

Spaarne Gasthuis



Jaarverslag 2016

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP



Voorwoord

Raad van bestuur

Alles wat we doen, start met de wil om samen de best mogelijke zorg te leveren. De ambities waarmee het Spaarne Gasthuis twee jaar geleden van start ging, geven ons daarbij richting: wij zijn een gasthuis, wij zijn een partner met passie, wij organiseren de zorg dichtbij als het kan en verder als het beter is en wij willen het niveau van topzorg verhogen.

2016 is een jaar waar we samen veel voor elkaar hebben gekregen. Het was het jaar van samen 1, van verhuizingen, elkaar (beter) leren kennen, harmoniseren en het beste van beide werelden (ziekenhuizen) samenvoegen. We raakten steeds meer aan elkaar gewend. Het was hard werken en af en toe voelde het als een stapje terug.

In dit jaar hebben we gewerkt aan onze strategie. Als gasthuis willen we opnieuw onderzoeken wat onze rol is in de maatschappij die continu verandert. Belangrijk daarbij is dat we het goed hebben met elkaar. Dat we goed met elkaar omgaan. Ons leiderschapsprogramma met de nadruk op persoonlijk leiderschap is cruciaal.

We zijn ervan overtuigd dat de zorg altijd beter kan. Mensen maken bij ons het verschil. Onze ambities blijven van kracht, maar de mensgerichte aanpak staat altijd centraal.

2016 was een goed jaar voor ons. Financieel hebben we een mooi resultaat gehaald. Ook hebben we een aantal mijlpalen behaald waarover u verder in het verslag meer gaat lezen. Een hele belangrijke mijlpaal willen we graag noemen: het behalen van de NIAZ-accreditatie. Met dank aan de nimmer aflatende inspanningen van alle medewerkers is het ons als gefuseerd ziekenhuis gelukt dit certificaat in één keer te behalen. Daar zijn we oprecht trots op. De patiënten en bezoekers van ons ziekenhuis kunnen op ons blijven bouwen. Wij blijven doorlopend werken aan verbetering en kwaliteit van onze zorg: nu en in de toekomst.

Dr. P.W.C. van Barneveld
Drs. C. Wolse

Raad van toezicht

De raad van toezicht stelt met tevredenheid vast dat de gestelde financiële en organisatorische doelen voor het jaar 2016 zijn behaald.

De in 2015 tot stand gekomen fusie is in 2016 verder uitgewerkt door met name de implementatie van de locatieprofilering en harmonisatie van de specialismen en afdelingen. Deze implementatie maakte dat iedereen op de werkvloer de fusie daadwerkelijk ging beleven. Het behouden van rust en richting vergde leiderschap op alle niveaus. Er kan op een stevig platform verder worden gebouwd.

Te allen tijde is 'de patiënt centraal' blijven staan. Uit de hoge rankings blijkt dat het nieuwe Spaarne Gasthuis daadwerkelijk voor kwaliteit en goede zorg staat, en dat de fusie zich daarin heeft bewezen. 'Gast in elkaars leven' is geen loze kreet gebleken. We moeten voortdurend kritisch blijven kijken naar onze patiëntenprocessen.

Er zijn Initiatieven genomen op het vlak van value based healthcare. Organisatorische processen worden onder de loep genomen. Leiderschap is nodig op alle niveaus en in 2017 worden grote stappen genomen met zogenoemd 'distributed leadership'. Medische innovatie is ook organisatorische innovatie.

De raad van toezicht is een ieder erkentelijk die zich in 2016 heeft ingezet voor het Spaarne Gasthuis, en met name drs. Y.M. Wilders, die in de zomer van dit jaar afscheid heeft genomen. Zij heeft gedurende 9 jaren een grote rol van betekenis gespeeld en in het fusieproces was haar inbreng van enorm belang.

De raad van toezicht heeft daarnaast afscheid genomen van drs. C. Blokland en mr. J.J. Pop. Wij zijn ze zeer erkentelijk voor hun grote bijdrage aan het Spaarne Gasthuis en de rechtsvoorgangers. Tegelijkertijd heeft de raad van toezicht drs. N.A. Vermeulen en mr. B.B. Schneiders als nieuwe leden mogen verwelkomen. De regionale verankering in de raad van toezicht is daarmee bestendig.

Ir. H.M. le Clerq, voorzitter

Inhoud

Raad van bestuur	2
Raad van toezicht	3
1. Uitgangspunten	6
1.1 Uitgangspunten van het jaarverslag 2016	6
1.2 Profiel van de organisatie	6
2. Kernprestaties	8
2.1 Kernegevens capaciteit, productie en personeel	8
2.2 Capaciteit per ziekenhuislocatie	8
3. Maatschappelijk ondernemen	9
3.1 Stakeholders en samenwerking	9
3.1.1 Externe stakeholders	9
3.1.2 Samenwerkingsrelaties voor de patiëntenzorg	11
3.1.3 Samenwerkingsrelaties voor opleiding en onderzoek	15
3.1.4 Overige samenwerkingsrelaties	16
3.2 Duurzaamheid	16
3.2.1 Aandacht voor het milieu	16
3.2.2 Fondsenwerving	17
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	19
4.1 Governancecode Zorg	19
4.2 Toezichthoudend orgaan	19
4.3 Bestuur	24
4.4 Medezeggenschap	27
4.4.1 Vereniging medische staf	27
4.4.2 Ondernemingsraad	29
4.4.3 Cliëntenraad	31
4.4.4 Verpleegkundig Stafconvent	32
5. Strategie en beleid	35
5.1 Missie	35
5.2 Visie en strategie	35
5.3 Jaarplannen	35
6. Inspanningen en prestaties	36
6.1 Patiëntenzorg	36
6.1.1 Lateralisatie	36
6.1.2 Value based healthcare	36
6.1.3 Klant Contact Centrum	36
6.1.4 Epic	36
6.1.5 Kwaliteit van zorg	36

6.1.6	Externe verantwoording	42
6.2	Onderwijs en onderzoek	46
6.3	Personeelsbeleid	47
6.4	Services	54
6.5	ICMT	56
6.6	Communicatie	57
6.7	Financieel beleid en bedrijfsvoering	58
6.8	Risicomanagement	62
7	Toekomstverwachtingen	64
8	Bijlagen	66
8.1	Lijst met afkortingen	66

1. Uitgangspunten

1.1 Uitgangspunten van het jaarverslag 2016

Het jaarverslag bestaat uit een maatschappelijk jaarverslag en de jaarrekening. Samen met de kern- en productiegegevens, die het Spaarne Gasthuis aanlevert aan DigiMV, legt de Stichting Spaarne Gasthuis hiermee verantwoording af over het jaar 2016.

De jaarrekening is een geconsolideerde jaarrekening. Hierin zijn de financiële gegevens van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen, waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd, opgenomen.

1.2 Profiel van de organisatie

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Spaarne Gasthuis
Adres	Spaarnepoort 1
Postcode	2134 TM
Plaats	Hoofddorp
Telefoonnummer	023 – 224 0000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41225010
E-mailadres	info@spaarnegasthuis.nl
Internetpagina/website	www.spaarnegasthuis.nl
Rechtsvorm	Stichting

Stichting Spaarne Gasthuis verleent medisch-specialistische zorg aan alle inwoners van Nederland en specifiek aan de inwoners van de regio Kennemerland, Haarlemmermeer en de Duin- en Bollenstreek.

Stichtingen en vennootschappen waar het Spaarne Gasthuis de centrale leiding of overwegende zeggenschap heeft, zijn:

- Stichting Spaarne Gasthuis
- Stichting Apotheek Haarlemse Ziekenhuizen¹
- Stichting Diaconessenhuis / Mariastichting tot steun aan het Interconfessioneel Spaarne Ziekenhuis (hierna: Steunstichting)²
- Stichting Transpaarne²
- Spaarnepoort 1 BV²
- Spaarnepoort 1 CV^{2,3}
- Zorgpoort 2005 BV²

- Zorgpoort 2005 CV^{2,3}
- Vijf Meren Kliniek BV^{1,4}

Voetnoten:

¹ Entiteit met statutaire vestigingsplaats in Haarlem.

² Entiteit met statutaire vestigingsplaats in Hoofddorp.

³ Spaarrepoort 1 CV en Zorgpoort 2005 CV. zijn in december 2016 opgeheven.

⁴ Sinds 1 januari 2015 heeft Spaarne Gasthuis een aandelenbelang van 55% in de Vijf Meren Kliniek BV. Dit belang is in 2016 verlaagd naar 54%. In deze vennootschap vinden de KNO- activiteiten van het ziekenhuis plaats. Het Spaarne Gasthuis heeft van 2015 tot en met 2019 recht op 100% van de winst van Vijf Meren Kliniek BV. in de vorm van koopsommen.

2. Kernprestaties

2.1 Kerngegevens capaciteit, productie en personeel

Kerngegevens personeel	Aantal / percentage
Aantal voltijd dienstverbanden (FTE)	2990
Gemiddelde omvang dienstverband	74%
Aantal medewerkers (op 31 december)	3868
Aantal dienstverbanden (op 31 december)	4043
Instroom	504
Uitstroom	473
Verlooperpercentage	12%
Gemiddelde leeftijd	46
Gemiddeld aantal dienstjaren	14
Percentage vrouwen	81%
Aantal verpleegkundigen	1188
Aantal medewerkers aan het einde van hun loonschaal	2364

2.2 Capaciteit per ziekenhuislocatie

Capaciteit bedden	Hoofddorp	Haarlem
Aantal erkende bedden per einde verslagjaar (klinische capaciteit en dag-/deeltijdbehandeling, inclusief cytostaticabehandelingen en dialyses)	396	439

De overige gegevens over capaciteit, productie en personeel zijn opgenomen in DigiMV.

3. Maatschappelijk ondernemen

3.1 Stakeholders en samenwerking

Het Spaarne Gasthuis heeft adviesorganen, te weten de vereniging medische staf, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het verpleegkundig stafconvent. Deze adviesorganen hebben frequent overleg met interne stakeholders, patiënten en medewerkers. Voor het verslag van de adviesorganen wordt verwezen naar paragraaf 4.4. De inspraakorganen geven conform de wettelijke of interne voorschriften (gevraagd of ongevraagd) advies of instemming. Nagenoeg alle adviezen zijn het afgelopen jaar door het bestuur overgenomen.

De medisch specialisten zijn verenigd in de vereniging medische staf (VMS), die statutair de positie van adviesorgaan heeft. De vrijevestigde specialisten zijn sinds eind 2014 verenigd in de maatschap medisch-specialistisch bedrijf Spaarne Gasthuis (MSB). De maatschap vormt de medisch-specialistische praktijk van binnen het ziekenhuis praktiserende vrijevestigde medisch specialisten. Voor de organisatiestructuur is ervoor gekozen dat het MSB een 'kamer MSB' vormt van de VMS (andere kamers van de VMS zijn: kamer kwaliteit & veiligheid, vereniging medisch specialisten dienstverband en de kamer opleiding, onderwijs & wetenschap).

Het Spaarne Gasthuis en het MSB hebben een samenwerkingsovereenkomst (zie paragraaf 4.4.1). Hierin is opgenomen hoe beide partijen de verantwoordelijkheid dragen voor kwaliteit en veiligheid van de zorg. De raad van bestuur en het VMS stafbestuur hebben dit onderwerp standaard op de agenda van hun tweewekelijkse overleg staan.

Ook overlegt het Spaarne Gasthuis frequent op bestuurlijk niveau met de belangrijkste externe stakeholders, te weten de huisartsen, patiënten(organisaties), banken/kapitaalverschaffers, (zorg)verzekeraars, opleidingsinstellingen, de gemeenten in het adherentiegebied en externe toezichthouders. Een belangrijk onderwerp in 2016 was de herallocatie van de zorg binnen de locaties van het Spaarne Gasthuis. De verhuisbewegingen tussen de beide locaties zijn in een vroegtijdig stadium gedeeld, zodat het Spaarne Gasthuis de door de stakeholders aangegeven aandachtspunten kon meenemen. Die aandachtspunten betroffen bijvoorbeeld de informatievoorziening aan huisartsen, ambulancedienst, patiënten en bezoekers.

3.1.1 Externe stakeholders

Zorgverzekeraars

De medisch-specialistische zorg van Spaarne Gasthuis is door zes verschillende samenwerkingsverbanden van zorgverzekeraars (koepels) ingekocht. De koepels met de grootste marktaandeel in het Spaarne Gasthuis betreffen Zilveren Kruis (voorheen Achmea), Multizorg

(waarin Zorg & Zekerheid) en VGZ. Gezamenlijk namen zij ruim 80% van de geleverde zorgwaarde af. Met deze partijen is, naast de intensieve overlegstructuur tijdens de onderhandelingen, gedurende het jaar maandelijks tot tweemaandelijks gesproken. Onderwerpen als langetermijncare en regiovisie, kwaliteit en doelmatigheid van zorg en ontwikkeling van de geleverde zorg (vulling financiële contractwaarde) staan dan op de agenda. Daarnaast is er twee tot drie keer per jaar een bestuurlijk overleg gevoerd met Zilveren Kruis en Multizorg. De raad van bestuur en de directieteams van de zorgverzekeraar namen hieraan deel.

Met Zilveren Kruis is een meerjarenovereenkomst medisch-specialistische zorg afgesloten. De intentie is dat met een meerjarenovereenkomst een beter afgestemd en meer consistent partnership tot stand komt, daar waar bij de jaarlijkse onderhandelingen tot op heden, veelal het kortetermijnbelang domineerde. De overeenkomst kent een ingangsdatum van 1 januari 2016 en heeft een looptijd van vijf jaar.

Naast de overeenkomsten medisch-specialistische zorg sloot het Spaarne Gasthuis ook overeenkomsten voor de paramedische zorg, de zorg voor asielzoekers en illegalen, voor kinderen volgens de jeugdwet, de zorg vallend onder de wet langdurige zorg en voor de zorg voor psychiatrische patiënten (psychiatrische afdeling algemeen ziekenhuis, PAAZ).

Kapitaalverschaffers

Het Spaarne Gasthuis heeft een kredietovereenkomst met ABN AMRO Bank NV en ING Bank NV. Onderdeel van de kredietovereenkomst is een investerings- en een exploitatiefaciliteit. Het Spaarne Gasthuis informeerde in 2016 periodiek de banken over de exploitatie, de liquiditeit en de invulling van het fusieprogramma. Aan de in het convenant opgenomen ratio's wordt door het Spaarne Gasthuis voldaan.

Gemeenten

Met de gemeenten in het adherentiegebied (regio Haarlemmermeer, Zuid-Kennemerland en de Duin- en Bollenstreek) wordt op regelmatige basis contact onderhouden. In 2016 zijn door de gemeenten werkbezoeken aan Spaarne Gasthuis gebracht en is op bestuurlijk niveau over de locatieprofilering gesproken.

Toeziethouders

Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)

In 2016 heeft de IGZ bezoeken gebracht aan het Spaarne Gasthuis in het kader van algemeen toezicht, themagericht onderzoek en het jaargesprek. Het jaargesprek stond in het teken van de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur voor het kwaliteitsbeleid in het algemeen en de risicosignalering en -beheersing in het bijzonder. Ook is er overleg geweest over de IGZ-prestatie-indicatoren en de calamiteitenmeldingen zoals voorgeschreven in de Kwaliteitswet Zorginstelling.

Daarnaast heeft IGZ bezoeken afgelegd in het kader van:

- thematoezicht op de spoedeisende hulp;
- thematoezicht medicatieveiligheid/Voor Toediening Gereed Maken (VTGM);
- thermometerbezoek medicatieoverdracht ziekenhuis naar 1^e lijn;
- onderzoek meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling.

Overige externe toezichthouders

- Arbeidsinspectie: toepassing arbo- en werktijdenregelingen en reguliere controles
- Nederlandse Zorgautoriteit (NZa): toezichthouder op het gebied van naleving regelgeving rond budgettering en facturering
- Autoriteit Consument & Markt (ACM): op het gebied van mededinging, marktwerking en prijsvorming
- College Bescherming Persoonsgegevens/Autoriteit Persoonsgegevens (CBP/AP)
- Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ITL)
- Nederlandse Voedsel en WarenAutoriteit (NVWA)
- CIBG
- Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming (ANVS) van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (toezicht op de kernenergiewet)

Brancheverenigingen

Het Spaarne Gasthuis is lid van:

- Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)
- Vereniging Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ)
- Vereniging Bedrijfstak Zorg Kennemerland (VBZ)
- VNO-NCW

Vakbonden

In het kader van de uitvoering van de CAO Ziekenhuizen heeft het Spaarne Gasthuis overleg met:

- FNV Zorg & Welzijn
- NU'91 regio Noord West
- CNV Zorg & Welzijn
- FBZ

3.1.2 Samenwerkingsrelaties voor de patiëntenzorg

Huisartsen

Het ziekenhuis hecht groot belang aan de samenwerking met de huisartsen en een goede afstemming van eerste- en tweedelijns medische zorg. In 2016 heeft het Spaarne Gasthuis in dit kader de volgende initiatieven genomen:

Medisch Contact Centrum Haarlem en Meer

In samenwerking met de huisartsen in de regio Kennemerland en Haarlemmermeer is in 2016 een

Medisch Contact Centrum (MCC) opgericht. Het 'MCC Haarlem en Meer' wordt gevormd door zowel huisartsen als medisch specialisten als een lid van de raad van bestuur van het Spaarne Gasthuis. Binnen het MCC worden medisch inhoudelijke afspraken gemaakt, regionale projecten gedefinieerd en begeleid, en procedures tussen eerste en tweede lijn gestroomlijnd. Tevens speelt het MCC een rol in de coördinatie van het regionale nascholingsaanbod in samenwerking met DokH (een organisatie voor nascholing voor eerstelijnszorgverleners). Om de communicatie tussen medisch specialisten en huisartsen te verbeteren is in 2016 een mobiel applicatie (app) ontwikkeld waarmee contactgegevens kunnen worden uitgewisseld en partijen elkaar kunnen vinden.

Zorgdomein

In mei 2016 is ZorgDomein door het Spaarne Gasthuis in gebruik genomen. Huisartsen kunnen hiermee, digitaal en gericht op de zorgvraag, patiënten naar het Spaarne Gasthuis verwijzen. Van nagenoeg alle specialismen is het zorgaanbod en bijbehorende inclusiecriteria, instructies, patiëntinformatie en actuele toegangstijden opgenomen in de verwijzapplicatie waardoor inmiddels 40% van het totaal aantal verwijzingen via ZorgDomein verloopt.

Huisartsenpost

De SEH op zowel Haarlem Noord als Haarlem Zuid is gecombineerd met de huisartsenpost van de Stichting Spoedpost Zuid-Kennemerland. De huisartsenpost Haarlemmermeer is gevestigd in locatie Hoofddorp naast de SEH.

Dappere Dokters

In november 2016 is het 2e Dappere Dokters Congres georganiseerd. Hieraan namen specialisten uit het Spaarne Gasthuis, specialisten ouderengeneeskunde en huisartsen uit de Bollenstreek Noord, Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland deel. De 'dappere dokters' zorgen voor een intensieve samenwerking tussen huisarts, specialist en andere zorgverleners met de meest optimale zorg voor de patiënt als doel. Op het 2e Dappere Dokters Congres in 2016 zijn opnieuw drie nieuwe concrete verbeteracties geformuleerd, te weten:

- medicatieoverdracht
- subacute ouderenzorg
- opvang van de uitbehandelde patiënt op de SEH (palliatief traject)

De samenwerking met de huisartsen blijkt verder onder meer uit:

- een jaarlijks symposium voor huisartsen
- nascholingen en symposia voor de deskundigheidsbevordering samen met DOKh
- een tweemaandelijks digitale nieuwsbrief aan alle huisartsen in de regio
- structureel overleg tussen de raad van bestuur met het bestuur van de huisartsenpost
- halfjaarlijkse HAGRO (huisartsengroep)-bijeenkomsten met de medisch specialisten
- de samenwerking Huisartsen-Spaarne Gasthuis (MCC)
- de ontwikkeling van een app

Verloskundige zorg

Het Spaarne Gasthuis werkt regionaal samen met de Kraamzorg Netwerk Noord Holland Zuid en Verloskundige Kring Groot Kennemerland om de verloskundige zorg in het kader van integrale geboortezorg te verbeteren. Deze regionale samenwerking heet de Verloskundige Samenwerkingsverbanden Rondom Zwanger (VSV- Rondom Zwanger). In 2016 heeft het VSV Rondom Zwanger een verdere invulling gegeven aan de samenwerking tussen de eerste en tweede lijn geboortezorg. Zo is er consensus bereikt over 55 transmurale prenatale zorgpaden waarmee in de gehele regio wordt gewerkt. Daarnaast is er een eenduidige werkwijze tot stand gekomen met betrekking tot echoscopieën. Op het gebied van kwaliteit is een analyse door Perined, een organisatie die zich landelijk in de geboortezorg bezighoudt met de perinatale audit en de perinatale registratie, op VSV niveau uitgevoerd. De uitslag van de analyse is besproken en acties zijn uitgezet. De samenwerking tussen de eerste en tweede lijn wordt versterkt dankzij de inzage applicatie voor alle partijen in de verschillende ICT systemen.

Ziekenhuizen

Met verschillende ziekenhuizen in de omliggende regio wordt samengewerkt:

- VU medisch centrum (VUmc)
- Academisch Medisch Centrum (AMC)
- Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis (AvvL)
- Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)
- Rode Kruis Ziekenhuis (RKZ)
- Onze Lieve Vrouwe Gasthuis (OLVG)
- Zaans Medisch Centrum (ZMC)
- Waterland ziekenhuis

Op specifieke gebieden zijn er samenwerkingsverbanden met:

- Ziekenhuis Amstelland
 - o Kennemer Interdisciplinair Centrum voor Kinderen, onderdeel van de praktijk voor kinderfysiotherapie
 - o Kinderrevalidatie
- Slotervaartziekenhuis / LUMC
 - o Medisch-specialistische zorg op het gebied van neurochirurgie (april 2016 beëindigd)
- Alrijne Ziekenhuis
 - o Onderlinge dienstverlening voor nucleaire geneeskunde en gezamenlijke afdeling klinische fysica
- UMC Utrecht en het Wilhelmina Kinderziekenhuis
 - o Wetenschappelijk onderzoek in het kader van een aantal grote trials met pneumokokken en kinkhoestvaccins bij kinderen en senioren

- VU medisch centrum
 - o Posttransplantatie patiënten (hematologische intensive care, HIC)
 - o Niertransplantaties met levende donoren
 - o Overname IC- patiënten en neonaten (post-IC/High Care)

Categorale instellingen

Het Spaarne Gasthuis werkt met verschillende categorale instellingen en andere eerste- en tweedelijns hulpverleners samen:

- GGD Kennemerland
 - o Geneeskundige Hulp bij Ongevallen en Rampen (GHOR)
- Stichting Revalidatie Ziekenhuizen Noord-Holland (SRZ-NH)
 - o medisch-specialistische zorg op het gebied van revalidatie
- Hartekamp groep/Kinderopvang Baloe, onderdeel van de Hartekamp groep
 - o Medisch-specialistische zorg op het gebied van kindergeneeskunde
 - o Consult kinderrevalidatie
- Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
 - o Justitieel Complex Schiphol (Spaarne Gasthuis verstrekt met bewaking door de DJI zorg voor bolletjesslikkers)
- GGZ inGeest
 - o Huurder Zuiderpoort
- JeugdRiagg Noord Holland Zuid
 - o Ambulante geestelijke gezondheidszorg
- Brijder Verslavingszorg, onderdeel van de Parnassia Bavo Zorggroep
 - o Verslavingszorg
- PsyQ, specialisme eetstoornissen onderdeel van de Parnassia Bavo Zorggroep
 - o Psychiatrische consulten
- Triversum
 - o Jeugdpsychiatrie
 - o Huurder van ruimten van het Spaarne Gasthuis
- Verpleeg- en verzorgingshuizen en Thuiszorg
 - o Met verschillende verpleeg- en verzorgingshuizen in de regio wordt samengewerkt op het gebied van ketenzorg en geriatrie.
- Hospice Bardo
 - o Met Hospice Bardo zijn afspraken gemaakt over de detachering van een palliatief geneeskundige in het Spaarne Gasthuis ten behoeve van het oncologiecentrum in Hoofddorp.

Instellingen voor diagnostisch onderzoek

- Stichting Streeklaboratorium voor de Volksgezondheid Kennemerland
- Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen
- Atalmedial

3.1.3 Samenwerkingsrelaties voor opleiding en onderzoek

Samenwerkingspartners voor wetenschappelijk onderzoek zijn STZ ziekenhuizen, het VUmc en het UMCU. De belangrijkste pijlers voor onderzoek zijn de vaccin- en immunologiestudies van de kindergeneeskunde, de orthopedische studies en de oncologiestudies. Het aantal aanvragen van studies door artsen was in 2016 honderd met tweeëntwintig begeleidingstrajecten voor masterstudenten.

Opleidingsgerelateerde contacten

- ROC NovaCollege
- ROC Leiden
- Hogeschool Inholland
- Hogeschool van Amsterdam
- Haagse Hogeschool
- Calibris, kenniscentrum voor leren in de praktijk voor zorg, welzijn en sport
- College Zorg Opleidingen (CZO)

VUmc Amstel Academie

- Beroepsvervolgopleidingen & bedrijfstrainingen VUmc
- Samenwerkingsverband OOR (Onderwijs- en Opleidings Regio) VUmc
- Samenwerkingsverband OOR (Onderwijs- en Opleidings Regio) AMC
- Samenwerkingsverband OZON (Onderwijs en opleiding Zorg Onderzoek Netwerk noordwest Noord Holland)

Ziekenhuis Amstelland & RKZ

- Verpleegkundige beroepsopleiding MBO 4

Gezamenlijk ontwikkelen en uitwisseling digitaal leercontent

- Erasmus medisch centrum
- Ziekenhuis Gelderse Vallei
- Antonius Ziekenhuis Nieuwegein
- Albert Schweitzerziekenhuis
- Flevoziekenhuis
- Rode Kruis Ziekenhuis
- Sint Lucas Andreas Ziekenhuis
- Noordwest Ziekenhuisgroep

Medisch-specialistische opleidingen

- VU medisch centrum (VUmc Compas)
- LUMC Leids Universitair Medisch Centrum
- AMC Amsterdam Medisch Centrum

3.1.4 Overige samenwerkingsrelaties

Regionaal Overleg Acute Zorgketen

Het Spaarne Gasthuis participeert in het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ). Het ROAZ is een regionaal overleg tussen de ketenpartners uit de acute zorg regio van het VUmc die onderling samenwerken voor het leveren van optimale zorg aan de acute patiënt. De samenwerking ligt vast in het Convenant Ketenpartners Acute Zorg Regio VUmc.

Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling Kennemerland

Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling Kennemerland (MDCK) is in Nederland het eerste centrum voor de aanpak van kindermishandeling waar alle onderzoeken op één locatie plaatsvinden. Het is gevestigd op de locatie in Hoofddorp, zodat kinderartsen en zo nodig forensisch artsen direct zijn in te zetten. Een team bestaande uit medewerkers van Veilig Thuis, Jeugdhulp, Jeugdbescherming, politie en jeugd- en volwassenenpsychiatrie is dagelijks aanwezig in het centrum. Medewerkers van overige instellingen zoals de Raad voor de Kinderbescherming, het Openbaar Ministerie en Centrum Jeugd en Gezin zijn op afroep beschikbaar.

De Stichting Digitale Snelweg Kennemerland

De Stichting Digitale Snelweg Kennemerland (SDSK) is een samenwerkingsverband van en voor zorgverleners op het gebied van ICT en informatie-uitwisseling in de regio Kennemerland en Amstelland- Meerlanden. Het doel is om snel en veilig de juiste informatie over de juiste patiënt op de juiste plek te krijgen. SDSK is eigenaar van een regionaal beveiligd netwerk dat deelnemende zorgverleners de mogelijkheid biedt snel en veilig informatie uit te wisselen.

Connect4Care

Connect4Care is een samenwerkingsverband van zorgverleners in de regio Noord-Holland Zuid voor de ontwikkeling en ondersteuning van zorgcommunicatie- en netwerkdiensten. Het Spaarne Gasthuis maakt gebruik van de diensten van Connect4care voor innovatieve zorgcommunicatieprojecten.

3.2 Duurzaamheid

3.2.1 Aandacht voor het milieu

Binnen het Spaarne Gasthuis wordt de ISO 26000 richtlijn gevolgd. Deze richtlijn over de Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties (MVO) dient als leidraad voor de duurzame strategie van het Spaarne Gasthuis. In 2016 heeft het Spaarne Gasthuis verder invulling gegeven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er zijn zeven MVO kernthema's geformuleerd waar diverse MVO projecten en activiteiten onder vallen. Het betreft:

1. bestuur van de organisatie
2. mensenrechten

3. arbeidsomstandigheden/arbeidspraktijk
4. milieu
5. eerlijk zakendoen/zorgketen
6. consumentenaangelegenheden/patiëntenbelangen
7. betrokkenheid bij en ontwikkeling in de gemeenschap.

Projecten en acties die in 2016 in dit kader hebben plaatsgevonden zijn:

- *Zonnepanelen*: op de daken van de locaties Hoofddorp en Haarlem Noord zijn zonnepanelen geplaatst.
- *Paper for Paper community*: een duurzaam recycleproces voor papier. Paper for paper haalt het oude papier van het ziekenhuis op, versnipperd het en maakt van de geperste balen papier nieuwe papierproducties zoals hygiënapapier (toilet papier, papieren handdoekjes) en kantoorpapier.
- *Duurzame voeding*: in de eerste week van oktober heeft de 'Week van de smaak' plaatsgevonden. De week stond in het teken van gezonde en eerlijke voeding. Gasten en bezoekers van het ziekenhuis konden genieten van extra smakelijke gerechten die met ambachtelijke, seizoensgebonden en duurzame producten waren bereid. Daarnaast is er in 2016 gekozen om biologisch kalfsvlees van Ecofields af te nemen. Ecofields is een bedrijf dat staat voor biologisch en eerlijk kalfsvlees.
- *'Kliek voor een piek'*: voor 1 euro worden de 'kliekjes' van de dag verkocht. Hiermee is een eerder initiatief in Hoofddorp nu op alle locaties ingevoerd en is een belangrijke stap gezet om voedselverspilling in het Spaarne Gasthuis tegen te gaan.
- *Oplaadpunten voor e-bikes*: in Hoofddorp waren er al oplaadpunten voor e-bikes. In 2016 zijn er tien oplaadpunten in de fietsenstalling in Haarlem geïnstalleerd.
- *Spaarne SPA*: diverse vrijwilligers hebben zich aangemeld om handmassages te geven aan patiënten. De vrijwilligers krijgen les in het geven van handmassages, de omgang met patiënten en situaties op de afdelingen en over hygiëneprotocollen.
- *PWN Watertap*: in Haarlem Zuid (bij de afdeling nucleaire geneeskunde) heeft de drinkwaterleverancier PWN bij wijze van test een drinkwatertap geplaatst. Het Spaarne Gasthuis is daarmee één van de vijf plekken in de regio waar de tap staat. PWN hoopt met deze tap kraanwater nog aantrekkelijker te maken zodat mensen minder vaak plastic wegwerpflesjes kopen.

