen                            | 6           | 120.901.938               | 113.215.508               |
| Liquide middelen   | 7           | 27.841.369                | 2.958.662                 |
| Totaal vlottende activa                                      |             | <u>156.740.784</u>        | <u>139.847.483</u>        |
| <b>Totaal activa</b>   |             | <u><u>332.492.602</u></u> | <u><u>330.664.745</u></u> |
| <b>PASSIVA</b>   |             |                           |                           |
| <b>Groepsvermogen</b>  |             |                           |                           |
| Kapitaal   | 8           | 1.599.219                 | 1.599.219                 |
| Bestemmingsreserves  |             | 67.759.391                | 59.875.039                |
| Bestemmingsfondsen   |             | 3.872.306                 | 3.872.306                 |
| Algemene en overige reserves                                 |             | 4.720.467                 | 4.283.241                 |
| Groepsvermogen   |             | <u>77.951.383</u>         | <u>69.629.805</u>         |
| Aandeel derden   |             | 147.779                   | 122.680                   |
|  |             | <u>78.099.162</u>         | <u>69.752.485</u>         |
| <b>Voorzieningen</b>   | 9           | 21.430.511                | 19.211.471                |
| <b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>     | 10          | 101.634.939               | 108.748.056               |
| <b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>             |             |                           |                           |
| Schulden uit hoofde van financieringoverschot                | 5           | 35.576                    | 160.301                   |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's /<br>DBC-zorgproducten | 4           | 12.039.147                | 0                         |
| Overige kortlopende schulden                                 | 11          | 119.253.267               | 132.792.432               |
| <b>Totaal passiva</b>  |             | <u><u>332.492.602</u></u> | <u><u>330.664.745</u></u> |

## 5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2015

|   | Ref. | 2015<br>€               | 2014<br>€               |
|---|------|-------------------------|-------------------------|
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>                             |      |                         |                         |
| Opbrengsten zorgprestaties                              | 14   | 417.997.002             | 339.607.970             |
| Subsidies   | 15   | 18.594.030              | 18.116.250              |
| Overige bedrijfsopbrengsten                             | 16   | 10.666.376              | 12.481.237              |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                      |      | <u>447.257.408</u>      | <u>370.205.457</u>      |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>                                  |      |                         |                         |
| Personeelskosten  | 17   | 211.518.993             | 204.113.517             |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa | 18   | 19.025.198              | 19.876.420              |
| Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa        | 19   | 11.126.554              | 0                       |
| Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten    | 20   | 53.224.940              | 744.387                 |
| Overige bedrijfskosten                                  | 21   | 137.494.518             | 135.345.376             |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                           |      | <u>432.390.203</u>      | <u>360.079.700</u>      |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>                                |      | 14.867.206              | 10.125.757              |
| Financiële baten en lasten                              | 22   | -6.320.528              | -5.576.630              |
| <b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>         |      | <u>8.546.678</u>        | <u>4.549.127</u>        |
| Aandeel derden  |      | -125.099                | -63.559                 |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>                               |      | <u><u>8.421.578</u></u> | <u><u>4.485.568</u></u> |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>                              |      |                         |                         |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>             |      | <u>2015</u>             | <u>2014</u>             |
|   |      | €                       | €                       |
| Toevoeging/(onttrekking):                               |      |                         |                         |
| Bestemmingsreserve RAK                                  |      | 7.984.352               | 4.485.568               |
| Algemene reserve  |      | 437.226                 | 0                       |
|   |      | <u>8.421.578</u>        | <u>4.485.568</u>        |

## 5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

|  | Ref.        | 2015 |                   | 2014        |                  |
|--|-------------|------|-------------------|-------------|------------------|
|  |             | €    | €                 | €           | €                |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                       |             |      |                   |             |                  |
| Bedrijfsresultaat  |             |      | 14.867.206        |             | 10.125.757       |
| Aanpassingen voor:   |             |      |                   |             |                  |
| - afschrijvingen   | 19.025.198  |      |                   | 19.876.420  |                  |
| - bijzondere waardeverminderingen  | 12.266.554  |      |                   | 0           |                  |
| - mutaties voorzieningen   | 2.219.040   |      |                   | 2.549.381   |                  |
|  |             |      | 33.510.792        |             | 22.425.801       |
| Veranderingen in vlottende middelen:   |             |      |                   |             |                  |
| - voorraden  | -145.918    |      |                   | -491.723    |                  |
| - mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten                  | 27.899.108  |      |                   | -2.740.198  |                  |
| - vorderingen  | -7.686.430  |      |                   | 19.916.980  |                  |
| - vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot | -162.932    |      |                   | 15.685.483  |                  |
| - kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)                                   | -6.189.576  |      |                   | -4.619.936  |                  |
|  |             |      | 13.714.251        |             | 27.750.606       |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties  |             |      | 62.092.249        |             | 60.302.164       |
| Ontvangen interest   | 0           |      |                   | 28.531      |                  |
| Betaalde interest  | -6.320.528  |      |                   | -5.605.161  |                  |
| Buitengewoon resultaat   | 0           |      |                   | 0           |                  |
|  |             |      | -6.320.528        |             | -5.576.630       |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                |             |      | 55.771.721        |             | 54.725.534       |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |             |      |                   |             |                  |
| Investerings materiële vaste activa  | -16.228.455 |      |                   | -18.967.056 |                  |
| Desinvesteringen materiële vaste activa  | 242.469     |      |                   | 3.221.374   |                  |
| Investerings immateriële vaste activa  | 0           |      |                   | 0           |                  |
| Desinvesteringen immateriële vaste activa  | 0           |      |                   | 0           |                  |
| Correctie vermogen Starlet   | -100.000    |      |                   | -420.766    |                  |
| Investerings deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden                               | -240.318    |      |                   | 100.017     |                  |
| Nieuw opgenomen leningen   | 0           |      |                   | 0           |                  |
| Aflossing leningen   | 0           |      |                   | 0           |                  |
| Dividenduitkering derden (Dermatologie MGG B.V.)                                     | -100.000    |      |                   | 0           |                  |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                 |             |      | -16.426.304       |             | -16.066.431      |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                       |             |      |                   |             |                  |
| Nieuw opgenomen leningen   | 4.800.000   |      |                   | 42.227.725  |                  |
| Aflossing langlopende schulden   | -11.913.117 |      |                   | -9.810.525  |                  |
| Mutatie kortlopende schulden aan banken  | -7.349.593  |      |                   | -69.316.815 |                  |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                |             |      | -14.462.710       |             | -36.899.615      |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>  |             |      | <u>24.882.707</u> |             | <u>1.759.488</u> |
| Stand geldmiddelen per 1 januari   |             |      | 2.958.662         |             | 1.199.174        |
| Stand geldmiddelen per 31 december   |             |      | <u>27.841.369</u> |             | <u>2.958.662</u> |
| Mutatie geldmiddelen   |             |      | 24.882.707        |             | 1.759.488        |

|                     |
|---------------------|
| <b>Toelichting:</b> |
|---------------------|

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### 5.1.4.1 Algemeen

###### *Algemene gegevens en groepsverhoudingen*

Zorginstelling Noordwest Ziekenhuisgroep (hierna: Noordwest) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Alkmaar. Zorginstelling Noordwest Ziekenhuisgroep staat aan het hoofd van de groep te Alkmaar.

###### *Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening*

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi. RJ 655 en Titel 9 BW 2 zijn gewijzigd voor boekjaren startend op of na 1-1-2016, vrijwillige eerdere toepassing is toegestaan. Noordwest heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt.

###### *Continuïteitsveronderstelling*

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

###### *Vergelijking met voorgaand jaar*

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

###### *Vergelijkende cijfers*

De cijfers voor 2014 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2015 mogelijk te maken.

###### *Consolidatie*

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van zorginstelling Noordwest Ziekenhuisgroep.

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

De volgende instellingen zijn in de consolidatie meegenomen:

\* Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep, gevestigd in Alkmaar. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 41241807. De kernactiviteit bestaat uit basisspecialistische, topklinische en referente functies, alsmede het verzorgen van (medisch-specialistische) opleidingen.

\* Stichting Artsen Laboratorium en Trombosedienst (Starlet), gevestigd in Alkmaar. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 41239687. De kernactiviteit is het exploiteren van een huisartsenlaboratorium en een trombosedienst.

\* Cyclotron MCA B.V., gevestigd in Alkmaar. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 37156078. De kernactiviteit is het vervaardigen van radiofarmaceutische producten alsmede het oprichten, instandhouden en exploiteren van een instelling om radiofarmaceutische producten te produceren ten behoeve van zorginstellingen en industrie.

\* Dermatologie MGG B.V., gevestigd in Alkmaar. Opgericht op 28 december 2012. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 56782551. De kernactiviteit is het uitvoeren van zorgtaken op het gebied van dermatologie en aanverwante (medisch specialistische) zorg.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Verbonden rechtspersonen**

Zorginstelling Noordwest Ziekenhuisgroep is geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

##### 5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

##### **Activa en passiva**

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de gearmordiseerde kostprijs.

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

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

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

##### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

##### **Specifieke aandachtspunten jaarrekening 2015 medisch specialistische zorg**

##### **Inleiding**

De landelijke onzekerheden voor instellingen voor medisch specialistische zorg (ziekenhuizen, UMC's en ZBC's) zijn de afgelopen jaren verder verminderd. De resterende in de jaarrekening 2015 van toepassing zijnde (landelijke) aandachtspunten voor Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep hebben betrekking op:

1. Afwikkeling rechtmatigheidscontroles MSZ 2014;
2. Rechtmatigheidscontroles MSZ 2015;
3. Toerekening van de contractafspraken met de zorgverzekeraars op schadejaar aan het boekjaar;
4. De afwikkeling van het FB-systeem geldend tot en met 2011;
5. Overige (lokale) onzekerheden.

Bij de omzetbepaling van de DBC zorgproducten en overige zorgproducten heeft Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gehanteerd zoals opgenomen in 5.1.4 van deze jaarrekening. Hierbij zijn de uitkomsten van het aanvullend omzetonderzoek 2014 meegenomen en is de "Handreiking Rechtmatigheidsonderzoek 2015 Medisch Specialistische Zorg" gevolgd.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### Toelichting (landelijke) onzekerheden jaarrekening 2015

De van toepassing zijnde (landelijke) aandachtspunten in de jaarrekening 2015 zijn (inclusief de status hiervan) hierna toegelicht voor Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep:

##### *1. Afwikkeling rechtmatigheidscontroles MSZ 2014*

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft de over de uitkomsten van het zelfonderzoek 2014 finale overeenstemming bereikt met de zorgverzekeraars. De uitkomsten van de onderhandelingen hierover met de zorgverzekeraars zijn verwerkt in deze jaarrekening en dit heeft niet geleid tot materiële wijzigingen van de in de jaarrekening 2014 opgenomen nuanceringen.

##### *2. Rechtmatigheidscontroles MSZ 2015*

De NFU, NVZ en ZN hebben in december 2015 een Handreiking Rechtmatigheidsonderzoek MSZ 2015 gepubliceerd. Door de NZa is niet bevestigd dat deze handreiking in overeenstemming is met publiekrechtelijke regelgeving, waarmee een inherent risico blijft bestaan. Deze rechtmatigheidscontroles worden beoordeeld door de representerende zorgverzekeraars. Op basis van dit oordeel zullen alle verzekeraars gezamenlijk over de rechtmatigheid van de facturatie 2015 concluderen.

De instelling heeft op basis van een risicoanalyse onderzoek verricht naar de risico's die voor Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep materieel zijn. In deze risicoanalyse zijn de uitkomsten van eerder uitgevoerde aanvullende omzetonderzoeken en beschikbare overige in- en externe controles betrokken. Ook is een inschatting gemaakt van impact van de DCM-controles over 2015 op basis van Value Care. Daarnaast is Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep bezig op basis van deze handreiking een onderzoek inzake 2015 uit te voeren. De voorlopige uitkomsten zijn betrokken bij het opstellen van deze jaarrekening en het inschatten van de risico's die voortvloeien uit geconstateerde onjuiste registraties en/of declaraties, rekening houdende met de contractafspraken met zorgverzekeraars. Naar verwachting zal Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep de definitieve rapportage vóór juni 2016 aan de representerende zorgverzekeraars aanleveren en volgt voor eind december 2016 uitsluitel over dit onderzoek. Dit kan naar verwachting van de raad van bestuur van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep leiden tot niet-materiële, nagekomen baten of lasten. Waar nodig heeft Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep nuanceringen geboekt.

Doelmatigheidscontroles over 2015 zullen door de zorgverzekeraars nog uitgevoerd worden. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep gaat er van uit dat dit geen financieel effect met terugwerkende kracht heeft. De NZa heeft in het landelijk overleg echter niet bevestigd dat dit een terechte aanname is, dus deze onzekerheid blijft vooralsnog bestaan. Privaatrechtelijk heeft Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep geen afspraken terzake gemaakt met verzekeraars, anders dan verwerking van de aandachtspunten zoals opgenomen in het landelijke omzetonderzoek en het bepalen van de toekomstige handelswijze op nieuwe doelmatigheidsaspecten. De uit de genoemde werkzaamheden en controles voortvloeiende beste inschatting van het financieel effect op de omzet en daarmee samenhangende posten is verwerkt in deze jaarrekening.



#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### 3. Toerekening van de contractafspraken met de zorgverzekeraars op schadejaar aan het boekjaar

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft met de zorgverzekeraars voor 2015 schadelastafspraken op basis van aanneemsommen/plafondafspraken gemaakt. Toerekening van de schadelastafspraken aan het boekjaar 2015 heeft plaatsgevonden op basis van een beste schatting van het voortgangpercentage ultimo 2015 in lijn met de Handreiking omzetverantwoording, rekening houdend met de verwachte effecten van het rechtmatigheidsonderzoek. Deze correcties zijn conform de Handreiking omzetverantwoording op de omzet 2015 in mindering gebracht en waar nodig verwerkt in de voorziening systeemrisico's op de balans.

De uiteindelijke uitkomsten zullen later 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.

##### 4. Afwikkeling FB tot en met 2011

De NZa heeft met circulaire d.d. 4 juli 2014 de uitgangspunten voor finale afwikkeling FB kenbaar gemaakt zoals deze in overleg met de veldpartijen tot stand zijn gekomen. De koepels ZN, NVZ en NFU hebben een convenant gesloten over de procedure van afwikkeling. Over de ultimo 2015 opgenomen post nog in tarieven te verrekenen bedragen in de balans is overeenstemming over de omvang en wijze van afwikkeling bereikt. Het verschil met de ultimo 2014 opgenomen vordering/schuld ten bedrage van € 2 miljoen is ten gunste van het resultaat 2015 gebracht.

##### 5. Overige (lokale) onzekerheden

- Bezwaarprocedures NZa op transitiebedragen. Voor Alkmaar heeft de Nza in haar beschikking bedragen afgewezen met betrekking tot erkenning medisch specialisten (€ 4,2 miljoen). Hierover is inmiddels met VGZ een arbitragezaak gestart. De uitkomsten hiervan zijn nog onzeker.
- Overige lokale onzekerheden rond registratie, facturatie of omzetverantwoording en daarmee samenhangende posten.

#### **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 Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep op basis van de ons nu bekende feiten en omstandigheden.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Immateriële en materiële vaste activa**

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

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2% - 5%.
- Machines en installaties 4% - 5%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 4% - 20%.

De materiële vaste activa waarvan de instelling krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende 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 eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

##### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### ***Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen***

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

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

De bedrijfswaarde van de aanloopkosten nieuwbouw zijn als individueel actief beoordeeld op basis van de haalbaarheid van de diverse bouwscenario's. Op basis hiervan is een waardering model opgesteld en de opbrengstwaarde bepaald.

De grondpositie in Den Helder is gewaardeerd op directe opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

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

##### **Vorraden**

Vorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, voorzover daartoe aanleiding bestaat.

##### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door de instelling gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening. Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Noordwest Ziekenhuisgroep maakt geen gebruik van dergelijke financiële instrumenten.

##### **Overige vorderingen**

Overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

##### **Overige financiële verplichtingen**

Financiële verplichtingen die geen deel uitmaken van een handelsportefeuille worden tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd op basis van de effectieverentemethode.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

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

##### **Vorderingen**

Vorderingen worden formeel opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. In de praktijk komt dit neer op nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

##### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

##### **Voorzieningen (algemeen)**

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 nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

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

##### **Voorziening asbest**

De voorziening voor asbest wordt gevormd voor verwachte kosten inzake sanering van asbest, gebaseerd op een asbestsaneringsplan. De voorziening is gebaseerd op nominale waarde.

##### **Voorziening persoonlijk levensfase budget (toerekening aan jaren)**

De voorziening persoonlijk levensfase budget (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk levensfase budget kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de nominale waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PLB-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 55-jarige leeftijd.

##### **Voorziening persoonlijk levensfase budget (zonder toerekening aan jaren)**

De voorziening persoonlijk levensfase budget (PLB) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk levensfase budget kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de nominale waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PLB-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans en leeftijd.

##### **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de nominale waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

##### **Voorziening systeemrisico's**

De voorziening systeemrisico's betreft een voorziening voor de uitkomsten van het onderzoek in het kader van de handreiking rechtmatigheidscontroles MSZ 2015. De voorziening is een inschatting van het financiële effect voor de stichting. De voorziening is gebaseerd op nominale waarde.

##### **Voorziening transitievergoeding**

De voorziening transitievergoeding betreft een voorziening voor verwachte ontslaguitkeringen (nav transitievergoedingen) en gerelateerde loonkosten. De voorziening is gebaseerd op nominale waarde.

##### **Voorziening langdurig zieken**

De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor het salaris (max 2 jaar) aan medewerkers die langdurig ziek zijn. De voorziening is gebaseerd op nominale waarde.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Schulden**

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde).

##### 5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

###### **Algemeen**

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

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

###### **Opbrengsten**

De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. waarschijnlijke economische voordelen; c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening). Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is wel/geen rekening gehouden met de na-indexering.

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

###### **Personele kosten**

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

###### **Honorarium vrijgevestigd medisch specialisten**

Het honorarium vrijgevestigd medisch specialisten betreft dat deel van de opbrengsten (op basis van integraal tarief) dat toekomt aan de vrijgevestigd medisch specialisten. Het honorarium wordt bepaald op basis van de financiële afspraken met het betreffende MSB.

###### **Pensioenen**

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Noordwest Ziekenhuisgroep. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Noordwest Ziekenhuisgroep betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2015 bedroeg de dekkingsgraad 97%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 127%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 12 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Noordwest Ziekenhuisgroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Noordwest Ziekenhuisgroep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

###### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Overheidssubsidies**

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

##### **5.1.4.5 Kasstroomoverzicht**

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

##### **5.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT**

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

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|   | <u>31-dec-15</u>          | <u>31-dec-14</u>          |
|---|---------------------------|---------------------------|
|   | €                         | €                         |
| Bedrijfsgebouwen en terreinen   | 109.892.092               | 129.760.655               |
| Machines en installaties  | 51.526.784                | 57.829.005                |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting                     | 0                         | 0                         |
| Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa | 11.608.501                | 447.907                   |
| Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa                                     | 691.478                   | 987.054                   |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b>  | <b><u>173.718.855</u></b> | <b><u>189.024.621</u></b> |

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

|  | <u>2015</u>               | <u>2014</u>               |
|--|---------------------------|---------------------------|
|  | €                         | €                         |
| Boekwaarde per 1 januari                 | 189.024.621               | 193.155.354               |
| Bij: investeringen                       | 16.228.455                | 18.967.056                |
| Bij: herwaarderings                      | 0                         | 0                         |
| Af: afschrijvingen                       | 19.025.198                | 19.876.415                |
| Af: bijzondere waardeverminderingen      | 12.266.554                | 0                         |
| Af: terugname geheel afgeschreven activa | 0                         | 0                         |
| Af: desinvesteringen                     | 242.469                   | 3.221.374                 |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>        | <b><u>173.718.855</u></b> | <b><u>189.024.621</u></b> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6.

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 1.142.367 aan vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft.

Voor de toelichting op de bijzondere waardeverminderingen wordt verwezen naar paragraaf 5.1.9 onder punt 19.



## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 2. Financiële vaste activa

|  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|
| De specificatie is als volgt:                            | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|  | €                | €                |
| Deelnemingen   | 1.712.372        | 1.792.645        |
| Overige effecten   | 320.591          | 0                |
| Totaal financiële vaste activa                           | <u>2.032.963</u> | <u>1.792.645</u> |
| Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt: | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|  | €                | €                |
| Boekwaarde per 1 januari                                 | 1.792.645        | 1.892.658        |
| Resultaat Symbiant B.V.                                  | -80.240          | -100.000         |
| Resultaat Starcontrol B.V.                               | -33              | -17              |
| Verstrekke leningen / verkregen effecten                 | 320.591          | 0                |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                        | <u>2.032.963</u> | <u>1.792.641</u> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7.

De overige effecten betreft een aandelenbelang in de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.

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

| Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon   | Kernactiviteit          | Verschaft kapitaal | Kapitaalbelang (in %) | Eigen vermogen | Resultaat |
|--|-------------------------|--------------------|-----------------------|----------------|-----------|
|  |                         |                    |                       | €              | €         |
| <b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b> |                         |                    |                       |                |           |
| Symbiant B.V.                                    | samenwerking pathologie | 6.000              | 33%                   | 3.033.837      | -262.834  |
| CMK Lease 7 B.V.                                 | geen                    | 18.151             | 100%                  | 18.151         | 0         |
| Star Control B.V.                                | preventie diagnostiek   | 18.000             | 100%                  | 16.249         | -17       |

**Toelichting:**

De cijfers van de deelnemingen betreffen het boekjaar 2014 (laatst vastgestelde jaarrekening).

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

|                   | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|-------------------|------------------|------------------|
|                   | €                | €                |
| Medische middelen | 824.773          | 784.165          |
| Voedingsmiddelen  | 11.574           | 6.869            |
| Hulpmiddelen      | 1.198.249        | 1.125.948        |
| Geneesmiddelen    | 2.654.421        | 2.626.186        |
| Overige voorraden | 1.199.883        | 1.199.814        |
| Totaal voorraden  | <u>5.888.900</u> | <u>5.742.982</u> |

**Toelichting:**

Op de voorraden is een voorziening voor incurantheid in aftrek gebracht van € 277.000 (vorig jaar € 257.000).

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

De specificatie is als volgt:

|  | <u>31-dec-15</u>   | <u>31-dec-14</u>  |
|--|--------------------|-------------------|
|  | €                  | €                 |
| Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment | 3.723.105          | 4.693.979         |
| Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment        | 32.766.945         | 60.919.241        |
| Af. ontvangen voorschotten                                     | -48.529.196        | -49.753.259       |
| Totaal onderhanden werk  | <u>-12.039.147</u> | <u>15.859.961</u> |

**Toelichting:**

De openstaande DBC's per ultimo boekjaar zijn gewaardeerd en tot uitdrukking gebracht in de post onderhanden werk. Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's wordt gewaardeerd tegen de waarde van de reeds uitgevoerde verrichtingen en is inclusief het honorarium voor medisch specialisten.

De waarde van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die per ultimo boekjaar open stonden. Dit is bepaald met behulp van de landelijke onderhanden werk grouper.

Op het onderhanden werk is geen voorziening in mindering gebracht.

Op het onderhanden werk is het deel van de overfinanciering 2015 (totaal € 4.457.000 tegenover boekjaar 2014 totaal € 14.052.000) dat kan worden toegerekend aan het onderhandenwerk in mindering gebracht. Dit betreft € 46.000 (2014: € 706.000) voor het A segment en € 416.000 (2014: € 1.304.000) voor het B segment.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## 5. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

Vordering uit hoofde van financieringstekort (Noordwest)

|                                | <u>2014</u>      | <u>2015</u>      |
|--------------------------------|------------------|------------------|
|                                | €                | €                |
| <b>Saldo per 1 januari</b>     | 45.713           | 2.034.748        |
| Financieringsverschil boekjaar |                  | 0                |
| Correcties voorgaande jaren    | <u>1.989.035</u> | <u>46</u>        |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | 1.989.035        | 46               |
| <b>Saldo per 31 december</b>   | <u>2.034.748</u> | <u>2.034.794</u> |

Stadium van vaststelling (per erkenning):

b

a= interne berekening  
 b= overeenstemming met zorgverzekeraars  
 c= definitieve vaststelling NZa

Schuld uit hoofde van financieringstekort (Starlet)

|                                | <u>t/m 2012</u> | <u>t/m 2013</u> | <u>2014</u>   | <u>2015</u> | <u>totaal</u>  |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|-------------|----------------|
|                                | €               | €               | €             | €           | €              |
| <b>Saldo per 1 januari</b>     | 270.011         | -431.188        | 31.328        | 0           | -129.849       |
| Financieringsverschil boekjaar | 0               | 0               | 0             | 0           | 0              |
| Correcties voorgaande jaren    | 0               | 0               | 0             | 0           | 0              |
| Betalingen/ontvangsten         | <u>-264.329</u> | <u>432.385</u>  | <u>0</u>      | <u>0</u>    | <u>168.056</u> |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | -264.329        | 432.385         | 0             | 0           | 168.056        |
| <b>Saldo per 31 december</b>   | <u>5.682</u>    | <u>1.197</u>    | <u>31.328</u> | <u>0</u>    | <u>38.207</u>  |

Stadium van vaststelling (per erkenning):

|                        |                    |           |          |
|------------------------|--------------------|-----------|----------|
| Trombosedienst         | TB/CU-ELD-220-1102 | 2012-2013 | Status c |
| Huisartsenlaboratorium | TB/CU-ELD-380-1101 | 2012-2013 | Status c |
| Trombosedienst         | TB/CU-ELD-220-1102 | 2014      | Status c |
| Huisartsenlaboratorium | TB/CU-ELD-380-1101 | 2014      | Status c |

a = interne berekening  
 b= overeenstemming met zorgverzekeraars  
 c= definitieve vaststelling NZa

|  | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| Waarvan gepresenteerd als:                       |                  |                  |
| - vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 2.108.577        | 2.070.370        |
| - schulden uit hoofde van financieringsoverschot | <u>35.576</u>    | <u>160.301</u>   |
|  | <u>2.073.001</u> | <u>1.910.069</u> |

**Toelichting:**

De schulden uit hoofde van financieringsoverschot betreft het deel dat toe te rekenen is aan voorheen Gemini Ziekenhuis. De vordering betreft het bedrag met betrekking tot Medisch Centrum Alkmaar en Stichting Starlet.

## 6. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

|   | <u>31-dec-15</u>   | <u>31-dec-14</u>   |
|---|--------------------|--------------------|
|   | €                  | €                  |
| Vorderingen op debiteuren                         | 47.857.359         | 29.250.270         |
| Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten | 60.203.637         | 72.238.384         |
| Vorderingen uit hoofde van transitie-regeling     | 0                  | 0                  |
| Overige vorderingen                               |                    |                    |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen               | 1.412              | 1.412              |
| Vooruitbetaalde bedragen                          | 4.402.466          | 1.461.656          |
| Nog te ontvangen bedragen                         | 8.437.064          | 10.263.786         |
| <b>Totaal debiteuren en overige vorderingen</b>   | <u>120.901.938</u> | <u>113.215.508</u> |

**Toelichting:**

Het bedrag aan overfinanciering (totaal 2015: € 4.457.000 tegenover boekjaar 2014 totaal € 14.052.000) toe te rekenen aan gefactureerde DOT producten 2015 van € 4.000.000 (2014 € 12.042.000) is in mindering gebracht op de vordering debiteuren en op de nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten.

De voorziening oninbare debiteuren die in aftrek op de vorderingen is gebracht bedraagt € 1.942.000 tegenover € 2.251.000 in 2014.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

**7.Liquide middelen**

De specificatie is als volgt:

|                         | <u>31-dec-15</u>  | <u>31-dec-14</u> |
|-------------------------|-------------------|------------------|
|                         | €                 | €                |
| Bankrekeningen          | 27.841.369        | 2.958.662        |
| Totaal liquide middelen | <u>27.841.369</u> | <u>2.958.662</u> |

**Toelichting:**

In de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van EUR 25 miljoen begrepen, die in maart 2016 aflopen. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 8. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

|                              | <u>31-dec-15</u>  | <u>31-dec-14</u>  |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
|                              | €                 | €                 |
| Kapitaal                     | 1.599.219         | 1.599.219         |
| Bestemmingsreserves          | 67.759.391        | 59.875.039        |
| Bestemmingsfondsen           | 3.872.306         | 3.872.306         |
| Algemene en overige reserves | <u>4.720.467</u>  | <u>4.283.241</u>  |
| Totaal groepsvermogen        | <u>77.951.383</u> | <u>69.629.805</u> |

## Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                 | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|-----------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                 | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Kapitaal        | 1.599.219                             | 0                                      | 0                                 | 1.599.219                              |
| Totaal kapitaal | <u>1.599.219</u>                      | <u>0</u>                               | <u>0</u>                          | <u>1.599.219</u>                       |

## Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                             | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                             | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Bestemmingsreserves:        |                                       |  |                                   |  |
| Reserve aanvaardbare kosten | 59.875.039                            | 7.984.352                              | -100.000                          | 67.759.391                             |
| Herwaarderingsreserve:      |                                       |  |                                   |  |
| Totaal bestemmingsreserves  | <u>59.875.039</u>                     | <u>7.984.352</u>                       | <u>-100.000</u>                   | <u>67.759.391</u>                      |

## Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                           | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|---------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                           | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Bestemmingsfondsen:       |                                       |  |                                   |  |
| Pensioenreserve           | 3.872.306                             | 0                                      | 0                                 | 3.872.306                              |
| Totaal bestemmingsfondsen | <u>3.872.306</u>                      | <u>0</u>                               | <u>0</u>                          | <u>3.872.306</u>                       |

## Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                     | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                                     | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Overige reserves:                   |                                       |  |                                   |  |
| Overige reserve                     | 4.283.241                             | 437.226                                | 0                                 | 4.720.467                              |
| Totaal algemene en overige reserves | <u>4.283.241</u>                      | <u>437.226</u>                         | <u>0</u>                          | <u>4.720.467</u>                       |

## Aandeel derden

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                      | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                                      | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Aandeel derden Dermatologie MGG B.V. | 122.680                               | 125.099                                | -100.000                          | 147.779                                |
| Totaal kapitaal                      | <u>122.680</u>                        | <u>125.099</u>                         | <u>-100.000</u>                   | <u>147.779</u>                         |

## Toelichting:

Starlet heeft uiteindelijk geen vermogen mogen opbouwen conform uitspraken van de NZA. Derhalve is het vermogen voor € 100.000 gecorrigeerd.