3.2.2 Fondsenwerving

De Stichting Vrienden Spaarne Gasthuis verwerft financiële steun voor extra voorzieningen. Ook in 2016 zochten de fondsenwerfers financiering voor projecten die niet uit de reguliere budgetten konden worden betaald. Hiervoor deden zij financieringsaanvragen bij vermogende fondsenwerpers en

ontwikkelden zij vriendenprogramma's voor particulieren en bedrijven. Daarnaast helpen zij bedrijven om maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm te geven door met de Vrienden Spaarne Gasthuis een samenwerking aan te gaan. Ook bedachten zij acties en evenementen waarbij scholen en verenigingen, netwerkclubs en particulieren hielpen bij het realiseren van wensprojecten, zoals, een zo gastvrij mogelijk ziekenhuis te zijn (zie paragraaf 6.6 Stichting Vrienden Spaarne Gasthuis).

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governancecode Zorg

Het Spaarne Gasthuis heeft in 2016 de principes uit de zorgbrede Governancecode Zorg 2010 toegepast. De code bevat gedragsregels voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording. De principes van deze codes zijn toegepast in de statuten en reglementen van de raad van bestuur en raad van toezicht.

De raad van bestuur en raad van toezicht onderkennen dat zij een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het Spaarne Gasthuis. Zij tonen zich aanspreekbaar in regels en gedrag. Dit uit zich in de openheid die beiden betrachten bij de totstandkoming van besluiten en bij de verantwoording over behaalde resultaten.

De raad van toezicht vervult de werkgeversrol voor de leden van de raad van bestuur en staat hen met raad terzijde. De leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij zijn herbenoembaar, maar kunnen niet langer dan acht aaneengesloten jaren zitting hebben in de raad. De raad van toezicht heeft statutair bepaalde bevoegdheden, waaronder:

- de benoeming van de accountant van de stichting;
- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening en de begroting;
- goedkeuring van strategische samenwerking met andere rechtspersonen;
- goedkeuring van het beleidsplan en wijziging van de statuten.

4.2 Toezichthoudend orgaan

De raad van toezicht van het Spaarne Gasthuis is in het verslagjaar zesmaal voor een regulier overleg bijeengekomen. Daarnaast is de raad van toezicht tweemaal bijeen geweest voor een themasessie en eenmaal voor het evalueren van het eigen functioneren en educatie. Op basis van vertrouwen en in intensief overleg met de raad van bestuur kon de raad van toezicht haar toezichthoudende rol goed uitoefenen.

Een afvaardiging van de raad van toezicht bezocht twee keer de overlegvergadering van de ondernemingsraad, eenmaal de overlegvergadering van de cliëntenraad met de raad van bestuur en eenmaal de vergadering met het verpleegkundig stafconvent. Daarnaast vergaderde een afvaardiging van de raad van toezicht twee keer met het bestuur van de medische staf in aanwezigheid van de raad van bestuur.

Beëindiging arbeidscontract lid van raad van bestuur

Per 1 september 2016 heeft drs. Y.M. Wilders als bestuurder afscheid genomen. Zij sloot, na bijna negen jaar als bestuurder in het ziekenhuis werkzaam te zijn geweest, een succesvolle periode af. In de afgelopen jaren is mede door de professionele inzet en het enthousiasme van drs. Y.M. Wilders een aantal belangrijke zaken tot stand gekomen. Dit zijn de fusie tussen het Kennemer Gasthuis en het Spaarne Ziekenhuis, de implementatie van het elektronisch patiëntendossier Epic en de bouw van het oncologiecentrum in Hoofddorp geweest. Het laatste jaar heeft drs. Y.M. Wilders zich in de nieuwe context onder meer gericht op de concentratie van specialismen over de diverse locaties.

Het arbeidscontract met drs. Y.M. Wilders, dat in 2007 werd gesloten, voorziet in een vertrekregeling bij de beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Dit betekent dat het Spaarne Gasthuis een ontslagvergoeding heeft betaald van € 208.981,69 bruto. Dit bedrag ligt boven het huidige wettelijk maximum, omdat het een arbeidscontract betreft dat vóór 1 januari 2013 (datum nieuwe Wet normering bezoldiging topinkomens, WNT) is afgesloten. De raad van toezicht is drs. Y.M. Wilders erkentelijk voor haar inspanningen en alles wat zij in de afgelopen jaren voor het ziekenhuis betekend heeft.

Rooster van aan- en aftreden

Er geldt een rooster van aan- en aftreden. De leden van de raad van toezicht kunnen maximaal voor een periode van acht jaar lid zijn van de raad van toezicht. De einddatum is afhankelijk van een herbenoeming. Per 16 maart is wegens het aflopen van de zittingstermijn afscheid genomen van drs. C. Blokland en drs. N.A. Vermeulen heeft hem per 16 maart opgevolgd. Het voorzitterschap van drs. C. Blokland is per 1 januari overgenomen door ir. H.M. le Clercq. Per 1 oktober werd, wegens het aflopen van de zittingstermijn, afscheid genomen van het lid mr. J.J.H. Pop. Hij is opgevolgd door mr. B.B. Schneiders.

Bespreekpunten en besluiten

De raad van toezicht heeft de volgende onderwerpen op de agenda gehad:

- kwaliteit en veiligheid (aan de hand van de notulen en vergaderstukken van de commissie kwaliteit & veiligheid en personeel & organisatie)
- financiën (aan de hand van de notulen en vergaderstukken van de auditcommissie)
- Nieuwe opzet van de Zorgbrede Governancecode 2017 (naar aanleiding van de NVTZ publicatie "De vrijblijvendheid voorbij")
- meerjarenovereenkomst tussen het Zilveren Kruis en Spaarne Gasthuis
- Jaarplan Epic
- NIAZ- accreditatie (voortgang)
- value based health care in het Spaarne Gasthuis
- portefeuillevdeling van de bestuurders
- profielschets voor een nieuwe bestuurder
- strategie 2017-2019 (thema- bespreking)

- overzicht van de diverse deelnemingen waarin het Spaarne Gasthuis participeert
- visie op werk, onderwijs en wetenschap (thema- bespreking)
- vastgoedontwikkeling huidige portefeuille

Daarnaast zijn in elke raad van toezicht vergadering de financiële resultaten, de productie, de omzetontwikkeling en de stand van zaken rond de zorgcontractering onderwerp van gesprek. Op financieel gebied zijn aan de orde geweest het accountantsverslag 2015, de (goedkeuring van) de jaarrekening 2015, management letter 2016, de kaderbrief 2017, de begroting 2017 en de interim controle 2016.

De raad van toezicht heeft de volgende besluiten genomen:

- besluit tot wijziging van artikel 23 voor het verkrijgen van de ANBI-status voor het Spaarne Gasthuis
- goedkeuring van de jaarrekening 2015 van het Spaarne Gasthuis
- goedkeuring van de jaarrekening 2015 van de Stichting TranSpaarne
- goedkeuring van het jaarverslag 2015 van TranSpaarne Holding BV
- afbouwregeling remuneratie van de voorzitter raad van bestuur inzake de overgangsregeling WNT2
- declaratie- en faciliteitenregeling bestuur
- reglement auditcommissie
- investeringsbegroting 2016
- treasury statuut
- profielschets derde bestuurder
- profielschets lid raad van toezicht
- bezoldiging raad van toezicht 2016
- vaststelling begroting 2017
- vergaderrooster 2017
- managementletter 2016
- opdrachtbrief aan de accountant voor het opstellen van de jaarrekening 2016
- benoeming lid raad van toezicht drs. N.A. Vermeulen met ingang van 16 maart 2016
- benoeming lid raad van toezicht mr. B.B. Schneiders met ingang van 1 oktober 2016

In het najaar 2016 heeft de raad het eigen functioneren intern geëvalueerd. Daartoe hebben de remuneratiecommissie met alle leden individuele gesprekken gevoerd aan de hand van een vragenlijst. De uitkomsten zijn plenair besproken met alle leden van de raad en deze zijn eveneens gedeeld met de raad van bestuur. Op basis van de uitkomsten is besloten om de vergadertijd uit te breiden en de aandachtsgebieden van de commissies te wijzigen.

De raad van toezicht heeft een declaratie- en faciliteitenregeling bestuur vastgesteld. Hiermee wordt beoogd een duidelijk kader vast te leggen voor de door bestuursleden te declareren kosten.

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP

hen toe te kennen faciliteiten. Een deel van de normen die in de regeling zijn opgenomen, is ook in de arbeidsovereenkomst met de betrokken bestuurders geregeld. Het gaat daarbij veelal om normen voor voorzieningen die mede moeten worden beoordeeld als secundaire arbeidsvoorwaarden, en niet alleen op hun doelmatigheid in het kader van de bestuursfunctievervulling.

De norm is dat declaraties altijd passend dienen te zijn in het licht van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de zorgorganisatie. Dat wil zeggen dat ook voor onkostenvergoedingen geldt dat het moet gaan om een doelmatige en doeltreffende aanwending van zorgmiddelen. Daarbij hoort een passende verantwoording en transparantie. Dit is een norm die overigens niet alleen geldt voor declaraties, maar voor allerlei aspecten van de zorg en bedrijfsvoering. Algemene regel is dat alle kosten die in redelijkheid voor een goede vervulling van de bestuursfunctie worden gemaakt, door het Spaarne Gasthuis worden vergoed.

Commissies

De raad van toezicht werkt met een commissiestructuur. Er is een auditcommissie, een remuneratiecommissie, een commissie kwaliteit & veiligheid en personeel & organisatie. Deze commissies bespreken onderwerpen ten behoeve van de voltallige vergadering van de raad van toezicht. In de commissies zitten twee of drie leden van de raad van toezicht, een lid van de raad van bestuur en een aantal managers en staffunctionarissen als adviserende leden.

Als uitkomst uit de evaluatie van het eigen functioneren is besloten om een wijziging aan te brengen in de taakverdeling van de commissies. Het onderdeel personeel & organisatie wordt met ingang van 1 januari 2017 toegevoegd aan de remuneratiecommissie.

Remuneratiecommissie

De leden van de remuneratiecommissie zijn ir. H.M. le Clercq, prof. dr. F.C. Breedveld, mr. B.B. Schneiders (m.i.v. 1-10-2016). De remuneratiecommissie houdt zich bezig met de benoeming en honorering van bestuurders en toezichthouders en het bewaken van de omvang van samenstelling van bestuur en toezichthouders. Tevens bewaakt zij het functioneren van zichzelf en van het bestuur. Het vertrek van de bestuurder drs. Y.M. Wilders is begeleid door de remuneratiecommissie. De commissie voerde in 2016 functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur, heeft aan de raad van toezicht een advies ter besluitvorming uitgebracht over de WNT klasse-indeling (klasse V en bijbehorende bezoldiging voor de leden van de raad van toezicht) en heeft de werving en selectie van een nieuw lid raad van toezicht begeleid. Hiervoor is een extern bureau ingeschakeld. Ook de werving van de derde bestuurder is in handen van deze commissie onder begeleiding van een extern bureau.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht voldoet aan de in 2016 geldende WNT-norm.

Op de leden van de raad van toezicht het bezoldigingsmaximum conform klasse V van Regeling

bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (Regeling Zorg 2016) van toepassing. Er is

geen sprake van een overschrijding. Ir. H.M. le Clercq heeft per 1 januari 2016 het voorzitterschap van drs. C. Blokland overgenomen. Een voorzitter is conform de Regeling Zorg 2016 gerechtigd tot 15% van het maximum en een lid van de raad van toezicht bij deze klasse-indeling gerechtigd op 10% van de norm ex BTW.

Voor de voorzitter is de bezoldiging vastgesteld op € 22.375 per jaar (12,5%) en voor de leden wordt de bezoldiging vastgesteld op € 15.215 (8,5%) per jaar. De bezoldiging ligt hiermee onder het maximum. De genoemde bedragen zijn exclusief BTW. Gezien de wisseling in voorzitterschap wijkt de bezoldiging voor ir. H.M. le Clercq af met ingang van 1 januari 2016. De raad van toezicht heeft in 2016 besloten vooruitlopend op de wetswijziging per 1 januari 2017 de verhouding toezichthouder en ziekenhuis per 1 mei 2016 niet langer als fictieve dienstbetrekking moet worden aangemerkt. Inhouding van de werkgeversheffing op grond van de Zorgverzekeringswet is hiermee niet langer verschuldigd. De bezoldiging van een topfunctionaris zonder dienstbetrekking bestaat uit alle betaalde vergoedingen excl. BTW, met uitzondering van vergoedingen die onbelast zijn als sprake zou zijn geweest van een dienstbetrekking. Drs. C. Blokland en prof. dr. C. Wagner factureren aan het Spaarne Gasthuis als niet-natuurlijk persoon de toezichthoudende diensten.

De bezoldiging van de bestuurders overschrijdt de WNT-norm van € 179.000 bruto. Op de bestuurders is overgangsrecht van toepassing. Voor de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders en voor de toepassing van de WNT wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Commissie kwaliteit & veiligheid en personeel & organisatie

De leden van de commissie zijn prof. dr. C. Wagner en prof. dr. F.C. Breedveld. De onderwerpen kwaliteit & veiligheid van zorg en personeel & organisatie hebben de volledige aandacht van de raad van bestuur en de raad van toezicht gekregen. De commissie vergaderde, in aanwezigheid van de risk officer en/of HR manager met de raad van toezicht en het lid van de raad van bestuur met de betreffende portefeuille. De commissie is in 2016 viermaal bijeen geweest. Daarbij zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- kwaliteit & veiligheid: periodieke kwaliteitsrapportages, de uitkomsten van inspectiebezoeken, het klachtenjaarsverslag, uitkomsten van patiënttevredenheidmetingen, het NIAZ (her) accreditatietraject en het jaarplan zorg
- Personeel & organisatie: de ontwikkelingen binnen de verpleegkundige functies op basis van V&V2020, visie op Onderwijs en Onderzoek

Auditcommissie

De leden van de commissie zijn de drs. P.A.M. Gerla en drs. N.A. Vermeulen. De auditcommissie richt zich specifiek op het financieel-economische beleid en de bedrijfsvoering. De commissie vergadert met het lid van de raad van bestuur met de portefeuille financiën en bedrijfsvoering in aanwezigheid van de manager business control. In 2016 is de auditcommissie vijfmaal bijeen

geweest. De accountant is daarbij twee keer aanwezig geweest. In de auditcommissie is specifiek gesproken over de financiële resultaten:

- realisatie van de going concern begroting
- jaarrekeningen 2015 Spaarne Gasthuis en TranSpaarne Holding
- status overzicht entiteiten waarin Spaarne Gasthuis in participeert
- zorgcontractering 2016, de kaderbrief 2017
- begroting 2017
- investeringsbegroting 2017
- liquiditeitsprognose 2017 en de managementletter 2016 en de interim-controle 2016 en de stand van zaken ten aanzien van de operational audit
- versterken planning en control proces
- herstructurering advies en services, herinrichting financiële kolom en ICMT
- informatiebeveiliging, PEN test en cybersecurity

4.3 Bestuur

De Stichting Spaarne Gasthuis kende tot 21 juni 2016 een driehoofdige raad van bestuur. Vanaf 22 juni 2016 bestaat de raad van bestuur uit twee leden.

De aandachtsgebieden zijn tot 22-06-2016 als volgt verdeeld:

Portefeuilles	Dr. P.W.C. van Barneveld (voorzitter)	Drs. Y.M. Wilders RA	Drs. C.A. Wolse
Zorg	Beschouwende vakken	Spoedfuncties, snijdende specialismen en poliklinische vakken	- Kliniek en medisch ondersteunende diensten - Kindergeneeskunde - Gynaecologie
Interne organisatie	- Spaarne Gasthuis Academie - HR - Advies en Beleid - Communicatie - Medezeggenschap	- Change & Innovation - Epic - Vastgoed - Sales	- ICT / ICMT advies - Business Control - Inkoop - Services

Vanaf 22-06-2016 zijn de aandachtsgebieden als volgt:

Portefeuilles	Dr. P.W.C. van Barneveld (voorzitter)	Drs. C.A. Wolse
Zorg	Beschouwende vakken, spoedfuncties en snijdende specialismen	- Kliniek, medisch ondersteunende diensten en poliklinische vakken - Kindergeneeskunde - Gynaecologie
Interne organisatie	- Spaarne Gasthuis Academie - HR - Communicatie - Medezeggenschap - Advies en Beleid	- ICT / ICMT advies - Business Control - Inkoop - Services - Epic - Vastgoed - Sales

Nevenfuncties

Nevenfuncties van dr. P.W.C. van Barneveld zijn:

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd

- voorzitter bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen (SAHZ)
- voorzitter bestuur Stichting Vrienden van het KG
- voorzitter bestuur Stichting dr. F.E. Posthumus Meyjesfonds
- lid bestuur (secretaris) Samenwerkende Topklinische opleiding Ziekenhuizen
- secretaris/ penningmeester bestuur Stichting METC Noord-Holland
- voorzitter bestuur Stichting Streeklaboratorium voor de Volksgezondheid Kennemerland
- penningmeester bestuur Stichting Elisabeth van Thüringenfonds
- lid dagelijks bestuur OOR-OZON VUmc
- lid algemeen bestuur OOR-OZON VUmc
- lid algemeen bestuur OOR AMC
- lid BOAZ (Bestuurlijk Overleg Acute Zorg/GGD Haarlem), m.i.v. 22-6-2016
- lid ROAZ (Regionaal Overleg Acute Zorg/GGD Haarlem), m.i.v. 22-6-2016
- lid raad van toezicht Stichting Vijf Meren Kliniek, m.i.v. 22-6-2016

Nevenfuncties drs. Y.M. Wilders RA zijn:

Nevenfuncties (tot 22-6-2016) Spaarne Gasthuis gerelateerd

- lid bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen
- lid raad van bestuur en voorzitter raad van toezicht van Stichting TransSpaarne
- lid raad van commissarissen Futsure Health BV
- lid BOAZ (Bestuurlijk Overleg Acute Zorg/GGD Haarlem)
- lid ROAZ (Regionaal Overleg Acute Zorg/GGD Haarlem)
- lid raad van toezicht Stichting De Vijf Meren kliniek

Nevenfuncties niet ziekenhuis gerelateerd

- lid raad van toezicht Aidsfonds, Stop Aids Now!

- lid van de Raad van Commissarissen van woningcorporatie Eigen Haard

Nevenfuncties drs. C.A. Wolse zijn:

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd

- voorzitter bestuur Stichting Digitale Snelweg Kennemerland
- lid bestuur Streeklaboratorium voor de Volksgezondheid Kennemerland
- lid raad van toezicht Stichting Vijf Meren Kliniek
- lid bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen, m.i.v. 22-6-2016
- lid raad van bestuur en voorzitter raad van toezicht van Stichting TransSpaarne, m.i.v. 22-6-2016
- lid raad van commissarissen Futsure Health BV, m.i.v. 22-6-2016

Nevenfuncties niet ziekenhuis gerelateerd

- lid coöperatiebestuur PGGM

Om mogelijke belangenverstremgeling te voorkomen, op zowel bestuurlijk als toezichthoudend niveau, zijn regelingen getroffen die in de statuten en de reglementen van de twee gremia zijn vastgelegd. Voor de bezoldiging van zowel raad van bestuur als raad van toezicht wordt de WNT2 toegepast. Voor Spaarne Gasthuis geldt de indeling in Klasse J.

4.4 Medezeggenschap

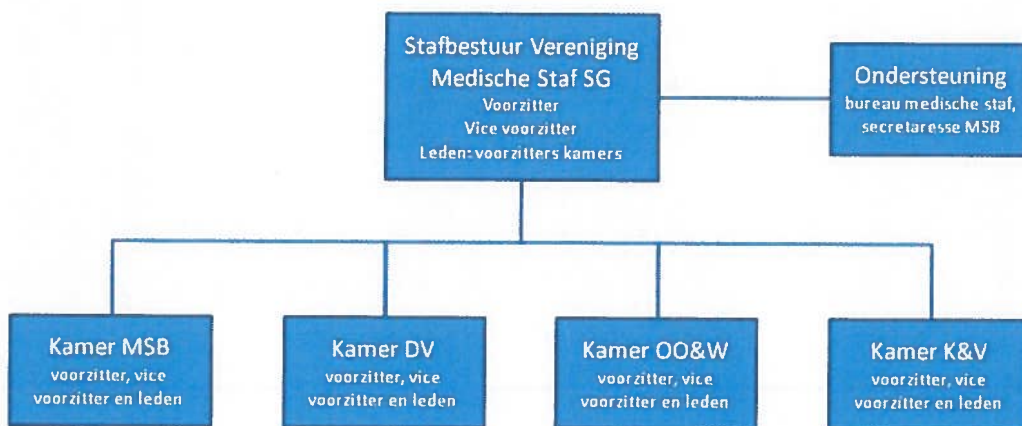
4.4.1 Vereniging medische staf

De vereniging medische staf (VMS) heeft tot doel de kwaliteit van de medisch-specialistische zorg in het Spaarne Gasthuis te bevorderen en de belangen van de bij haar aangesloten leden te behartigen. De VMS zoekt daartoe aansluiting bij de visie en missie van het ziekenhuis.

Organisatiestructuur

De VMS bestaat uit vier kamers, te weten: kwaliteit en veiligheid (K&V), medisch-specialistisch bedrijf Spaarne Gasthuis (MSB), vereniging medisch specialisten in dienstverband (VMSD) en opleiding, onderwijs en wetenschap (OO&W). De besturen hiervan zijn gekozen uit de (gewone) leden van de VMS. De vier voorzitters van deze kamers zitten in het stafbestuur, samen met een overkoepelend, onafhankelijke voorzitter. Zij vormen in feite het dagelijkse bestuur van de medische staf van het Spaarne Gasthuis.

Het MSB en de VMSD delen informatie en hebben structureel overleg. Het VMS-bestuur ziet de Spaarne Gasthuis Academie en de centrale opleiding commissie (COC) als een belangrijke entiteiten met een nauwe relatie met het medisch handelen.



Werkwijze

Het stafbestuur vergaderde wekelijks afwisselend met en zonder de raad van bestuur met het doel, het uitwisselen van informatie, bespreken en voorbereiden van besluiten die in de kamers/door de raad van bestuur moeten worden genomen. Sommigen van deze onderwerpen werden geagendeerd in het maandelijkse medisch managers overleg (MMO). In 2016 is er tweemaal een algemene ledenvergadering bijeen geroepen.

De stafvoorzitter, dan wel een vervanger, nam deel aan de overleggen van de raad van bestuur met het management. Het stafbestuur heeft in 2016 tweemaal overlegd met de raad van toezicht.

waaronder eenmaal een bijeenkomst waar de afzonderlijke kamers een inleiding hebben verzorgd. Daarnaast was er regelmatig contact met de cliëntenraad en het verpleegkundig stafconvent.

Gespreksonderwerpen

In het overleg met de raad van bestuur stonden standaard de volgende onderwerpen op de agenda: kwaliteit en veiligheid, opleiding, onderwijs en wetenschap, vakgroep aangelegenheden, onderwerpen vanuit de kamers, lateraliserie, financiën, werving en selectieprocedures, evaluatie procedures en externe verantwoordelijkheid, waaronder het NIAZ heraccreditatietraject en de IGZ.

Voor 2016 zijn er in het MMO ook regelmatig externe en interne sprekers uitgenodigd, onder meer met betrekking tot Mijn Spaarne Gasthuis (beveiligde, persoonlijke online omgeving voor patiënten van het Spaarne Gasthuis) en het vrijgeven van uitslagen, value based healthcare, de NIAZ audit, medicatieverificatie en protocollen. Ook onderwerpen als de lateraliserie, lessons learned, EPD (Epic) en IFMS werden regelmatig geagendeerd.

Activiteiten

Het stafbestuur heeft op 17 maart een geaccrediteerd huisartsensymposium georganiseerd met de titel 'Fusie geeft beweging'. Voor de scheidend VMS- voorzitter A. van der Heijden werd een laatste Heijdendag georganiseerd op 11 maart 2016. Daarnaast waren er twee stafdagen met als onderwerp value based healthcare; voor deze twee stafdagen was er een vertegenwoordiging uit het Karolinska Ziekenhuis uit Stockholm aanwezig waar de stap naar value based healthcare al is gemaakt. Twee 'lessons learned' avonden hebben in april en november plaatsgevonden met als onderwerpen thromboseprofylaxe en de fusie. Het stafbestuur heeft voor de nieuwe leden van de raad van toezicht een introductiedag op diverse afdelingen in Haarlem en in Hoofddorp georganiseerd.

Adviezen

In 2016 is er geen officiële adviesvraag vanuit de raad van bestuur naar het stafbestuur geweest. Wel zijn gezamenlijke besluiten/adviezen vanuit de kamers richting de raad van bestuur gegaan over diverse onderwerpen, waaronder medicatieverificatie, vakgroepoverstijgende protocollen, eisen rondom dossievoering, strategie, IFMS en lateraliserie.

Samenstelling stafbestuur per 31 december 2016

- Drs. A.H.M. van der Heijden, longarts, voorzitter stafbestuur – afgetreden op 18 januari 2016
- Dr. M.A. Noordzij, uroloog, vice-voorzitter stafbestuur – voorzitter per 18 januari 2016
- Dr. M. Weisfelt, neuroloog, voorzitter kamer K&V – vice-voorzitter per 18 januari 2016
- Dr. A. Zwijnenburg, nucleair geneeskundige, voorzitter kamer MSB, penningmeester stafbestuur
- Dr. H.B.A.C. Stockmann, chirurg, voorzitter kamer OO&W – afgetreden op 18 januari 2016
- Dr. R. Tukkie, cardioloog, voorzitter kamer OO&W – aangetreden per 18 januari 2016
- Drs. J.M.H. Heij, intensivist, voorzitter kamer DV

4.4.2 Ondernemingsraad

In 2016 was de organisatie van het Spaarne Gasthuis flink in beweging. Medewerkers en afdelingen werden verplaatst, opnieuw ingericht en kregen bij regelmaat een ander onderkomen. Ook werden er nieuwe afdelingen ontwikkeld en zijn regelingen, protocollen en werkwijzen op elkaar afgestemd. Dit betekende veel advies- en instemmingsaanvragen voor de ondernemingsraad (OR). De timing hiervan is een belangrijk onderwerp van gesprek tussen de raad van bestuur en de OR. De raad van bestuur onderschrijft het belang van medezeggenschap en wil door middel van een continue dialoog met de OR processen beter laten verlopen, zodat de inspraak van de OR zijn kracht behoudt.

Advies- en instemmingsaanvragen

De ondernemingsraad heeft in 2016 de volgende advies- en instemmingsaanvragen behandeld:

Instemmingsaanvragen

- 9-urige werkdag (nog niet afgerond op 31-12-2016)
- aannamebeleid
- BHV-beleidsplan
- keuze Arbodienst
- werktijden logistiek (nog niet afgerond op 31-12-2016)
- werktijdenwijziging chirurgische nuchtere opname afdeling
- capaciteitsmanagement Eerste Hart Long Hulp (EHLH)
- integriteitsbeleid
- faciliteitenregeling opleidingen (nog niet afgerond op 31-12-2016)
- opzegtermijn bij ontslag (nog niet afgerond op 31-12-2016)
- rekenvaardigheid
- roosterbeleid Spaarne Gasthuisbreed
- meerdere te harmoniseren personeelsregelingen (nog niet afgerond op 31-12-2016)
- herinrichting schoonmaakdienst*
- vakantieregeling
- visie op leren*

Adviesaanvragen

- visie Eerste Hart Long Hulp (EHLH)
- hospitality services
- outsourcing catering (on hold gezet)
- Klant Contact Centrum (KCC)
- uitbreiding MDL
- verplaatsing 12 bedden dagverpleging (HaZ) naar afdeling Endoscopie (HaZ)
- oprichting Medisch Coördinerend Centrum (MCC)
- pathologie (FTE reductie) (nog niet afgerond op 31-12-2016)
- benoeming nieuw lid raad van toezicht (2x)

- herinrichting veiligheidsorganisatie (nog niet afgerond op 31-12-2016)*
- vrouw en Kind Centrum (VKC)
- harmonisatie WAN-hoofden (nog niet afgerond op 31-12-2016)

De OR vergaderde wekelijks in onderling beraad en had eenmaal per maand overleg met de raad van bestuur. Tweemaal per jaar werd de overlegvergadering door een delegatie van de raad van toezicht bijgewoond. Dit was in 2016 in de maanden juni en november.

De OR van het Spaarne Gasthuis bestond in 2016 uit 22 leden en werkte met themagerichte commissies.

Samenstelling ondernemingsraad op 31 december 2016

Op 1 maart 2016 en op 1 augustus 2016 hebben respectievelijk J.B.F. van Berkel en A. Schrijvers de OR verlaten. Hierdoor zijn er 2 vacatures. De OR wordt ondersteund door secretaresse B. van Huët-Colijn en ambtelijk secretaris H.J. Moison.