De overige mutatie in het aandeel derden betreft een dividenduitkering van Dermatologie MGG B.V.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 9. Voorzieningen

| Het verloop is als volgt weer te geven: | Saldo per<br>1-jan-2015 | Dotatie          | Onttrekking      | Vrijval           | Saldo per<br>31-dec-2015 |
|---|-------------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------------|
|   | €                       | €                | €                | €                 | €                        |
| Voorziening asbest                      | 3.932.400               | 0                | 338.571          | -487.016          | 3.106.813                |
| Jubileumuitkering                       | 978.548                 | 1.043.950        | 282.934          | 0                 | 1.739.564                |
| Persoonlijk levensfasebudget            | 12.467.926              | 2.761.850        | 283.708          | 0                 | 14.946.068               |
| Voorziening systeemrisico's             | 957.597                 | 589.000          | 957.597          | 0                 | 589.000                  |
| Voorziening transitievergoedingen       | 0                       | 833.812          | 0                | 0                 | 833.812                  |
| Voorziening langdurig zieken            | 0                       | 169.231          | 0                | 0                 | 169.231                  |
| Overige voorzieningen                   | 875.000                 | 46.023           | 0                | -875.000          | 46.023                   |
| Totaal voorzieningen                    | <u>19.211.471</u>       | <u>5.443.866</u> | <u>1.862.810</u> | <u>-1.362.016</u> | <u>21.430.511</u>        |

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

|  | 31-dec-2015 |
|--|-------------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 1.817.043   |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 19.613.468  |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                  | 0           |

**Toelichting per categorie voorziening:**

De voorziening asbest betreft de inschatting voor het saneren van asbest op basis van een saneringsonderzoek op alle locaties. In voorgaande jaren was de voorziening onderdeel van de voorziening groot onderhoud. In 2015 is de benaming aangepast om duidelijk te maken waar deze voorziening betrekking op heeft.

De verslaggevingsrichtlijn voor personeelsbeloningen (RJ 271) verplicht het treffen van een voorziening jegens personeelsleden voor toekomstige verplichtingen groter dan een jaar.

De voorziening persoonlijk levensfase budget heeft betrekking op de individuele rechten die voortvloeien uit de CAO ziekenhuizen. De voorziening persoonlijk levensfase budget bestaat uit de voorziening voor reguliere rechten alsmede uit de voorziening voor de specifieke overgangsregeling.

De voorziening systeemrisico's betreft de inschatting van de uitkomsten van het self assessment 2015, voorzover er geen sprake is van overfinanciering.

**Voorziening langdurig zieken**

De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor het salaris (max 2 jaar) aan medewerkers die langdurig ziek zijn.

**Voorziening transitievergoeding**

De voorziening transitievergoeding betreft een voorziening voor verwachte ontslaguitkeringen (nav transitievergoedingen) en gerelateerde loonkosten.

De overige voorzieningen uit 2014 betrof een extra voorziening in verband met mogelijk onterecht gedeclareerde zorg. In 2015 heeft een vrijval plaatsgevonden van € 875.000.

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

| De specificatie is als volgt:                            | 31-dec-15          | 31-dec-14          |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| Schulden aan banken                                      | 101.634.939        | 108.748.056        |
| Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) | <u>101.634.939</u> | <u>108.748.056</u> |

| Het verloop is als volgt weer te geven:    | 2015               | 2014               |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| Stand per 1 januari                        | 118.450.362        | 87.124.594         |
| Bij: nieuwe leningen                       | 4.800.000          | 42.227.724         |
| Af: aflossingen                            | 10.302.305         | 10.901.955         |
| Stand per 31 december                      | <u>112.948.057</u> | <u>118.450.363</u> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar | 11.313.118         | 9.702.307          |
| Stand langlopende schulden per 31 december | <u>101.634.939</u> | <u>108.748.056</u> |

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

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 11.313.118  | 9.702.307   |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 101.634.939 | 108.748.056 |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)   | 65.657.049  | 71.891.294  |

**Toelichting:**

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (5.1.8). De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Er is geen sprake van embedded derivaten. RJ 290 Richtlijn voor financiële instrumenten is derhalve niet van toepassing.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## 11. Overige kortlopende schulden

| De specificatie is als volgt:                 | <u>31-dec-15</u>   | <u>31-dec-14</u>   |
|---|--------------------|--------------------|
|   | €                  | €                  |
| Schulden aan banken                           | 0                  | 7.349.593          |
| Crediteuren                                   | 19.891.476         | 18.414.605         |
| Schulden aan groepsmaatschappijen             | 480                | 500                |
| Schuld aan zorgverzekeraars                   | 33.556.863         | 32.423.484         |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen | 11.313.118         | 9.702.307          |
| Belastingen en sociale premies                | 17.426.660         | 8.301.355          |
| Schulden terzake pensioenen                   | 1.539.733          | 2.047.761          |
| Nog te betalen salarissen                     | 131.591            | 12.120             |
| Vakantiegeld                                  | 7.047.407          | 6.965.981          |
| Vakantiedagen                                 | 4.029.430          | 3.462.259          |
| Schulden uit hoofde van transitierегeling     | 0                  | 17.173.363         |
| Overige schulden                              | 19.073.821         | 19.674.031         |
| Nog te betalen kosten                         | 1.157.729          | 889.143            |
| Honorarium specialisten niet in loondienst    | 4.084.959          | 6.375.930          |
| Totaal overige kortlopende schulden           | <u>119.253.267</u> | <u>132.792.432</u> |

**Toelichting:**

Per 31 december 2015 is met de ABN Amro Bank N.V. kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 78 miljoen (2014: EUR 77,8 miljoen) overeengekomen, met als rentepercentage het gemiddeld 1-maands Euribor tegen een op concernniveau overeengekomen debiteuren en liquiditeitsopslag.

Ten behoeve van deze kredietfaciliteit zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- verpanding van de vorderingen en inventarissen door Noordwest;
- gezamenlijke hypotheek ten behoeve van van ABN Amro, het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) en de Gemeente Den Helder met betrekking tot de aan Noordwest toebehorende registergoederen.

De schuld uit hoofde van transitierегeling is in 2015 volledig terugbetaald. Voor de stand van zaken inzake de afwikkeling van de transitie wordt verwezen naar de grondslagen.

## 12. Financiële instrumenten

**Algemeen**

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

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

**Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn grotendeels geconcentreerd bij de verzekeraars.

**Renterisico en kasstroomrisico**

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

### 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

#### Reële waarde

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

#### 13. Niet in de balans opgenomen regelingen

##### Garantiestelling Centramed

De stichting heeft een garantiestelling afgegeven aan de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A. voor een bedrag van € 135.520.

##### Waarborgfonds voor de zorgsector

Op elke deelnemer van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) rust de verplichting om voor maximaal 3% van de restantschuld van de leningen bij te dragen. Deze zekerheid is nodig voor het geval het fonds onverhoopt uitbetalingen aan geldgevers moet doen vanwege het financieel in gebreke blijven van deelnemers.

Het obligo dat hieruit voortvloeit bedraagt voor het verslagjaar € 1.663.667. Dit obligo wordt terugbetaald zodra het vermogen van het WfZ weer op niveau is.

##### Investerings

Uit hoofde van investeringen zijn per balansdatum verplichtingen aangegaan ter waarde van € 2,2 miljoen.

##### Verplichtingen inzake aankoop grond Heerhugowaard

Conform de samenwerkingsovereenkomst met de Gemeente Heerhugowaard heeft het MCA de verplichting, bij het eventueel niet doorgaan van de gehele aankoop grond in verband met de nieuwbouw, een deel van het perceel te kopen.

De voorwaardelijke verplichting hiervoor bedraagt ultimo 2015 € 3,4 miljoen.

##### Verplichting ORT

In de afgelopen periode zijn een aantal gerechtelijke uitspraken gedaan over het recht op onregelmatigheidstoeslag (ORT) tijdens vakantie. Gelet op de onduidelijkheid over de reikwijdte van de jurisprudentie heeft Noordwest geen toezeggingen gedaan aan de medewerkers. Het is onzeker of de huidige jurisprudentie zal leiden tot een verplichting en daarmee gepaarde uitstroom van middelen. Om die reden kan geen betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting. Hierdoor komt de verplichting niet in aanmerking om in de balans als voorziening te worden opgenomen.

##### Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2015 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 20.297,6 miljoen (prijsniveau 2014).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2015 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2015. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Voor 2013 en 2014 zijn ook nog geen bedragen vastgesteld of opgelegd. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2015.

##### Huur- en leaseverplichtingen

De groep heeft een huurcontract voor de locatie Schagen met een looptijd tot 1 mei 2019. De jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 117.000.

De verwachte huurverplichtingen voor Starlet voor het boekjaar 2016 bedragen circa € 393.000, de huurcontracten die hieraan ten grondslag liggen hebben verschillende opzegtermijnen, de meeste zijn binnen een jaar opzegbaar.

Voor zover er contracten zijn die langer lopen dan 1 jaar geldt de volgende verplichting:

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| Meer dan 1 maar korter dan 5 jaar | € 302.120 |
|-----------------------------------|-----------|

Stichting Starlet DC is in 2013, 2014 en 2015 leaseverplichtingen aangegaan voor een looptijd van 6 resp. 5 jaar voor in totaal 13 auto's. De leaseverplichting is als volgt:

|                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| Binnen 1 jaar                     | € 58.000         |
| Meer dan 1 maar korter dan 5 jaar | € 167.000        |
|                                   | <u>€ 225.000</u> |

In juni 2014 heeft Starlet een operational lease verplichting aangegaan voor drie AQT90 apparaten (point of care testing). De lease heeft een looptijd van 5 jaar en een jaarlijkse leaseverplichting van € 10.000.

##### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

##### Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 mei 2016 zal er naar verwachting (en met terugwerkende kracht per 1 januari 2016) sprake zijn van een uitzak van de activiteiten van Stichting Starlet naar Starlet B.V. (nu nog Starcontrol B.V.) waarbij de dan lege Stichting Starlet DC juridisch zal fuseren met de Stichting Noordwest Ziekenhuis groep.



## 5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

|   | Bedrijfs-<br>gebouwen en<br>terreinen | Machines en<br>installaties      | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen,<br>technische en<br>administratieve<br>uitrusting | Materiële vaste<br>bedrijfsactiva in<br>uitvoering en<br>vooruitbetalingen<br>op materiële<br>vaste activa | Niet aan het<br>bedrijfsproces<br>dienstbare<br>materiële activa | Totaal             |
|---|---------------------------------------|----------------------------------|--|--|--|--------------------|
|   | €                                     | €                                | €  | €  | €  | €                  |
| <b>Stand per 1 januari 2015</b>               |                                       |                                  |  |  |  |                    |
| - aanschafwaarde                              | 231.974.603                           | 132.532.729                      | 0  | 447.907  | 1.299.403  | 366.254.642        |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                                     | 0                                | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 102.213.948                           | 74.703.724                       | 0  | 0  | 312.349  | 177.230.021        |
| Boekwaarde per 1 januari 2015                 | <u>129.760.655</u>                    | <u>57.829.005</u>                | <u>0</u>   | <u>447.907</u>   | <u>987.054</u>   | <u>189.024.621</u> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>               |                                       |                                  |  |  |  |                    |
| - investeringen                               | 1.633.040                             | 5.386.899                        | 0  | 9.208.516  | 0  | 16.228.455         |
| - herwaarderingen                             | 0                                     | 0                                | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| - afschrijvingen                              | 7.353.170                             | 11.576.652                       | 0  | 0  | 95.376   | 19.025.198         |
| - bijzondere waardeverminderingen             | 2.040.000                             | 0                                | 0  | 10.226.554   | 0  | 12.266.554         |
| <i>- terugname geheel afgeschreven activa</i> |                                       |                                  |  |  |  |                    |
| .aanschafwaarde                               | 15.310.981                            | 32.649.118                       | 0  | 0  | 0  | 47.960.099         |
| .cumulatieve herwaarderingen                  | 0                                     | 0                                | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | 15.310.981                            | 32.649.118                       | 0  | 0  | 0  | 47.960.099         |
| <i>-herrubricering</i>                        |                                       |                                  |  |  |  |                    |
| .aanschafwaarde                               | -11.965.089                           | 132.106                          | 0  | 12.178.632   | -345.649   | 0                  |
| .cumulatieve herwaarderingen                  | 0                                     | 0                                | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | 145.449                               | 0                                | 0  | 0  | -145.449   | 0                  |
| <i>- desinvesteringen</i>                     |                                       |                                  |  |  |  |                    |
| aanschafwaarde                                | 0                                     | 302.217                          | 0  | 0  | 0  | 302.217            |
| cumulatieve herwaarderingen                   | 0                                     | 0                                | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| cumulatieve afschrijvingen                    | 2.105                                 | 57.643                           | 0  | 0  | 0  | 59.748             |
| per saldo                                     | -2.105                                | 244.574                          | 0  | 0  | 0  | 242.469            |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)            | <u>-19.868.563</u>                    | <u>-6.302.221</u>                | <u>0</u>   | <u>11.160.594</u>  | <u>-295.576</u>  | <u>-15.305.766</u> |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>             |                                       |                                  |  |  |  |                    |
| - aanschafwaarde                              | 206.331.573                           | 105.100.399                      | 0  | 21.835.055   | 953.754  | 334.220.781        |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                                     | 0                                | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 96.439.481                            | 53.573.615                       | 0  | 10.226.554   | 262.276  | 160.501.926        |
| Boekwaarde per 31 december 2015               | <u>109.892.092</u>                    | <u>51.526.784</u>                | <u>0</u>   | <u>11.608.501</u>  | <u>691.478</u>   | <u>173.718.855</u> |
| <i>Afschrijvingspercentage</i>                | 2% / 2,2% / 4%<br>5% / 10% / 20%      | 4% / 5% / 10%<br>14% / 20% / 33% |  |  | 2% / 5% / 10%  |                    |

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

|   | <b>Deelnemingen</b> | <b>Vorderingen op<br/>participanten en<br/>op maatschappij-<br/>en waarin wordt<br/>deelgenomen<br/>(deelnemingen)</b> | <b>Overige<br/>effecten</b> | <b>Vordering op<br/>grond van<br/>compensa-<br/>tieregeling</b> | <b>Overige<br/>vorderingen</b> | <b>Totaal</b>    |
|---|---------------------|--|-----------------------------|---|--------------------------------|------------------|
|   | €                   | €  | €                           | €   | €                              | €                |
| Boekwaarde per 1 januari 2015           | 1.792.645           | 0  | 0                           | 0   | 0                              | 1.792.645        |
| Resultaat deelnemingen                  | -80.273             |  |                             |   |                                | -80.273          |
| Verstekte leningen / verkregen effecten |                     |  | 320.591                     |   |                                | 320.591          |
| Boekwaarde per 31 december 2015         | <u>1.712.372</u>    | <u>0</u>   | <u>320.591</u>              | <u>0</u>  | <u>0</u>                       | <u>2.032.963</u> |

## BIJLAGE

## 5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2015

| Leninggever   | Datum     | Hoofdsom   | Totale loop-tijd | Soort lening | Werke-lijke-rente | Restschuld 31 december 2014 | Nieuwe leningen in 2015 | Aflossing in 2015 | Restschuld 31 december 2015 | Restschuld over 5 jaar | Resterende looptijd in jaren eind 2015 | Aflos-sings-wijze | Aflossing 2016    | Gestelde zekerheden |
|---|-----------|------------|------------------|--------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|--|-------------------|-------------------|---------------------|
|   |           | €          |                  |              | %                 | €                           | €                       | €                 | €                           | €                      | €                                      |                   | €                 |                     |
| BNG   | 1-jun-95  | 11.344.505 | 26               | onderhands   | 7,300%            | 2.722.681                   | 0                       | 453.780           | 2.268.901                   | 0                      | 5                                      | lineair           | 453.780           | Gemeente Garantie   |
| Rabobank  | 28-okt-95 | 18.151.209 | 26               | onderhands   | 6,980%            | 4.356.290                   | 0                       | 726.048           | 3.630.242                   | 0                      | 5                                      | lineair           | 726.048           | Gemeente Garantie   |
| NWB   | 18-dec-96 | 14.747.857 | 25               | onderhands   | 6,285%            | 4.129.400                   | 0                       | 589.914           | 3.539.486                   | 589.914                | 6                                      | lineair           | 589.915           | Gemeente Garantie   |
| Rabobank  | 18-dec-96 | 14.747.857 | 25               | onderhands   | 6,285%            | 4.129.399                   | 0                       | 589.914           | 3.539.486                   | 589.914                | 6                                      | lineair           | 589.914           | Gemeente Garantie   |
| BNG   | 1-apr-01  | 4.537.803  | 26               | onderhands   | 5,650%            | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 12                                     | fixe              | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG   | 1-apr-01  | 4.537.802  | 27               | onderhands   | 5,650%            | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 13                                     | fixe              | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG   | 1-apr-01  | 4.537.802  | 28               | onderhands   | 5,650%            | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 14                                     | fixe              | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG   | 1-apr-01  | 4.537.802  | 29               | onderhands   | 5,650%            | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 15                                     | fixe              | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG   | 1-apr-01  | 4.537.802  | 30               | onderhands   | 5,650%            | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 16                                     | fixe              | 0                 | WFZ Garantie        |
| NWB   | 2-apr-02  | 5.400.000  | 15               | onderhands   | 4,155%            | 1.080.000                   | 0                       | 360.000           | 720.000                     | 0                      | 2                                      | lineair           | 360.000           | WFZ Garantie        |
| BNG   | 21-jan-04 | 5.000.000  | 30               | onderhands   | 5,055%            | 5.000.000                   | 0                       | 0                 | 5.000.000                   | 5.000.000              | 19                                     | fixe              | 0                 | WFZ Garantie        |
| NWB   | 18-dec-07 | 4.537.800  | 10               | onderhands   | 4,575%            | 1.361.340                   | 0                       | 453.780           | 907.560                     | 0                      | 2                                      | lineair           | 453.780           | WFZ Garantie        |
| BNG   | 18-dec-07 | 4.538.000  | 10               | onderhands   | 4,530%            | 1.361.400                   | 0                       | 453.800           | 907.600                     | 0                      | 2                                      | lineair           | 453.800           | WFZ Garantie        |
| BNG   | 22-dec-08 | 4.538.000  | 10               | onderhands   | 4,390%            | 1.815.200                   | 0                       | 453.800           | 1.361.400                   | 0                      | 3                                      | lineair           | 453.800           | WFZ Garantie        |
| NWB   | 16-dec-09 | 20.000.000 | 10               | onderhands   | 3,260%            | 10.000.000                  | 0                       | 2.000.000         | 8.000.000                   | 0                      | 4                                      | lineair           | 2.000.000         | WFZ Garantie        |
| BNG   | 16-dec-09 | 20.000.000 | 20               | onderhands   | 4,050%            | 15.000.000                  | 0                       | 1.000.000         | 14.000.000                  | 9.000.000              | 14                                     | lineair           | 1.000.000         | WFZ Garantie        |
| BNG   | 1-jul-13  | 3.400.000  | 5                | onderhands   | 0,950%            | 2.550.000                   | 0                       | 680.000           | 1.870.000                   | 0                      | 3                                      | lineair           | 680.000           | WFZ Garantie        |
| ABNAMIRO  | 11-dec-14 | 7.000.000  | 10               | onderhands   | 2,800%            | 7.000.000                   | 0                       | 349.998           | 6.650.002                   | 4.316.682              | 9                                      | lineair           | 466.994           | *                   |
| ABNAMIRO  | 11-dec-14 | 9.975.000  | 10               | onderhands   | 2,650%            | 9.975.000                   | 0                       | 374.063           | 9.600.937                   | 7.107.188              | 9                                      | lineair           | 498.750           | *                   |
| ABNAMIRO  | 11-dec-14 | 7.680.000  | 10               | onderhands   | 2,750%            | 7.680.000                   | 0                       | 384.000           | 7.296.000                   | 6.228.341              | 9                                      | lineair           | 512.000           | *                   |
| BNG   | 1-jan-05  | 1.361.341  | 10               | onderhands   | 3,059%            | 136.134                     | 0                       | 136.134           | -                           | 0                      | 0                                      | lineair           | 0                 | Waarborgfonds       |
| NWB   | 4-nov-14  | 6.000.000  | 15               | onderhands   | 1,720%            | 6.000.000                   | 0                       | 0                 | 6.000.000                   | 5.400.000              | 14                                     | na 5 jr in 10 jr  | 0                 | Gemeente Den Helder |
| ABNAMIRO  | 11-dec-14 | 10.100.000 | 10               | onderhands   | 2,750%            | 10.100.000                  | 0                       | 504.999           | 9.595.001                   | 4.736.000              | 9                                      | lineair           | 673.332           | *                   |
| ABNAMIRO  | 1-jul-15  | 4.800.000  | 4                | onderhands   | 2,80%             | 0                           | 4.800.000               | 600.000           | 4.200.000                   | 0                      | 4                                      | lineair           | 1.200.000         | *                   |
| <b>Totaal</b>                                       |           |            |                  |              |                   | <b>117.085.856</b>          | <b>4.800.000</b>        | <b>10.110.230</b> | <b>111.775.626</b>          | <b>65.657.049</b>      |  |                   | <b>11.111.783</b> |                     |
| Financieel lease contracten locatie Alkmaar 2015    |           |            |                  |              |                   | 796.310                     | 0                       | 99.390            | 696.920                     | -                      | 3                                      | leasetermijn      | 104.302           | Leasecontract       |
| Financieel lease contracten locatie Den Helder 2015 |           |            |                  |              |                   | 568.196                     | 0                       | 92.685            | 475.511                     | 72.907                 | 1,5/5%                                 | leasetermijn      | 97.033            | Leasecontract       |
|   |           |            |                  |              |                   | <b>118.450.362</b>          | <b>4.800.000</b>        | <b>10.302.305</b> | <b>112.948.057</b>          | <b>65.729.956</b>      |  |                   | <b>11.313.118</b> |                     |

\*1) voor de gestelde zekerheden bij deze leningen wordt verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden onder 2.5.

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## BATEN

## 14. Toelichting opbrengsten zorgprestaties

| <i>De specificatie is als volgt:</i>              | <u>2015</u>        | <u>2014</u>        |
|---|--------------------|--------------------|
|   | €                  | €                  |
| Opbrengsten zorgverzekeringswet                   | 391.182.250        | 324.756.177        |
| Opbrengsten transitie regeling                    | 990.401            | -26.016            |
| Beschikbaarheidsbijdragen Zorg                    | 6.453.960          | 0                  |
| Opbrengst dienstverlening andere zorginstellingen | 2.975.298          | 3.747.033          |
| Opbrengsten huisartsenlaboratorium (Starlet)      | 5.713.926          | 5.535.069          |
| Opbrengsten trombosediens (Starlet)               | 3.440.091          | 2.612.192          |
| Overige zorgprestaties                            | 7.241.077          | 2.983.515          |
| Totaal  | <u>417.997.002</u> | <u>339.607.970</u> |

**Toelichting:**

Met ingang van 2015 is er sprake van integrale tarieven.

In 2014 werd het honorarium voor vrijgevestigd specialisten niet tot de omzet van de zorginstelling gerekend.

De beschikbaarheidsbijdragen betreft een bijdrage voor de SEH en de Acute verloskunde in Den Helder (2013, 2014 en 2015).

Onder de opbrengsten uit zorgverzekeringswet is tevens een bate van € 2 miljoen opgenomen inzake de afwikkeling FB tot en met 2011.

## 15. Subsidies

| <i>De specificatie is als volgt:</i>                             | <u>2015</u>       | <u>2014</u>       |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS                    | 14.611.949        | 15.753.844        |
| Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies | 3.982.081         | 2.362.406         |
| Totaal   | <u>18.594.030</u> | <u>18.116.250</u> |

**Toelichting:**

Onder de overige subsidies is de ontvangen subsidie kwaliteitsimpuls opgenomen van € 3,3 miljoen (2014: 1,2 miljoen).

## 16. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

| <i>De specificatie is als volgt:</i>  | <u>2015</u>       | <u>2014</u>       |
|---|-------------------|-------------------|
|   | €                 | €                 |
| Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):                      |                   |                   |
| Opbrengst parkeren  | 1.103.965         | 1.057.280         |
| Opbrengst personeelsrestaurant  | 664.347           | 709.980           |
| Opbrengst administratieve dienstverlening   | 1.170.360         | 1.734.552         |
| Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed): |                   |                   |
| Opbrengsten detachering   | 4.085.857         | 6.176.172         |
| Opbrengsten verhuur   | 1.175.335         | 1.125.723         |
| Overige opbrengsten   | 2.466.512         | 1.677.530         |
| Totaal  | <u>10.666.376</u> | <u>12.481.237</u> |

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

|  | <u>2015</u>        | <u>2014</u>        |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| Lonen en salarissen  | 160.154.226        | 154.485.790        |
| Sociale lasten   | 21.967.053         | 20.981.729         |
| Pensioenpremies  | 13.293.966         | 14.096.819         |
| Andere personeelskosten  | 8.515.632          | 6.798.749          |
| Subtotaal  | <u>203.930.876</u> | <u>196.363.087</u> |
| Personeel niet in loondienst                                     | 7.588.117          | 7.750.430          |
| Totaal personeelskosten  | <u>211.518.993</u> | <u>204.113.517</u> |
| Gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)                      | 3.117              | 3.198              |
| Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden | <u>3.117</u>       | <u>3.198</u>       |
| Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is          | 0                  | 0                  |

## 18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                          | <u>2015</u>       | <u>2014</u>       |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
|                          | €                 | €                 |
| Afschrijvingen:          |                   |                   |
| - materiële vaste activa | 19.025.198        | 19.876.420        |
| Totaal afschrijvingen    | <u>19.025.198</u> | <u>19.876.420</u> |

## 19. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                                      | <u>2015</u>       | <u>2014</u> |
|--------------------------------------|-------------------|-------------|
|                                      | €                 | €           |
| Bijzondere waardeverminderingen van: |                   |             |
| - materiële vaste activa             | 11.126.554        | 0           |
| Totaal                               | <u>11.126.554</u> | <u>0</u>    |

**Toelichting:**

De grond in Den Helder is opnieuw getaxeerd door een externe taxateur. Mede door de ligging en de beperkte bestemming is de grond lager gewaardeerd dan grond die in de markt wordt aangeboden. Van het huidige aanbod wordt echter zeer weinig verkocht hierdoor blijft de inschatting van de waarde onzeker. Op basis van de taxatie is de grond in 2015 met € 0,9 mln afgewaardeerd.

Voor de nieuwbouw is in 2015 besloten over te gaan tot een heroverweging van de scenario's. Hierdoor is voor de bedrijfswaarde van de aanloopkosten Heerhugowaard een waarderingsmodel opgesteld en daarbij is € 10,2 miljoen afgeboekt als impairment.

De afwaardering van de geactiveerde BTW (€ 1.140.000) over de grond Den Helder is gesaldeerd met de vrijval van de BTW verplichting en heeft derhalve geen resultaat effect.

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 20. Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten

| <i>De specificatie is als volgt:</i>             | <u>2015</u>       | <u>2014</u>    |
|--|-------------------|----------------|
|  | €                 | €              |
| Honorariumkosten specialisten niet in loondienst | 53.224.940        | 744.387        |
| Totaal   | <u>53.224.940</u> | <u>744.387</u> |

**Toelichting:**

Met ingang van 2015 is er sprake van integrale tarieven.  
Derhalve wordt in 2015 het honorarium dat is overeengekomen met de vrijgevestigd specialisten als kosten in de jaarrekening verantwoord.