- H.P.E. Hamers (voorzitter)
- C.A.M. Klaassen (vicevoorzitter)
- A.G. Gnodde (secretaris)
- H.J.M. Bonsen
- E. van Ingen
- S.C. Jore – van Rijn
- R. de Klerk
- C.M. de Knecht - Vrijhoef
- J. Koning
- K. Kuurstra – van Huis
- M.L.T. van Leeuwen
- M.J. van der Meulen
- E. Paap
- M.J.M. van der Poel
- L.R. Ramsing
- E. Smit
- J.C.M. Smit
- T. Smittenaar
- J. Teunisse
- S. de Vries

4.4.3 Cliëntenraad

De cliëntenraad verricht zijn activiteiten op basis van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Hierin is onder andere vastgelegd dat het bestuur van het ziekenhuis de cliëntenraad moet informeren over alle belangrijke ontwikkelingen en beleidsvoornemens. Op deze manier kan de cliëntenraad zich een goed beeld vormen van de patiëntenzorg in al zijn facetten en kan zij bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van de zorg, de patiëntveiligheid en het algemeen welbevinden van de patiënt. In de WMCZ is bepaald over welke onderwerpen de cliëntenraad een adviesrecht heeft. Hierdoor kan de raad het beleid vanuit het perspectief van cliënten beïnvloeden.

Werkwijze

In 2016 vergaderde de cliëntenraad twaalf keer waarvan vijf keer met de raad van bestuur. Vaste agendapunten waren de bijzonderheden met betrekking tot de voortgang van de locatieprofilering, voortgang telefonie en de tweemaandelijks kwaliteitsrapportages. De cliëntenraad heeft eenmaal overlegd met een afvaardiging van de raad van toezicht. Tijdens dit overleg kwamen onder meer de rol van de cliëntenraad bij het ontwikkelen van beleid en strategie in de organisatie en het contact houden met de achterban aan de orde.

In het verslagjaar heeft de cliëntenraad overleg gehad met de voorzitter van het medisch-specialistisch bedrijf Spaarne Gasthuis en de voorzitter van de vereniging medische staf. Regelmatig werd een (staf)functionaris uitgenodigd die de cliëntenraad aanvullend informeerde over actuele zaken binnen het ziekenhuis op verschillende terreinen.

Het beleidsplan 2016 van de cliëntenraad behelsde vier hoofdthema's: cliëntenparticipatie, cliëntveiligheid en kwaliteit, cliëntenzorg en samenwerking met partijen binnen en buiten de instelling. In 2016 was de wijze waarop de cliëntenraad inhoud wil en kan geven aan de medezeggenschap van cliënten, zoals vastgelegd in de wet, een regelmatig terugkerend thema in vergaderingen van de cliëntenraad. In november 2016 heeft de raad in aanwezigheid van een adviseur van het Landelijk Steunpunt cliëntenRaden (LSR) vergaderd. Dit heeft geresulteerd in een strategienota van de cliëntenraad die in 2017 verder uitgewerkt zal worden.

Adviezen

De cliëntenraad heeft in 2016 zeven gevraagde adviezen uitgebracht. Deze adviezen betreffen:

- herziening van de klachtenregeling, conform de Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg die sinds 1 januari 2016 van kracht is
- Medisch Coördinerend Centrum (MCC)
- vrouw en kind Centrum
- BHV beleidsplan
- benoeming van mr. B.B. Schneiders als lid van de raad van toezicht
- profiel van een te werven derde lid van de raad van bestuur
- begroting 2017

In december 2014 is tussen de cliëntenraad en de raad van toezicht een convenant tot stand gekomen met betrekking tot het voordrachtsrecht van de cliëntenraad bij benoeming van een lid raad van toezicht. In het verslagjaar is, als gevolg van dit convenant, de kandidatuur van een nieuw lid van de raad van toezicht besproken. De kandidatuur werd in augustus instemmend beoordeeld.

Andere aandachtspunten

De cliëntenraad ontvangt de rapportages van de klachtenfunctionaris en de klachtencommissie. De hieruit voortvloeiende aandachtspunten werden besproken met de raad van bestuur. De voorzitter heeft periodiek overleg met de voorzitter van de ondernemingsraad en het verpleegkundig stafconvent. Verschillende leden van de cliëntenraad nemen deel aan commissies/ werkgroepen in het ziekenhuis en wonen bijeenkomsten en congressen bij om zo op de hoogte te blijven van wat er speelt in het ziekenhuis en in de gezondheidszorg. Tevens is er contact gezocht met andere cliëntenraden in de regio.

Samenstelling cliëntenraad per 31 december 2016

In januari 2016 trad G.A. van Herk (voorzitter) aan. In februari 2016 heeft de cliëntenraad afscheid genomen van vier leden: G. van Dijk (voorzitter), T. Pape, F. Fiks en M. Bhoelan. Verder heeft de cliëntenraad twee nieuwe leden, T. van Zwieten D. Zwaagman, mogen verwelkomen. A.M. Knip is medio 2016 tot vice-voorzitter benoemd. De cliëntenraad wordt ondersteund door G. Goei, ambtelijk secretaris.

- G.A. van Herk, voorzitter
- A. Knip-Hilton, vice-voorzitter
- M. Dammers
- M. Faes
- A.J. Hammer
- M.G. Hazewindus-de Goede
- S. Kraak-Hof, lid (tot mei 2016)
- A. Ligtermoed, lid (tot eind december 2016)
- T. van Zwieten (vanaf augustus 2016)
- D. Zwaagman (tot eind december 2016)

4.4.4 Verpleegkundig Stafconvent

Het verpleegkundige stafconvent (VSC) is gericht op de professionalisering van het verpleegkundig vak en de uitoefening en ontwikkeling van het verpleegkundig beroep in de organisatie. Bij (gevraagde en ongevraagde) advisering heeft het VSC zich gebaseerd op landelijke ontwikkelingen en verpleegkundige standaarden. Het VSC wil de deskundigheid en expertise van verpleegkundigen benutten en integreren. Daarnaast wil het VSC de vertegenwoordiging zijn van verpleegkundigen door (pro)actief mee te denken bij ziekenhuisbeleid in het algemeen en het verpleegkundig domein in het bijzonder. Dit doet zij door gevraagd en ongevraagd advies te geven aan de raad van bestuur en door deelname aan Spaarne Gasthuiscommissies en -werkgroepen.

De professionalisering van het VSC is na de fusie verder ingevuld. In 2016 bestond het VSC uit zeven verpleegkundigen die elk acht uur per week door hun afdelingen zijn vrijgemaakt om te werken aan de taken voor het VSC. In 2016 heeft een sollicitatieprocedure plaatsgevonden voor een nieuwe functie van stafadviseur verpleegkundige discipline: de 'Nursing Liaison Officer' voor de ondersteuning van het VSC met ingang van 2017.

Adviezen

In 2016 zijn er zes adviezen uitgebracht:

Gevraagd advies

- vacature stafadviseur verpleegkundige discipline
- rekenvaardigheid
- kandidaat-lid raad van toezicht Spaarne Gasthuis
- werving derde lid raad van bestuur

Ongevraagd advies

- High Impact Training (HIT)
- kwaliteitsregister V&VN

Activiteiten

Het VSC leverde in 2016 een actieve bijdrage aan de organisatie door deelname aan c.q. lidmaatschap van de volgende commissies/werkgroepen:

- calamiteitencommissie
- commissie ethiek
- kwaliteitscommissie
- veiligheidsraad
- commissie informatiebeveiliging
- commissie voorbehouden en risicovolle handelingen
- commissie vrijheid beperkende interventies
- redactie Spaarne Gasthuis Academie magazine 'inzicht'
- regionaal netwerk verpleegkundige adviesraden
- STIP- overleg (STZ In Progressie)
- deskundigheidbevordering
- vaktaal lunchbijeenkomsten vijf keer in locatie Hoofddorp en Haarlem

Communicatie

- Overleg met raad van bestuur en zorgmanagers heeft zes keer plaatsgevonden.
- Er heeft eenmaal overleg plaatsgevonden met de raad van toezicht, de ondernemingsraad, de vereniging medische staf en de cliëntenraad

- Meerjaarlijks overleg regionaal netwerk verpleegkundige adviesraden

Samenstelling bestuur VSC per 31 december 2016 (

- E.G. ten Broeke, verpleegkundige afdeling psychiatrie, voorzitter
- R.A. den Haring, verpleegkundig specialist longoncologie, co-voorzitter t/m 15 december 2016
- J.D. Carpay, weekend- avond- en nachthoofd
- C.J. Millenaar, weekend- avond- en nachthoofd / verpleegkundige neonatologie
- C.M.D.F. Ouwehand, verpleegkundige endoscopie afdeling
- K. Kaub, verpleegkundige dialyse
- N. Stol, verpleegkundige interne geneeskunde

5. Strategie en beleid

5.1 Missie

Onze missie geeft sinds 2015 aan waar het Spaarne Gasthuis voor staat en wat onze maatschappelijke betekenis is. Gebaseerd op deze missie zijn vier kernwaarden/ambities geformuleerd: gastvrijheid, nabijheid, partner met passie en topzorg.

5.2 Visie en strategie

In 2016 zijn de missie en ambities vertaald naar de visie en strategie voor de komende twee tot drie jaar en geconcretiseerd in strategische doelstellingen voor 2016.

5.3 Jaarplannen

Strategische doelstellingen worden jaarlijks vertaald in doelstellingen voor de zorg, services en ondersteunende diensten en vastgelegd in beleid en concrete acties op afdelingsniveau. Alle afdelingen en eenheden hebben in 2016 gewerkt op basis van het eigen jaarplan. De doelstellingen per afdeling laten in 2016 een aantal gemene delers zien waaronder het medewerkers-tevredenheidonderzoek (zie paragraaf 6.3 personeelsbeleid), het uniformeren van procedures en werkwijzen en het uitvoeren van risicoanalyses. Veel van deze doelstellingen waren gekoppeld aan de acties voor NIAZ audit die in oktober 2016 heeft plaatsgevonden (zie paragraaf 6.1.5 kwaliteit van zorg). De voortgang van het jaarplan en de realisatie van de doelstellingen zijn vaste agendapunten in de diverse overleggen.

6. Inspanningen en prestaties

6.1 Patiëntenzorg

6.1.1 Lateralisatie

2016 stond in het teken van het realiseren van de locatieprofilering en integratie van zorgafdelingen. Er is een verhuisplan gemaakt voor de (thematische) herverdeling van zorg over drie locaties. Gedurende het jaar zijn negen verpleegafdelingen verplaatst naar een andere locatie en zijn 16 afdelingen intern verhuisd. Dit ging gepaard met de integratie van vakgroepen en verpleegkundige teams en met het uniformeren van werkwijzen (zie ook ICMT, paragraaf 6.5). Op het Vrouw & Kind Centrum en de Eerste Hart Long Hulp na, is de locatieprofilering per januari 2017 volledig gerealiseerd.

6.1.2 Value based healthcare

In 2016 is besloten om value based healthcare te implementeren met het doel waarde toe te voegen voor patiënten, deze waarde meetbaar te maken en hierop te sturen. Dit betekent dat zorg meer op maat en vanuit het perspectief en de behoefte van de patiënt wordt georganiseerd, zoals we dit bijvoorbeeld al doen binnen het oncologiecentrum. In 2016 zijn twee pilots binnen de thema's geboortezorg en ouderengeneeskunde gestart, in 2017 gevolgd door oncologie.

6.1.3 Klant Contact Centrum

Om zo goed mogelijk telefonisch bereikbaar te zijn is in 2016 het Klant Contact Centrum (KCC) opgericht. Hiermee wil het ziekenhuis het telefonische contact met patiënten professioneler organiseren en het directe contact met patiënten in de polikliniek verbeteren. In het KCC beantwoorden speciaal daarvoor getrainde medewerkers de telefoon voor inmiddels vier poliklinieken: oogheelkunde, dermatologie, reumatologie en neurologie. Het KCC plant ook de afspraken voor deze poliklinieken. In 2017 breidt het KCC uit met meerdere poliklinieken.

6.1.4 Epic

Samenwerking

In 2016 startte een samenwerkingsverband met de vier Epic ziekenhuizen in de regio, te weten OLVG, AMC, VUmc en Spaarne Gasthuis. De samenwerking richt zich op de uitwisseling van kennis en het bundelen van krachten. Het vindt plaats naast het landelijk overleg van alle Epic ziekenhuizen in Nederland. Een van de eerste gestarte projecten is gericht op de uitwisseling van dossiers tussen de vier ziekenhuizen in het geval dat patiënten in meerdere ziekenhuizen bekend zijn. Dit alles uiteraard in overleg en na goedkeuring van de patiënt. Door het Epic team en een aantal 'superusers' uit het Spaarne Gasthuis is ondersteuning geboden aan de Epic Go-Live in het MCL, VUmc en het Ziekenhuis St. Jansdal.

Patiëntengebruikersgroep

Voor de klankbordgroep 'patiëntengebruikersgroep' was 2016 een succesvol jaar. Adviezen van deze gebruikersgroep resulteerde in het opnemen van medicatie, voorgeschiedenis, probleemlijst, het aanpassen van allergieën en het aanvragen van herhaalmedicatie in het patiëntenportaal 'Mijn Spaarne Gasthuis'. Op advies van de gebruikersgroep is het vrijgeven van uitslagen verkort van 28 naar 7 dagen.

Patiëntenportaal

Op de nieuwe Spaarne Gasthuis-website kreeg Mijn Spaarne Gasthuis een prominente plaats zodat patiënten gemakkelijk de weg naar ons portaal kunnen vinden. Om de Mijn Spaarne Gasthuis app beschikbaar te stellen werd afscheid genomen van de authenticatiemethode DigiD. Na een gedegen voorbereiding en een omvangrijk communicatie offensief werd op 31 december de laatste DigiD inlog geregistreerd. Na omzetting naar de nieuwe authenticatiemethode konden patiënten de nieuwe app downloaden en in gebruik nemen. Om het patiëntenportaal en de nieuwe content onder de aandacht te brengen is een marketingcampagne uitgevoerd bestaande uit een videoclip, folders, brochures, posters en banners.

In het voorjaar is een e-mailservice gestart waarmee patiënten kort voor hun polibezoek een herinnering ontvangen met de belangrijkste informatie betreffende hun afspraak. Een bezoeksamenvatting wordt sinds het najaar structureel toegevoegd aan het patiëntenportaal of in print meegegeven aan de patiënt. Hiermee is het Spaarne Gasthuis een van de koplopers op het gebied van patiëntenportalen in Nederland.

Eind van het jaar heeft de nulmeting plaatsgevonden in het kader van het VIPP- programma (Versnellingsprogramma informatie-uitwisseling patiënt en professional). Dit programma beoogt de informatie-uitwisseling tussen patiënt en zorgverlener en tussen professionals onderling te versterken. Spaarne Gasthuis hoopt in aanmerking te komen voor de subsidie die voor het stimuleren van informatie-uitwisseling door het Ministerie van VWS beschikbaar is gesteld (950.000,- per ziekenhuis voor een periode van drie jaar).

Epic upgrade

Na een lange voorbereiding is op 22 oktober een dubbele upgrade van het Epic systeem gerealiseerd. Hiermee zagen talrijke nieuwe functies het licht en kregen gebruikersschermen een nieuwe uitstraling. Voor de verbetering van de bronregistratie zijn door het Epic team diverse dashboards en rapportages ontwikkeld waarmee medewerkers, deels realtime, goed zicht krijgen op de volledigheid van de registratie binnen hun werkproces. Hierdoor kunnen direct correcties worden gemaakt. Dashboards zijn beschikbaar voor leidinggevendenden, (medisch) managers en de raad van bestuur.

6.1.5 Kwaliteit van zorg

In onze organisatie staan de volgende uitgangspunten centraal:

- betrek patiënten bij beleidsvorming
- leer lessen uit incidenten of evaluaties
- zorg dat de basis op orde is, bijvoorbeeld dossiervorming, protocollen en roosters
- heb oog voor een veilige cultuur

Bovenstaande items waren leidend bij activiteiten die betrekking hadden op de kwaliteit van zorg. Bij de voorbereiding van alle verhuisbewegingen is nadrukkelijk gekeken naar de 'lessons learned' uit eerdere verhuizingen. Bij de verhuisbewegingen is ook aandacht geweest voor nieuw te vormen teams in de vorm van cultuursessies. Het leeuwendeel van de verhuizingen is achter de rug. Voor 2017 staat nog de Eerste Hart Long Hulp en in 2017-2018 het Vrouw en Kind Centrum gepland.

NIAZ

Het kwaliteitsbeleid in het ziekenhuis is voor een belangrijk deel opgebouwd rondom het NIAZ (Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg) kwaliteitsnormenkader en, aanvullend daaraan, de vakinhoudelijke normen vanuit vakverenigingen en geldende wet- en regelgeving. NIAZ hanteert een cyclus waarin zij eenmaal per vier jaar in een instelling een fysieke toets afneemt. Hiermee bepaalt zij in welke mate de organisatie op een reproduceerbare wijze een acceptabel kwaliteitsniveau van zorg laat zien. Zowel het Spaarne Ziekenhuis als het Kennemer Gasthuis hadden een NIAZ accreditatie. In oktober 2016 vond het eerste accreditatietraject voor het Spaarne Gasthuis plaats. De audit werd uitgevoerd met het normenkader van het Internationaal accreditatieprogramma NIAZ- Qmentum (KZi 3.0). In de aanloop naar de auditweek heeft de hele organisatie de blik op kwaliteit en veiligheid gericht en met name op:

- standaardiseren en uniformeren van werkafspraken.
- oppakken van verbeteracties uit VIM, audits, veiligheidsrondes en risicoanalyses.
- actualiseren van afdelingshandboeken en afspraken.
- ontwikkelen van initiatieven om kwaliteitsdenken te zoals een NIAZ scheurkalender, een kwaliteitsquiz en handreikingen op zakformaat.

De timing van de accreditatie in combinatie met de lopende interne verhuizingen en de hiermee gepaard gaande afstemming van protocollen, procedures en werkwijzen leidde in 2016 in eerste instantie tot discussie. In de aanloop naar de accreditatie bleek echter dat de audit positief richting heeft gegeven aan alle kwaliteitsinitiatieven en positief heeft bijgedragen aan een versnelling op dit vlak. Tijdens de audit heeft de organisatie aangetoond dat de kwaliteit en veiligheid op orde en gewaarborgd zijn. Het ziekenhuis is in december 2016 dan ook opnieuw geaccrediteerd voor de komende vier jaar.

HKZ-certificering

HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. De afdeling dialyse is HKZ gecertificeerd en werd in januari 2016 voor een hercertificering bezocht door de organisaties HKZ en Nefrovisie. Het bezoek verliep succesvol en de dialyseafdeling (bestaande uit drie locaties) ontving een nieuw certificaat dat tot februari 2019 geldig is.

Ook het HIV-Behandelcentrum van het Spaarne Gasthuis is HKZ gecertificeerd. Het HIV-Behandelcentrum kreeg onder andere complimenten over de herkenbare identiteit, het centraal zetten van de klant, de hoge waardering in het patiënttevredenheidonderzoek, de teamsite en het zorgpad voor zwangeren. Het certificaat is drie jaar geldig.

Interne Audits

Het NIAZ hanteert een nieuwe manier van toetsen: de tracermethode. Bij de tracermethodiek wordt het zorgpad (de tracer) van de patiënt gevolgd. De auditor volgt de patiënt op zijn of haar weg door de zorginstelling, zoals vanaf de telefonische aanmelding, aan de balie, tot en met de opname en nazorg en kijkt welke procedures hierbij van toepassing waren. Het interne auditsysteem is daarom in 2016 gewijzigd van afdelingsgerichte audits naar audits op tracers en thema's. De interne auditoren voerden in 2016 in totaal 28 audits uit, waarvan 5 traceraudits en 23 thema audits. Deze nieuwe auditmethodiek is in september 2016 met het auditorenteam geëvalueerd. Een aandachtspunt voor het komende jaar is het specifiek rapporteren op bevinding, afdeling en locatie.

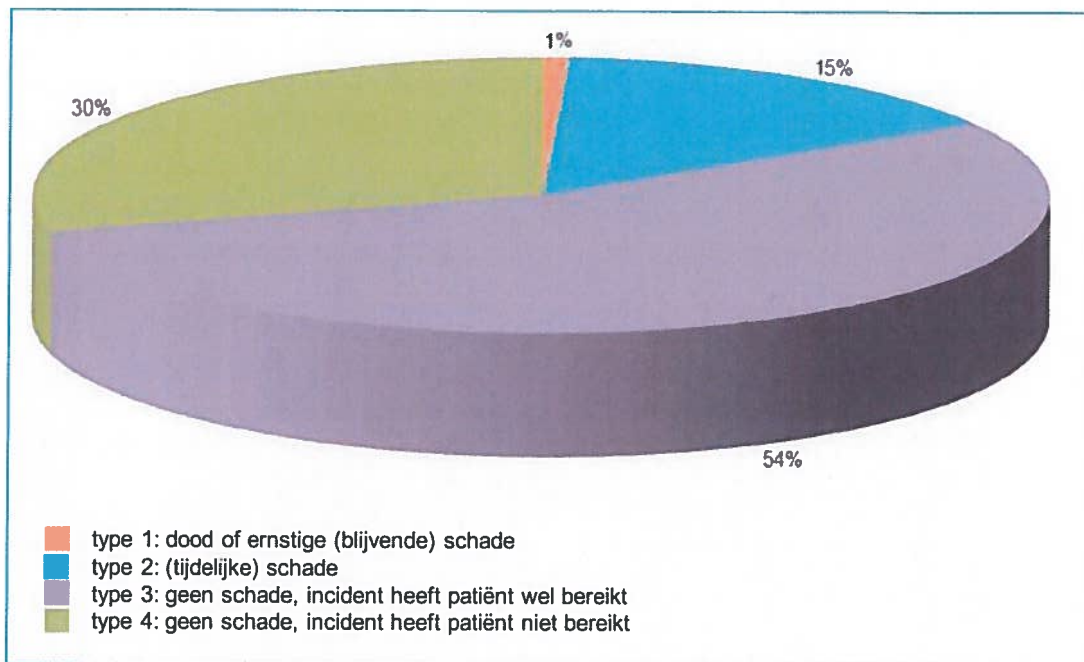
Veiligheidsrondes

In 2016 zijn 53 veiligheidsrondes gelopen op de poliklinieken, verpleegafdelingen en specialistische zorgafdelingen. In de veiligheidsrondes brachten de deelnemers elkaar op de hoogte van mogelijke patiëntonveilige situaties en de mogelijkheden om deze te voorkomen. Deze situaties zijn geordend naar de categorieën: medicatie, omgeving, materiaal, zorgverlening, communicatie en beleid. Het effect van de veiligheidsrondes resulteerde in een toename van het aantal ingevoerde verbetermaatregelen voor de patiëntveiligheid.

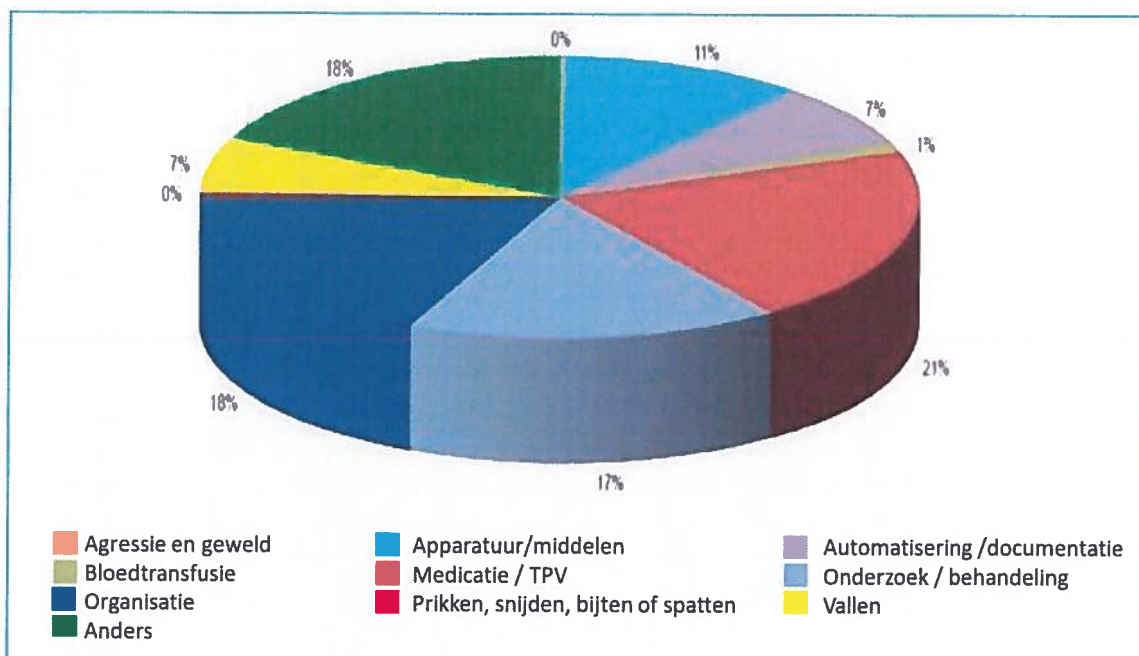
Veilig Incidenten Melden

Per 1 april 2016 werkt het hele Spaarne Gasthuis met één systeem voor incident melden, iTask van Infoland. Het overgaan naar één systeem bood de mogelijkheid om het formulier en het VIM (veilig incidenten melden)-proces te herzien en gebruiksvriendelijker te maken voor zowel de melder als het VIM-team. Het aantal meldingen in 2016 is vrijwel gelijk gebleven aan het aantal meldingen in beide oude systemen in 2015. In 2016 waren er 4185 meldingen, tegen 4649 meldingen over 2015. Het verschil wordt voornamelijk verklaard door de MIM-meldingen (medewerker incident meldingen), waarvoor in 2015 in Hoofddorp nog geen apart formulier was. Deze meldingen zijn in de VIM-meldingen meegenomen in 2015. 15% van de meldingen bestond uit medicatiemeldingen, deze meldingen worden, naast in de decentrale VIM-teams, ook meegenomen in de commissie medicatieveiligheid. Andere vaak gekozen categorieën zijn het meer algemene organisatie (14%) en onderzoek/behandeling (12%).

Figuur: Aantal veilig incident meldingen (VIM) en medewerker incident meldingen (MIM), onderverdeeld in type / ernst



Figuur: Aantal veilig incident meldingen (VIM) en medewerker incident meldingen (MIM), onderverdeeld in de aard van het incident



Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP

VRE uitbraak

In de 3de week van september 2016 is een eerste VRE (vancomycine resistente enterokok) ontdekt in een reguliere surveillance kweek op de IC in het Spaarne Gasthuis Hoofddorp. Na deze ontdekking bleken op basis van audittrails en uitgebreide surveillance kweken ook ander afdelingen getroffen. Het zwaartepunt van de VRE verheffing lag bij de kliniek interne geneeskunde en chirurgie in Haarlem Zuid en Hoofddorp. Na het ontdekken van VRE zijn passende maatregelen ingezet door een team van deskundigen. In totaal zijn er 1328 patiënten onderzocht waarbij 51 patiënten VRE positief werden bevonden. Steeds nadat een afdeling "schoon" werd verklaard, werd deze nog 3 maanden gemonitord en werden periodiek surveillance kweken uitgevoerd. In november 2016 was Spaarne Gasthuis Hoofddorp VRE vrij. Voor Haarlem Zuid was dit in januari 2017 het geval.

Patiënttevredenheidonderzoek

In 2016 zijn de instrumenten, die ingezet worden om patiënttevredenheid uit te vragen, verder ontwikkeld. Alle patiënten worden sinds dit jaar gemaild met de vraag om hun waardering achter te laten op de site van ZorgkaartNederland. Daarnaast startte het ziekenhuis met het uitvragen van de patiënttevredenheid via tablets op de polikliniek en trof het voorbereidingen om vanaf 2017 in de kliniek de patiënttevredenheid uit te vragen door middel van verbeterkaartjes.

Via een korte vragenlijst op tablets op de poliklinieken kunnen patiënten met antwoord-smileys laten weten hoe tevreden zij zijn over de geleverde zorg. Vijftien poliklinieken hebben in 2016 gebruik gemaakt van de tablet. Het gemiddeld gegeven cijfer voor de totaalbeleving is een 8,3. De NPS score (net promotor score) is 36. De NPS is de score die antwoord geeft op de vraag 'Hoe waarschijnlijk is het dat u het Spaarne Gasthuis zou aanbevelen aan familie, vriend of collega?'. Deze score wordt berekend door het percentage mensen dat zich negatief uitlaat (score 6 of lager) af te trekken van het percentage mensen dat het ziekenhuis positief (score 9 of 10) aanbeveelt. Een positieve NPS is dus per definitie goed en hoe hoger, hoe beter.

De verbeterkaartjes in de kliniek zijn in 2016 door 1524 patiënten ingevuld. Patiënten gaven als gemiddeld cijfer een 8,6. Dit was even hoog als in 2015. De NPS score die uit de verbeterkaartjes kwam, was 46. De door patiënten in de kliniek genoemde mogelijke verbeteracties gaan voor een groot deel over voeding, schoonmaak, communicatie en geluidsoverlast op de afdeling.

ZorgkaartNederland is een ziekenhuisbrede bron van informatie over patiënttevredenheid. Maandelijks plaatsen patiënten ongeveer 300 waarderingen over het Spaarne Gasthuis of één van onze specialisten op de website van ZorgkaartNederland. Het Spaarne Gasthuis ontving in 2016 5316 waarderingen en scoorde gemiddeld een 8,2.

Ons Podium

Op het gebied van innovatie is 'Ons Podium' gelanceerd, een laagdrempelig platform waarop medewerkers ideeën kunnen posten en worden ondersteund bij het realiseren hiervan. Het ziekenhuis

wil op deze manier ruimte bieden aan de kennis, kunde en creativiteit van medewerkers en daarmee innovatie en experimenteren stimuleren. Dit alles met het doel om de kwaliteit van zorg te verbeteren.

Bureau Integrale Capaciteit

In 2016 is het bureau integrale capaciteit (BIC) ingericht met het doel de in- en uitstroom van patiënten en de kwalitatieve en kwantitatieve inzet van medewerkers beter op elkaar af te stemmen.