## 21. Overige bedrijfskosten

| <i>De specificatie is als volgt:</i>   | <u>2015</u>        | <u>2014</u>        |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 13.022.840         | 12.706.612         |
| Algemene kosten                        | 24.104.088         | 25.035.139         |
| Patiënt- en bewonersgebonden kosten    | 90.081.945         | 87.090.567         |
| Onderhoud en energiekosten:            |                    |                    |
| - Onderhoud                            | 5.241.597          | 5.693.491          |
| - Energiekosten gas                    | 2.789.038          | 2.843.341          |
| - Energiekosten stroom                 | 526.614            | 538.426            |
| - Energie transport en overig          | <u>210.183</u>     | <u>169.543</u>     |
| Subtotaal                              | 8.767.431          | 9.244.801          |
| Huur en leasing                        | 962.614            | 906.459            |
| Dotaties en vrijval voorzieningen      | 555.600            | 361.799            |
| Totaal overige bedrijfskosten          | <u>137.494.518</u> | <u>135.345.376</u> |

5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

**22. Financiële baten en lasten**

*De specificatie is als volgt:*

|                                   | <u>2015</u>              | <u>2014</u>              |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                   | €                        | €                        |
| Rentebaten                        | 0                        | 28.531                   |
| Subtotaal financiële baten        | <u>0</u>                 | <u>28.531</u>            |
| Rentelasten                       | -6.034.797               | -5.435.613               |
| Resultaat deelnemingen            | -80.306                  | -100.017                 |
| Vennootschapsbelasting            | <u>-205.425</u>          | <u>-69.531</u>           |
| Subtotaal financiële lasten       | <u>-6.320.528</u>        | <u>-5.605.161</u>        |
| Totaal financiële baten en lasten | <u><u>-6.320.528</u></u> | <u><u>-5.576.630</u></u> |

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## 23. Bezoldiging bestuurders en toezichhouders

Welk bestuursmodel is van toepassing op uw organisatie? 1. Eindverantwoordelijke Raad van Bestuur met Raad van Toezicht  
 Wat is de samenstelling van het bestuur of de directie? 4. Driehoofdig met voorzitter

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de zorginstelling over het jaar 2015 is als volgt:

| Naam  | H. Luik    | F. Haak-van der Lely | J.G.M. Hendriks |
|---|------------|----------------------|-----------------|
| 1 Vanaf welke datum is de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?  | 16-08-2010 | 01-09-2014           | 01-03-2015      |
| 2 Maakt de persoon op dit moment nog steeds deel uit van het bestuur?   | nee        | ja                   | ja              |
| 3 Zo nee: tot welke datum was de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?   | 7-dec-15   |                      |                 |
| 4 Is deze gewezen bestuurder sindsdien nog in dienst van uw organisatie (Zo ja: dan dienen de gegevens over de bezoldiging van deze gewezen bestuurder met functienaam en eigennaam te worden vermeld onderaan de WNT-tabel onder 26.)? | Ja         | NVT                  | NVT             |
| 5 Wat is de aard van de (arbeids)overeenkomst?  | 2          | 2                    | 2               |
| 6 Welke salarisregeling is toegepast?   | 2          | 2                    | 2               |
| 7 Wat is de deeltijdfactor? (percentage)  | 100%       | 100%                 | 100%            |
| 8 Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)  | € 225.684  | € 177.708            | € 159.168       |
| a. Waarvan: verkoop verlofuren  | € -        | € -                  | € -             |
| b. Waarvan: nabetalingen voorgaande jaren   | € -        | € -                  | € -             |
| 9 Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?  | € -        | € -                  | € -             |
| 10 Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen   | € -        | € -                  | € -             |
| 11 Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies   | € 8.398    | € 8.810              | € 7.341         |
| 12 Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.)   | € 10.155   | € 10.721             | € 8.952         |
| 13 Winstdelingen en bonusbetalingen   | € -        | € -                  | € -             |
| 14 Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband   | € -        | € -                  | € -             |
| 15 Totaal bezoldiging (8 t/m 14, excl. 8a en b)   | € 244.237  | € 197.239            | € 175.461       |



## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht van de zorginstelling over het jaar 2015 is als volgt:

| Naam   | L.C. Bruggeman | W.K. Jaarsma | R.A. Cohen |
|--|----------------|--------------|------------|
| 1 Vanaf welke datum was de toezichthouder voor het eerst in de huidige functie van toezichthouder werkzaam binnen de organisatie?  | 01-10-2013     | 10-06-2010   | 02-09-2010 |
| 2 Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van de Raad van Toezicht geweest?  | ja             | nee          | nee        |
| 3 Nevenfunctie(s)  | ja             | ja           | ja         |
| 4 Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)   | 16.333         | 9.000        | 9.000      |
| 5 Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?   | 0              | 0            | 0          |
| 6 Vaste en variabele onkostenvergoedingen  | 0              | 0            | 0          |
| 7 Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies   | 0              | 0            | 0          |
| 8 Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.) | 0              | 0            | 0          |
| 9 Winstdelingen en bonusbetalingen   | 0              | 0            | 0          |
| 10 Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband  | 0              | 0            | 0          |
| 11 Totaal bezoldiging (4 t/m 10)   | 16.333         | 9.000        | 9.000      |

| Naam   | J.A. van Wijngaarden | J. Crol-de Groot | J.W.S. Eyssen |
|--|----------------------|------------------|---------------|
| 1 Vanaf welke datum was de toezichthouder voor het eerst in de huidige functie van toezichthouder werkzaam binnen de organisatie?  | 01-05-2008           | 12-09-2012       | 18-04-2011    |
| 2 Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van de Raad van Toezicht geweest?  | nee                  | nee              | nee           |
| 3 Nevenfunctie(s)  | ja                   | ja               | ja            |
| 4 Beloning (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)   | 13.500               | 9.000            | 9.000         |
| 5 Wat is de totale som van de eventuele vergoedingen in natura (o.a. huisvesting, auto (mede) voor privégebruik, laagrentende leningen, etc.)?   | 0                    | 0                | 0             |
| 6 Vaste en variabele onkostenvergoedingen  | 0                    | 0                | 0             |
| 7 Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies   | 0                    | 0                | 0             |
| 8 Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn (o.a. werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU, sabbatical, aanvulling sociale uitkering, arbeidsongeschiktheidsuitkering, etc.) | 0                    | 0                | 0             |
| 9 Winstdelingen en bonusbetalingen   | 0                    | 0                | 0             |
| 10 Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband  | 0                    | 0                | 0             |
| 11 Totaal bezoldiging (4 t/m 10)   | 13.500               | 9.000            | 9.000         |

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## 24. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de functionarissen die over 2015 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

|    |   |                |                |                |
|----|---|----------------|----------------|----------------|
| 1  | Functionaris (functienaam)  | Lid RvB        | Lid RvB        | Lid RvB        |
| 2  | In dienst vanaf (datum)   | 16-08-2010     | 01-09-2014     | 01-03-2015     |
| 3  | In dienst tot (datum)   | 07-12-2015     |                |                |
| 4  | Deeltijdfactor (percentage)   | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        |
| 5  | Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen) | 225.684        | 177.708        | 159.168        |
| 6  | Winstdelingen en bonusbetalingen  | 0              | 0              | 0              |
| 7  | Totaal beloning (5 en 6)  | 225.684        | 177.708        | 159.168        |
| 8  | Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)   | 0              | 0              | 0              |
| 9  | Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)                     | 10.155         | 10.721         | 8.952          |
| 10 | Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband (in €)                       | 0              | 0              | 0              |
|    | Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)   | <u>235.838</u> | <u>188.429</u> | <u>168.120</u> |
| 11 | Beloning 2014   | 269.902        | 60.900         | 0              |
| 1  | Functionaris (functienaam)  | Lid RvT        | Lid RvT        | Lid RvT        |
| 2  | In dienst vanaf (datum)   | 01-10-2013     | 10-06-2010     | 02-09-2010     |
| 3  | In dienst tot (datum)   |                |                |                |
| 4  | Deeltijdfactor (percentage)   |                |                |                |
| 5  | Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen) | 16.333         | 9.000          | 9.000          |
| 6  | Winstdelingen en bonusbetalingen  | 0              | 0              | 0              |
| 7  | Totaal beloning (5 en 6)  | 16.333         | 9.000          | 9.000          |
| 8  | Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)   | 0              | 0              | 0              |
| 9  | Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)                     | 0              | 0              | 0              |
| 10 | Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband (in €)                       | 0              | 0              | 0              |
|    | Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)   | <u>16.333</u>  | <u>9.000</u>   | <u>9.000</u>   |
| 11 | Beloning 2014   | 16.000         | 9.000          | 9.000          |
| 1  | Functionaris (functienaam)  | Lid RvT        | Lid RvT        | Lid RvT        |
| 2  | In dienst vanaf (datum)   | 01-05-2008     | 12-09-2012     | 18-04-2011     |
| 3  | In dienst tot (datum)   |                |                |                |
| 4  | Deeltijdfactor (percentage)   |                |                |                |
| 5  | Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen) | 13.500         | 9.000          | 9.000          |
| 6  | Winstdelingen en bonusbetalingen  | 0              | 0              | 0              |
| 7  | Totaal beloning (5 en 6)  | 13.500         | 9.000          | 9.000          |
| 8  | Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)   | 0              | 0              | 0              |
| 9  | Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)                     | 0              | 0              | 0              |
| 10 | Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband (in €)                       | 0              | 0              | 0              |
|    | Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)   | <u>13.500</u>  | <u>9.000</u>   | <u>9.000</u>   |
| 11 | Beloning 2014   | 12.885         | 9.000          | 9.000          |
| 12 | Bezoldigingsklasse zorginstelling   | J              |                |                |

**Motivatie overschrijding van de maximale bezoldiging:**

Bij de heer Luik is de overgangsrekening van toepassing en derhalve geen sprake van een terugbetalingsverplichting.

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

| Overige functionarissen (niet-top) |                         |             |               |                         |                             |                     |                     |  |
|------------------------------------|-------------------------|-------------|---------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|--|
| Funcnaam                           | In dienst van - tot     | Deeltijdfac | Bruto-inkomen | Onkosten-<br>vergoeding | Voorzieningen op<br>termijn | Bezoldiging<br>2015 | Bezoldiging<br>2014 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,65        | 160.321       | 1.563                   | 7.045                       | 168.929             | 91.853              |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,89        | 226.103       | 2.001                   | 9.671                       | 237.775             | 168.095             |  |
| Medisch specialist*                | 1-1-2015 tm 31-1-2015   | 1,00        | 92.616        |                         | 995                         | 93.611              | 213.171             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,80        | 166.669       |                         | 8.627                       | 175.296             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 187.773       |                         | 9.710                       | 197.483             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,86        | 179.879       |                         | 9.280                       | 189.159             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,75        | 156.286       |                         | 8.085                       | 164.371             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,75        | 156.286       |                         | 8.085                       | 164.371             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,80        | 166.669       |                         | 8.627                       | 175.296             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,80        | 166.669       |                         | 8.627                       | 175.296             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 187.437       |                         | 9.710                       | 197.147             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 187.437       |                         | 9.710                       | 197.147             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 208.205       |                         | 10.793                      | 218.998             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 208.205       |                         | 10.793                      | 218.998             | nvt                 |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 170.352       |                         | 9.661                       | 180.013             | 181.537             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 170.184       |                         | 9.661                       | 179.845             | 181.427             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 169.899       |                         | 9.661                       | 179.560             | 173.038             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 185.365       |                         | 10.711                      | 196.076             | 133.719             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,11        | 205.643       |                         | 10.777                      | 216.421             | 222.816             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 185.063       |                         | 10.731                      | 195.794             | 197.356             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 166.424       |                         | 9.655                       | 176.080             | 171.970             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 184.299       |                         | 10.731                      | 195.030             | 222.338             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,89        | 163.377       |                         | 9.544                       | 172.921             | 174.734             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,89        | 163.357       |                         | 9.544                       | 172.901             | 175.033             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,89        | 162.888       |                         | 9.544                       | 172.432             | 174.217             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,90        | 164.652       |                         | 9.651                       | 174.303             | 176.129             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 181.936       |                         | 10.726                      | 192.662             | 197.796             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 181.872       | 1.275                   | 10.725                      | 193.872             | 194.144             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 181.784       |                         | 10.726                      | 192.511             | 189.279             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 181.768       |                         | 10.726                      | 192.494             | 197.561             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 181.023       |                         | 10.725                      | 191.748             | 187.829             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,87        | 162.745       |                         | 9.340                       | 172.085             | 173.038             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 180.135       |                         | 10.717                      | 190.852             | 184.522             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 179.195       |                         | 10.720                      | 189.916             | 191.739             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 177.506       |                         | 10.717                      | 188.222             | 189.473             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 174.315       | 1.382                   | 10.711                      | 186.408             | 186.163             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 174.023       |                         | 10.725                      | 184.748             | 180.728             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 170.653       |                         | 10.709                      | 181.362             | 177.029             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 1,00        | 170.472       |                         | 10.709                      | 181.181             | 182.590             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,6         | 122.859       |                         | 6.445                       | 129.305             | 130.936             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,6         | 122.796       |                         | 6.445                       | 129.242             | 131.059             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,6         | 119.181       |                         | 6.438                       | 125.619             | 126.481             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,6         | 122.777       | 1.044                   | 6.445                       | 130.266             | 130.658             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,67        | 123.222       |                         | 7.177                       | 130.398             | 132.044             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,89        | 163.041       |                         | 9.544                       | 172.585             | 174.414             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 15-7-2015   | 1           | 92.829        |                         | 5.786                       | 98.614              | 170.134             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,6         | 114.685       |                         | 6.430                       | 121.115             | 123.491             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,8         | 148.252       |                         | 8.577                       | 156.829             | 158.096             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,6         | 119.166       |                         | 6.438                       | 125.604             | 126.877             |  |
| Medisch specialist                 | 1-1-2015 tm 31-12-2015  | 0,8         | 149.569       |                         | 8.684                       | 158.254             | 154.616             |  |
| Adviseur**                         | 8-12-2015 tm 31-12-2015 | 1,00        | 15.564        |                         | 700                         | 16.265              | -                   |  |

\* Aanvullende uitkering in verband met beëindiging van het dienstverband van € 260.000

\*\* Met ingang van 8 december 2015 is de heer Luik als adviseur aangesteld binnen Noordwest (gewezen topfunctionaris).

**Motivatie overschrijding van de maximale bezoldiging:**

Medisch specialisten krijgen hun salaris op basis van de AMS regeling.

5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

**25. Honoraria accountant**

|   | <u>2015</u>   | <u>2014</u>    |
|---|---------------|----------------|
|   | €             | €              |
| De honoraria van de accountant over 2015 zijn als volgt:              |               |                |
| 1 Controle van de jaarrekening  | 78.650        | 386.092        |
| 2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie) | 0             | 67.013         |
| 3 Fiscale advisering  | 0             | 187.315        |
| 4 Niet-controlediensten   | 2.440         | 100.840        |
| Totaal honoraria accountant   | <u>81.090</u> | <u>741.260</u> |

**26. Transacties met verbonden partijen**

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders is opgenomen onder punt 23.

**5.1.10 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2015**  
(na resultaatbestemming)

|  | <u>Ref.</u> | <u>31-dec-15</u>          | <u>31-dec-14</u>          |
|--|-------------|---------------------------|---------------------------|
|  |             | €                         | €                         |
| <b>ACTIVA</b>  |             |                           |                           |
| <b>Vaste activa</b>  |             |                           |                           |
| Materiële vaste activa                                       | 1           | 167.088.886               | 182.062.661               |
| Financiële vaste activa                                      | 2           | 2.607.829                 | 2.267.113                 |
| Totaal vaste activa  |             | <u>169.696.715</u>        | <u>184.329.774</u>        |
| <b>Vlottende activa</b>                                      |             |                           |                           |
| Voorraden  | 3           | 5.647.925                 | 5.449.299                 |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's /<br>DBC-zorgproducten | 4           | 0                         | 15.859.961                |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort               | 5           | 2.070.370                 | 2.070.370                 |
| Debiteuren en overige vorderingen                            | 6           | 118.835.976               | 113.328.394               |
| Liquide middelen   | 7           | 25.075.826                | 0                         |
| Totaal vlottende activa                                      |             | <u>151.630.097</u>        | <u>136.708.024</u>        |
| <b>Totaal activa</b>   |             | <u><u>321.326.811</u></u> | <u><u>321.037.798</u></u> |
| <b>PASSIVA</b>   |             |                           |                           |
| <b>Eigen vermogen</b>  |             |                           |                           |
| Kapitaal   | 8           | 1.599.219                 | 1.599.219                 |
| Bestemmingsreserves  |             | 67.858.225                | 59.940.460                |
| Bestemmingsfondsen   |             | 3.872.306                 | 3.872.306                 |
| Algemene en overige reserves                                 |             | 3.180.492                 | 3.180.492                 |
| Totaal eigen vermogen  |             | <u>76.510.242</u>         | <u>68.592.477</u>         |
| <b>Vorzieningen</b>  | 9           | 22.160.006                | 19.927.448                |
| <b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>     | 10          | 94.850.939                | 101.452.056               |
| <b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>             |             |                           |                           |
| Schulden uit hoofde van financieringsoverschot               | 5           | 35.576                    | 35.576                    |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's /<br>DBC-zorgproducten | 4           | 12.039.147                | 0                         |
| Overige kortlopende schulden                                 | 11          | 115.730.901               | 131.030.241               |
| <b>Totaal passiva</b>  |             | <u><u>321.326.811</u></u> | <u><u>321.037.798</u></u> |

5.1.11 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2015

|   | Ref. | 2015<br>€               | 2014<br>€               |
|---|------|-------------------------|-------------------------|
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>                             |      |                         |                         |
| Opbrengsten zorgprestaties                              | 14   | 405.671.228             | 329.721.280             |
| Subsidies   | 15   | 18.594.030              | 18.116.250              |
| Overige bedrijfsopbrengsten                             | 16   | 11.448.015              | 13.641.990              |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                      |      | <u>435.713.273</u>      | <u>361.479.520</u>      |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>                                  |      |                         |                         |
| Personeelskosten  | 17   | 205.699.794             | 198.974.505             |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa | 18   | 18.472.240              | 19.351.067              |
| Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa        | 19   | 11.126.554              | 0                       |
| Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten    | 20   | 52.087.928              | 744.387                 |
| Overige bedrijfskosten                                  | 21   | 135.063.997             | 132.658.246             |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                           |      | <u>422.450.514</u>      | <u>351.728.205</u>      |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>                                |      | 13.262.759              | 9.751.315               |
| Financiële baten en lasten                              | 22   | -5.344.994              | -5.344.563              |
| <b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>         |      | <u>7.917.765</u>        | <u>4.406.752</u>        |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>                               |      | <u><u>7.917.765</u></u> | <u><u>4.406.752</u></u> |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>                              |      |                         |                         |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>             |      | <u>2015</u>             | <u>2014</u>             |
|   |      | €                       | €                       |
| Toevoeging/(onttrekking):                               |      | 7.917.765               | 4.406.752               |
| Bestemmingsreserve RAK                                  |      | <u>7.917.765</u>        | <u>4.406.752</u>        |

**5.1.12 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING  
ENKELVOUDIGE JAARREKENING**

**5.1.12.1 Algemeen**

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn, voor zover niet anders vermeld, gelijk aan de grondslagen zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

|   | <u>31-dec-15</u>          | <u>31-dec-14</u>          |
|---|---------------------------|---------------------------|
|   | €                         | €                         |
| <i>De specificatie is als volgt:</i>  |                           |                           |
| Bedrijfsgebouwen en terreinen   | 108.667.713               | 128.517.388               |
| Machines en installaties  | 46.812.672                | 52.897.158                |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting                     | 0                         | 0                         |
| Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa | 11.608.501                | 447.907                   |
| Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa                                     | 0                         | 200.208                   |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b>  | <u><u>167.088.886</u></u> | <u><u>182.062.661</u></u> |
| <i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>   |                           |                           |
|   | <u><b>2015</b></u>        | <u><b>2014</b></u>        |
|   | €                         | €                         |
| Boekwaarde per 1 januari  | 182.062.661               | 185.705.050               |
| Bij: investeringen  | 15.966.155                | 18.827.152                |
| Af: afschrijvingen  | 18.472.236                | 19.351.068                |
| Af: bijzondere waardeverminderingen   | 12.266.554                | 0                         |
| Af: desinvesteringen  | 201.140                   | 3.118.473                 |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>   | <u><u>167.088.886</u></u> | <u><u>182.062.661</u></u> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.16.

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 1.142.367 aan vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft.

Voor de toelichting op de bijzondere waardeverminderingen wordt verwezen naar paragraaf 5.1.17 onder punt 19.



5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                                      | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
|                                      | €                | €                |
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen | 609.267          | 508.869          |
| Overige deelnemingen                 | 1.677.971        | 1.758.244        |
| Overige effecten                     | 320.591          | 0                |
| Totaal financiële vaste activa       | <u>2.607.829</u> | <u>2.267.113</u> |

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

|   | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| Boekwaarde per 1 januari                  | 2.267.113        | 2.112.874        |
| Resultaat deelnemingen                    | 420.125          | 154.239          |
| Ontvangen dividend                        | -400.000         | 0                |
| Verstreckte leningen / verkregen effecten | 320.591          | 0                |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>         | <u>2.607.829</u> | <u>2.267.113</u> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.14.

De overige effecten betreft een aandelenbelang in de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.

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

| Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon   | Kernactiviteit                             | Verschaft kapitaal | Kapitaalbelang (in %) | Eigen vermogen | Resultaat |
|--|--|--------------------|-----------------------|----------------|-----------|
|  |  |                    |                       | €              | €         |
| <b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b> |  |                    |                       |                |           |
| Cyclotron MCA B.V.                               | Vervaardigen radiofarmaceutische producten | 18.000             | 100%                  | -1.063.051     | -224.888  |
| Dermatologie MGG B.V.                            | Dermatologie                               | 80                 | 80%                   | 613.396        | 317.798   |
| CMK Lease 7 B.V.                                 | geen                                       | 18.151             | 100%                  | 18.151         | 0         |
| Symbiant B.V.                                    | Pathologie                                 | 6.000              | 33%                   | 3.033.837      | -262.834  |

**Toelichting:**

De cijfers van de deelnemingen betreffen het boekjaar 2014 (laatst vastgestelde jaarrekening)

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

|                    | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|--------------------|------------------|------------------|
|                    | €                | €                |
| Medische middelen  | 824.773          | 784.165          |
| Voedingsmiddelen   | 11.574           | 6.869            |
| Hulpmiddelen       | 1.198.249        | 1.125.948        |
| Overige voorraden: |                  |                  |
| Geneesmiddelen     | 2.654.421        | 2.626.186        |
| Overige voorraden  | 958.908          | 906.131          |
| Totaal voorraden   | <u>5.647.925</u> | <u>5.449.299</u> |

**Toelichting:**

Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht van € 277.000 (2014: € 257.000).

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

De specificatie is als volgt:

|  | <u>31-dec-15</u>   | <u>31-dec-14</u>  |
|--|--------------------|-------------------|
|  | €                  | €                 |
| Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment | 3.723.105          | 4.693.979         |
| Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment        | 32.766.945         | 60.919.241        |
| Af: ontvangen voorschotten                                     | -48.529.196        | -49.753.259       |
| Totaal onderhanden werk  | <u>-12.039.147</u> | <u>15.859.961</u> |

**Toelichting:**

De openstaande DBC's per ultimo boekjaar zijn gewaardeerd en tot uitdrukking gebracht in de post onderhanden werk. Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's wordt gewaardeerd tegen de waarde van de reeds uitgevoerde verrichtingen en is inclusief het honorarium voor medisch specialisten.

De waarde van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die per ultimo boekjaar open stonden. Dit is bepaald met behulp van de landelijke onderhanden werk grouper.

Op het onderhanden werk is geen voorziening in mindering gebracht.

Op het onderhanden werk is het deel van de overfinanciering 2015 (totaal € 4.457.000 tegenover boekjaar 2014 totaal € 14.052.000) dat kan worden toegerekend aan het onderhandenwerk in mindering gebracht. Dit betreft € 46.000 (2014: € 706.000) voor het A segment en € 416.000 (2014: € 1.304.000) voor het B segment.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

5. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

|                                | <u>2014</u>      | <u>2015</u>      |
|--------------------------------|------------------|------------------|
|                                | €                | €                |
| <b>Saldo per 1 januari</b>     | 45.713           | 2.034.748        |
| Financieringsverschil boekjaar |                  | 0                |
| Correcties voorgaande jaren    | 1.989.035        | 46               |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | <u>1.989.035</u> | <u>46</u>        |
| <b>Saldo per 31 december</b>   | <u>2.034.748</u> | <u>2.034.794</u> |

Stadium van vaststelling (per erkenning):

b

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

|  | <u>31-dec-15</u> | <u>31-dec-14</u> |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| Waarvan gepresenteerd als:                       |                  |                  |
| - vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 2.070.370        | 2.070.370        |
| - schulden uit hoofde van financieringsoverschot | <u>35.576</u>    | <u>35.576</u>    |
|  | <u>2.034.794</u> | <u>2.034.794</u> |

6. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

|   | <u>31-dec-15</u>   | <u>31-dec-14</u>   |
|---|--------------------|--------------------|
|   | €                  | €                  |
| Vorderingen op debiteuren   | 44.734.844         | 28.815.586         |
| Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten                       | 60.071.426         | 69.862.781         |
| Vorderingen uit hoofde van transitie-regeling                           | 0                  | 0                  |
| Overige vorderingen:  |                    |                    |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen                                     | 1.442.088          | 2.565.000          |
| Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen | 0                  | 0                  |
| Vooruitbetaalde bedragen  | 4.285.067          | 1.355.916          |
| Nog te ontvangen bedragen   | 8.302.550          | 10.729.111         |
| <b>Totaal debiteuren en overige vorderingen</b>                         | <u>118.835.976</u> | <u>113.328.394</u> |

**Toelichting:**

Het bedrag aan overfinanciering (totaal 2015: € 4.457.000 tegenover boekjaar 2014 totaal € 14.052.000) toe te rekenen aan gefactureerde DOT producten 2015 van € 4.000.000 (2014 € 12.042.000) is in mindering gebracht op de vordering debiteuren en op de nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten.

De voorziening oninbare debiteuren die in aftrek op de vorderingen is gebracht bedraagt € 1.776.000 tegenover € 2.251.000 in 2014.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

7. *Liquide middelen*

*De specificatie is als volgt:*

|                         | <u>31-dec-15</u>  | <u>31-dec-14</u> |
|-------------------------|-------------------|------------------|
|                         | €                 | €                |
| Bankrekeningen          | 25.075.826        | 0                |
| Kassen                  | 0                 | 0                |
| Totaal liquide middelen | <u>25.075.826</u> | <u>0</u>         |

**Toelichting:**

In de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van EUR 25 miljoen begrepen, die in maart 2016 aflopen. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

|                              | <u>31-dec-15</u>  | <u>31-dec-14</u>  |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
|                              | €                 | €                 |
| Kapitaal                     | 1.599.219         | 1.599.219         |
| Bestemmingsreserves          | 67.858.225        | 59.940.460        |
| Bestemmingsfondsen           | 3.872.306         | 3.872.306         |
| Algemene en overige reserves | 3.180.492         | 3.180.492         |
| Totaal eigen vermogen        | <u>76.510.242</u> | <u>68.592.477</u> |

**Kapitaal**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                 | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|-----------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                 | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Kapitaal        | 1.599.219                             | 0                                      | 0                                 | 1.599.219                              |
| Totaal kapitaal | <u>1.599.219</u>                      | <u>0</u>                               | <u>0</u>                          | <u>1.599.219</u>                       |

**Bestemmingsreserves**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                             | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                             | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Bestemmingsreserves:        |                                       |  |                                   |  |
| Reserve aanvaardbare kosten | 59.940.460                            | 7.917.765                              | 0                                 | 67.858.225                             |
| Totaal bestemmingsreserves  | <u>59.940.460</u>                     | <u>7.917.765</u>                       | <u>0</u>                          | <u>67.858.225</u>                      |

**Bestemmingsfondsen**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                           | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|---------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                           | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Bestemmingsfondsen:       |                                       |  |                                   |  |
| Pensioenreserve           | 3.872.306                             | 0                                      | 0                                 | 3.872.306                              |
| Totaal bestemmingsfondsen | <u>3.872.306</u>                      | <u>0</u>                               | <u>0</u>                          | <u>3.872.306</u>                       |

**Algemene en overige reserves**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                     | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2015</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2015</u> |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                                     | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Overige reserves:                   |                                       |  |                                   |  |
| Overige reserve                     | 3.180.492                             | 0                                      | 0                                 | 3.180.492                              |
| Totaal algemene en overige reserves | <u>3.180.492</u>                      | <u>0</u>                               | <u>0</u>                          | <u>3.180.492</u>                       |

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2015  
en resultaat over 2015

*De specificatie is als volgt :*

|   | <b>Eigen<br/>vermogen</b> | <b>Resultaat</b> |
|---|---------------------------|------------------|
|   | €                         | €                |
| Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:          | 76.510.242                | 7.917.765        |
| Starlet   | 1.441.141                 | 503.813          |
| Aandeel derden Dermatologie MGG B.V.              | 147.779                   | 0                |
| Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat | <u>78.099.163</u>         | <u>8.421.578</u> |

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

9. Voorzieningen

| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i> | Saldo per<br>1-jan-2015 | Dotatie          | Onttrekking      | Vrijval         | Saldo per<br>31-dec-2015 |
|--|-------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------------------|
|  | €                       | €                | €                | €               | €                        |
| Voorziening asbest                             | 3.932.400               | 0                | 338.571          | -487.016        | 3.106.813                |
| Negatieve deelnemingen                         | 1.063.051               | 0                | 0                | -31.451         | 1.031.600                |
| Persoonlijk levensfase budget                  | 12.129.400              | 3.004.496        | 279.295          | 0               | 14.854.601               |
| Voorziening jubileumuitkeringen                | 970.000                 | 1.017.997        | 282.934          | 0               | 1.705.063                |
| Voorziening systeemrisico's                    | 957.597                 | 589.000          | 957.597          | 0               | 589.000                  |
| Voorziening transitievergoeding                | 0                       | 703.698          | 0                | 0               | 703.698                  |
| Voorziening langdurig zieken                   | 0                       | 169.231          | 0                | 0               | 169.231                  |
| Overige voorzieningen                          | 875.000                 | 0                | 875.000          | 0               | 0                        |
| <b>Totaal voorzieningen</b>                    | <b>19.927.448</b>       | <b>5.484.422</b> | <b>2.733.397</b> | <b>-518.467</b> | <b>22.160.006</b>        |

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

|  | 31-dec-2015 |
|--|-------------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 1.686.929   |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 20.473.077  |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                  | 0           |

**Toelichting per categorie voorziening:**

De voorziening asbest betreft de inschatting voor het saneren van asbest op basis van een saneringsonderzoek op alle locaties. In voorgaande jaren was de voorziening onderdeel van de voorziening groot onderhoud. In 2015 is de benaming aangepast om duidelijk te maken waar deze voorziening betrekking op heeft.