6.1.6 Externe verantwoording

Het vormgeven van de fusie was een belangrijk onderdeel in 2016. Dit betekent voor de externe verantwoording onder andere dat de protocollen zijn gesynchroniseerd, werkwijzen zoveel mogelijk op elkaar zijn afgestemd en dat de verantwoordelijkheid voor de indicatoren per maatschap nog maar bij één medisch manager ligt. Een groot deel van de kwantitatieve indicatoren komt over verslagjaar 2016 uit externe registraties (DICA, LROI, Perined); dit betekent dat over 2016 een benchmark beschikbaar is. Het Spaarne Gasthuis stuurt onder andere door middel van deze benchmarkgegevens op behaalde resultaten. Opvallend is bijvoorbeeld dat het Spaarne Gasthuis het drie na grootste ziekenhuis is met betrekking tot de behandeling van patiënten met borst- en darmkanker. De inbedding van een aantal registraties waaronder medicatieverificatie en ondervoeding lopen nog wat achter en krijgen in 2017 meer aandacht.

6.1.7 Klachten, claims en calamiteiten

Per 1 januari 2016 is de nieuwe Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) in werking getreden. Het jaar 2016 was een overgangsjaar. De klachtencommissie wordt in deze nieuwe wet niet langer verplicht gesteld. In het Spaarne Gasthuis wordt de klachtencommissie echter als waardevol ervaren en derhalve is besloten deze te behouden.

De nadruk in de nieuwe regeling ligt op laagdrempelige klachtenbehandeling. Het Spaarne Gasthuis geeft hier invulling aan door de klacht bij voorkeur direct op de afdeling, waar de klacht is veroorzaakt, op te lossen tenzij de klager dat niet wil. Het doel is signalen van ontevredenheid van patiënten en of bezoekers zo dicht mogelijk bij de bron op te lossen en escalatie te voorkomen. In 2015 is begonnen met de uitrol van decentrale klachtenbehandeling over de diverse afdelingen op de locatie Hoofddorp. In 2016 is door de druk op de afdelingen in verband met de verhuizingen/samengaan gekozen om de uitrol over de resterende afdelingen te verplaatsen naar 2017.

Behandeling van een klacht

Een klacht is een uiting van onvrede over de dienstverlening van het Spaarne Gasthuis en een kans om te zorgen dat het vertrouwen hersteld wordt. Doel van de klachtenregeling is recht doen aan de individuele klager, het bieden van de mogelijkheid om onvrede te uiten en het wegnemen ervan. De behandeling van een klacht is gericht op het bereiken van een voor de klager en de zorgaanbieder bevredigende oplossing met het doel de vertrouwensrelatie te bewaren of zo nodig te herstellen. Een ander belangrijk doel is het leren van klachten om door het nemen van adequate maatregelen de

klachten te voorkomen en hierdoor de kwaliteit van zorg te verbeteren. Dit doel sluit aan bij de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg.

De verschillende wegen om een klacht te behandelen:

1. Direct bespreken met medewerker/arts
2. Klachtbehandeling op de afdeling zelf
3. Direct oplossen van de klacht door de afdeling patiëntenvoorlichting
4. Klachtbehandeling door de klachtenfunctionaris
5. Klachtbehandeling door de klachtencommissie
6. Klachtbehandeling door regionale geschillencommissie
7. Aansprakelijkstelling
8. Tuchtklacht

Overzicht van ingediende klachten

In 2016 is de klachtenbehandeling voor het hele Spaarne Gasthuis samengevoegd in één uniforme klachtenregeling en vindt er registratie plaats in één systeem. Omdat de systemen, die tot 1 januari 2016 in Haarlem en Hoofddorp werden gebruikt, teveel in terminologie verschilden, zijn de locaties waar de klachten optraden niet in het onderstaande overzicht meegenomen.

Spaarne Gasthuis	2016	2015	2014	2013	2012
Klachtenfunctionaris	1016	703	730	696	629
Klachtencommissie	14	17	25	22	34
Aansprakelijkstellingen vermogens en personenschade	36	49	33	41	45
Tuchtcollege	9	1	9	6	5

Het jaar 2016 laat een duidelijke stijging zien van het aantal klachten dat werd ingediend bij de klachtenfunctionaris. Opvallend waren het aantal klachten over de telefonische bereikbaarheid, afsprakenplanning, parkeren, parkeerbeleid en de schoonmaak en hygiëne. Patiënten zien soms veel verschillende artsen en arts- assistenten, waardoor het voor hen niet altijd duidelijk is wie de regie over de behandeling heeft. Ook de soms onduidelijke of niet eenduidige communicatie over afspraken en behandeling werd hierbij benoemd.

Jaarlijks zien wij het aantal klachten over rekeningen stijgen. Deze klachten hangen voornamelijk samen met het wettelijke opgelegde - of soms vrijwillig gekozen hogere - eigen risico van de zorgverzekering waardoor mensen een deel van de behandeling zelf moeten betalen.

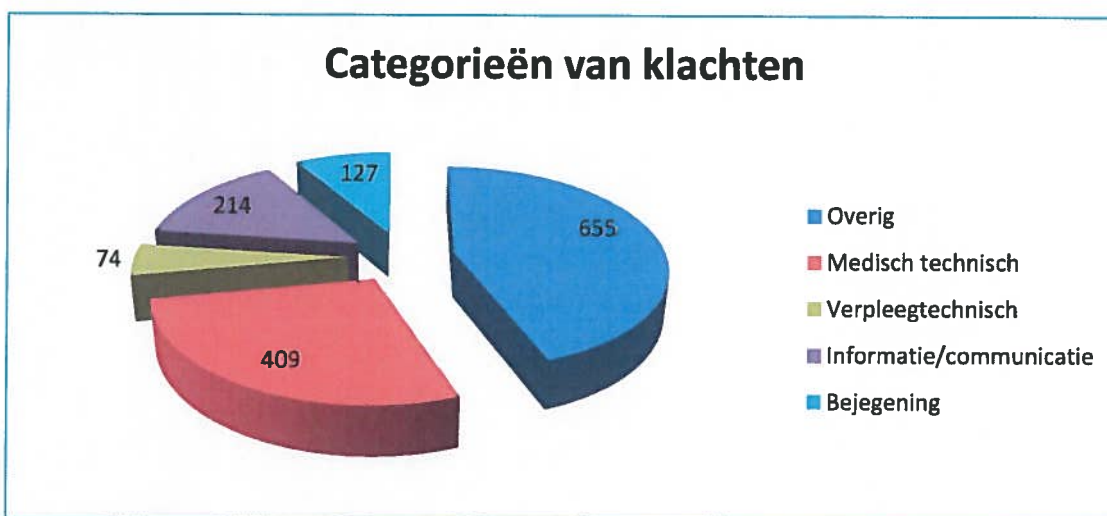
In de klachtbehandeling is, ook landelijk gezien, sprake van een verschuiving van schriftelijke naar meer mondelinge afhandeling van klachten en bemiddeling. Dit kunnen gesprekken zijn van de klager met de klachtenfunctionaris of bemiddelingsgesprekken waarbij de klachtenfunctionaris met de klager en betrokken ziekenhuismedewerker de klacht bespreekt om zo samen tot een oplossing te komen. Ook zien we dat afdelingshoofden of betrokken medewerkers meer zelf met klagers in gesprek gaan. Zowel de klager als betrokken medewerkers ervaren dit als prettig.

Er zijn 70 klachten decentraal behandeld:

- 7 klachten betroffen de bejegening
- 13 klachten de informatie/communicatie
- 4 klachten betroffen medischtechnische aspecten
- 3 klachten betroffen verpleegtechnische aspecten
- 43 klachten betroffen de organisatie (o.a. spreekuurplanning)

Klachtitems

Een klacht kan meerdere klachtitems bevatten. Er zijn in totaal 1479 klachtitems geregistreerd. In onderstaande figuur zijn de categorieën van de klachten aangegeven.



Verbetermaatregelen

Vaak leidden het aanbieden van excuses, het beter begrijpen van bepaalde handelwijzen na het geven van informatie, het bespreken van misverstanden, het vervroegen van afspraken op de polikliniek of simpelweg door het attenderen van een medewerker op bepaalde grieven door de klager tot een bevredigend resultaat. Indien dit niet geval was heeft de klachtenfunctionaris in een aantal situaties opgetreden als intermediair en bemiddelaar door bijvoorbeeld afspraken te vervroegen of, patiënten in contact te brengen met de juiste persoon.

Als verbetermaatregelen kunnen voor 2016 worden benoemd : het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid van medisch specialisten door huisartsen middels een vast nummer per specialisme, het KCC en het stroomlijnen van afspraken en werkwijze binnen de poliklinieken en de kliniek voor de

verschillende locaties. Daarnaast zien we in toenemende mate het positieve effect van proactief gedrag van medewerkers en het vroegtijdig signaleren en benoemen van onvrede bij patiënten of hun verwanten.

Calamiteiten

Het aantal calamiteiten week in 2016 niet significant af van 2015. De calamiteitencommissie is alert geweest op incidenten en calamiteiten rondom verhuisbewegingen. Er zijn twee calamiteiten waarin de verhuizing of bijbehorende nieuwe werkprocessen een rol hebben gespeeld. Deze zijn uitgebreid onderzocht en de verbeterpunten zijn organisatiebreed opgepakt. Het ging enerzijds om het consequent controleren dat de verhuizingen ook administratief in alle deelsystemen zijn verwerkt en anderzijds om afspraken over opvang van patiënten op de locatie waar het opnemend specialisme in beginsel geen klinische capaciteit heeft.

	2016	2015	2014	2013
Spaarne Gasthuis	25			
Haarlem		14	17	12
Hoofddorp		13	15	5

De calamiteiten waren onder te verdelen in valpartijen, medicatie in het algemeen, incidenten met antistollingmedicatie en ongewenste vertraging in een behandeling. De belangrijkste verbetermaatregelen waren het aanpassen van werkwijzen, scholing van vaardigheden, aanpassen van medicatie-etiketten en het verbeteren van de aanspreekcultuur. Een aandachtspunt in de tweede helft van het jaar was de borging van de genomen verbetermaatregelen. Er zijn nieuwe werkafspraken gemaakt voor 2017.

Aansprakelijkstellingen

In het verslagjaar 2016 is gewisseld van verzekeraar MediRisk naar Centramed. Ook bij deze verzekeraar is een zogenaamde 'stop loss polis' afgesloten, waarbij de premie lager is maar het ziekenhuis de totaal uitgekeerde schade tot een bepaald bedrag zelf moet dragen als eigen risico. Aansprakelijkstellingen die altijd door het ziekenhuis zelf worden behandeld zijn zaakschade onder een bedrag van € 2500. In het jaar 2016 werd het ziekenhuis 36 keer aansprakelijk gesteld. Het ziekenhuis behandelde zelf 8 claims, 28 werden behandeld door de verzekeraars van de instelling.

In 2016 werd één claim neergelegd bij de Geschillencommissie Ziekenhuizen. Aan deze commissie worden claims tot een bedrag van € 5000, - voorgelegd, indien ziekenhuizen of verzekeraars de aansprakelijkheid hebben afgewezen. Deze laagdrempelige voorziening heeft de juridische status van een bindend advies en kan worden ingeroepen door de consument zonder zich te laten vertegenwoordigen door professionele rechtshulp. De Geschillencommissie Ziekenhuizen verklaarde de voorgelegde claim als niet gegrond.

Tuchtrecht

In dit jaar werden 6 tuchtklachten ingediend tegen 9 medewerkers van het Spaarne Gasthuis. In een van de zaken werd een berisping als maatregel opgelegd. Andere zaken leidden niet tot het opleggen van een maatregel of waren aan het eind van 2016 nog niet afgerond.

6.2 Onderwijs en onderzoek

Samen met de afdeling HR is een 'visie op leren' beschreven. De visie gaat over het blijvend leren (zie paragraaf 6.3) om betere prestaties neer te zetten. Niet alleen prestaties voor medewerkers zelf, maar vooral gericht op onze belangrijkste doelgroep: patiënten. Er zijn vier belangrijke ingrediënten om dit te bereiken, te weten 1. zelfsturing, 2. presteren met een maat, 3. onbeperkt leren en 4. continuïteit.

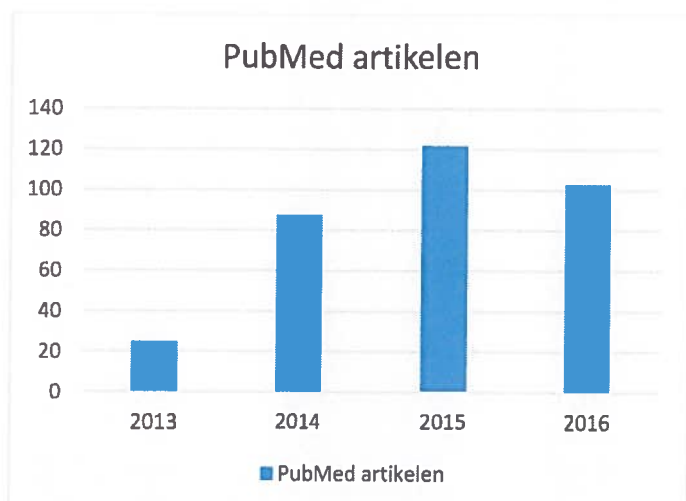
In 2016 is gestart met een nieuwe structuur van het masteronderwijs VUmc. De Spaarne Gasthuis Academie speelt daar een belangrijke rol in en heeft klinisch trainingsonderwijs ontwikkeld. Dit betreft een verbreding van het takenpakket dat door het VUmc aan het Spaarne Gasthuis werd uitbesteed. Het aantal assistenten in opleiding tot medisch specialist is, ondanks de verwachting dat deze zal dalen, toch nog gelijk gebleven.

Kwaliteitskenmerk

Het verrichten van medisch-wetenschappelijk of patiëntgebonden onderzoek is een essentieel onderdeel van de taken van het Spaarne Gasthuis als STZ ziekenhuis waarin opleiding, topklinische zorg en zorginnovatie centraal staan. Het doen van wetenschappelijk onderzoek verbetert de patiëntenzorg. Het kan daarom worden beschouwd als een kwaliteitskenmerk van het Spaarne Gasthuis waarmee patiënten, stakeholders en externe partners worden aangetrokken. Het uitvoeren van patiëntgebonden onderzoek en het rapporteren daarover, bij voorkeur in de vorm van een artikel, is bovendien van belang om de STZ-status en het opleidingsklimaat te waarborgen.

PubMed

In 2016 werden meer dan 100 artikelen in PubMed geregistreerd.



6.3 Personeelsbeleid

Werkgeverschap

In aansluiting op het fusiejaar 2015 is ook in 2016 het werkgeverschap van het Spaarne Gasthuis volop het onderwerp van gesprek geweest. Ontwikkelingen die al eerder waren ingezet zijn in 2016 verder uitgewerkt. Te denken valt daarbij aan de vernieuwing van het functiegebouw, de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, HR- regelingen en de werkkostenregeling.

Functiegebouw

Sinds maart 2015 kent het Spaarne Gasthuis voor de ondersteunende afdelingen een zogenoemd generiek functiegebouw. In september 2016 werd dit gerealiseerd voor de zorgafdelingen. Daarmee heeft de organisatie nu een ziekenhuisbreed generiek functiegebouw. De enorme diversiteit aan functiebeschrijvingen is verdwenen en heeft plaatsgemaakt voor een transparant, uniform, toekomstbestendig en overzichtelijk functiegebouw. Een medewerker die het oneens was met zijn functiebeschrijving of functie-indeling, kon hiertegen bezwaar indienen bij de raad van bestuur. De raad van bestuur kon op haar beurt de interne bezwaren commissie (IBC) om advies vragen. In 2016 is gebleken dat bezwaar ontstond omdat de functiebeschrijvingen verschillend kunnen worden geïnterpreteerd en soms geen goede weergave bevatten van de werkelijke resultaten en functie-eisen die de functie in de praktijk kenmerken. Een andere aanleiding voor bezwaar was verschil van mening over de toepassing van de functiewaarderingsmethode. In 2016 zijn er vanuit de zorgafdelingen achttien bezwaarschriften doorgestuurd naar de IBC waarvan er acht in dat jaar konden worden afgerond. Eén functiegroep is na het advies van de IBC door de raad van bestuur gewaardeerd naar een hogere functieschaal. De andere bezwaren hebben niet geleid tot een hogere waardering.

Harmonisatie arbeidsvoorwaarden en HR regelingen

In 2015 is een start gemaakt met een inventarisatie van alle bestaande arbeidsvoorwaarden en HR beleids- en uitvoeringsregelingen van beide fusieziekenhuizen. Het doel was om alle regelingen in

kaart te brengen, te beoordelen op relevantie en actualiteit en waar nodig te komen tot een nieuwe regeling voor het Spaarne Gasthuis. In 2016 is dit verder uitgewerkt. Diverse geharmoniseerde conceptregelingen zijn opgesteld nadat deze eerst informeel aan de ondernemingsraad werden voorgelegd. Vervolgens zijn de aanpassingsvoorstellen van de OR verwerkt. Met de OR is de afspraak gemaakt dat de regelingen, die instemming- en/of adviesplichtig zijn, vervolgens formeel aan de OR worden voorgelegd. In 2016 hebben onder andere het integriteitbeleid, beleid inzake BIG-registratie, beleid fysieke belasting en agressiebeleid op de agenda gestaan. Alle formeel vastgestelde beleidslijnen, uitvoeringsregelingen en werkprocessen zijn conform het 360 format gepubliceerd en voor alle medewerkers toegankelijk.

Werkkostenregeling

Sinds 1 januari 2015 is de werkkostenregeling (WKR) van kracht voor alle vergoedingen en verstrekkingen die een werkgever doet aan medewerkers. Dit houdt in dat het Spaarne Gasthuis 1,2% van de totale loonsom als fiscaal vrije ruimte kan besteden aan vergoedingen en verstrekkingen aan medewerkers. Wordt deze vrije ruimte overschreden, dan is de werkgever een eindheffing van 80% aan de fiscus verschuldigd over iedere euro boven de vrije ruimte. De werkgroep WKR, waarin ook de OR is vertegenwoordigd, heeft alle kostenposten die op de vrije ruimte drukken beoordeeld om te bewaken dat deze 1,2% niet wordt overschreden. Daarnaast heeft de werkgroep de raad van bestuur geadviseerd over de invulling van arbeidsvoorwaardenregelingen om de vrije ruimte zo gunstig mogelijk te gebruiken. Zo is de onbenutte vrije ruimte aangewend voor een bruto- netto uitruil van 65 euro per medewerker. Op een enkele uitzondering na hebben alle medewerkers hieraan deel genomen. In 2016 is de uitputting van de vrije ruimte binnen de norm van 1,2% gebleven.

Vertrouwenspersoon

Wanneer medewerkers situaties tegenkomen waarin zij ongewenst gedrag ervaren, kunnen zij contact opnemen met de externe vertrouwenspersoon ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag kan bestaan uit:

- seksuele intimidatie: ongewenst seksueel getinte aandacht
- pesten: stelselmatige vernedering en intimidatie
- discriminatie: beoordeling of achterstelling op basis van eigenschappen van ras, geslacht, handicap, geloof, enzovoort
- agressie en geweld: fysieke/verbale aanval of bedreiging

Aantal en aard van de meldingen

Van januari 2016 t/m december 2016 heeft de vertrouwenspersoon met 14 personen (12 vrouwen en 2 mannen) één of meerdere vertrouwelijke gesprekken gevoerd.

Onderwerp	Aantal 2014	Aantal 2015	Aantal 2016
Seksuele intimidatie	-	-	1
Intimidatie/pesten	17	7	12
Discriminatie		-	-
Conflict	-	-	-
Integriteit	1	-	1
Totaal	18	7	14

Trends

Het aantal meldingen is in 2016 gestegen ten opzichte van 2015. Voor een deel kan dit mogelijk worden verklaard als tijdelijk effect van de fusie waarbij afdelingen en teams zijn samengevoegd.

Verzuim Spaarne Gasthuis

ziekenhuisverzuimpercentage			ziekenhuismeldingsfrequentie
1e jaar	2e jaar	Totaal	
4,54%	0,43%*	4,97%	1,1

* medewerkers die al meer dan 1 jaar ziek zijn.

De doelstelling voor 2016 was een daling van het verzuimpercentage van 4,45% in 2015 naar 3,8% in 2016 en een meldingsfrequentie van 1,0. Met een verzuimpercentage van 4,97% is dit doel niet behaald. De meldingsfrequentie lag nagenoeg op de norm. Het verzuimpercentage van 4,97% ligt 0,41% hoger dan het gemiddelde van de STZ ziekenhuizen (4,56%) en 0,42% boven het gemiddelde in de branche (4,55%). De meldingsfrequentie van 1,1 ligt onder het gemiddelde van de STZ ziekenhuizen (1,25) en de branche (1,21). Naast seizoen gerelateerde klachten heeft een toenemend aantal ernstige (meestal niet arbeidsgebonden) aandoeningen een opwaarts effect op het verzuim. Ook de psychosociale arbeidsbelasting heeft, mede als gevolg van de lateralisatie, duidelijk invloed gehad op het verzuimpercentage in 2016. Interventies die onder andere worden ingezet: structureel houden van het Sociaal Medisch Overleg en de inzet van bedrijfsfysiotherapeut op de werkplek ter voorkoming van klachten houding- en bewegingsapparaat.

Recruitment

Het Spaarne Gasthuis is een partnerschap aangegaan met het bureau 'JINC'. JINC helpt jongeren van 8 tot en met 16 jaar naar een goede start op de arbeidsmarkt door beroepsoriëntatie op de werkvloer, het aanleren van (sociale) vaardigheden en het aanbieden van workshops over

ondernemerschap. Doel van het aangaan van deze partnerschap is voor het ziekenhuis concrete invulling van lokale maatschappelijke betrokkenheid en het Spaarne Gasthuis als aantrekkelijk werkgever in de kijker spelen bij de toekomstige arbeidsmarktgeneratie.

Wat betreft de arbeidsmarktpositionering profileert het Spaarne Gasthuis zich binnen de regio. Een eerste stap daartoe is gezet door het ontwikkelen van een campagne die in 2017 zal worden uitgerold. HR- afdeling recruitment heeft in 2016 circa 480 vacatures uitgezet, waarvan er 130 intern en 210 extern zijn ingevuld. De overige 40 betroffen vacatures voor artsen waarvoor recruitment uitsluitend de wervingspublicatie verzorgt.

Arbo

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft in het kader van een landelijk project ziekenhuizen beoordeeld op het gevoerde arbobeleid. De focus was op de onderdelen psychosociale arbeidsbelasting en werkdruk. Als vervolg op een in 2015 gehouden inspectie heeft in 2016 een herinspectie op een viertal afdelingen plaats gevonden. Naar aanleiding van deze herinspectie zijn op de OK, tot tevredenheid van de Inspectie SZW, nog aanvullende maatregelen getroffen om de werkdruk beter te beheersen.

In 2016 is gestart met de nieuwe opzet van het arbobeleid. Hierin staat beschreven:

- Wat we willen bereiken op het gebied van veilig en gezond werken?
- Hoe ligt de verantwoordelijkheid op het gebied van de arbeidsomstandigheden ?
- Welke arbeidsrisico's bestaan er binnen het Spaarne Gasthuis?
- Welke maatregelen worden genomen om deze risico's beheersbaar te houden?

Door de fusie zijn veel Risico Inventarisatie & Evaluaties (RI&E's) per afdeling opnieuw uitgevoerd. Dit zal in 2017 worden gecontinueerd. In 2016 is het beleid fysieke belasting opgesteld. De ondernemingsraad heeft hieraan in 2017 haar goedkeuring gegeven. De commissie Veiligheid Gezondheid Welzijn en Milieu (VGWM) van de OR bespreekt ieder kwartaal de voortgang van de implementatie hiervan, de werkgroep veilige zorg doet dit elke maand.

Medewerkertevredenheid

De enquête van MeyerMonitor geeft inzicht in niet-financiële succesfactoren die onder meer bepalend zijn in hoeverre strategische doelen worden bereikt. In 2016 is de MeyerMonitor enquête uitgebreid met een medewerkertevredenheidsonderzoek onder de medewerkers en medisch specialisten uitgezet. De gemiddelde responshoogte van de MeyerMonitor was ten opzichte van 2015 (47%) gemiddeld laag, te weten 32%. De belangrijkste reden is het grotere aantal vragen voor alle medewerkers (63 in 2016 tegen 33 in 2015). Daarnaast was de structuur van de vragen niet voor iedereen even gemakkelijk in te vullen. Hierdoor is de meting niet voor alle afdelingen representatief. Wel zijn de uitkomsten een startpunt voor een dialoog.

De kritische niet-financiële succesfactoren die zijn gemeten zijn: duidelijke ambitie, betrokken medewerkers, vaardige organisatie en verbonden leiderschap. Deze scoorden gemiddeld iets lager in de benchmark dan in andere vergelijkbare grote organisaties. De veranderingsbereidheid lag ook iets onder het gemiddelde ten opzichte van andere organisaties. Uit de vragen met betrekking tot medewerkertevredenheid kwam naar voren dat het houden van jaargesprekken en werkoverleggen positief bijdraagt aan medewerkertevredenheid en dat de mate waarin dit plaatsvindt sterk varieert tussen de verschillende afdelingen van het ziekenhuis.

Vitaliteit en gezondheid

Door een wijziging in de wetgeving gaan we langer doorwerken in Nederland. Dit is zowel voor de werkgever als de werknemer een uitdaging voor de toekomst. De samenleving vergrijsst en de verhouding in aantal tussen 'oudere' en 'jongere' medewerkers trekt langzaam gelijk. Het Spaarne Gasthuis krijgt meer oudere werknemers en de gemiddelde leeftijd gaat omhoog. Het ziekenhuis wil passend beleid voor alle levensfasen en ontwikkelt daarom instrumenten voor leidinggevend en medewerkers die gericht zijn op het stimuleren, nemen en monitoren van de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid

Organisatiecultuur

- Coachingsessies om de eigen verantwoordelijkheid te stimuleren en om goed en vitaal in het werk te kunnen staan.
- Thermometersessies om medewerkers de gelegenheid te geven zelf aan verbeteringen te werken.

Werk situatie

- Het helder hebben van de arbeidsinhoudstaken, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden is een belangrijk onderdeel geweest van de HR agenda.
- Het nieuwe functiehuis, afgerond in 2016, schept duidelijkheid over wie wat doet.
- Het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden tussen de beide huizen ná de fusie. Het ontwikkelen van nieuwe arbeidsvoorwaarden.
- De invoering van de werkkostenregeling, waardoor HR (samen met de raad van bestuur en de OR) keuzes heeft moeten maken in de regelingen die medewerkers worden aangeboden. Het huidige aanbod binnen de arbeidsvoorwaarden is erop gericht om dit aan een zo breed mogelijke groep collega's aan te bieden.
- Veilig en gezond roosteren is verder uitgerold binnen de organisatie.

Loopbaanpaden en de ontwikkeling daarvan binnen Human Resources

De organisatie en HR zijn in ontwikkeling en blijven nieuwe ideeën en middelen ontwikkelen om de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te bestendigen en/of te vergroten. De plannen voor de komende jaren: interne mobiliteit, het blijvend opdoen van kennis en vaardigheden om

Tax Identificatie
Ernst & Young Accountants LLP

blijven in het vakgebied. De jaargesprekken zijn een goed moment om hierin samen met de leidinggevende bij stil te staan.

In de visie op Werken & HR strategie 2015-2020 beschrijft het Spaarne Gasthuis de ambitie om het eigenaarschap bij medewerkers en medici te vergroten om primair zelf verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen duurzame inzetbaarheid. Werknemers moeten erop gericht zijn dat zij in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn goed blijven functioneren.

Binnen de HR- visie is een loopbaanpad een ontwikkeling binnen een bepaalde werksituatie die een medewerker afsprekt met zijn leidinggevende. Het pad wordt zo ontworpen dat dit voldoet aan de wenselijke uitdaging van de medewerker en past in de verschillende mogelijkheden binnen de organisatie.

Leren binnen een loopbaanpad is een vereiste, het is geen vrijblijvendheid. Daarmee sluit het ontwikkelen van loopbaanpaden aan bij de visie 'Leren om te presteren'. Leren begint bij het ontwikkelen van je zelfkennis, van hieruit groei je naar een krachtige professionele identiteit, je weet wie je bent, wat je wilt, wat je kunt, passend bij je functie. Het begrip professionele identiteit gaat over wie je bent, als professional in de context.

Het Spaarne Gasthuis wil de visie 'Leren om te presteren' vertalen naar haalbare plannen waarbij het leren zoveel mogelijk naar de context wordt gebracht. Leren alleen is niet voldoende, het resultaat moet zichtbaar zijn in het handelen van de medewerker in de praktijk. Zelfreflectie is essentieel voor ontwikkeling en groei van de professionele identiteit. Het is onze strategie om medewerkers beter te laten werken (presteren) en daarvan te leren. Om de missie en de ambities waar te maken is zowel consequent leiderschap van leidinggevend en management, als persoonlijk leiderschap nodig van onze medewerkers.

Vitaliteit

De werkgever wil medewerkers stimuleren om fit te zijn, plezier in het werk te hebben, gemotiveerd te blijven en een veilige en gezonde werkomgeving bieden. Vanuit dit idee ontplooid HR diverse beleidskeuzen / mogelijkheden in 2016. De gezondheidsweek die door HR werd georganiseerd was hier een goed voorbeeld van. In 2016 werd de laatste hand gelegd aan een beleid rondom fysieke belasting en worden er periodiek risico-inventarisaties gehouden op afdelingen. In 2017 wordt gestart met een bedrijfsfysiotherapeut om adviezen te geven over de belastbaarheid op de werkplek. Mentale belasting is een terugkerend thema en HR ontwikkelt beleid om dit onderwerp verder onder de aandacht te brengen.

Coaching

In 2016 hebben 65 individuele coachinggesprekken plaatsgevonden. Coaching is een begeleidingstraject waarin een persoon door een coach wordt ondersteund om in een bepaalde situatie beter te functioneren of een specifieke taak te volbrengen. Het hebben van plezier in het werk en het zich verder kunnen ontwikkelen in de beroepsuitoefening staat centraal. Ook het in zijn kracht zetten van de medewerker en het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid om goed en vitaal in het werk te kunnen staan zijn belangrijke aspecten van een coachingtraject. Coachvragen zijn onder te verdelen in:

- ontwikkelingsvraagstukken
- stress-gerelateerde vraagstukken
- coaching in een verbetertraject
- loopbaancoaching

Ook zijn in 2016 cultuursessies en zeventien thermometersessies gegeven waarbij zes sessies een vervolg hebben gekregen. Cultuursessies zijn sessies om de vier ambities van het ziekenhuis met elkaar en met de eigen afdeling te onderzoeken en een verbeterplan op te stellen hoe de ambities vorm gegeven kunnen worden op de werkvloer. Thermometersessies zijn sessies waarin de werknemers gelegenheid krijgen om stil te staan bij het werkplezier en de werksfeer binnen het team, na samenvoeging van afdelingen en werkprocessen.

Er hebben vanaf september 2016 vier mediation trajecten plaatsgevonden (conflict bemiddelingsgesprekken) die met goed gevolg zijn afgerond. Dit vond plaats tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers in relatie tot hun leidinggevend. De conflicten zijn constructief besproken waarbij beide partijen weer toekomstgericht samen kunnen werken.

De coaches hadden een adviserende rol naar managers en afdelingshoofden als het gaat over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en er is een start gemaakt met het ontwikkelen van nieuwe programma's voor teamsessies.

Management Development

In 2016 is er aandacht besteed aan de ontwikkeling van afdelingshoofden en medisch managers. Op individueel niveau is gekeken naar drijfveren, competentie en performance en zijn afspraken gemaakt over de ontwikkeling hiervan.

Ontwikkelassessment derde echelon en ontwikkelassessment medisch management.

Alle afdelingshoofden hebben een digitale test ondergaan waarin de competenties op potentie en performance zijn gemeten. De daaruit voortgekomen ontwikkelpunten zijn in een plan vastgelegd en de afdelingshoofden zijn in 2016 van start gegaan met deze ontwikkelpunten. De medisch managers hebben een selectie assessment ondergaan voordat zij werden benoemd.

Ontwikkeling programma medisch managers.

De raad van bestuur heeft in samenwerking met de Spaarne Gasthuis Academie en HR in 2016 de

op maat gesneden programma ontwikkeld voor de nieuw benoemde managers.

Leiderschapsprogramma managers en afdelingshoofden

Onder leiding van de raad van bestuur werd de stijl van leidinggeven in lijn met de missie en ambitie van het ziekenhuis besproken met het management en werd er gewerkt aan het vergroten van de ruimte en de eigen verantwoordelijkheid op alle niveaus. In 2016 is op basis van de uitkomsten van het assessment van het gehele management een nieuw leertraject ontwikkeld.

6.4 Services

Services

Voor services heeft 2016 in het teken gestaan van harmonisatie en integratie van de diverse teams en de werkprocessen. Daarnaast stond 2016 in het teken van de ondersteuning ten aanzien van alle verhuizingen in de zorg naar aanleiding van de locatieprofilering. Aan de basis van alle harmonisatie en integratie trajecten hebben de kernwaarden van services - Gedreven, Anders, Samen en Top (GAST) - en de ambitie tot viersterren dienstverlening gestaan. De diverse teams hebben elk op hun eigen gebied een bijdrage geleverd aan die ambitie met als doel binnen nu en twee jaar te worden uitgeroepen tot het meest gastvrije ziekenhuis van Nederland. Services had in 2016 'Personeel op 1' als thema in het kader waarvan binnen services breed en per team initiatieven zijn gestart.

Frontoffice

Om in een veranderend zorglandschap nader inzicht te krijgen in en om in te spelen op de wensen en de behoeften van de patiënten, collega's in de zorg, bezoekers en leveranciers, is er in 2016 sterk ingezet op professioneel klantmanagement. Hiertoe zijn er uniforme service level agreements (SLA's) ontwikkeld voor al onze huurders, hebben de floormanagers structureel overleg met de afdelingshoofden en sluiten ze aan bij de overleggen van de afdelingshoofden kliniek en de afdelingshoofden polikliniek. Tevens is de 'regelenpagina' op het Gasthuisnet verder ontwikkeld met een uitgebreide zoekfunctie en is de telefonie in nauwe samenwerking met ICMT geïntegreerd. Daarnaast is het team ontvangst en beveiliging ondergebracht bij frontoffice voor optimaal intern en extern klantmanagement.

Als uiting van gastvrijheid en een positieve veiligheidsbeleving zijn de teams ontvangst en beveiliging, servicecentrum en floormanagement gekleed in de representatieve kleding. De beveiligingsorganisatie is in Haarlem Zuid uitgebouwd naar 24/7 aanwezigheid. Zowel Haarlem Zuid als Haarlem Noord kregen in 2016 een nieuw parkeersysteem.

Logistiek & schoonmaak

Een schoon ziekenhuis levert een belangrijke bijdrage aan de gastvrijheidsbeleving. In dit kader heeft een aanbestedingstraject schoonmaak geleid tot de keuze voor één leverancier voor de externe schoonmaak van alle locaties. Werkprocessen zijn in 2016, waar mogelijk, gelijkgeschakeld en geoptimaliseerd, er is gestart met het uitwisselen van personeel tussen de locaties en de

voorbereidingen voor concentratie en integratie van de logistieke processen is gestart. Het interne teams schoonmaak en logistiek hebben in 2016 een plan gemaakt voor de herinrichting van werkzaamheden op basis waarvan in 2017 een efficiëntere bedrijfsvoering moet worden gerealiseerd.

Gebouw & Techniek

Eind 2015 is begonnen met de herinrichting van het cluster gebouw & techniek, waarna de implementatie in 2016 volgde. Het doel hiervan was om de rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk te beleggen en de lokale technische expertise Spaarne Gasthuisbreed in te zetten. De werkprocessen zijn zodanig ingericht dat de (patiënt)veiligheid en de bedrijfscontinuïteit van alle apparatuur, gebouw en gebouwgebonden installaties gewaarborgd blijft. Daarnaast hebben de teams projectbureau en technische dienst in nauwe samenwerking een groot aantal projecten opgeleverd. Onder meer de realisatie van het grootste deel van de locatieprofilering, de oplevering van de hartcatheterisatiekamer, de aanleg van een (kunst)groendak in Haarlem Zuid, zonnepanelen in Hoofddorp, ziekenhuisbrede vervanging van meubilair, brandscheidingen in Hoofddorp, ziekenhuisbreed schilderwerk en een nieuw parkeersysteem in Haarlem Zuid en Noord.

Hotel & gastvrijheid

In het kader van de ambities van services is een visie op catering opgeleverd. Ziekenhuisbreed zijn de volgende zaken gelijk getrokken: het prijsbeleid en het assortiment in de restaurants en de shops, de ontvangst door de gastvrouwen, het assortiment eten en drinken voor de patiënten in de kliniek. Er is veel aandacht voor de producten die voor dit laatste worden gebruikt, de manier waarop het gepresenteerd wordt en voor tussendoortjes en verrassingen. Ook is gekozen voor één groothandel. Binnen het thema 'Personeel op 1' zijn er diverse acties ingezet, onder meer met betrekking tot verzuim en cultuur, het scholen van de vrijwilligers bij maaltijdondersteuning en het inzetten van kwartaalbijeenkomsten voor onze vrijwilligers.

Gastvrijheid

In 2016 is de gastvrijheid door de stichting 'Gastvrijheidszorg met Sterren' met drie sterren beoordeeld, een mooie stap naar de beoogde vier sterren in 2018.

Services staf

Naast de diverse clusters kent services een eigen staf waarin de verschillende disciplines maatschappelijk verantwoord ondernemen, milieu en kwaliteit, veiligheid, Planetree en beleid vertegenwoordigd zijn. In 2016 zijn er binnen de staf projecten gestart en gerealiseerd, waaronder het nieuwe BHV (bedrijfshulpverlening) beleid en daarmee de nieuwe BHV organisatie, daaraan gerelateerde scholingen. Andere acties waarbij de staf betrokken was: zonnepanelen, inrichting van 360 (protocollebeheer) voor geheel services, aanzet beleid laaggeletterdheid en ondertekening van het taalakkoord door het ziekenhuis en een integraal veiligheidsbeleid. De in 2015 opgestarte pilot 'duurzame inzetbaarheid' liep door in 2016 (en 2017) en daarbij is een beleid opgesteld om te investeren in de ontwikkeling van de medewerkers. Dit wordt in 2017 ingezet.

Er is een 'masterplan' Planetree opgesteld, waarmee het ziekenhuis Planetree wil doorzetten en het 'Planetree Label' wil verdienen. Dit label wordt ingezet als concrete meetlat om de ziekenhuiskoers vast te leggen, samenhangende prioriteiten te kiezen, voortgang te toetsen en (inter)nationale erkenning te krijgen voor de geleverde prestaties.

6.5 ICMT

ICMT heeft in het jaar 2016 een aantal zaken succesvol afgerond en grote en ambitieuze projecten gestart die de komende jaren doorlopen.

Medische techniek

Bij medische techniek is begonnen met het vervangen van de patiëntbewakingsmonitoren. Het resultaat hiervan is dat op termijn ziekenhuisbreed overal dezelfde apparatuur staat van de firma Mindray. Er zijn dan geen verschillen meer tussen de locaties en de uitwisselbaarheid is toegenomen. Medewerkers werken steeds met dezelfde apparatuur waardoor gebruikersfouten worden geminimaliseerd. Daarnaast heeft het ziekenhuis twee hartcatheterisatiekamers ingericht.

Informatiebeveiliging en cybersecurity

In 2016 is een plan van aanpak opgesteld ten aanzien van informatiebeveiliging en cybersecurity. Onderdeel van deze aanpak is een nulmeting van het informatie beveiligingsniveau. Deze meting is eind 2016 afgenomen en de resultaten en aanbevelingen zijn uitgewerkt in een verbeter- en actieplan.

Telecommunicatie

Op het gebied van telecommunicatie is in het voorjaar van 2016 een groot en complex traject gerealiseerd: het samenvoegen van de telefooncentrales van het voormalige Spaarne Ziekenhuis en Kennemer Gasthuis. Deze operatie verliep niet helemaal vlekkeloos waardoor de telefonische bereikbaarheid extern en ook intern een aantal dagen slecht was. De omzetting naar nieuwe nummers kon na enkele dagen alsnog succesvol worden afgerond. Deze gebeurtenis heeft geleid tot bijstelling van de noodplannen en oefenscenario's met betrekking tot kritische voorzieningen.

Ten behoeve van de veiligheid en de continuïteit van de bedrijfsvoering heeft ICMT later in het jaar twee tests uitgevoerd in Heemstede en Haarlem Noord. Deze hebben laten zien dat bij uitval van een deel van de locaties, de overige locaties gewoon kunnen blijven telefoneren. In 2017 wordt verdere inrichting en bereikbaarheid vorm gegeven, zoals de uitrol van wifitelefoons.

In 2016 is gestart met de selectie en voorbereiding om een deel van het netwerk, inclusief wifi, te vernieuwen in Haarlem Zuid en Noord. De zichtbaarheid van dit project zit in het beschikbaar komen van wifi voor onze gasten en van wifitelefonie. Daarnaast wordt ook de onderliggende technologie vervangen. De voorbereidingen voor dit project zijn samen met de zorgafdelingen gestart in 2016. Het project zal in het voorjaar van 2017 zijn afgerond.

Lateralisatie

Voor ICMT heeft 2016 vooral in het licht gestaan van verhuizingen en integratie. Ondersteuning is gegeven bij het verhuizen van medische apparatuur en ICT middelen. Applicaties als Harmony, Ultimo en Beaufort zijn samengevoegd en inhoudelijk gelijk getrokken. Het netwerk is verder geïntegreerd, oude systemen en software zijn uitgefaseerd, het verpleegkundig oproepsysteem is aangepast, de monitoring van de infrastructuur is ingericht en de exchange omgeving is vernieuwd.

Overige projecten

Er zijn ook nieuwe zaken opgepakt. De ondernemingsraad is papierloos gaan vergaderen, audiovisuele middelen, zoals videoconferentie zijn ingezet om over de locaties te kunnen vergaderen. Om dit alles goed te kunnen blijven ondersteunen is er met iedere medewerker een scholingsplan afgesproken. In 2016 zijn de eerste Microsoft certificaten behaald.

6.6 Communicatie

Harmoniseren

Het jaar 2016 heeft vooral in het teken gestaan van het ziekenhuisbreed harmoniseren. Op alle terreinen van communicatie is hieraan gewerkt. Folders, werkwijzen als ook diverse beleidsdocumenten, waaronder het pers- en het social mediabeleid, zijn aangepast.

Website Spaarnegasthuis.nl

Na de fusie beschikte het ziekenhuis over twee verschillende websites van het voormalig Kennemer Gasthuis en Spaarne Ziekenhuis, die samen bereikbaar waren via een tijdelijke site Spaarne Gasthuis.nl. In december 2016 is de nieuwe website live gegaan. De website richt zich specifiek op patiënten en is daarmee uniek is voor Nederland. De patiënt wordt direct aangesproken en deze ervaart hierdoor een grote betrokkenheid. Het ziekenhuis heeft gekozen voor een site die rust en professionaliteit uitstraalt. Beeld is leidend. Belangrijk is dat de patiënt een goed gevoel krijgt bij wat hij ziet en ervaart aan de hand van foto's en video's. Een gevoel dat overeenkomt met een fysiek bezoek aan ons ziekenhuis. Uiteraard vindt de patiënt ook de juiste antwoorden op zijn zoekvraag.

Evenementen

In november vond de Avond Salon plaats, een vernieuwd concept van het evenement Literaire Salon: een relatiebijeenkomst voor stakeholders waarbij literatuur, wetenschap en muziek centraal staan. Hiermee wil het ziekenhuis meer in verbinding komen met de relaties. Eveneens in november vond voor de eerste keer na de fusie een gezamenlijk Sinterklaasfeest plaats, een intern evenement voor de kinderen van alle medewerkers.

Vrienden Spaarne Gasthuis

Om invulling te geven aan onze missie om een gastvrij ziekenhuis te zijn, verwerft de Stichting Vrienden Spaarne Gasthuis financiële steun voor extra voorzieningen. In 2016 werden onder meer deze projecten gerealiseerd:

- aanschaf van hoofdhuidkoelers voor de afdeling oncologie
- realisatie van de Lichttuin
- opening van de islamitische gebedsruimte
- hometrainers voor diverse afdelingen
- speelgang en zithoek voor nieuwe kinderafdeling

Specifieke acties waren in 2016:

- organisatie vriendenweek met merchandise artikelen (doppers, tulpenbollen en monopolyspel)
- deelname aan het Bloemencorso én doop van de Spaarne Gasthuistulp
- het eerste Spaarne Gasthuis Golf event
- goede doel bij SantaRun door Rotary Haarlemmermeer
- goede doel bij Lopen tegen Kanker Warmond.
- organisatie kerst- en allerzielenconcert.

Reputatie

Reputatie opbouwen doet het ziekenhuis door het ontwikkelen van een concreet activiteiten-programma voor sociale innovatie en gerichte marketing, communicatie en PR. De afdeling communicatie brengt dit programma in kaart. Daarnaast speelt de afdeling een coördinerende rol in het implementeren van dit gedachtegoed in samenwerking met andere afdelingen. In 2017 volgt een concrete invulling van het programma.

6.7 Financieel beleid en bedrijfsvoering

Consolidatiekring

In het jaarverslag van het Spaarne Gasthuis zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap wordt uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De consolidatie staat in paragraaf 1.2, Profiel van de organisatie, beschreven. Voor een volledig overzicht van de wijze van consolidatie wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen in de jaarrekening 2016.

Financieel beleid

Het financieel beleid is onveranderd ten opzichte van 2016 en bevat de volgende thema's:

- Voldoende ruimte en flexibiliteit in de ziekenhuisproductie voor de naar verwachting op lange termijn stijgende zorgvraag in het adherentiegebied van het Spaarne Gasthuis, hierbij rekening houdend met de maatschappelijke wens om de zorgkosten te beheersen.
- Een positieve exploitatie, mede door kostenbeheersing.
- Een gezonde vermogenspositie, zodat het Spaarne Gasthuis een solvabele partij is voor externe financiers en een buffer heeft voor tegenslagen of met eigen vermogen te financieren projecten.
- Passende liquiditeit voor de bedrijfsvoering.
- Verdergaande professionalisering van de financiële sturing en beheersing.

- Het bieden van ruimte voor investeringen die de strategie op korte – en lange termijn ondersteunen.

Financiële ontwikkelingen

In 2016 is het Spaarne Gasthuis meer dan geslaagd in het realiseren van het financieel beleid zoals ook blijkt uit de jaarrekening. Door het goede resultaat ontwikkelen het eigen vermogen en solvabiliteit zich beter dan voorzien in de oorspronkelijke fusie business case en wordt ruimschoots aan de covenant ratio's uit de kredietovereenkomst voldaan.

Het geconsolideerde nettoresultaat voor 2016 bedraagt € 17,3 miljoen versus een nettoresultaat van €5,0 miljoen in 2015. Bij schoning van het resultaat voor bijzondere eenmalige posten en posten die betrekking hebben op voorgaand boekjaar, resulteert een nettoresultaat van € 11,2 miljoen.

Het afgelopen jaar zijn door de financiële kolom in samenwerking met het zorgmanagement de nodige initiatieven ondernomen om de financiële sturing en beheersing te verbeteren. Deze initiatieven betreffen een forecastproces per kwartaal en de introductie van kwartaalreviews waarin het management over de behaalde prestaties verantwoording aflegt aan de raad van bestuur.

In het afgelopen jaar heeft het Spaarne Gasthuis voldoende en passend kunnen investeren in vernieuwing en vervanging. De locatieprofilering zoals de hartcatheterisatiekamers, renovatie kliniek in Haarlem Zuid, de voorbereidingen Vrouw en Kind Centrum en de start van de harmonisatie van apparatuur en instrumentarium zijn in gang gezet. In 2016 is ruim € 22 miljoen geïnvesteerd. Voor meer informatie over de financiële resultaten wordt verwezen naar de jaarrekening.

Financiële Kengetallen in Euro's x 1.000,-

Nettoresultaat	2016	2015
Spaarne Gasthuis	14,8	1,7
Deelnemingen	2,5	3,3
Geconsolideerd	17,3	5,0
Korte en lange termijn schulden	eind 2016	eind 2015
Lang lopende schulden	196,9	218,5
Schulden kredietinstellingen	198,3	220,1
Aflossingverplichting komend boekjaar	20,9	21,9
Resultaatio	eind 2016	eind 2015
Resultaatio (Resultaat/opbrengsten)	3,79%	1,19%
Resultaat boekjaar	17,3	5,0
Totale opbrengsten jaar	456,6	421,2
Liquiditeit	eind 2016	eind 2015
Vlottende activa inclusief liquide middelen	141,6	142,2
Vlottende activa exclusief liquide middelen	110,3	98,2
Totaal kortlopende schulden	125,0	135,8
Solvabiliteit	eind 2016	eind 2015
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	27%	23%
Totaal Eigen Vermogen	125,9	108,5
Balanstotaal	464,1	472,9
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/totaal opbrengsten)	28%	26%
Totale opbrengsten boekjaar	456,6	421,2

Bedrijfsvoering*Zorgcontractering*

Het Spaarne Gasthuis ziet het als een maatschappelijke opgave om zinnige en zuinige zorg te leveren. Het gemeenschappelijke streven naar optimale, doelmatige en betaalbare zorg voor verzekerden en patiënten in de regio is wat zorgverzekeraars en het Spaarne Gasthuis met elkaar verbindt. Vanaf 2015 wordt onderhandeld over integrale tarieven (ziekenhuis- en honorariumdeel).

Het Spaarne Gasthuis heeft met de zorgverzekeraars voor 2016 schadelastafspraken op basis van aanneemsommen en plafondatafspraken gemaakt. Voor 2016 wordt geen verplichting uit hoofde van het macrobeheersinstrument verwacht.

Planning & control

Voor de financiële sturing en beheersing wordt gebruikt gemaakt van een planning & controlcyclus. Eenmaal per jaar wordt aan de hand van de al dan niet bijgestelde strategie en risicoprofiel de meerjarenprognose geactualiseerd. Deze prognose levert het kader op dat nodig is om te voldoen aan de (ratio)vereisten uit de kredietovereenkomst met de banken en is leidend voor zowel de investeringen als de exploitatie van de begrotingscyclus van het komende jaar.

Genoemde prognose is jaarlijks tevens de basis voor een impairmentanalyse, waarbij 'worst-and-best' scenario's voor renteontwikkeling en tegenslagen in de interne bedrijfsvoering worden doorgerekend op impact op nettoresultaat, liquiditeit en solvabiliteit en ratio's uit de kredietovereenkomst.

Uit deze analyse blijkt dat het Spaarne Gasthuis bij alle scenario's aan de verplichtingen kan voldoen. In de begrotingscyclus stellen alle afdelingen een jaarplan (zie paragraaf 5.3 jaarplan) en begroting op. Over de realisatie van de opgenomen financiële targets in de begroting wordt maandelijks gerapporteerd. Eenmaal per kwartaal volgt een review waarin het management over het eigen jaarplan en de begroting formeel verantwoording aflegt aan de raad van bestuur. Bijsturing van de begroting vindt plaats middels een forecastingsproces waarin maandelijks en naar aanleiding van de uitkomsten van de reviews, aanpassing, en indien nodig bijsturing, plaatsvindt. Een financiële risicoanalyse maakt standaard onderdeel uit van alle financiële rapportages.

Financiële instrumenten

Het Spaarne Gasthuis maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Voor deze instrumenten en de hiermee samenhangende markt-, krediet-, rente- en kasstroomrisico wordt verwezen naar de jaarrekening.

Interne beheersing

Uit de managementletter 2016 is naar naar voren gekomen dat het interne (financiële) beheersingsysteem van het Spaarne Gasthuis een verdergaande professionalisering vereist om passend te zijn bij een grote complexe organisatie die het ziekenhuis na de fusie is geworden. De bevindingen van de externe accountant zijn eind 2016 verwerkt in verbeterplannen die periodiek op voortgang worden gemonitord. Elk kwartaal wordt de voortgang formeel besproken met de externe accountant, raad van bestuur en raad van toezicht. Voor 2017 zijn als belangrijke thema's het professionaliseren van de financiële kolom, informatiebeveiliging en ICT- beheersing en integraal risicomanagement benoemd.

Externe verantwoording

Het financieel beleid, de bedrijfsvoering en financiële verantwoording worden op reguliere basis besproken met de banken, externe accountant, auditcommissie en raad van toezicht.

Continuïteitsveronderstelling

Gezien het positieve financiële resultaat en navenante ontwikkeling van de solvabiliteits- en liquiditeitsratio's, is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de jaarrekening.

6.8 Risicomanagement

Risicocategorieën

De in 2015 uitgevoerde strategische risicoanalyse is richtinggevend geweest in 2016. Het gehanteerde model kent een vijftal risicocategorieën: strategie, personeel, operationeel, maatschappij/politiek en markt/economie. Een aantal van de in 2015 ingezette beheersmaatregelen was nog niet afgerond. Er zijn maatregelen in 2016 gestart waarbij de te overbruggen afstand tussen huidig en gewenst niveau van risicobereidheid groot was.

Strategie

De interne verhuizingen hebben bijgedragen aan heldere locatieprofielen. Door het concentreren van zorg zijn werkprocessen aangepast waardoor de kwaliteit van zorg is toegenomen. De verhuisbewegingen brachten ook risico's mee op operationeel niveau. De verhuizingen zijn zorgvuldig voorbereid door de afdelingen en door het team van ground control met ondersteuning vanuit de ondersteunende diensten. Afgeronde trajecten zijn geëvalueerd met het oog op leerpunten voor een volgende verhuizing.

Personeel

Binnen de afdeling human resources is uitvoering gegeven aan de beheersmaatregelen rondom de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, preventie en terugdringen van verzuim (zie paragraaf 6.3).

Operationeel

Halverwege het jaar zijn de risico's met betrekking tot cybersecurity geïnterpreteerd om het informatiebeveiliging beleid te actualiseren. In 2016 is ook de nieuwe BHV organisatie ingericht.

Maatschappij/politiek

In 2016 werd de organisatie geconfronteerd met een VRE besmetting. In de periode van september tot januari 2017 zijn 51 patiënten VRE positief getest. Door het nemen van passende maatregelen, intensieve schoonmaak en desinfectie, het aanscherpen van hygiëneafspraken en tijdelijke opnamestops kon eind januari het gehele Spaarne Gasthuis VRE vrij worden verklaard. De uitbraak heeft geleid tot meer bewustwording van de impact en risico's van een dergelijke uitbraak en de aanpak is met betrokkenen geëvalueerd. Dit heeft geleid tot het aanscherpen van afspraken en tot het bijstellen van plannen en werkafspraken.

Markt/economie

Vanuit financieel en going concern perspectief loopt het ziekenhuis het risico dat de zorgverzekeraars steeds hogere eisen aan het zorgproces gaan stellen en hier steeds minder voor willen vergoeden. Het Spaarne Gasthuis zet zich gedurende het jaar in om de zorgverzekeraar zo goed mogelijk mee te nemen in de ontwikkeling van de zorgvraag en initiatieven in zinnige en zuinige zorg. Kostenbeheersing wordt voornamelijk door interne procesverbetering van de (zorg)processen en hogere inzet van ICT nagestreefd.

In de reguliere interne stuurinformatie voor het management heeft het benoemen van risico's en beheersmaatregelen een vaste plek. Er worden risicoanalyses prospectief en retrospectief uitgevoerd. Het vergroten van risicobewustzijn gebeurt in de vorm van scholing, lessons learned sessies en openheid over (bijna)incidenten en evaluaties.

Figuur: Risicoanalyse

Cat.	Risiko's	Beheersingsmaatregelen	Kans x Impact	Risicobereidheid		
				Laag	midden	hoog
strategie	Te lage slagvaardigheid van de organisatie	Themagerichte zorg, locatieprofilering, aanpassen organisatiestructuur (zorgmodel), leiderschaps & cultuur prog	3/3		★	●
	Tegen gestelde belangen organisatie en MSB	Overlegstructuur rvb – stafbestuur, leiderschapsprogramma	2/4	★	←	●
Personeel	Toename arbeidsongeschiktheid als gevolg van verhoging AOW leeftijd	HR strategie, beleid duurzame inzetbaarheid, preventie, opleiding, investering in vitaliteit, participatie VSC	4/4		★	●
	Vergrijzing en ontgroening	HR strategie, arbeidsmobiliteit, rotatie, arbeidsmarktbenadering SG	2/4		★	●
	Tekort aan arbeidskrachten, m.n. verpleegkundigen	Personeel uitwisselen met andere zorgaanbieders, relatie met opleidingsinstellingen, vpk intern opleiden	3/3		★	●
Operationeel	Onvoldoende fysieke veiligheid brandrisico	nieuwe BHV organisatie, gebruiksvaardigheden, Crisis & noodplannen, oefeningen	2/5	★	←	●
	Onvoldoende informatieveiligheid (cybersecurity)	a Implementatie informatiebeveiligingsbeleid audits/ethical hacks b Bewustwordingstraining personeel	4/4		★	●
	Onvoldoende patiëntveiligheid medische apparatuur	Implementatie convenant medische technologie, audits, PRI's bij aanschaf nieuwe apparatuur	5/4	★	●	←
Maatschappij/politiek	Onvoldoende sturing op voor de patiënt relevante outcome	Indicatoren opnemen in Epic, opnemen in P&C, betrekken CR bij bepalen indicatoren, Value based healthcare,	4/4	★	←	●
	Pandemie	Updaten/harmoniseren pandemie draaiboeken, audits, scholing	4/2	★	●	←
	Verschuiving zorg naar de eerstelijns	Ontwikkelen regionale zorgvisie (2020), uitbouwen MCC, versterken rol SG in zorgketen, relatie huisartsen versterken	4/4	★	←	●
Markt/Economie	Afnaming zorgcontractering	Meerjarenovereenkomsten/ samenwerking met zorgverzekeraars, Sales, kostprijs verlagen door gezamenlijke inkoop	4/5	★	←	●
	Weglekken patiënten naar andere ziekenhuizen/ZBC's	Marketing, gastvrijheidsconcept, planetree, VBHC, transparantie over de kwaliteit van zorg	5/4	★	●	←
	Niet kunnen voldoen aan de vraag van de patiënt (dure medicijnen, trials)	Overleg met zorgverzekeraars bij introductie nieuwe behandelmethoden of medicijnen, evidence based werken, gezamenlijke inkoop van dure medicijnen	4/4	★	←	●

● huidig ★ gewenst

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP

7. Toekomstverwachtingen

Sociale innovatie

In 2017 wordt doorgebouwd op de ingezette strategie en positionering met de vier kernwaarden als vaste pijlers. Het Spaarne Gasthuis wil in 2017 sociale innovatie inzetten als instrument en vliegwiel voor de verdere ontwikkeling van de organisatie vanuit de overtuiging dat mensen het verschil maken. De zorg wordt beter als we de kennis en kunde van onze medewerkers en patiënten gebruiken en inzetten ondersteund door "slimme" technologie. Dit vraagt om andere manieren van organiseren, samenwerken en leren zowel intern met collega's als met patiënten en met andere partijen in de regio. De ontwikkeling van 'sociale innovatie' richt zich op drie domeinen:

- Mensgerichte zorg
- Toekomstbestendige organisatie
- Actief in de samenleving

De domeinen geven richting aan de ontwikkeling van ons ziekenhuis als 'thought leader' op het gebied van 'sociale innovatie' binnen de Nederlandse ziekenhuizen. De ontwikkeling van Spaarne Gasthuis leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol.

Strategisch personeelsbeleid

Voorziene personeelstekorten in de zorg maken dat goed werkgeverschap en strategisch personeelsbeleid voor 2017 in toenemende mate bepalend zijn voor het behouden van medewerkers en het rekruteren van nieuwe medewerkers vanuit een reputatie als interessante en aantrekkelijke werkgever in de regio. Dit zal tot uiting komen in een arbeidsmarktcampagne en intensieve samenwerkingsverbanden met de ziekenhuizen en zorginstellingen in Noord-Holland.

Zinnige en zuinige zorg

Het sturen op zinnige en zuinige zorg als maatschappelijk opgave is ook voor 2017 een belangrijk thema. Samen met de zorgverzekeraars wordt concreet invulling gegeven aan meer doelmatigheid van de medisch-specialistische zorg. Daarnaast start het Spaarne Gasthuis aanvullend projecten om mede in het licht van de positionering keuzes te maken met betrekking tot het portfolio en daarnaast te onderzoeken welke zorg past bij het ziekenhuis, de eerste of anderhalve lijn. Nog meer dan voorheen zal in 2017 worden ingezet op regionale samenwerking met value based healthcare als drijvende kracht en het vrouw en kindcentrum als voorbeeld.