De verslaggevingsrichtlijn voor personeelsbeloningen (RJ 271) verplicht het treffen van een voorziening jegens personeelsleden voor toekomstige verplichtingen groter dan een jaar.

De voorziening persoonlijk levensfase budget heeft betrekking op de individuele rechten die voortvloeien uit de CAO ziekenhuizen. De voorziening persoonlijk levensfase budget bestaat uit de voorziening voor reguliere rechten alsmede uit de voorziening voor de specifieke overgangsregeling.

De voorziening systeemrisico's betreft de inschatting van de uitkomsten van het self assessment 2015, voorzover er geen sprake is van overfinanciering.

De voorziening negatieve deelnemingen heeft betrekking op:  
- Cyclotron B.V. In 2015 is een positief resultaat behaald van € 31.451. Per ultimo 2015 bedraagt de netto vermogenswaarde € - 1.031.600.

De voorziening transitievergoeding betreft een voorziening voor verwachte ontslaguitkeringen (nav transitievergoedingen) en gerelateerde loonkosten.

De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor het salaris (max 2 jaar) aan medewerkers die langdurig ziek zijn.

De overige voorzieningen uit 2014 betrof een extra voorziening in verband met mogelijk onterecht gedeclareerde zorg. In 2015 heeft een vrijval plaatsgevonden van € 875.000.

5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

De specificatie is als volgt:

|  | <u>31-dec-15</u>  | <u>31-dec-14</u>   |
|--|-------------------|--------------------|
|  | €                 | €                  |
| Schulden aan banken                                      | 94.850.939        | 101.452.056        |
| Overige langlopende schulden                             | 0                 | 0                  |
| Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) | <u>94.850.939</u> | <u>101.452.056</u> |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | <u>2015</u>        | <u>2014</u>        |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| Stand per 1 januari                        | 110.770.362        | 87.124.593         |
| Bij: nieuwe leningen                       | 4.800.000          | 34.547.725         |
| Af: aflossingen                            | 9.918.305          | 10.901.956         |
| Stand per 31 december                      | <u>105.652.057</u> | <u>110.770.362</u> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar | 10.801.118         | 9.318.306          |
| Stand langlopende schulden per 31 december | <u>94.850.939</u>  | <u>101.452.056</u> |

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

|   |            |             |
|---|------------|-------------|
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 10.801.118 | 9.318.306   |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 94.850.939 | 101.452.056 |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)   | 59.501.615 | 66.643.294  |

**Toelichting:**

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (5.1.16). De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Er is geen sprake van embedded derivaten. RJ 290 Richtlijn voor financiële instrumenten is derhalve niet van toepassing.



5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

11. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

|   | <u>31-dec-15</u>   | <u>31-dec-14</u>   |
|---|--------------------|--------------------|
|   | €                  | €                  |
| Schulden aan kredietinstellingen              | 0                  | 7.349.593          |
| Crediteuren                                   | 19.730.270         | 18.311.517         |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen | 10.801.118         | 9.318.306          |
| Belastingen en sociale premies                | 17.048.352         | 8.040.994          |
| Schulden terzake pensioenen                   | 1.417.936          | 1.980.071          |
| Nog te betalen salarissen                     | 131.789            | 13.991             |
| Vakantiegeld                                  | 6.842.312          | 6.781.681          |
| Vakantiedagen                                 | 3.553.542          | 3.357.109          |
| Schulden uit hoofde van transitierегeling     | 0                  | 17.173.363         |
| Overige schulden:                             |                    |                    |
| Schuld aan zorgverzekeraars                   | 32.165.120         | 31.549.327         |
| Schuld aan specialisten                       | 4.084.959          | 6.375.930          |
| Nog te betalen rente                          | 1.107.543          | 889.158            |
| Overige schulden                              | 18.847.960         | 19.889.201         |
| Totaal overige kortlopende schulden           | <u>115.730.901</u> | <u>131.030.241</u> |

**Toelichting:**

Per 31 december 2015 is met de ABN Amro Bank N.V. kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 78 miljoen (2014: EUR 77,8 miljoen) overeengekomen, met als rentepercentage het gemiddeld 1-maands Euribor tegen een op concernniveau overeengekomen debiteuren en liquiditeitsopslag.

Ten behoeve van deze kredietfaciliteit zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- verpanding van de vorderingen en inventarissen door Noordwest;
- gezamenlijke hypotheek ten behoeve van van ABN Amro, het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) en de Gemeente Den Helder met betrekking tot de aan Noordwest toebehorende registergoederen.

De schuld uit hoofde van transitierегeling is in 2015 volledig terugbetaald. Voor de stand van zaken inzake de afwikkeling van de transitie wordt verwezen naar de grondslagen.

12. Financiële instrumenten

**Algemeen**

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

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

**Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn grotendeels geconcentreerd bij de verzekeraars.

**Renterisico en kasstroomrisico**

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

### 5.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

#### **Reële waarde**

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

#### **13. Niet in de balans opgenomen regelingen**

##### **Garantiestelling Centramed**

De stichting heeft een garantiestelling afgegeven aan de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A. voor een bedrag van € 135.520.

##### **Waarborgfonds voor de zorgsector**

Op elke deelnemer van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) rust de verplichting om voor maximaal 3% van de restantschuld van de leningen bij te dragen. Deze zekerheid is nodig voor het geval het fonds onverhoopt uitbetalingen aan geldgevers moet doen vanwege het financieel in gebreke blijven van deelnemers.

Het obligo dat hieruit voortvloeit bedraagt voor het verslagjaar € 1.663.667. Dit obligo wordt terugbetaald zodra het vermogen van het WfZ weer op niveau is.

##### **Investerings**

Uit hoofde van investeringen zijn per balansdatum verplichtingen aangegaan ter waarde van € 2,2 miljoen.

##### **Verplichtingen inzake aankoop grond Heerhugowaard**

Conform de samenwerkingsovereenkomst met de Gemeente Heerhugowaard heeft het MCA de verplichting, bij het eventueel niet doorgaan van de gehele aankoop grond in verband met de nieuwbouw, een deel van het perceel te kopen.

De voorwaardelijke verplichting hiervoor bedraagt ultimo 2015 € 3,4 miljoen.

##### **Verplichting ORT**

In de afgelopen periode zijn een aantal gerechtelijke uitspraken gedaan over het recht op onregelmatigheidstoelage (ORT) tijdens vakantie. Gelet op de onduidelijkheid over de reikwijdte van de jurisprudentie heeft Noordwest geen toezeggingen gedaan aan de medewerkers. Het is onzeker of de huidige jurisprudentie zal leiden tot een verplichting en daarmee gepaarde uitstroom van middelen. Om die reden kan geen betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting. Hierdoor komt de verplichting niet in aanmerking om in de balans als voorziening te worden opgenomen.

##### **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. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2015 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 20.297,6 miljoen (prijsniveau 2014).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2015 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2015. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Voor 2013 en 2014 zijn ook nog geen bedragen vastgesteld of opgelegd. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2015.

##### **Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

##### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Per 1 mei 2016 zal er naar verwachting (en met terugwerkende kracht per 1 januari 2016) sprake zijn van een uitzak van de activiteiten van Stichting Starlet naar Starlet B.V. (nu nog Starcontrol B.V.) waarbij de dan lege Stichting Starlet DC juridisch zal fuseren met de Stichting Noordwest Ziekenhuis groep.

## 5.1.14 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

|   | Bedrijfs-<br>gebouwen en<br>terreinen | Machines en<br>installaties | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen,<br>technische en<br>administratieve<br>uitrusting | Materiële vaste<br>bedrijfsactiva in<br>uitvoering en<br>vooruitbetalingen<br>op materiële<br>vaste activa | Niet aan het<br>bedrijfsproces<br>dienstbare<br>materiële activa | Totaal             |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|--|--|--|--------------------|
|   | €                                     | €                           | €  | €  | €  | €                  |
| <b>Stand per 1 januari 2015</b>               |                                       |                             |  |  |  |                    |
| - aanschafwaarde                              | 230.636.075                           | 126.816.630                 | 0  | 447.907  | 345.648  | 358.246.260        |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                                     | 0                           | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 102.118.687                           | 73.919.472                  | 0  | 0  | 145.440  | 176.183.599        |
| Boekwaarde per 1 januari 2015                 | <u>128.517.388</u>                    | <u>52.897.158</u>           | <u>0</u>   | <u>447.907</u>   | <u>200.208</u>   | <u>182.062.661</u> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>               |                                       |                             |  |  |  |                    |
| - investeringen                               | 1.597.102                             | 5.160.537                   | 0  | 9.208.516  | 0  | 15.966.155         |
| - herwaarderingen                             | 0                                     | 0                           | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| - afschrijvingen                              | 7.298.337                             | 11.173.899                  | 0  | 0  | 0  | 18.472.236         |
| - bijzondere waardeverminderingen             | 2.040.000                             | 0                           | 0  | 10.226.554   | 0  | 12.266.554         |
| <i>- terugname geheel afgeschreven activa</i> |                                       |                             |  |  |  |                    |
| .aanschafwaarde                               | 15.310.981                            | 32.637.699                  | 0  | 0  | 0  | 47.948.680         |
| .cumulatieve herwaarderingen                  | 0                                     | 0                           | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | 15.310.981                            | 32.637.699                  | 0  | 0  | 0  | 47.948.680         |
| <i>-herrubricering</i>                        |                                       |                             |  |  |  |                    |
| .aanschafwaarde                               | -11.965.089                           | 132.105                     |  | 12.178.632   | -345.648   | 0                  |
| .cumulatieve herwaarderingen                  |                                       |                             |  |  |  |                    |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | -145.448                              | 8                           |  |  | 145.440  | 0                  |
| <i>- desinvesteringen</i>                     |                                       |                             |  |  |  |                    |
| aanschafwaarde                                | 8                                     | 214.987                     | 0  | 0  | 0  | 214.995            |
| cumulatieve herwaarderingen                   | 0                                     | 0                           | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| cumulatieve afschrijvingen                    | 2.105                                 | 11.750                      | 0  | 0  | 0  | 13.855             |
| per saldo                                     | -2.097                                | 203.237                     | 0  | 0  | 0  | 201.140            |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)            | <u>-19.849.675</u>                    | <u>-6.084.486</u>           | <u>0</u>   | <u>11.160.594</u>  | <u>-200.208</u>  | <u>-14.973.775</u> |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>             |                                       |                             |  |  |  |                    |
| - aanschafwaarde                              | 204.957.099                           | 99.256.586                  | 0  | 21.835.055   | 0  | 326.048.740        |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                                     | 0                           | 0  | 0  | 0  | 0                  |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 96.289.386                            | 52.443.914                  | 0  | 10.226.554   | 0  | 158.959.854        |
| Boekwaarde per 31 december 2015               | <u>108.667.713</u>                    | <u>46.812.672</u>           | <u>0</u>   | <u>11.608.501</u>  | <u>0</u>   | <u>167.088.886</u> |
| <i>Afschrijvingspercentage</i>                | 2% / 2,2%<br>5% / 10%                 | 5% / 10%<br>14% / 33%       |  |  | 2% / 5%  |                    |

5.1.15 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

|   | Deelnemingen<br>in groepsmaat-<br>schappijen | Overige<br>deelnemingen | Vorderingen op<br>groepsmaat-<br>schappijen | Vorderingen op<br>participanten en<br>op maatschappij-<br>en waarin wordt<br>deelgenomen<br>(overige<br>deelnemingen) | Overige<br>effecten | Vordering op<br>grond van<br>compensa-<br>tieregeling | Overige<br>vorderingen | Totaal           |
|---|--|-------------------------|---|---|---------------------|---|------------------------|------------------|
|   | €  | €                       | €   | €   | €                   | €   | €                      | €                |
| Boekwaarde per 1 januari 2015           | 508.869                                      | 1.758.244               | 0   | 0   | 0                   | 0   | 0                      | 2.267.113        |
| Resultaat deelnemingen                  | 500.398                                      | -80.273                 |   |   |                     |   |                        | 420.125          |
| Ontvangen dividend                      | -400.000                                     | 0                       |   |   |                     |   |                        | -400.000         |
| Verstekte leningen / verkregen effecten |  |                         | 0   | 0   | 320.591             | 0   | 0                      | 320.591          |
| Boekwaarde per 31 december 2015         | <u>609.267</u>                               | <u>1.677.971</u>        | <u>0</u>                                    | <u>0</u>  | <u>320.591</u>      | <u>0</u>  | <u>0</u>               | <u>2.607.829</u> |