Financiële ambitie

De resultaten tot op heden hebben een solide financiële positie opgeleverd. Voor 2017 is in de meerjarenbegroting en kaderbrief 2017 een bedrag van € 11,4 miljoen opgenomen als te realiseren nettoresultaat. Naast het borgen van de going concern activiteiten is de nodige inspanning geleverd om de visie en positionering van de strategie van sociale innovatie een plaats te geven. Nagenoeg alle initiatieven voor mensgerichte zorg, een actieve rol in de maatschappij en het toekomstig bestendig maken van het Spaarne Gasthuis zijn opgenomen in de begroting. Het investeringskader

van € 33 miljoen is ruim voldoende om aan de interne investeringsbehoefte te voorzien en is flexibel genoeg om indien nodig investeringen te substitueren.

Het Spaarne Gasthuis anticipeert met haar strategie op een zorgmarkt die zich minder stabiel als voorheen zal ontwikkelen en de nodige al dan niet financiële veranderkracht van de organisatie vraagt.

Naar verwachting zal het Spaarne Gasthuis eind 2017 wederom voldoen aan de opgenomen covenant ratio's in de kredietovereenkomst met de banken en de kwalitatief hoogwaardige patiëntenzorg kunnen borgen.

8 Bijlagen

8.1 Lijst met afkortingen

ACM	-	autoriteit consument & markt
AMC	-	Amsterdam medisch centrum
ANWS	-	autoriteit nucleaire veiligheid en stralingsbescherming
BHV	-	bedrijfs hulpverlening
BIC	-	bureau integrale capaciteit
BOAZ	-	bestuurlijk overleg acute zorg
CBP/AP	-	college bescherming persoonsgegevens/autoriteit persoonsgegevens
COC	-	centrale opleidingscommissie
CZO	-	college zorg opleidingen
DigiMV	-	digitaal maatschappelijk verslag
DJI	-	dienst justitiële inrichtingen
DOKh	-	organisatie voor nascholing voor eerstelijnszorgverleners
EPIC	-	elektronisch patiënten dossier
FTE	-	fulltime equivalent
GGD	-	gemeentelijke gezondheidsdienst
GGZ	-	geestelijke gezondheidszorg
GHOR	-	geneeskundige hulp bij ongevallen en rampen
HAGRO	-	huisartsengroepen
HIT	-	high impact training
IBC	-	interne bezwaren commissie
ICMT	-	informatie communicatie medische techniek
IGZ	-	inspectie voor de gezondheidszorg
ITL	-	inspectie voor transport & leefomgeving
KCC	-	klant contact centrum
LUMC	-	Leids universitair medisch centrum
LSR	-	landelijk steunpunt cliëntenraden
MIM	-	medewerker incident melding
MCC	-	medisch contact centrum
MCL	-	Medisch centrum Leeuwarden
MDCK	-	multidisciplinair centrum kindermishandeling
METC	-	medisch ethische toetsingscommissie
MMO	-	medisch managers overleg
MSB	-	medisch-specialistisch bedrijf
NIAZ	-	Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg
NVZ	-	Nederlandse vereniging van ziekenhuizen
NWA	-	Nederlandse warenautoriteit
NZa	-	Nederlandse zorg autoriteit
OK	-	operatiekamer
OLVG	-	Onze lieve vrouwe gasthuis
OOR	-	onderwijs- en opleidingsregio
OO&W	-	onderzoek opleiding & wetenschap
OR	-	ondernemingsraad
RI&E	-	risico inventarisatie & evaluatie
RKZ	-	Rode kruis ziekenhuis
ROAZ	-	regionaal overleg acute zorg

RvB	-	raad van bestuur
PAAZ	-	psychiatrische afdeling algemeen ziekenhuis
SAHZ	-	samenwerkende apotheek Haarlemse ziekenhuizen
SDSK	-	stichting digitale snelweg Kennemerland
SEH	-	spoedeisende hulp
SRZ	-	stichting revalidatieziekenhuizen
STIP	-	STz In Progressie
STZ	-	samenwerkende topklinische ziekenhuizen
UMCU	-	universitair medisch centrum Utrecht
VBZ	-	vereniging bedrijfstak zorg
VIM	-	veiligheidsincident melding
VIPP	-	Versnellingsprogramma informatie-uitwisseling patiënt en professional
VKC	-	vrouw & kind centrum
VMS	-	vereniging medisch specialisten
VMSB	-	vereniging medisch-specialistisch bedrijf
VRE	-	vancomycine-resistente enterokok
VSV	-	verloskundige samenwerkingsverbanden
VTGM	-	voor toediening gereed maken
VUmc	-	VU medisch centrum
WAN	-	weekend avond nacht
WMCZ	-	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
WNT	-	Wet nummering topinkomens
WKR	-	werkkosten regeling
ZMC	-	Zaans medisch centrum

Jaarrekening 2016

Stichting Spaarne Gasthuis

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP



INHOUDSOPGAVE

		Pagina
5.1	Jaarrekening 2016	
5.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2016	4
5.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2016	5
5.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	6
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
5.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016	15
5.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	25
5.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	26
5.1.8	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	27
5.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2016 (geconsolideerd)	28
5.1.10	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2016	30
5.1.11	Enkelvoudige balans per 31 december 2016	40
5.1.12	Enkelvoudige resultatenrekening over 2016	41
5.1.13	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	42
5.1.14	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016	43
5.1.15	Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	50
5.1.16	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	51
5.1.17	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	52
5.1.18	Overzicht langlopende schulden ultimo 2016 (enkelvoudig)	53
5.1.19	Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2016	54
5.2	Overige gegevens	
5.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	58
5.2.2	Nevenvestigingen	58
5.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	59

5.1 GECONSOLIDEERDE

JAARREKENING

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	15.520	15.462
Materiële vaste activa	2	306.282	314.547
Financiële vaste activa	3	681	661
Totaal vaste activa		<u>322.483</u>	<u>330.669</u>
Vlottende activa			
Vorraden	4	4.877	4.780
Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten	5	0	0
Debiteuren en overige vorderingen	7	101.326	89.388
Effecten	8	4.048	4.035
Liquide middelen	9	31.350	44.026
Totaal vlottende activa		<u>141.601</u>	<u>142.228</u>
Totaal activa		<u><u>464.084</u></u>	<u><u>472.898</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	10	4.067	4.067
Bestemmingsreserves		36.288	41.210
Bestemmingsfondsen		1.000	1.000
Algemene en overige reserves		84.578	62.268
Totaal eigen vermogen		<u>125.933</u>	<u>108.545</u>
Vorzieningen			
Vorzieningen	11	16.191	10.063
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)			
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten	5	9.182	15.791
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	0	9.040
Overige kortlopende schulden	13	115.856	110.943
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		<u>125.038</u>	<u>135.773</u>
Totaal passiva		<u><u>464.084</u></u>	<u><u>472.898</u></u>

5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

	Ref.	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties	16	401.822	370.701
Subsidies	17	23.284	22.179
Overige bedrijfsopbrengsten	18	31.508	28.302
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>456.614</u>	<u>421.182</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	204.590	192.059
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	30.149	29.772
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	21	59.675	51.833
Overige bedrijfskosten	22	132.446	131.386
Som der bedrijfslasten		<u>426.860</u>	<u>405.050</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		29.754	16.131
Financiële baten en lasten	23	-11.602	-10.398
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	24	-867	-784
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		<u>17.286</u>	<u>4.949</u>
Belang derden	25	50	0
GROEPSRESULTAAT BOEKJAAR		<u>17.336</u>	<u>4.949</u>
RESULTAATBESTEMMING			
		<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Toevoeging/(onttrekking):			
Reserves Ziekenhuis		15.259	2.095
Reserves SAHZ		1.983	2.854
Reserves Steunstichting		94	0
		<u>17.336</u>	<u>4.949</u>

5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	2016		2015	
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		29.754		16.131
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen materiële vaste activa	28.061		28.535	
- Afschrijvingen immateriële vaste activa	1.836		1.207	
- Afschrijvingen iva en mva niet onder afschr. verantwoord	0		125	
- Afschrijving goodwill	165		135	
- Afschrijving overige financiële vaste activa	0		142	
- Afschrijving disagio onder langlopende schulden	120		120	
- Mutaties voorzieningen	6.128		-3.182	
- Mutaties in vermogen (overige mutatie)	52		52	
		36.361		27.133
Veranderingen in werkkapitaal				
- Voorraden	-97		-290	
- Mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten	-6.608		20.346	
- Debiteuren en overige vorderingen	-11.939		-1.777	
- Vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	-9.040		-2.934	
- Effecten	-13		-107	
- Kortlopende schulden	4.913		-3.219	
		-22.784		12.019
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>43.331</u>		<u>55.283</u>
Financiële baten	167		134	
Financiële lasten	-11.769		-10.532	
Belang derden	50		0	
Vennootschapsbelasting	-867		-784	
		-12.418		-11.182
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>30.913</u>		<u>44.101</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	-20.067		-22.004	
Desinvesteringen materiële vaste activa	273		1.241	
Investerings in immateriële vaste activa	-1.894		-5.640	
Aflossing leningen u/g	-14		-470	
Investing goodwill en overige mutatie financiële vaste activa	-172		194	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>-21.874</u>		<u>-26.679</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	0		24.000	
Aflossing langlopende schulden	-22.742		-23.732	
Overige mutaties leningen	1.027		-331	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>-21.715</u>		<u>-63</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>-12.676</u>		<u>17.358</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari		44.026		26.668
Stand geldmiddelen per 31 december		31.350		44.026
Mutatie geldmiddelen		<u>-12.676</u>		<u>17.358</u>

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens

Stichting Spaarne Gasthuis is statutair (en feitelijk) gevestigd in Hoofddorp, op het adres Spaarnepoort 1, 2134 TM in Hoofddorp. Het Spaarne Gasthuis bevindt zich als topklinisch opleidingsziekenhuis in de voorhoede als het gaat om kwaliteit in patiëntenzorg. De doelstelling van het Spaarne Gasthuis is om in alle gevallen de best mogelijke zorg te verlenen. We werken doorlopend aan het verder verbeteren van de kwaliteit en aan vernieuwing binnen de zorg. We willen ons onderscheiden in de manier waarop we, samen met de patiënt en met andere partijen, de zorg organiseren en aanbieden.

Deze jaarrekening heeft betrekking op boekjaar 2016, dat is geëindigd op balansdatum 31 december.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving door zorginstellingen, en Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de wet nummering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.

Sinds 1 januari 2015 is sprake van integrale bekostiging van medisch specialistische zorg. Daarmee bestaat geen onderscheid meer tussen het kostendeel van het ziekenhuis en het honorariumdeel van de medisch specialist.

Met ingang van 1 januari 2015 is de maximale doorlooptijd van een DBC-zorgproduct verlaagd van 365 dagen naar 120 dagen. Dit zorgt onder meer voor een lagere omvang van de onderhanden werk positie. DBC-zorgproducten worden door de verkorting van de maximale doorlooptijd gemiddeld genomen eerder gefactureerd. Deze wijziging heeft geen invloed op de hoogte van de omzet van het ziekenhuis.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De continuïteitsveronderstelling is onder meer gebaseerd op een positief eigen vermogen.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, met uitzondering van herrubriceringen. De cijfers voor 2015 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2016 mogelijk te maken. De doorbelaste kosten worden niet langer onder de baten gerubriceerd, maar onder de lasten. Binnen de materiële vaste activa is sprake van een herrubricering conform de wijziging in de modeljaarrekening.

Verslaggeving

Presentatie van de jaarrekening is in € x 1000. Indien nodig zijn de vergelijkende cijfers aangepast om de vergelijkbaarheid mogelijk te maken. Er is slechts sprake van herrubriceringen, zonder impact op het resultaat 2015.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van de Spaarne Gasthuis 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. Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn zoveel mogelijk omgerekend naar de geharmoniseerde grondslagen van de rechtspersoon.

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

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte resultaten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

De consolidatie betreft de volgende stichtingen en vennootschappen en CV's:

- Stichting Spaarne Gasthuis
- Stichting Apotheek Haarlemse Ziekenhuizen*
- Stichting Diaconessenhuis/Mariastichting tot steun a/h Interconfessioneel Spaarne Ziekenhuis (hierna: Steunstichting)**
- Stichting Transpaarne (geconsolideerd)**
- Spaarnepoort 1 B.V.**
- Zorgpoort 2005 B.V.**
- Spaarnepoort 1 C.V.** 1)
- Zorgpoort 2005 C.V.** 1)
- Vijf Meren Kliniek B.V.*

Sinds 1 januari 2015 heeft Spaarne Gasthuis een aandelenbelang van 55% in de Vijf Meren Kliniek B.V. Dit belang is in 2016 verlaagd naar 54%. In deze vennootschap vinden de KNO-activiteiten van het ziekenhuis plaats. Het Spaarne Gasthuis heeft van 2015 tot en met 2019 recht op 100% van de winst van Vijf Meren Kliniek B.V. in de vorm van koopsommen.

Met uitzondering van Vijf Meren Kliniek B.V. is sprake van 100% belangen.

Alle entiteiten met * hebben hun statutaire vestigingsplaats in Haarlem.

Alle entiteiten met ** hebben hun statutaire vestigingsplaats in Hoofddorp.

1) Entiteiten Spaarnepoort 1 C.V en Zorgpoort 2005 C.V. zijn in december 2016 opgeheven.

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Algemene grondslagen

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 van een gebeurtenis uit het verleden 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.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

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 geamortiseerde kostprijs. Toelichtingen op posten in de balans en resultatenrekening zijn in de jaarrekening genummerd.

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. In de totstandkoming van de zorgopbrengsten worden schattingen opgenomen voor het verwachte eindproduct. Dit kan leiden tot eventuele effecten op overschrijding van de contractafspraken met verzekeraars en kan effect hebben op de hoogte van het gereedheidspercentage en daarmee op de onderhanden werk positie en overfinanciering.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen ontwikkel- en licentiekosten van het ziekenhuisinformatiesysteem. Deze worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van de immateriële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van de vaste activa. De afschrijvingen worden berekend als een percentage van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte gebruiksduur. Het afschrijvingspercentage is 10%, vanaf het moment van ingebruikname. Een deel van de investeringen in het ziekenhuisinformatiesysteem bestaat uit gemaakte kosten (ontwikkelkosten). Voor het bedrag van de boekwaarde van de ontwikkelkosten wordt, conform art 365 lid 1-2 BW2T9, in het eigen vermogen een wettelijke reserve aangehouden.

Materiële vaste activa: grond en terreinen

Grond en terreinen worden op het moment van verkrijging gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Na eerste verwerking, wordt waardering op basis van actuele waarde toegepast. Hierbij wordt gezien de aard van de activa (grond en terreinen) waardering tegen opbrengstwaarde toegepast (RJ 212.403). Om de drie tot vijf jaar vindt herijking plaats op basis van taxaties.

Materiële vaste activa m.u.v. grond en terreinen

Van de materiële vaste activa worden de bedrijfsgebouwen, machines en installaties gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage van de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Deze grondslagen zijn ongewijzigd.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van de vaste activa.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 3,33% tot restwaarde van 10%
- Machines en installaties: 5-10%
- (Medische) inventaris: 10%
- Automatisering: 20%

De restwaarde van het pand Haarlem Zuid, ter hoogte van € 2,2 miljoen, is als gevolg van een schattingswijziging naar beneden bijgesteld. De restwaarde per 31-12-2016 is € 0. Het bedrag ter hoogte van € 2,2 miljoen wordt over de resterende termijn van 10 jaar afgeschreven. De jaarlijkse afschrijving van het pand stijgt met € 222.000.

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

Kosten voor periodiek groot onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen. Voor de gebouwen Zuiderpoort en Velperpoort wordt, zoals overeengekomen met huurders, een voorziening gevormd voor periodiek onderhoud. Deze voorziening is opgenomen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs en afgeschreven over de verwachte economische levensduur.

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

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Het Spaarne Gasthuis beoordeelt op elke balansdatum of een actief of een groep van activa bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor alle categorieën activa, die tegen kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering deze waardevermindering bepaald en in de resultatenrekening verwerkt. In dit kader stelt het Spaarne Gasthuis een bedrijfswaardeberekening op. Indien de bedrijfswaardeberekening geen indicatie geeft voor bijzondere waardevermindering, vindt er geen afwaardering plaats op het actief.

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Vervreemding van vaste activa

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

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van een voorziening voor incourantheid of tegen lagere opbrengstwaarde.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

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 (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstekte leningen en overige vorderingen

Verstekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

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

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast. Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast, vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst-en-verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de resultatenrekening verwerkt.

Ernst & Young Accountants LLP



5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting past Spaarne Gasthuis de kostprijs van dit actief aan met de afdekkingsresultaten die nog niet in de resultatenrekening zijn verwerkt. Een verlies voor het percentage groter dan de omvang van het afgeleide instrument ten opzichte van de afgedekte positie wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de resultatenrekening verwerkt. Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de resultatenrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

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

Periodiek wordt de effectiviteit van de hedgerelaties getoetst door vergelijking van de cumulatieve reëlewaardewijziging van de afgedekte positie met de cumulatieve waardewijzigingen van de afgeleide instrumenten. De laagste van de cumulatieve waardewijziging van de afgedekte positie en de cumulatieve waardewijziging van de afgeleide instrumenten wordt in de herwaarderingsreserve uitgesteld. Indien sprake is van een reëlewaardeafdekking (reële waarde hedge accounting) van een opgenomen actief of verplichting of niet in de balans opgenomen bindende overeenkomst worden de resultaten uit de herwaardering van het afgeleide instrument op hetzelfde moment in de resultatenrekening verwerkt als het resultaat op de afgedekte positie voor zover deze betrekking hebben op de reëlewaardewijziging van het specifieke risico van de afgedekte post of positie.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars en de overfinanciering van schadejaar 2016 in mindering gebracht. Indien dit leidt tot een negatieve onderhanden werk positie, dan wordt deze post aan de creditzijde van de balans geïmponeerd.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Effecten

Effecten opgenomen onder de vlottende activa worden gewaardeerd tegen marktwaarde. De effecten worden aangemerkt als zijnde aangehouden voor handelsdoeleinden. Waardeveranderingen van deze effecten worden verwerkt in de resultatenrekening. Indien de marktwaarde van effecten niet betrouwbaar kan worden vastgesteld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Niet-beursgenoteerde effecten worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde. De transactiekosten zijn verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

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.

Herwaarderingsreserve

Waardevermeerderingen van vaste activa die worden gewaardeerd tegen actuele waarde worden opgenomen in de herwaarderingsreserve. Waardeveranderingen van deze activa worden direct in het eigen vermogen verwerkt, tenzij sprake is van een daling van de waarde van de vaste activa. Als een actief wordt vervreemd, valt een eventueel aanwezige herwaarderingsreserve met betrekking tot dat actief vrij ten gunste van de overige reserves.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Reserve immateriële vaste activa

Voor de boekwaarde van zelfvervaardigde immateriële vaste activa wordt een wettelijke reserve gevormd. De wettelijke reserve valt vrij in lijn met de afschrijving over de immateriële vaste activa. Vrijval vindt plaats ten gunste van de reserves ziekenhuis.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De waardering van de voorzieningen vindt plaats tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting(en) af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet is de marktrente behorende bij de looptijd van de betreffende voorziening.

Reorganisatievoorziening

In 2016 is de reorganisatievoorziening aangewend ten behoeve van de afwikkeling van de vaststellingsovereenkomsten, dekking van personele kosten van boventalligen in het mobiliteitscentrum en overige kosten. Het restant van de voorziening zal worden aangewend voor de verdere afwikkeling van vaststellingsovereenkomsten en dekking van personele kosten van boventalligen in het mobiliteitscentrum, mede als gevolg van de herorganisatie vanwege de fusie van het Kennemer Gasthuis en het Spaarne ziekenhuis.

Voorziening persoonlijk levensfase budget

De voorziening persoonlijk levensfase budget (PLB) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO-verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante 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. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0%, vanwege de beperkte looptijd van de voorziening van drie jaar.

Voorziening uitkering jubilea

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 1,65%.

Voorziening groot onderhoud (Zuiderpoort & Velservoort)

De onderhoudsvoorziening voor Zuiderpoort en Velservoort wordt volgens contract opgebouwd door de gebruikers van de locaties. De huurders van de beide locaties storten op basis van een lange termijn onderhoudsplan de overeengekomen bedragen op een bankrekening die wordt gebruikt voor uitgaven aan onderhoud. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0%.

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 opgenomen bij eerste verwerking tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

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 waarderinggrondslagen. 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.

Omzet DBC-zorgproducten

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

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

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

Subsidies en overige bedrijfsopbrengsten

De subsidies zijn berekend aan de hand van de voorschriften voor subsidiëring.
De PAAZ-opbrengsten worden verantwoord onder de Opbrengsten Zorgprestaties.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn gebaseerd op het gefactureerde of doorberekende bedrag voor de geleverde goederen en diensten.

Opbrengsten SAHZ

Onder opbrengsten apotheek SAHZ wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen en verleende diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen en kostprijs van ingekochte geneesmiddelen en grond- en hulpstoffen.

Personele kosten

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

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Spaarne Gasthuis 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 Spaarne Gasthuis. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Spaarne Gasthuis 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 pensioenfonds. Daarbij hoort 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. Door de nieuwe berekening kunnen de dekkingsgraden vanaf 2015 niet meer vergeleken worden met die van 2014 en eerder. De actuele dekkingsgraad per 31 dec 2016 is 95,3%.

Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 127%. Het pensioenfonds verwacht 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. Spaarne Gasthuis 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. Spaarne Gasthuis 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.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra 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.

5.1.4.5 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen die 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. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten.

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Specifieke aandachtspunten omzet in de jaarrekening 2016

De landelijke onzekerheden met betrekking tot de omzetverantwoording voor instellingen voor medisch specialistische zorg (ziekenhuizen, UMC's en ZBC's) zijn de afgelopen jaren verder verminderd. Sinds het jaar 2012 is sprake van landelijke onzekerheden rondom de omzetverantwoording. In 2014 zijn de risico's drastisch afgenomen met de invoering van de vaststelling van de uitkomsten van het expertonderzoek naar de omzetverantwoording 2012 en 2013 en de vaststelling van transitiebedragen. In 2015 en 2016 zijn de risico's verder verminderd.

De resterende in de jaarrekening 2016 van toepassing zijnde (landelijke) aandachtspunten voor Spaarne Gasthuis hebben betrekking op:

1. Afwikkeling rechtmatigheidscontroles MSZ 2015 en evt. eerdere jaren;
2. Rechtmatigheidscontroles MSZ 2016;
3. Toerekening van contractafspraken met de zorgverzekeraars op schadejaar aan het boekjaar en afwikkeling oude jaren;
4. Overgangsregeling kapitaallasten.

Bij de omzetbepaling van de DBC zorgproducten en overige zorgproducten heeft Spaarne Gasthuis de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gehanteerd zoals opgenomen in paragraaf 5.1.4 van deze jaarrekening. Hierbij zijn de uitkomsten van het aanvullend omzetonderzoek 2016 meegenomen en is de "Handreiking Rechtmatigheidsonderzoek 2016 Medisch Specialistische Zorg" gevolgd.

Toelichting (landelijke) onzekerheden jaarrekening 2016

De van toepassing zijnde (landelijke) aandachtspunten in de jaarrekening 2016 zijn (inclusief de status hiervan) hierna toegelicht voor Spaarne Gasthuis:

1. Afwikkeling rechtmatigheidscontroles MSZ 2015 en eerdere jaren

Spaarne Gasthuis heeft over de uitkomsten van het zelfonderzoek 2015 en eerdere jaren 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 2015 opgenomen nuanceringen.

2. Rechtmatigheidscontroles MSZ 2016

De NFU, NVZ en ZN hebben een Handreiking Rechtmatigheidsonderzoek MSZ 2016 gepubliceerd.

Deze rechtmatigheidscontroles worden beoordeeld door de representerende zorgverzekeraars. Op basis van dit oordeel zullen alle verzekeraars gezamenlijk over de rechtmatigheid van de facturatie 2016 concluderen. De instelling heeft, voor de jaarrekening deels op basis van een risicoanalyse, onderzoek verricht naar de risico's die voor Spaarne Gasthuis 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 de DCM-controles over 2015 resp. 2016 op basis van schattingen.

Daarnaast is Spaarne Gasthuis bezig op basis van deze handreiking het onderzoek inzake 2016 af te ronden. De voorlopige uitkomsten zijn betrokken bij het opstellen van deze jaarrekening en het inschatten van de risico's die voortvloeien uit geconstateerde onjuiste registraties en/of declaraties, rekening houdende met de contractafspraken met zorgverzekeraars. Naar verwachting volgt in het najaar 2017 uitsluitel over dit onderzoek. Dit kan naar verwachting van de raad van bestuur van Spaarne Gasthuis leiden tot niet-materiële, nagekomen baten of lasten. Waar nodig heeft Spaarne Gasthuis nuanceringen geboekt.

Doelmatigheidscontroles over 2016 zullen door de zorgverzekeraars nog uitgevoerd (kunnen) worden.

Spaarne Gasthuis 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 Spaarne Gasthuis geen afspraken terzake gemaakt met zorgverzekeraars, anders dan verwerking van de aandachtspunten zoals opgenomen in de handreiking 2016 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 contractafspraken met de zorgverzekeraars op schadejaar aan het boekjaar en afwikkeling oude jaren

Spaarne Gasthuis heeft met de zorgverzekeraars voor 2016 schadelastafspraken op basis van aanneemsommen en plafondafspraken gemaakt. Toerekening van de schadelastafspraken aan het boekjaar 2016 heeft plaatsgevonden op basis van een beste schatting van het voortgangpercentage ultimo 2016 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 2016 in mindering gebracht en waar nodig verwerkt in de waardering van het onderhanden werk ultimo 2016. 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.

Ook afrekening van oude schadelastjaren met zorgverzekeraars kan nog tot nagekomen effecten leiden. Spaarne Gasthuis heeft de jaren tot en met 2012 volledig afgerekend en 2013 deels afgerekend. Voor de jaren 2014, 2015 en 2016 dient nog eindafrekening plaats te vinden.

4. Overgangsregeling kapitaallasten

Spaarne Gasthuis heeft op basis van de beleidsregel Garantieregeling kapitaallasten 2013-2016 (BR/CU-2139) en de door de NZa beschikbaar gestelde formulieren beoordeeld op welke suppletie Spaarne Gasthuis recht heeft. Op basis van de berekeningen komt de Spaarne Gasthuis tot de (voorlopige) conclusie dat er geen rechten zijn tot suppletie.

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. Op basis van de beschikbare informatie wordt geen verplichting uit hoofde van het macrobeheersinstrument verwacht. De stichting heeft daarom geen verplichting in de balans opgenomen per 31-12-2016.

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 Spaarne Gasthuis op basis van de nu bekende feiten en omstandigheden.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
Kosten van ontwikkeling	6.434	6.998
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	9.085	8.463
Totaal immateriële vaste activa	15.520	15.462
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :</i>		
	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	15.462	11.029
Bij: investeringen	1.894	5.640
Af: afschrijvingen	1.836	1.207
Boekwaarde per 31 december	15.520	15.462

Toelichting:

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

In 2016 zijn aanvullende investeringen gedaan in het ziekenhuisinformatiesysteem, die worden gepresenteerd onder de immateriële vaste activa. In 2016 is € 0,2 miljoen geïnvesteerd in Kosten van ontwikkeling en € 1,7 miljoen in Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom.

Een deel van de investeringen in het ziekenhuisinformatiesysteem bestaat uit gemaakte kosten (ontwikkelkosten). Voor het bedrag van de boekwaarde van de kosten van ontwikkeling wordt, conform art 365 lid 1-2 BW2T9, in het eigen vermogen een wettelijke reserve aangehouden.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	201.395	209.506
Machines en installaties	45.552	50.205
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	58.963	49.761
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	63	4.694
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	309	381
Totaal materiële vaste activa	306.282	314.547
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :</i>		
	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	314.547	322.443
Bij: Investeringen	20.067	22.004
Bij: Herwaarderings	0	0
Af: Afschrijvingen	28.061	29.493
Bij: Mutatie projecten OHW	0	0
Bij: Correctie afschrijvingen	0	-833
Af: Desinvesteringen	273	1.241
Boekwaarde per 31 december	306.282	314.547

Toelichting:

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

De instandhoudingen, trekkingsrechten en verbouwingen waren in 2015 ten onrechte niet opgenomen onder de gebouwen en terreinen, maar onder de machines en installaties. In 2016 zijn deze posten onder de gebouwen en terreinen weergegeven. De vergelijkende cijfers van 2015 zijn met € 37,6 miljoen gecorrigeerd.

Er zijn geen indicaties voor een waardevermindering aanwezig.

Onder de materiële vaste activa zijn geen vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen.

De restwaarde ter hoogte van € 2,2 miljoen van het pand Haarlem Zuid is, als gevolg van een schattingswijziging, naar beneden bijgesteld. De restwaarde per 31-12-2016 is € 0. Het bedrag ter hoogte van € 2,2 miljoen wordt over de resterende termijn van 10 jaar afgeschreven. De jaarlijkse afschrijving van het pand stijgt met € 222.000.



5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
Deelnemingen	58	59
Overige vorderingen	117	131
Goodwill	506	471
Totaal financiële vaste activa	681	661

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	661	663
Kapitaalstortingen	0	0
Resultaat deelnemingen	0	-4
Ontvangen dividend	0	0
Verstekte leningen	0	131
Aflossing leningen	-14	-92
(Terugname) waardeverminderingen	-1	-24
Amortisatie (dis)agio	-135	0
Goodwill	170	-13
Boekwaarde per 31 december	681	661

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.8.

Van de financiële vaste activa vervalt € 189 binnen één jaar, € 488 binnen vijf jaar en € 4 na vijf jaar. De deelnemingen zijn hieronder gespecificeerd.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal x €1.000	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen x €1.000	Resultaat x €1.000
Onderlinge waarborg maatschappij voor instellingen in de Gezondheidszorg Medirisk B.A. *)	Verzekeren van medische aansprakelijkheid.	0	-	27.723 *)	-11.136 *)
Onderlinge waarborgmaatschappij Centramed B.A. *)	Verzekeren van medische aansprakelijkheid.	0	-	6.626 *)	-8.268 *)
FUTURE Health B.V. te Hoofddorp. Belang 50% van Spaarne Prevent B.V. *)	Joint venture inzake gezondheids onderzoeken en enquêtes met name bij bedrijven	54	50%	-4	-4

Toelichting:

*) op het moment van opstellen van de jaarrekening waren de gegevens van deze partijen niet gepubliceerd of bekend. Wanneer beschikbaar zijn deze gegevens te verkrijgen op de betreffende website of bij de Kamer van Koophandel. De aangegeven informatie met *) is nog van het voorgaande boekjaar.

Het aandelenbelang in Onderlinge waarborgmaatschappij voor instellingen in de Gezondheidszorg Medirisk B.A. is in 2015 afgewaardeerd naar nihil. Het aandelenbelang in Onderlinge waarborgmaatschappij Centramed B.A. is in 2016 afgewaardeerd naar nihil. Beide instellingen zijn verzekeraars voor medische aansprakelijkheid.

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP



5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Medische middelen	4.448	4.358
Voedingsmiddelen	417	374
Overige voorraden	12	48
Totaal voorraden	<u>4.877</u>	<u>4.780</u>

Toelichting:

Ultimo 2016 is geen voorziening opgenomen voor incurantheid van voorraden. Hiertoe bestaat geen noodzaak. Er wordt gewerkt met minimumvoorraden om de continuïteit van zorg te waarborgen.

5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Onderhanden werk DBC-zorgproducten	45.353	41.602
Af: ontvangen voorschotten	-39.739	-54.447
Af: voorziening overfinanciering	-15.594	-4.428
Onderhanden werk PAAZ	798	1.146
Nog te declareren uit hoofde van aanneemsommen	0	337
Totaal onderhanden werk	<u>-9.182</u>	<u>-15.791</u>

Toelichting:

Het onderhanden werk bestaat uit de waarde van DBC-zorgproducten. Zorgverzekeraars hebben voorschotten verstrekt voor de financiering van de onderhanden werk positie. Conform de regelgeving zijn de voorschotten van zorgverzekeraars in mindering gebracht op het onderhanden werk. Bij de verzekeraars waar de verwachte productiewaarde 2016 de contractueel afgesproken maximale productiewaarde overschrijdt, is een reservering opgenomen in de rubriek voorziening overfinanciering.

Aangezien het saldo van het onderhanden werk (na correctie voor financiering Onderhanden werk en overfinanciering) negatief is, wordt het negatieve saldo onder de verplichtingen verantwoord.

De bepaling van de onderhanden werk positie van de PAAZ wijkt af van de bepaling bij het ziekenhuis. De positie wordt bepaald door de geregistreerde uren en verblijfsdagen van openstaande zorgtrajecten tegen een gemiddeld berekend tarief te waarderen.

6. Schulden uit hoofde van bekostiging

	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	9.040
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	<u>0</u>	<u>9.040</u>

Toelichting:

De verplichting van € 9,0 miljoen van eind 2015 heeft betrekking op de eindafrekening van het FB 2011. Deze verplichting is in 2016 voldaan aan verzekeraars.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

7. Debiteuren en overige vorderingen

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ 1.000	€ 1.000
Vorderingen op debiteuren	59.224	47.264
Nog te factureren omzet DBC-zorgproducten	35.134	34.305
Overige vorderingen	1.560	2.274
Vooruitbetaalde bedragen	2.391	1.389
Nog te ontvangen bedragen	2.996	4.146
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	0
Overige overlopende activa	22	9
Totaal overige vorderingen	<u>101.326</u>	<u>89.388</u>

Toelichting:

De vorderingen op debiteuren waren eind 2016 hoger dan eind 2015. Dit is puur een het gevolg van een ander moment van facturatie in de maand december. Op de Vorderingen op debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van € 1,0 miljoen.

8. Effecten

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ 1.000	€ 1.000
Aandelen en obligaties	4.048	4.035
Totaal effecten	<u>4.048</u>	<u>4.035</u>

Toelichting:

De effecten betreffen beleggingsfondsen die in portefeuille zijn bij Stichting Diaconessenhuis/Mariastichting tot steun a/h Spaarne Gasthuis.

9. Liquide middelen

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ 1.000	€ 1.000
Bankrekeningen	31.305	43.974
Kassen	43	52
Gelden onderweg	2	0
Totaal liquide middelen	<u>31.350</u>	<u>44.026</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersonen, met uitzondering van de verplichting zoals opgenomen als (onderhouds)voorziening Zuiderpoort & Velserspoort. In de overeenkomst met ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. is vastgelegd dat positieve en negatieve saldi op rekeningen worden gecompenseerd voor de renteberekening en de dispositierente rekening courant. De schulden aan kredietinstellingen zijn verwerkt onder kortlopende schulden.

De gestelde zekerheden zijn beschreven onder 5.1.9.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

10. Eigen vermogen

Het Eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-16	31-dec-15
	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	4.067	4.067
Bestemmingsreserves	36.288	41.210
Bestemmingsfondsen	1.000	1.000
Algemene en overige reserves	84.578	62.268
Totaal groepsvermogen	<u>125.933</u>	<u>108.545</u>

Kapitaal

	Saldo per 31-12-2015	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2016
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Kapitaal	4.067			4.067
Totaal kapitaal	<u>4.067</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4.067</u>

Bestemmingsreserves

	Saldo per 31-12-2015	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2016
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Egalisatie afschrijvingen	2.115		-2.115	0
Reserve afschrijvingen inventaris	1.509		-1.509	0
Reserve afschrijvingen automatisering	734		-734	0
Interconfessionele doelstellingen	764			764
Herwaarderingsreserve	27.063			27.063
Reserves SAHZ	2.027			2.027
Wettelijke reserve IVA	6.998		-564	6.434
Totaal bestemmingsreserves	<u>41.210</u>	<u>0</u>	<u>-4.922</u>	<u>36.288</u>

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 31-12-2015	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2016
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Innovatiefonds	1.000			1.000
Totaal bestemmingsfondsen	<u>1.000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.000</u>

Algemene en overige reserves

	Saldo per 31-12-2015	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2016
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Het verloop is als volgt weer te geven:				
Steunstichting	3.255	94	676	4.025
St Interconfessioneel SZ	14.565		-14.565	0
Reserves ziekenhuis	40.642	15.259	18.811	74.712
Reserves SAHZ	3.806	1.983	52	5.841
Totaal algemene en overige reserves	<u>62.268</u>	<u>17.336</u>	<u>4.974</u>	<u>84.578</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Toelichting:

Het exploitatieresultaat over 2016 is toegevoegd aan het eigen vermogen. De vermogenspositie is als gevolg hiervan versterkt.

Een deel van de investeringen in het ziekenhuisinformatiesysteem die zijn geactiveerd onder de immateriële vaste activa bestaat uit interne gemaakte kosten (ontwikkelkosten). Voor het bedrag van de boekwaarde van de ontwikkelkosten ad € 6,4 miljoen wordt, conform art 365 lid 1-2 BW2T9, in het eigen vermogen een wettelijke reserve aangehouden.

Bestemmingsreserves

De raad van bestuur heeft in 2016 besloten om de volgende bestemmingsreserves vrij te laten vallen ten gunste van de Reserves ziekenhuis:

- Egalisatierekeringen afschrijvingen;
- Reserve afschrijvingen inventaris;
- Reserve afschrijvingen automatisering.

Tevens heeft de raad van bestuur in 2016 besloten om de reserve St. Interconfessioneel SZ toe te voegen aan de Reserves ziekenhuis.

Bestemmingreserve Interconfessionele doelstellingen

In eerdere jaren is geld ingezameld ten behoeve van de nieuwbouw van de kerkzaal. De opgehaalde gelden overstegen de kosten voor de nieuwbouw waardoor na de bouw gelden resteerden. De raad van bestuur heeft deze gelden in 2013 bestemd voor de interconfessionele doelstellingen, met als doel hier eventueel toekomstige bouwprojecten mee te financieren voor zover deze niet middels fundraising worden gefinancierd.

Innovatiefonds

Het innovatiefonds zal worden besteed aan innovaties die aan de zorg ten goede komen.

Herwaarderingsreserve

Voor de ongerealiseerde herwaarderings van grond wordt een herwaarderingsreserve aangehouden. Op moment van verkoop van de grond mag deze reserve vrijvallen ten gunste van het resultaat.

Reserves SAHZ

Conform de jaarrekening 2016 van de SAHZ is het resultaattaandeel van de SAHZ van totaal € 1.983 (x € 1.000) toegevoegd aan de algemene en overige reserves.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

11. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-15	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-16
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Voorziening uitkering jubilea	1.334	2.255			3.589
Voorziening PLB overgangsregeling	802	8	-260		550
Voorziening Zuiderpoort & Velservoort	2.227	328	-467		2.088
Reorganisatievoorziening	1.726		-984		742
Voorziening rechtmatigheidsonderzoeken	3.894	2.805	-158	-442	6.099
Overige voorzieningen	80	3.043			3.123
Totaal voorzieningen	10.063	8.439	-1.869	-442	16.191

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

	31-dec-16
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	6.329
Langlopend deel van de voorzieningen (>1 jaar < 5 jaar)	8.629
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.233
	16.191

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening uitkering jubilea dient ter dekking van de uitkeringen en lasten die samenhangen met toekomstige jubilea van het personeel. Deze voorziening is berekend als de contante waarde van de toekomstige verplichtingen. De hoogte van de voorziening wordt eenmaal per jaar bepaald. De mutatie die daaruit voortvloeit wordt opgenomen in de kolom dotatie of onttrekking. De voorziening uitkering jubilea is eind 2016 € 2,3 miljoen hoger dan eind 2015. Deze stijging is het gevolg van een lager verwacht vertrekpercentage van medewerkers en een lagere disconteringsvoet.

Voorziening persoonlijk levensfase budget (hierna: PLB) overgangsregeling betreft een voorziening uit hoofde van een CAO-verplichting. Voor werknemers die vallen onder de overgangsregeling is een voorziening getroffen, omdat de verplichting pas ontstaat op het moment dat de medewerker op 55-jarige leeftijd nog in dienst is van het ziekenhuis.

Onderhoudsvoorziening Zuiderpoort & Velservoort is ter dekking van het periodiek onderhoud voor de gebouwen Zuiderpoort en Velservoort. Contractueel is vastgelegd dat de huurders van Zuiderpoort en Velservoort naast het Spaarne Gasthuis verplicht storten in dit fonds.

Reorganisatievoorziening: In 2015 en 2016 is de reorganisatievoorziening aangewend ten behoeve van de afwikkeling van vaststellingsovereenkomsten, dekking van personele kosten van boventalligen in het mobiliteitscentrum en overige kosten. Het restant van de voorziening zal aangewend worden voor de verdere afwikkeling van vaststellingsovereenkomsten en dekking van personele kosten van boventalligen in het mobiliteitscentrum, mede als gevolg van de herorganisatie vanwege de fusie van Kennemer Gasthuis en Spaarne Ziekenhuis.

Overige voorzieningen

De Overige voorzieningen bestaan met name uit de voorziening voor ORT en de voorziening transitievergoeding.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Schulden aan banken	198.311	220.083
Disagio op langlopende schulden	-1.791	-1.911
Overige langlopende schulden	402	345
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>196.922</u>	<u>218.517</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Stand per 1 januari	241.945	241.677
Bij: nieuwe leningen	0	24.000
Af: aflossingen	22.742	23.732
Stand per 31 december	<u>219.203</u>	<u>241.945</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	20.892	21.862
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>198.311</u>	<u>220.083</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	20.892	21.862
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	198.311	220.083
Hiervan langer dan 5 jaar	112.869	137.646

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden onder 5.1.9. De aflossingsverplichtingen voor komend jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. In 2016 zijn geen nieuwe leningen aangetrokken. Op de leningportefeuille heeft conform kredietdocumentatie reguliere aflossing plaatsgevonden.

Schulden aan banken: Spaarne Gasthuis heeft een kredietovereenkomst met ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. inzake een exploitatiefaciliteit van € 34 miljoen en een investeringsfaciliteit van € 45 miljoen. De verstrekte zekerheden zijn vermeld in het overzicht van de langlopende leningen (bijlage 5.1.9).

Spaarne Gasthuis voldoet eind 2016 aan de bancaire convenanten t.a.v. EBITDA, Debt Service Coverage Ratio en solvabiliteitsratio.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

13. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Crediteuren	14.367	14.945
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	20.892	21.862
Belastingen en sociale premies	9.717	8.752
Schulden terzake pensioenen	1.999	1.273
Nog te betalen salarissen	113	41
Vakantiegeld	6.530	6.441
Vakantiedagen	3.140	2.379
PLB uren	16.704	14.293
Overige schulden	38.827	35.545
Nog te betalen kosten	3.356	4.514
Vooruitontvangen opbrengsten	210	899
Totaal overige kortlopende schulden	<u>115.855</u>	<u>110.943</u>

Toelichting:

De post overige kortlopende schulden betreft schulden met een looptijd tot één jaar.

De Overige kortlopende schulden zijn eind 2016 € 4,9 miljoen hoger dan eind 2015. Dit is met name het gevolg van hogere PLB uren en vakantiedagen hogere Overige schulden.

De hogere verplichting PLB uren en vakantiedagen is het gevolg van meer opgebouwde uren en hogere uurlonen.

De hogere Overige schulden zijn met name het gevolg van hogere aan zorgverzekeraars terug te betalen overfinanciering. De Overige schulden bestaan voor ongeveer de helft uit terug te betalen overfinanciering. Daarnaast valt onder deze post de afrekening 2016 met het Medisch Specialistisch Bedrijf en verder uit diverse posten van relatief beperkte omvang.

14. Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn geconcentreerd bij zorgverzekeraars. Het kredietrisico is beperkt. De vorderingen zijn bovendien grotendeels gedekt door financiering onderhanden werk.

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, met uitzondering van de interest rate swaps bij de gehedgde roll-over leningen.

Het Spaarne Gasthuis heeft zes interest rate swaps ter dekking van het renterisico op variabele rente leningen. In de voorwaarden is de volgende afspraak vastgelegd: Indien een afgesloten derivaat een negatieve marktwaarde ontwikkelt, dan zijn de zogenoemde "margin calls" het verplicht bijstorten van liquiditeit, niet van toepassing. De richtlijnen zoals vermeld in de wijzigingen RJ290 financiële instrumenten zijn hier toegepast.

De totale negatieve marktwaarde van de zes interest rate swaps is op 31 december 2016 € 4,7 miljoen. Er sprake is van een effectieve hedge en kostprijs hedge accounting wordt toegepast. Dit betekent dat de negatieve waarde niet de balansposities of het resultaat raken. De hedges zijn effectief, omdat de swaps volledig zijn aangewend om het renterisico van de langlopende leningen af te dekken en de swaps volledig zijn gekoppeld aan de aflossingsschema's. De kenmerken van de betreffende leningen zijn weergegeven onder 5.1.9.

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP



15. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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. Op basis van de beschikbare informatie wordt geen verplichting uit hoofde van het macrobeheersinstrument verwacht. De stichting heeft daarom geen verplichting in de balans opgenomen per 31-12-2016.

In het kader van bouwprojecten zijn ultimo 2016 geen investeringsverplichtingen aangegaan.

Vanuit ABN Amro Bank N.V. is inzake Spaarnepark B.V. een lening verstrekt van € 8,0 miljoen. De lening heeft een looptijd van 34 jaar en een vaste rente voor de eerste 10 jaar van 5,68%. Ter zekerheid is aan ABN Amro Bank N.V. een hypotheek verstrekt op de erfpacht en opstallen G-gebouw en de uitbreiding Heemstede van SpaarnePark B.V. ten bedrage van € 12 miljoen.

Per 31 december 2016 heeft het Spaarne Gasthuis € 37,3 miljoen verplichtingen inzake contracten. Hiervan heeft € 15,4 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar, € 15,1 miljoen langer dan 1 jaar, maar korter dan 5 jaar en € 6,8 miljoen langer dan 5 jaar.

De verplichtingen inzake huurcontracten bedragen € 0,5 miljoen en de verplichtingen inzake leasecontracten bedragen € 0,4 miljoen.

Spaarne Gasthuis heeft aan Onderlinge Waarborgmaatschappij voor Instellingen in de Gezondheidszorg Medirisk B.A. een garantie van €771.380 verstrekt. Indien Medirisk een beroep doet op deze garantie, dan dient Spaarne Gasthuis (een deel van) dit bedrag als agiostorting aan Medirisk te voldoen.

MSB fiscale positie

Het Medisch Specialistisch Bedrijf, vanaf 2015 vertegenwoordigd in de Maatschap MSB SG Medisch specialisten vrij beroepsbeoefenaren in het Spaarne Gasthuis (hierna: MSB), heeft het verzoek voor fiscale kwalificatie ingediend bij de fiscus.

De Belastingdienst heeft in 2017 bevestigd dat het MSB gezien de opstartfase en met inachtneming van de specifieke omstandigheden voor de jaren 2015, 2016 en 2017 geacht wordt een onderneming te drijven in de zin van Wet IB. De fiscus heeft tevens bevestigd dat de maten en/of medisch specialisten aangesloten bij het MSB niet in (fictieve) dienstbetrekking tot het ziekenhuis staan.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen € * 1.000	Kosten van onderzoek en ontwikkeling € * 1.000	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom € * 1.000	Kosten van goodwill die van derden is verkregen € * 1.000	Vooruitbe- talingen op immateriële activa € * 1.000	Totaal € * 1.000
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	0	7.547	9.635	0	0	17.182
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	549	1.172	0	0	1.721
Boekwaarde per 1 januari 2016	<u>0</u>	<u>6.998</u>	<u>8.463</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>15.462</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	202	1.692	0	0	1.894
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	0	766	1.070	0	0	1.836
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugnname geheel afgeschreven activa</i>						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>-564</u>	<u>622</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>58</u>
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	0	7.749	11.327	0	0	19.076
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	1.315	2.242	0	0	3.557
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>0</u>	<u>6.434</u>	<u>9.085</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>15.520</u>
Afschrijvingspercentage		10,0%	10,0%			

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA 2016

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen € * 1.000	Machines en installaties € * 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve ultrusting € * 1.000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voorstelbetaling op materiële vaste activa € * 1.000	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa € * 1.000	Totaal € * 1.000
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	322.012	111.821	117.179	4.778	381	566.171
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	112.507	61.616	67.418	84	0	241.625
Boekwaarde per 1 januari 2016	209.506	50.205	49.761	4.694	381	314.547
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	1.787	1.090	21.858	-4.601	-72	20.061
- herwaarderingen	0	0	6	0	0	6
- afschrijvingen	9.826	5.743	12.465	24	0	28.059
- bijzondere waardeverminderingen	12	0	-10	0	0	2
- <i>terugnane geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	110	0	52	0	0	162
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	110	0	52	0	0	162
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	6.631	1.038	14.519	4.723	0	26.912
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	6.560	1.038	14.322	4.718	0	26.639
per saldo	71	0	197	5	0	273
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-8.123	-4.653	9.212	-4.631	-72	-8.266
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	317.168	111.873	124.517	-4.546	309	549.321
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	6	0	0	6
- cumulatieve afschrijvingen	115.773	66.321	65.561	-4.610	0	243.045
Boekwaarde per 31 december 2016	201.395	45.552	58.963	63	309	306.282
Afschrijvingspercentage	0% - 10%	5% - 10%	10% - 20%	0,0%	0,0%	

5.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen		Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelnemen		Vordering op grond van compensa- tieregeling		Overige vorderingen		Goodwill	Totaal
	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000	€ * 1.000		
Boekwaarde per 1 januari 2016	12	0	0	0	0	178	471	661		
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0	0	0	0		
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0	0		
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0	0	0	0		
Verstekte leningen / verkregen effecten	0	0	0	0	0	0	0	0		
Ontvangen dividend / aflossing leningen (Terugnname) waardeverminderingen	0	0	0	0	0	-14	0	-14		
Amortisatie (dis)agio	-1	0	0	0	0	0	0	-1		
Goodwill	0	0	0	0	0	0	-165	-165		
							199	199		
Boekwaarde per 31 december 2016	11	0	0	0	0	164	505	681		

5.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2016 (geconsolideerd)

Toelichting:

* Aflossing lineair tot 1 juni 2021, op die datum wordt het resterende saldo (€ 6.150.000) ineens afgelost.

** Onderstaand wordt de nummering toegelicht zoals vermeld bij de rubriek "gestelde zekerheden".

1. Tot meerdere zekerheid voor de voldoening van al hetgeen het Spaarne Gasthuis aan ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. op enig moment schuldig is, gelden de volgende zekerheden:

- Een bankhypothec, 1e in rang, groot € 68.000.000, op het onroerend goed Vondelweg te Haarlem, zoals nader omschreven in de hypotheekakte d.d. 2 juli 2003, ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. - Een bankhypothec, 2e in rang, groot €65.000.000, op het onroerend goed Boerhaavelaan te Haarlem, zoals nader omschreven in de hypotheekakte d.d. 15 december 2005, ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING bank N.V., voorbelast met 1e hypotheek ad € 5.923.658 ten gunste van de gemeente Haarlem.

- Een bankhypothec, 3e in rang, groot € 28.600.000, op het onroerend goed Boerhaavelaan te Haarlem, zoals nader omschreven in de hypotheekakte d.d. 27 december 2007, ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V., voorbelast met 1e hypotheek ad € 5.923.658 ten gunste van de gemeente Haarlem en een 2e hypotheek ad € 65.000.000 ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V.

- Een bankhypothec, 4e respectievelijk 2e in rang, groot € 11.200.000, op het onroerend goed Boerhaavelaan en Vondelweg te Haarlem, zoals nader omschreven in de hypotheekakte d.d. 17 februari 2010, ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V., voorbelast met een 1e hypotheek ad € 5.923.658 ten gunste van gemeente Haarlem en een 2e hypotheek ad € 65.000.000 ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. een 3e hypotheek ad € 28.600.000 ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. en een 1e hypotheek ad € 68.000.000 ten gunste van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V.

- Positieve/negatieve hypotheekverklaring. Het Spaarne Gasthuis heeft zich verbonden tegenover ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. de haar thans en in de toekomst toebehorende registergoederen niet (verder) te zullen bezwaren of vervreemden dan met schriftelijke toestemming van ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. (waarbij de reeds aangegane verplichtingen door ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. zullen worden gerespecteerd). Voorts heeft het Spaarne Gasthuis zich tegenover de ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V. verbonden op eerste verzoek van de banken, een hypotheek te geven op vorenbedoelde registergoederen.

- Verpanding van de rechten uit huurovereenkomst(en) aan ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V., waaronder begrepen het recht om de huurpenningen te innen.

- Verpanding van vorderingen en onderhanden werk aan ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V., met uitzondering van de rechten/vorderingen die door één of meerdere zorgverzekeraars zijn bevoorschot.

- Verpanding van inventaris en bedrijfsuitrusting aan ABN AMRO Bank N.V. en ING Bank N.V.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

BATEN

16. Opbrengsten Zorgprestaties

De specificatie is als volgt:

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	395.214	366.166
Overige zorgprestaties	3.812	2.228
Dienstverlening PAAZ	2.795	2.307
Totaal	401.822	370.701

Toelichting:

De omzet voor boekjaar 2016 bestaat uit zorg die gestart is in 2016 of eerder. Opbrengsten worden bepaald op basis van de gedeclareerde opbrengsten voor DBC-zorgproducten en de mutatie in de posities onderhanden werk en nog te factureren. Naar aanleiding van de analyse van de contracten met de zorgverzekeraars heeft een correctie van de opbrengsten plaatsgevonden, vanwege een te verwachten overschrijding van de contractafspraken.

Het onderhanden werk per ultimo boekjaar betreft de waarde van zorgtrajecten die nog niet zijn afgerond. De nog te factureren opbrengst betreft gesloten zorgproducten die nog niet in rekening zijn gebracht bij zorgverzekeraars.

Aan de hand van een prognosemodel is een inschatting gemaakt van de verwachte opbrengst in vergelijking tot de gemaakte afspraken met zorgverzekeraars. Door de gerealiseerde opbrengstwaarde voor in 2016 geopende zorgproducten te delen op de totale verwachte eindwaarde van deze zorgproducten ontstaat een gereedheidspercentage. Op basis van dit percentage wordt een deel van de waarde van de afgesloten contracten toegerekend aan boekjaar 2016. Het verschil tussen de gerealiseerde waarde en de toegerekende waarde vormt de reservering overfinanciering. De gemaakte afspraken betreffen zowel aanneemsom- als plafondafspraken.

De uitkomsten van het zelfonderzoek worden voor zover mogelijk ten laste van de overfinanciering gebracht. Indien geen sprake is van overfinanciering worden de uitkomsten ten laste van de omzet gebracht met als gevolg een lager resultaat.

De Opbrengsten Zorgverzekeringswet zijn € 29,0 miljoen hoger dan in 2015. Dit heeft meerdere oorzaken:

- * De met verzekeraars afgesproken contracten 2016 zijn hoger dan de in 2015 afgesproken contracten.
- * In 2016 was sprake van een hoger gereedheidspercentage dan in 2015. Daardoor is aan 2016 meer omzet toegerekend.
- * Met ingang van 1 januari 2015 is sprake van integrale bekostiging. Het onderscheid tussen honorariumkosten en ziekenhuiskosten is daarmee niet meer van toepassing. De honorariumkosten liepen tot en met de schadelastcontracten met verzekeraars voor 2014 via de balans en niet via de winst-en-verliesrekening. De honorariumkosten in boekjaar 2015 hadden niet betrekking op een volledig schadejaar, aangezien de overloop vanuit 2014 niet als honorariumkosten werd verantwoord. In 2016 is wel sprake van een volledig schadejaar aan honorariumkosten. Dit verklaart deels het hogere bedrag aan omzet in 2016.
- * In 2015 is een hogere voorziening voor materiële controles gevormd.

De indeling van de opbrengstencategoriën in de jaarrekening is gewijzigd ten opzichte van 2015, vanwege een gewijzigde landelijke richtlijn. Tevens heeft Spaarne Gasthuis in 2016 enkele herrubriceringen doorgevoerd, waarvan de belangrijkste is dat de doorbelaste kosten niet langer onder de baten worden gerubriceerd, maar onder de lasten. De vergelijkende cijfers 2015 zijn hiervoor aangepast. Deze wijzigingen hebben geen impact op het resultaat.

17. Subsidies

De specificatie is als volgt:

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingsfonds	19.097	18.732
Overige Rijkssubsidies	4.187	3.447
Totaal	23.284	22.179

Toelichting:

De Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingsfonds bestaan uit:
 - vergoeding voor het opleiden van artsen in opleiding tot specialist;
 - vergoeding ziekenhuisopleidingen.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

BATEN

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Overige dienstverlening	951	566
Opbrengsten apotheek SAHZ	18.345	15.710
Huur en service opbrengsten	8.470	8.741
Overige opbrengsten	3.742	3.284
Totaal	<u><u>31.508</u></u>	<u><u>28.302</u></u>

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voor het grootste deel uit opbrengsten van de apotheek SAHZ, huur- en service-opbrengsten, opbrengst parkeren en restaurantopbrengsten.

Onder opbrengsten apotheek SAHZ wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen en diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen en kostprijs van ingekochte geneesmiddelen en grond- en hulpstoffen.

De opbrengsten apotheek SAHZ zijn € 2,6 miljoen hoger dan vorig jaar. Dit is met name het gevolg van de toelating van nieuwe dure geneesmiddelen en hogere omzet van bestaande geneesmiddelen. De vergelijkende cijfers 2015 zijn € 4,6 miljoen opgehoogd, vanwege een incorrecte intercompany-eliminatie in de jaarrekening 2015. Deze wijziging heeft geen resultaat-effect.

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Lonen en salarissen	135.498	135.391
Sociale lasten	32.778	32.017
Pensioenpremies	12.910	12.621
Andere personeelskosten	23.273	14.823
Doorberekende personeelskosten	-6.165	-10.389
Subtotaal Personeelskosten	<u>198.295</u>	<u>184.463</u>
Personeel niet in loondienst	6.295	7.596
Totaal Kosten personeel	<u><u>204.590</u></u>	<u><u>192.059</u></u>
Gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)	3.161	3.137

Toelichting:

Spaarne Gasthuis heeft in 2016 enkele herrubriceringen doorgevoerd, waarvan de belangrijkste is dat de doorbelaste kosten niet langer onder de baten worden gerubriceerd, maar onder de lasten. De vergelijkende cijfers 2015 zijn hiervoor aangepast met € 10,1 miljoen.

De Personeelskosten waren in 2016 € 13,8 miljoen hoger dan in 2015.

De Andere personeelskosten waren in 2016 € 8,5 miljoen hoger vanwege de hogere dotatie aan personele voorzieningen (jubilea, PLB, ORT en transitie), hogere ontslag- en transitievergoedingen, hogere ORT/overuren en hogere opleidingskosten.

De Doorberekende personeelskosten waren in 2016 € 4,2 miljoen lager dan in 2015. In 2015 was van januari tot en met april nog sprake van doorbelasting van personeel aan het MSB. In mei 2015 is het personeel in dienst van het MSB getreden, waardoor geen doorbelasting meer plaatsvond. Daarnaast was in 2015 sprake van activering van personele kosten met betrekking tot het ziekenhuisinformatiesysteem.

De kosten van Personeel niet in loondienst waren in 2016 € 1,3 miljoen lager dan in 2015. In 2015 was sprake van een hogere inzet van tijdelijk personeel a.g.v. de integratie-activiteiten door de fusie.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	1.836	1.207
- materiële vaste activa	28.029	28.288
- financiële vaste activa	120	142
- goodwill	165	135
Totaal	30.149	29.772

Toelichting:

De afschrijvingen waren in 2016 € 0,4 miljoen hoger dan in 2015. Deze hogere afschrijvingen zijn met name het gevolg van afschrijvingen over de additionele investeringen in het ziekenhuisinformatiesysteem (immateriële vaste activa).

Onder paragraaf 5.1.6 is de verdere uitsplitsing van vaste activa en bijbehorende afschrijving opgenomen.