## BIJLAGE

## 5.1.16 Overzicht langlopende schulden ultimo 2015 (enkelvoudig)

| Leninggever   | Datum     | Hoofdsom   | Totale looptijd | Soort lening | Werkelijke rente | Restschuld 31 december 2014 | Nieuwe leningen in 2015 | Aflossing in 2015 | Restschuld 31 december 2015 | Restschuld over 5 jaar | Rosterende looptijd in jaren eind 2015 | Aflos-singswijze | Aflos-sing 2016   | Gestelde zekerheden |
|---------------|-----------|------------|-----------------|--------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|--|------------------|-------------------|---------------------|
|               |           | €          |                 |              | %                | €                           | €                       | €                 | €                           | €                      |  |                  | €                 |                     |
| BNG           | 1-jun-95  | 11.344.505 | 26              | onderhands   | 7,300%           | 2.722.681                   | 0                       | 453.780           | 2.268.901                   | 0                      | 5                                      | lineair          | 453.780           | Gemeente Garantie   |
| Rabobank      | 26-okt-95 | 18.151.209 | 26              | onderhands   | 6,980%           | 4.356.290                   | 0                       | 726.048           | 3.630.242                   | 0                      | 5                                      | lineair          | 726.048           | Gemeente Garantie   |
| NWB           | 18-dec-96 | 14.747.857 | 25              | onderhands   | 6,285%           | 4.129.400                   | 0                       | 589.914           | 3.539.486                   | 589.914                | 6                                      | lineair          | 589.915           | Gemeente Garantie   |
| Rabobank      | 18-dec-96 | 14.747.857 | 25              | onderhands   | 6,285%           | 4.129.399                   | 0                       | 589.914           | 3.539.486                   | 589.914                | 6                                      | lineair          | 589.914           | Gemeente Garantie   |
| BNG           | 1-apr-01  | 4.537.803  | 26              | onderhands   | 5,650%           | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 12                                     | fixe             | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG           | 1-apr-01  | 4.537.802  | 27              | onderhands   | 5,650%           | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 13                                     | fixe             | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG           | 1-apr-01  | 4.537.802  | 28              | onderhands   | 5,650%           | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 14                                     | fixe             | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG           | 1-apr-01  | 4.537.802  | 29              | onderhands   | 5,650%           | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 15                                     | fixe             | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG           | 1-apr-01  | 4.537.802  | 30              | onderhands   | 5,650%           | 4.537.802                   | 0                       | 0                 | 4.537.802                   | 4.537.802              | 16                                     | fixe             | 0                 | WFZ Garantie        |
| NWB           | 2-apr-02  | 5.400.000  | 15              | onderhands   | 4,155%           | 1.080.000                   | 0                       | 360.000           | 720.000                     | 0                      | 2                                      | lineair          | 360.000           | WFZ Garantie        |
| BNG           | 13-jan-04 | 10.000.000 | 10              | onderhands   | 3,957%           | 0                           | 0                       | 0                 | 0                           | 0                      | 0                                      | lineair          | 0                 | WFZ Garantie        |
| BNG           | 21-jan-04 | 5.000.000  | 30              | onderhands   | 5,055%           | 5.000.000                   | 0                       | 0                 | 5.000.000                   | 5.000.000              | 19                                     | fixe             | 0                 | WFZ Garantie        |
| NWB           | 18-dec-07 | 4.537.800  | 10              | onderhands   | 4,575%           | 1.361.340                   | 0                       | 453.780           | 907.560                     | 0                      | 2                                      | lineair          | 453.780           | WFZ Garantie        |
| BNG           | 18-dec-07 | 4.538.000  | 10              | onderhands   | 4,530%           | 1.361.400                   | 0                       | 453.800           | 907.600                     | 0                      | 2                                      | lineair          | 453.800           | WFZ Garantie        |
| BNG           | 22-dec-08 | 4.538.000  | 10              | onderhands   | 4,390%           | 1.815.200                   | 0                       | 453.800           | 1.361.400                   | 0                      | 3                                      | lineair          | 453.800           | WFZ Garantie        |
| NWB           | 16-dec-09 | 20.000.000 | 10              | onderhands   | 3,260%           | 10.000.000                  | 0                       | 2.000.000         | 8.000.000                   | 0                      | 4                                      | lineair          | 2.000.000         | WFZ Garantie        |
| BNG           | 16-dec-09 | 20.000.000 | 20              | onderhands   | 4,050%           | 15.000.000                  | 0                       | 1.000.000         | 14.000.000                  | 9.000.000              | 14                                     | lineair          | 1.000.000         | WFZ Garantie        |
| BNG           | 1-jul-13  | 3.400.000  | 5               | onderhands   | 0,950%           | 2.550.000                   | 0                       | 680.000           | 1.870.000                   | 0                      | 3                                      | lineair          | 680.000           | WFZ Garantie        |
| ABNAMRO       | 11-dec-14 | 7.000.000  | 10              | onderhands   | 2,600%           | 7.000.000                   | 0                       | 349.998           | 6.650.002                   | 4.316.682              | 9                                      | lineair          | 466.664           | *                   |
| ABNAMRO       | 11-dec-14 | 9.975.000  | 10              | onderhands   | 2,650%           | 9.975.000                   | 0                       | 374.063           | 9.600.937                   | 7.107.188              | 9                                      | lineair          | 498.750           | *                   |
| BNG           | 1-jan-05  | 1.361.341  | 10              | onderhands   | 3,059%           | 136.134                     | 0                       | 136.134           | -                           | 0                      | 0                                      | lineair          | 0                 | Waarborgfonds       |
| NWB           | 4-nov-14  | 6.000.000  | 15              | onderhands   | 1,720%           | 6.000.000                   | 0                       | 0                 | 6.000.000                   | 5.400.000              | 14                                     | na 5 jr in 10 jr | 0                 | Gemeente Den Helder |
| ABNAMRO       | 11-dec-14 | 10.100.000 | 10              | onderhands   | 2,750%           | 10.100.000                  | 0                       | 504.999           | 9.595.001                   | 4.736.000              | 9                                      | lineair          | 673.332           | *                   |
| ABNAMRO       | 1-jul-15  | 4.800.000  | 4               | onderhands   | 2,80%            | 0                           | 4.800.000               | 600.000           | 4.200.000                   | 0                      | 4                                      | lineair          | 1.200.000         | *                   |
| <b>Totaal</b> |           |            |                 |              |                  | <b>109.405.856</b>          | <b>4.800.000</b>        | <b>9.726.230</b>  | <b>104.479.626</b>          | <b>59.428.708</b>      |  |                  | <b>10.599.783</b> |                     |

Financial lease contracten locatie Alkmaar 2015  
 Financial lease contracten locatie Den Helder 2015

|                    |                  |                  |                    |                   |        |              |                   |               |
|--------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|---------------|
| 796.310            | 0                | 99.390           | 696.920            | -                 | 3      | leasetermijn | 104.302           | Leasecontract |
| 568.196            | 0                | 92.685           | 475.511            | 72.907            | 1,5/5% | leasetermijn | 97.033            | Leasecontract |
| <b>110.770.362</b> | <b>4.800.000</b> | <b>9.918.305</b> | <b>105.652.057</b> | <b>59.501.615</b> |        |              | <b>10.801.118</b> |               |

### 5.1.17 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

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

#### BATEN

##### 14. Toelichting opbrengsten zorgprestaties

|   | <u>2015</u>               | <u>2014</u>               |
|---|---------------------------|---------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>              | €                         | €                         |
| Opbrengsten zorgverzekeringswet                   | 385.773.199               | 320.607.588               |
| Opbrengsten transitierегeling                     | 959.073                   | -26.016                   |
| Beschikbaarheidsbijdragen Zorg                    | 6.453.960                 | 0                         |
| Opbrengst dienstverlening andere zorginstellingen | 6.117.856                 | 6.724.117                 |
| Overige zorgprestaties                            | 6.367.140                 | 2.415.591                 |
| <b>Totaal</b>                                     | <u><u>405.671.228</u></u> | <u><u>329.721.280</u></u> |

#### Toelichting:

Met ingang van 2015 is er sprake van integrale tarieven.

In 2014 werd het honorarium voor vrijgevestigd specialisten niet tot de omzet van de zorginstelling gerekend.

De beschikbaarheidsbijdragen betreft een bijdrage voor de SEH en de Acute verloskonde in Den Helder (2013, 2014 en 2015).

Onder de opbrengsten uit zorgverzekeringswet is tevens een bate van € 2 miljoen opgenomen inzake de afwikkeling FB tot en met 2011.

##### 15. Subsidies

|  | <u>2015</u>              | <u>2014</u>              |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                             | €                        | €                        |
| Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS                    | 14.611.949               | 15.753.844               |
| Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies | 3.982.081                | 2.362.406                |
| <b>Totaal</b>  | <u><u>18.594.030</u></u> | <u><u>18.116.250</u></u> |

#### Toelichting:

Onder de overige subsidies is de ontvangen subsidie kwaliteitsimpuls opgenomen van € 3,3 miljoen (2014: 1,2 miljoen).

##### 16. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

|   | <u>2015</u>              | <u>2014</u>              |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>  | €                        | €                        |
| Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):                      |                          |                          |
| Opbrengst parkeren  | 1.103.965                | 1.057.280                |
| Opbrengst personeelsrestaurant  | 664.347                  | 709.980                  |
| Opbrengst administratieve dienstverlening   | 1.705.934                | 2.072.052                |
| Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed): |                          |                          |
| Opbrengsten detachering   | 4.647.854                | 6.783.912                |
| Opbrengsten verhuur   | 1.371.690                | 1.328.985                |
| Overige opbrengsten   | 1.954.226                | 1.689.781                |
| <b>Totaal</b>   | <u><u>11.448.015</u></u> | <u><u>13.641.990</u></u> |

## 5.1.17 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

|  | <u>2015</u>               | <u>2014</u>               |
|--|---------------------------|---------------------------|
|  | €                         | €                         |
| Lonen en salarissen  | 155.701.044               | 150.520.395               |
| Sociale lasten   | 21.074.925                | 20.289.631                |
| Pensioenpremies  | 13.006.891                | 13.829.169                |
| Andere personeelskosten  | <u>8.205.869</u>          | <u>6.508.149</u>          |
| Subtotaal  | 197.988.728               | 191.147.344               |
| Personeel niet in loondienst                                     | 7.711.066                 | 7.827.161                 |
| Totaal personeelskosten  | <u><u>205.699.794</u></u> | <u><u>198.974.505</u></u> |
| Gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)                      | 3.011                     | 3.089                     |
| Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden | <u>3.011</u>              | <u>3.089</u>              |
| Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is          | 0                         | 0                         |

## 18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                          | <u>2015</u>       | <u>2014</u>       |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
|                          | €                 | €                 |
| Afschrijvingen:          |                   |                   |
| - materiële vaste activa | 18.472.240        | 19.351.067        |
| Totaal afschrijvingen    | <u>18.472.240</u> | <u>19.351.067</u> |

## 19. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                                      | <u>2015</u>       | <u>2014</u> |
|--------------------------------------|-------------------|-------------|
|                                      | €                 | €           |
| Bijzondere waardeverminderingen van: |                   |             |
| - materiële vaste activa             | 11.126.554        | 0           |
| Totaal                               | <u>11.126.554</u> | <u>0</u>    |

**Toelichting:**

De grond in Den Helder is opnieuw getaxeerd door een externe taxateur. Mede door de ligging en de beperkte bestemming is de grond lager gewaardeerd dan grond die in de markt wordt aangeboden. Van het huidige aanbod wordt echter zeer weinig verkocht hierdoor blijft de inschatting van de waarde onzeker. Op basis van de taxatie is de grond in 2015 met € 0,9 mln afgewaardeerd.

Voor de nieuwbouw is in 2015 besloten over te gaan tot een heroverweging van de scenario's. Hierdoor is voor de bedrijfswaarde van de aanloopkosten Heerhugowaard een waarderingsmodel opgesteld en daarbij is € 10,2 miljoen afgeboekt als impairment.

De afwaardering van de geactiveerde BTW (€ 1.140.000) over de grond Den Helder is gesaldeerd met de vrijval van de BTW verplichting en heeft derhalve geen resultaat effect.

5.1.17 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

LASTEN

20. Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten

De specificatie is als volgt:

|  | <u>2015</u>       | <u>2014</u>    |
|--|-------------------|----------------|
|  | €                 | €              |
| Honorariumkosten specialisten niet in loondienst | 52.087.928        | 744.387        |
| Totaal   | <u>52.087.928</u> | <u>744.387</u> |

**Toelichting:**

Met ingang van 2015 is er sprake van integrale tarieven.

Derhalve wordt in 2015 het honorarium dat is overeengekomen met de vrijgevestigd specialisten als kosten in de jaarrekening verantwoord.

21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

|  | <u>2015</u>        | <u>2014</u>        |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 12.948.348         | 12.671.124         |
| Algemene kosten                        | 22.770.148         | 23.852.653         |
| Patiënt- en bewonersgebonden kosten    | 89.395.045         | 85.883.831         |
| Onderhoud en energiekosten:            |                    |                    |
| - Onderhoud                            | 5.198.919          | 5.669.092          |
| - Energiekosten gas                    | 2.789.038          | 2.843.341          |
| - Energiekosten stroom                 | 526.614            | 538.426            |
| - Energie transport en overig          | 210.183            | 169.543            |
| Subtotaal                              | <u>8.724.753</u>   | <u>9.220.402</u>   |
| Huur en leasing                        | 670.104            | 668.438            |
| Dotaties en vrijval voorzieningen      | 555.600            | 361.799            |
| Totaal overige bedrijfskosten          | <u>135.063.997</u> | <u>132.658.246</u> |



5.1.17 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

**22. Financiële baten en lasten**

*De specificatie is als volgt:*

|                                   | <u>2015</u>              | <u>2014</u>              |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                   | €                        | €                        |
| Resultaat deelnemingen            | <u>531.848</u>           | <u>254.239</u>           |
| Subtotaal financiële baten        | <u>531.848</u>           | <u>254.239</u>           |
| Rentelasten                       | -5.796.569               | -5.273.915               |
| Resultaat deelnemingen            | <u>-80.273</u>           | <u>-324.887</u>          |
| Subtotaal financiële lasten       | <u>-5.876.842</u>        | <u>-5.598.802</u>        |
| Totaal financiële baten en lasten | <u><u>-5.344.994</u></u> | <u><u>-5.344.563</u></u> |

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.  
J.G.M. Hendriks 18-05-2016

W.G.  
F. Haak-van der Lely 18-05-2016

W.G.  
L.C. Bruggeman 18-05-2016

W.G.  
J.A. van Wijngaarden 18-05-2016

W.G.  
W.K. Jaarsma 18-05-2016

W.G.  
R.A. Cohen 18-05-2016

W.G.  
J. Crol-de Groot 18-05-2016

W.G.  
J.W.S. Eyssen 18-05-2016

W.G.  
D. Enklaar 18-05-2016

## **5.2 OVERIGE GEGEVENS**

**5.2 OVERIGE GEGEVENS**

**5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft de jaarrekening 2015 vastgesteld in de vergadering van 18 mei 2016.

De raad van toezicht van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft de jaarrekening 2015 goedgekeurd in de vergadering van 18 mei 2016.

**5.2.2 Controleverklaring**

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

**Controleverklaring van de  
onafhankelijke accountant**

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep  
Kenmerk:RA5041

### Verklaring over de jaarrekening 2015

#### *Ons oordeel*

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep ('de stichting') te Alkmaar gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in dit rapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2015; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

#### *De basis voor ons oordeel*

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

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

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

#### *Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van klassenindeling bezoldigingsmaximum*

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT en de brief ter zake van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) d.d. 20 februari 2015 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT, zoals bepaald en verantwoord door de stichting, als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum.

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om het de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

*Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening*

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

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, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

#### **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

##### *Andere informatie*

Dit rapport omvat, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, andere informatie. De andere informatie bestaat uit:

- het jaarverslag
- de overige gegevens.

Wij vermelden op basis van de verplichtingen onder de Regeling verslaggeving WTZi en de controlestandaarden dat:

- wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 'Zorginstellingen' is opgesteld, en of de door de Regeling verslaggeving WTZi vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Ons oordeel over de jaarrekening omvat niet de andere informatie en we brengen over de andere informatie geen controleoordeel of andere vorm van assurance conclusie tot uitdrukking. In het kader van onze controle van de jaarrekening is het, op basis van de controlestandaarden, onze verantwoordelijkheid om de andere informatie te lezen. Hierbij overwegen wij of een inconsistentie van materieel belang bestaat tussen de andere informatie en de jaarrekening. Hiertoe gebruiken wij de verkregen controle-informatie van de jaarrekeningcontrole en de tijdens de controle getrokken conclusies. Daarnaast gaan wij na of de andere informatie anderszins afwijkingen van materieel belang lijkt te bevatten. Als wij concluderen, gebaseerd op werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dat deze andere informatie een afwijking van materieel belang bevat, zijn wij verplicht dit feit te rapporteren.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie waaronder het opstellen van het jaarverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Rotterdam, 18 mei 2016

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

w.g. R. Karlas RA