21. Honorariumkosten vrijgevestigd medisch specialisten die aan de instelling voor medisch specialistische zorg declareren

De specificatie is als volgt:

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Vrijgevestigd medisch specialisten	59.675	51.833
Totaal	59.675	51.833

Toelichting:

Met ingang van 1 januari 2015 is sprake van integrale bekostiging. Het onderscheid tussen honorariumkosten en ziekenhuiskosten is daarmee niet meer van toepassing sinds 1 januari 2015. De honorariumkosten liepen tot en met de schadelastcontracten met verzekeraars voor 2014 via de balans en niet via de winst-en-verliesrekening. De in 2015 in de winst-en-verliesrekening verantwoorde honorariumkosten hebben daardoor geen betrekking op een volledig schadejaar. De overloop van schadejaar 2014 naar boekjaar 2015 is niet in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Dit verklaart in belangrijke mate de lagere honorariumkosten in 2015.

Daarnaast is in 2016 sprake van hogere omzet en daarmee gepaard gaande hogere honorariumkosten.

22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.795	10.504
Algemene kosten	21.536	24.710
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	90.418	85.600
Gebouw gebonden kosten	10.698	10.572
Totaal	132.446	131.386

Toelichting:

De overige bedrijfskosten waren in 2016 € 1,1 miljoen hoger dan in 2015.

De Algemene kosten waren in 2016 lager dan in 2015. Dat komt onder meer door de vrijval van de BTW-reservering inzake de lease CV's in 2016, zie ook resultaat deelnemingen. Tevens was in 2015 sprake van een dotatie aan de voorziening debiteuren en een kapitaalstorting in Onderlinge waarborgmaatschappij Medirisk.

De patiënt- en bewonersgebonden kosten waren in 2016 € 4,8 miljoen hoger dan in 2015, met name door de toelating van nieuwe dure geneesmiddelen en hogere omzet van bestaande geneesmiddelen. De vergelijkende cijfers 2015 zijn € 4,6 miljoen opgehoogd, vanwege een incorrecte intercompany-eliminatie in de jaarrekening 2015. Deze wijziging heeft geen resultaat-effect.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

23. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Rentebaten	0	0
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	167	134
Sub-totaal financiële baten	<u>167</u>	<u>134</u>
Rentelasten	-9.946	-10.532
Resultaat deelnemingen	-1.823	0
Sub-totaal financiële lasten	<u>-11.769</u>	<u>-10.532</u>
Totaal	<u><u>-11.602</u></u>	<u><u>-10.398</u></u>

Toelichting:

De financiële baten en lasten waren in 2016 € 1,2 miljoen hoger dan in 2015. Het negatieve resultaat deelnemingen wordt deels gecompenseerd door lagere rentelasten.

De rentelasten waren in 2016 € 0,6 miljoen lager dan in 2015, vanwege een lagere omvang van de leningportefeuille door aflossingen en het niet gebruik maken van de bancaire kredietfaciliteiten.

Het resultaat deelnemingen was in 2016 € 1,8 miljoen negatief. Dit wordt veroorzaakt door het negatieve resultaat op de lease CV's waar een grote BTW-vordering op de belastingdienst is afgeboekt. Onder de Algemene kosten is hiervoor een reservering vrijgevallen.

24. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

De specificatie is als volgt:

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Vennootschapsbelasting	-867	-784
Totaal	<u><u>-867</u></u>	<u><u>-784</u></u>

Toelichting:

De lasten uit hoofde van vennootschapsbelasting vloeien voort uit de activiteiten van de Stichting Apotheek Haarlemse Ziekenhuizen, Vijf Meren Kliniek B.V., SpaarnePark B.V. en Transpaarne Holding B.V.

25. Belang derden

	2016 € 1.000	2015 € 1.000
Belang derden	50	0
Totaal	<u><u>50</u></u>	<u><u>0</u></u>

Toelichting:

Het belang derden betreft een aandeel in de Vijf Meren Kliniek B.V.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

26. **Bezoldiging bestuurders en toezichthouders**

Bezoldiging of uitkering toezichthoudende topfunctionarissen die over 2016 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

Functiegegevens	H.M. le Clercq voorzitter	C. Blokland lid	P.A.M. Gerla lid	J.J.H. Pop lid	B.B. Schneiders lid	N.A. Vermeulen lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 15-3	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 30-9	1-10 t/m 31-12	16-3 t/m 31-12
Individueel WNT-maximum	26.850	3.629	17.900	13.388	4.511	14.270
Beloning	22.375	3.085	15.215	11.380	3.794	12.089
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	22.375	3.085	15.215	11.380	3.794	12.089
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	22.375	3.085	15.215	11.380	3.794	12.089
Overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2015:						
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	n.v.t.	n.v.t.
Beloning	12.460	17.800	12.460	12.460	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2015	12.460	17.800	12.460	12.460	0	0

Functiegegevens	F.C. Breedveld lid	C. Wagner lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Individueel WNT-maximum	17.900	17.900
Beloning	15.215	15.215
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Subtotaal	15.215	15.215
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	15.215	15.215
Overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2015:		
Aanvang en einde functievervulling in 2015	n.v.t.	1-1 t/m 31-12
Beloning	0	12.460
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging 2015	0	12.460

Toelichting:

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht voldoet aan de in 2016 geldende WNT-norm. Op de leden van de raad van toezicht is het bezoldigingsmaximum conform klasse V van Regeling bezoldigings-maxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (Regeling Zorg 2016) van toepassing met score 14. Er is geen sprake van een overschrijding.

Een voorzitter is conform de Regeling Zorg 2016 gerechtigd tot 15% van het maximum (€ 26.850 ex BTW) en een lid van de raad van toezicht bij deze klasse-indeling gerechtigd op 10% van de norm (€ 17.900 (lid) ex BTW).

De raad van toezicht van het Spaarne Gasthuis heeft voor de voorzitter de bezoldiging vastgesteld op € 22.375 per jaar (12,5%) en voor de leden is de bezoldiging vastgesteld op € 15.215 (8,5%) per jaar. De bezoldiging ligt hiermee onder het maximum. De genoemde bedragen zijn exclusief BTW.

De heer ir. H.M. le Clercq heeft per 1 januari 2016 het voorzitterschap van de heer drs. C. Blokland overgenomen.

Er geldt een rooster van aftreden. De leden van de raad van toezicht kunnen in principe maximaal voor een periode van acht jaar lid zijn van de raad van toezicht. De einddatum is afhankelijk van een herbenoeming.

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP



5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

De raad van toezicht besluit vooruitlopend op de wetswijziging per 1 januari 2017 dat de verhouding toezichthouder en ziekenhuis per 1 mei 2016 niet langer als fictieve dienstbetrekking moet worden aangemerkt. Inhouding van de werkgeversheffing op grond van de Zorgverzekeringswet is niet langer verschuldigd. De bezoldiging van een topfunctionaris zonder dienstbetrekking bestaat uit alle betaalde vergoedingen excl. BTW, met uitzondering van vergoedingen die onbelast zijn als sprake zou zijn geweest van een dienstbetrekking.

De heer drs. C. Blokland en mevrouw prof. dr. C. Wagner factureren de toezichthoudende diensten aan het Spaarne Gasthuis als niet-natuurlijk persoon.

Bezoldiging of uitkering leidinggevende topfunctionarissen die over 2016 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

	P.W.C. van Bameveld Voorzitter RVB 1-1 t/m 31-12	C. A. Wolse Lid RVB 1-1 t/m 31-12	Y.W. Wilders Lid RVB 1-1 t/m 31-8
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1,0	1,0	1,0
Omvang dienstverband (in fte)	nee	nee	nee
Gewezen topfunctionaris? (Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	119.170
Beloning	230.620	216.578	156.676
Belastbare onkostenvergoedingen	14.400	0	25
Beloningen betaalbaar op termijn	10.978	10.944	7.290
Totaal bezoldiging	<u>255.998</u>	<u>227.522</u>	<u>163.991</u>

Overschrijding zie toelichting in de tekst hieronder

Gegevens 2015:

	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1,0	1,0	1,0
Omvang dienstverband 2015 (in fte)			
Beloning	243.558	210.069	224.489
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	10.830	10.797	10.787
Totaal bezoldiging 2015	<u>254.388</u>	<u>220.866</u>	<u>235.276</u>

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

	Y.W. Wilders Lid RVB
Functie gedurende dienstverband	
Omvang dienstverband	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2016
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering	75.000
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	208.982
-/- Onverschuldigd deel	0
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	<u>208.982</u>
Waarvan betaald in 2016	208.982

Overschrijding zie toelichting in de tekst hieronder

Toelichting:

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Spaarne Gasthuis van toepassing zijnde regelgeving: Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (Regeling Zorg 2016).

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Stichting Spaarne Gasthuis is op grond van een score € 179.000 op basis van klasse V. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

Toelichting bij overschrijding WNT-norm dr. P.W.C. van Barneveld

De heer dr. P.W.C. van Barneveld is met ingang van 1 januari 2011 als voorzitter van het Kennemer Gasthuis benoemd en werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst. Sinds de fusie tussen het Spaarne Ziekenhuis en het Kennemer Gasthuis (per 22 maart 2015) is dr. P.W.C. van Barneveld voorzitter van het Spaarne Gasthuis. Sinds de inwerkingtreding van de WNT overschrijdt zijn bezoldiging de WNT-norm.

De beloningsafspraken dateren voor de inwerkingtreding van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (1 januari 2013). De overschrijding is krachtens paragraaf 7 van het overgangsrecht van de WNT toegestaan. Gedurende een periode van vier jaar na 1 januari 2013 wordt deze bezoldiging gerespecteerd (artikel 7.3 lid 1 WNT). Per 1 januari 2017 start de afbouw in drie jaren naar het bezoldigingsmaximum krachtens de Regeling Zorg 2014. Vervolgens moet de bezoldiging in een periode van twee jaar (dus met ingang van 1 januari 2020) worden teruggebracht naar het bezoldigingsmaximum op grond van de Regeling Zorg 2016.

Toelichting bij overschrijding WNT-norm drs. Y.M. Wilders

Mevrouw drs. Y.M. Wilders is met ingang van 1 januari 2008 als bestuurder van het Spaarne Ziekenhuis benoemd en werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst. Sinds de fusie is mevrouw drs. Y.M. Wilders lid van de raad van bestuur van het Spaarne Gasthuis.

Mevrouw drs. Y.M. Wilders is met ingang van 1 september 2016 uit dienst getreden van het Spaarne Gasthuis. Sinds de inwerkingtreding van de WNT overschrijdt haar bezoldiging de WNT-norm.

De beloningsafspraken dateren voor de inwerkingtreding van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (1 januari 2013). De overschrijding is krachtens paragraaf 7 van het overgangsrecht van de WNT toegestaan.

Het arbeidscontract, dat in 2007 werd gesloten, voorziet in een vertrekregeling bij de beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Dit betekent dat het Spaarne Gasthuis een ontslagvergoeding heeft betaald van € 208.982 bruto. Dit bedrag ligt boven het huidig wettelijk maximum. Omdat het echter een arbeidscontract betreft dat vóór 1 januari 2013 is gesloten (invoeringsdatum nieuwe Wet Normering bezoldiging Topinkomens), is het overgangsrecht van toepassing.

Toelichting bij overschrijding WNT-norm drs. C.A. Wolse

De heer drs. C.A. Wolse is met ingang van 1 november 2014 als lid van de raad van bestuur van het Spaarne Ziekenhuis benoemd en werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst. Sinds de fusie is drs. C.A. Wolse lid van de raad van bestuur van het Spaarne Gasthuis. De bezoldiging van de heer drs. C.A. Wolse overschrijdt de in 2016 geldende WNT-norm (€ 179.000).

Op de heer drs. C.A. Wolse is het bezoldigingsmaximum klasse J van toepassing conform Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector van toepassing (Regeling Zorg 2014) en geldt de norm € 229.043 bruto.

Het overgangsrecht van vier jaren begint te lopen in 2016 aangezien dan voor het eerst de norm van € 179.000 (2016) wordt overschreden. Dit betekent dat t/m 2019 het salaris gerespecteerd wordt (inclusief indexerings) en dat vanaf 2020 afgebouwd dient te worden.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn de niet-functionarissen verantwoord onder 5.1.10.

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

De bezoldiging van de niet-topfunctionarissen die over 2016 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

	Medisch specialist-1	Medisch specialist-2	Medisch specialist-3	Medisch specialist-4	Medisch specialist-5
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	1-3-2001	1-4-2000	1-7-2006	1-7-2006	1-5-2000
3 In dienst tot (datum)	OT	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	100%	100%	100%	100%	100%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	204.530	233.796	199.174	199.174	185.976
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	204.530	233.796	199.174	199.174	185.976
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	13	32	0	7
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	10.877	10.972	10.899	10.899	10.871
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	215.407	244.781	210.105	210.073	196.853
11 Beloning 2015	198.682	207.622	200.430	200.682	189.748
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000
	Medisch specialist-6	Medisch specialist-7	Medisch specialist-8	Medisch specialist-9	Medisch specialist-10
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	1-10-2005	1-3-2001	1-2-2003	1-5-2007	15-11-2012
3 In dienst tot (datum)	OT	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	100%	100%	100%	100%	100%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	198.824	182.421	187.960	187.738	186.832
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	198.824	182.421	187.960	187.738	186.832
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	117	0	0	0	0
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	10.892	10.870	10.874	10.874	10.878
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	209.833	193.291	198.834	198.612	197.710
11 Beloning 2015	210.044	186.425	189.736	189.334	187.905
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000
	Medisch specialist-11	Medisch specialist-12	Medisch specialist-13	Medisch specialist-14	Medisch specialist-15
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	1-3-2001	1-12-2010	1-1-1997	1-4-2011	1-12-1980
3 In dienst tot (datum)	OT	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	100%	95%	50%	44%	80%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	186.832	181.398	100.365	98.944	153.304
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	186.832	181.398	100.365	98.944	153.304
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	1.187	0	0	1.464
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	10.878	10.867	5.433	6.594	10.392
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	197.710	193.452	105.798	105.538	165.160
11 Beloning 2015	188.073	179.822	104.723	101.031	158.526
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	179.000	169.853	89.500	79.548	143.200
	Medisch specialist-16	Medisch specialist-17	Medisch specialist-18	Medisch specialist-19	Medisch specialist-20
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	15-4-2013	1-7-2004	1-3-2007	1-5-2006	15-1-2007
3 In dienst tot (datum)	OT	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	80%	80%	80%	80%	80%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	153.304	152.694	155.496	153.294	153.294
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	153.304	152.694	155.496	153.294	153.294
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	22	364	23	99	497
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	10.392	10.392	8.701	10.392	10.392
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	163.718	163.450	164.220	163.785	164.183
11 Beloning 2015	158.647	158.479	157.217	158.479	158.815
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	143.200	143.200	143.200	143.200	143.200

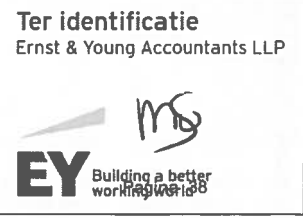
5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

	Medisch specialist-21	Medisch specialist-22	Medisch specialist-23	Medisch specialist-24	Medisch specialist-25
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	1-1-2015	1-2-2011	1-2-2009	1-10-2010	1-3-2001
3 In dienst tot (datum)	OT	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	80%	80%	80%	80%	100%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	144.071	155.496	152.362	176.595	196.011
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	144.071	155.496	152.362	176.595	196.011
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	226	85	0	0	79
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	8.679	8.701	10.390	10.433	10.849
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	152.976	164.282	162.752	187.028	206.939
11 Beloning 2015	155.831	157.217	154.865	179.209	195.039
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	143.200	143.200	143.200	143.200	179.000

	Medisch specialist-26	Medisch specialist-27	Medisch specialist-28	Medisch specialist-29	Medisch specialist-30
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	1-1-2015	15-10-2009	1-3-2001	1-3-2001	1-3-2001
3 In dienst tot (datum)	31-12-2017	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	80%	80%	80%	80%	75%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	152.362	150.760	150.760	148.943	138.384
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	152.362	150.760	150.760	148.943	138.384
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0	0	34	0
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	10.390	8.692	8.692	10.384	9.836
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	162.752	159.452	159.452	159.361	148.220
11 Beloning 2015	150.033	153.937	153.937	152.592	142.842
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	143.200	143.200	143.200	143.200	134.250

	Medisch specialist-31	Medisch specialist-32	Medisch specialist-33	Medisch specialist-34	Medisch specialist-35
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	1-6-1987	1-4-2001	1-1-2012	16-7-2007	1-3-2001
3 In dienst tot (datum)	OT	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	60%	100%	70%	71%	72%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	119.905	185.173	143.793	145.269	136.715
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	119.905	185.173	143.793	145.269	136.715
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	344	1.455	0	0	104
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	8.006	12.525	9.277	8.897	7.783
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	128.255	199.153	153.070	154.166	144.602
11 Beloning 2015	138.475	190.400	147.058	141.914	105.574
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	107.400	179.000	125.300	127.287	128.283

	Medisch specialist-36	Medisch specialist-37	Medisch specialist-38	Medisch specialist-39	Medisch specialist-40
1 Functionaris (functie)					
2 In dienst vanaf (datum)	1-1-2016	1-4-2015	1-4-2015	1-1-2015	1-9-2015
3 In dienst tot (datum)	OT	OT	OT	OT	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	100%	80%	80%	80%	80%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak.geld, eju en andere toelagen)	170.030	144.990	133.321	136.363	150.335
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0	0	0	0
7 Totaal beloning (5 en 6)	170.030	144.990	133.321	136.363	150.335
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0	0	0	0	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	782	0	0	30	98
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	10.856	8.678	10.355	8.666	10.392
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	181.668	153.668	143.676	145.059	160.825
11 Beloning 2015	n.v.t.	102.521	115.981	134.419	46.449
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gewogen WNT norm	179.000	143.200	143.200	143.200	143.200



5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

	Medisch specialist-41
1 Functionaris (functie)	
2 In dienst vanaf (datum)	1-4-2015
3 In dienst tot (datum)	OT
4 Deeltijdfactor (percentage)	64%
5 Bruto-inkomen (salaris, vak geld, eju en andere toelagen)	119.675
6 Winstdelingen en bonusbetalingen	
7 Totaal beloning (5 en 6)	119.675
8 Werkgeversbijdrage sociale lasten	0
9 Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0
10 Voorzieningen ten behoeve beloningen betaalbaar op termijn	6.916
Totaal bezoldiging in kader van de WNT (7 tm. 10)	126.591
11 Beloning 2015	79.020
12 Bezoldigingsklasse zorginstelling	n.v.t.
Gewogen WNT norm	114.184

Toelichting bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen

Het gemiddeld belastbaar loon is in lijn met zorginstellingen van vergelijkbare omvang en complexiteit. De medisch specialisten hebben allen een arbeidsovereenkomst met het Spaarne Gasthuis. Voor niet-topfunctionarissen geldt de klasseindeling met de norm voor topfunctionarissen conform de Regeling Zorg 2016 niet. Wel is publicatie van de functies die de bezoldigingsnorm van € 179.000 bruto overschrijden verplicht.

Pensioenaftopping

De LAD / FMS en NVZ hebben als CAO partijen overeenstemming bereikt over de wijze waarop met de nadelige inkomensgevolgen van de pensioenaftopping voor medewerkers die in deze inkomenscategorie vallen, wordt omgegaan. In het principeakkoord is afgesproken de vrijgekomen werkgeversmiddelen pensioenaftopping in te zetten voor een impuls van het Budget Organisatorische Eenheid (BOE).

Het bedrag dat correspondeert met 8,25% (in plaats van de eerder door NVZ voorgestelde 6,25%) over het pensioengevend inkomen boven de € 100.000 wordt in de BOE's gestort (dat is 70% van de oorspronkelijke pensioenpremie). Dat bedrag blijft gedurende twee jaar (2017 en 2018) ter beschikking van de individuele medisch specialist. Daarna wordt het een collectief recht dat door het collectief van de specialisten in loondienst wordt verdeeld aan de hand van daadwerkelijk verrichte activiteiten en bijdragen.

Voor het jaar 2016 wordt de werkgeversbijdrage eenmalig geheel gecompenseerd. Dat wil zeggen dat de medisch specialist een bedrag van 11,75% van het pensioengevend inkomen boven de € 100.000 ontvangt.

27. Honoraria accountant

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€ * 1.000	€ * 1.000
De honoraria van de accountant is als volgt:		
Controle van de jaarrekening	266	378
Overige controlewerkzaamheden	48	34
Totaal honoraria accountant	<u>314</u>	<u>412</u>

Toelichting:

Bovenstaande bedragen bestaan uit het afgesproken honorarium voor met name jaarrekening en interim controle.

28. 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.

Stichting Spaarne Gasthuis

5.1.11 ENKELVOUDIGE BALANS
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	15.520	15.462
Materiële vaste activa	2	290.882	298.276
Financiële vaste activa	3	3.746	16.409
Totaal vaste activa		<u>310.148</u>	<u>330.146</u>
Vlottende activa			
Voorraden	4	2.327	1.869
Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten	5	0	0
Debiteuren en overige vorderingen	7	96.234	85.070
Effecten	8	0	0
Liquide middelen	9	23.683	37.807
Totaal vlottende activa		<u>122.244</u>	<u>124.746</u>
Totaal activa		<u><u>432.392</u></u>	<u><u>454.892</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	10	4.066	4.067
Bestemmingsreserves		34.262	38.576
Bestemmingsfondsen		1.000	1.000
Algemene en overige reserves		71.753	52.635
Totaal eigen vermogen		<u>111.082</u>	<u>96.278</u>
Vorzieningen			
Overige voorzieningen	11	16.124	9.986
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)			
	12	189.742	216.468
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten	5	7.086	15.791
Schulden uit hoofde van financieringoverschot	6	0	9.040
Overige kortlopende schulden	13	108.360	107.329
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		<u>115.445</u>	<u>132.160</u>
Totaal passiva		<u><u>432.392</u></u>	<u><u>454.892</u></u>

5.1.12 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

	Ref.	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties	16	393.044	362.708
Subsidies	17	23.284	22.179
Overige bedrijfsopbrengsten	18	16.275	14.808
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>432.603</u>	<u>399.694</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	195.187	183.313
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	29.186	28.484
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	21	57.101	49.519
Overige bedrijfskosten	22	125.109	126.918
Som der bedrijfslasten		<u>406.583</u>	<u>388.235</u>
BEDRIJFSRESULTAAT			
		26.020	11.459
Financiële baten en lasten	23	-11.274	-9.720
Belang derden	24	57	0
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>14.804</u>	<u>1.739</u>
RESULTAATBESTEMMING			
		<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Toevoeging/(onttrekking):			
Reserves ziekenhuis		14.804	1.739
		<u>14.804</u>	<u>1.739</u>

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

5.1.13.1 Algemeen

In deze paragraaf worden specifieke waarderinggrondslagen van de enkelvoudige jaarrekening toegelicht.

5.1.13.2 Afwijkingen in waarderinggrondslagen enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2016 van de onderneming.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening, met uitzondering van onderstaande.

Resultaat deelnemingen

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

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Kosten van ontwikkeling	6.434	6.998
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	9.085	8.463
Totaal immateriële vaste activa	<u>15.520</u>	<u>15.462</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari	15.462	11.029
Bij: investeringen	1.894	5.640
Af: afschrijvingen	1.836	1.207
Boekwaarde per 31 december	<u>15.520</u>	<u>15.462</u>

Toelichting:

Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	187.453	194.928
Machines en installaties	45.552	50.205
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	57.877	48.470
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	0	4.673
Totaal materiële vaste activa	<u>290.882</u>	<u>298.276</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :</i>	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari	298.276	305.600
Bij: Investeringen	19.700	21.368
Bij: Herwaarderings	0	0
Af: Afschrijvingen	27.096	28.312
Bij: Correctie afschrijvingen	2	858
Af: Desinvesteringen	0	1.238
Boekwaarde per 31 december	<u>290.882</u>	<u>298.276</u>

Toelichting:

Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
Deelnemingen	-69	12 435
Overige vorderingen	3 309	3 503
Goodwill	506	471
Totaal financiële vaste activa	3 746	16 409

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31-dec-16 € 1.000	31-dec-15 € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	16 409	16 217
Resultaat deelnemingen	-1 335	189
Afwikkeling deelnemingen	-11 169	0
Toename goodwill	170	500
Afschrijving goodwill	-134	-159
Ontvangen dividend / aflossing leningen	-194	-339
Boekwaarde per 31 december	3 746	16 409

Toelichting:

De deelnemingen zijn: Vijf Meren Kliniek B.V., Spaarnepoort 1 B.V., Zorgpoort 2005 B.V.

Zorgpoort 2005 C.V. en Spaarnepoort 1 C.V. zijn in 2016 opgeheven.

De leningen UG betreffen leningen aan: Transpaarne Holding B.V. voor € 1,3 miljoen en aan Spaarpark B.V. voor € 2,0 miljoen.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal x €1.000	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen x €1.000	Resultaat x €1.000
Spaarnepoort 1 B.V. te Rotterdam.		18	100%	54	-2
Verkrijgen, beheren en exploiteren van machines, instrumenten en andere roerende zaken ten dienste van de gezondheidszorg, alsmede verhuren of leasen hiervan.					
Zorgpoort 2005 B.V. te Rotterdam.		18	100%	50	2
Verkrijgen, beheren en exploiteren van machines, instrumenten en andere roerende zaken ten dienste van de gezondheidszorg, alsmede verhuren of leasen hiervan.					
Vijf Meren Kliniek B.V. te Haarlem.		0	54%	-124	-106
Verlenen van medische zorg, met name Keel-, Neus- en Oorheelkundige zorg, en het verrichten van alle verdere behandelingen die hiermee verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.					

Zeggenschapsbelangen

Onderlinge waarborg maatschappij Medirisk te Utrecht (jaarrekening 2015) Verzekeraar medische aansprakelijkheid	0	-	27.723	-11.136
Onderlinge waarborgmaatschappij Centramed B.A. (jaarrekening 2015) Verzekeraar medische aansprakelijkheid	0	-	6 626	-8 268

Ter identificatie
Ernst & Young Accountants LLP



5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Medische middelen	1.909	1.458
Voedingsmiddelen	417	374
Overige voorraden	1	37
Totaal voorraden	<u>2.327</u>	<u>1.869</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Onderhanden werk DBC-zorgproducten	44.440	41.602
Af: ontvangen voorschotten	-36.729	-54.447
Af: voorziening overfinanciering	-15.594	-4.428
Onderhanden werk PAAZ	798	1.146
Nog te declareren uit hoofde van aanneemsommen	0	337
Totaal onderhanden werk	<u>-7.086</u>	<u>-15.791</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

6. Schulden uit hoofde van bekostiging

	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	9.040
Schulden uit hoofde van transitierегeling	0	0
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	<u>0</u>	<u>9.040</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

7. Overige vorderingen

	31-dec-16	31-dec-15
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ 1.000	€ 1.000
Vorderingen op debiteuren	53.276	45.416
Nog te factureren omzet DBC-zorgproducten	32.866	34.305
Overige vorderingen	1.997	1.103
Vooruitbetaalde bedragen	1.762	839
Nog te ontvangen bedragen	6.311	3.412
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	0
Overige overlopende activa	22	-5
Totaal overige vorderingen	96.234	85.070

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

8. Effecten

	31-dec-16	31-dec-15
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ 1.000	€ 1.000
Aandelen en obligaties	0	0
Totaal effecten	0	0

Toelichting:
Het Spaarne Gasthuis enkelvoudig heeft geen effecten.

9. Liquide middelen

	31-dec-16	31-dec-15
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€ 1.000	€ 1.000
Bankrekeningen	23.665	37.786
Kassen	17	23
Gelden onderweg	1	-2
Totaal liquide middelen	23.683	37.807

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

10. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	4.066	4.067
Bestemmingsreserves	34.262	38.576
Bestemmingsfondsen	1.000	1.000
Algemene en overige reserves	71.753	52.635
Totaal eigen vermogen	<u>111.082</u>	<u>96.278</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-15	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-16
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kapitaal	4.067			4.067
	<u>4.067</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4.067</u>

Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-15	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-16
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Egalisatie afschrijvingen	2.115		-2.115	0
Reserve afschrijvingen inventaris	1.509		-1.509	0
Reserve afschrijvingen automatisering	734		-734	0
Interconfessionele doelstellingen	764			764
Herwaarderingsreserve	27.064			27.064
Wettelijke reserve IVA	6.390		44	6.434
Totaal bestemmingsreserves	<u>38.576</u>	<u>0</u>	<u>-4.314</u>	<u>34.262</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-15	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-16
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Innovatiefonds	1.000			1.000
Totaal bestemmingsfondsen	<u>1.000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.000</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-15	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-16
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
St Interconfessioneel SZ	14.546		-14.546	0
Reserve ziekenhuis (voorheen reserve aanvaardbare kosten)	38.089	14.804	18.860	71.753
Totaal algemene en overige reserves	<u>52.635</u>	<u>14.804</u>	<u>4.314</u>	<u>71.753</u>

Toelichting:

Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

11. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 31-dec-15	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-16
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Voorziening uitkering jubilea	1.268	2.259			3.527
Voorziening PLB overgangsregeling	791	14	-260		545
Voorziening Zuiderpoort & Velserspoort	2.227	328	-467		2.088
Reorganisatievoorziening	1.726		-984		742
Voorziening rechtmatigheidsonderzoeken	3.894	2.805	-158	-442	6.099
Overige voorzieningen	80	3.043			3.123
Totaal voorzieningen	9.986	8.449	-1.869	-442	16.124

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

	31-dec-16
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	6.316
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar < 5 jaar)	8.716
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.091
	16.124

Toelichting:

Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

12. Langlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Schulden aan banken	191.533	211.942
Disagio op langlopende schulden	-1.791	-1.911
Overige langlopende schulden	0	6.437
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>189.742</u>	<u>216.468</u>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Stand per 1 januari	233.102	231.697
Bij: nieuwe leningen	0	24.000
Af: aflossingen	21.159	22.595
Stand per 31 december	<u>211.942</u>	<u>233.102</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	20.409	21.159
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>191.533</u>	<u>211.942</u>
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de lening als langlopend moet worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	20.409	21.159
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	191.533	211.942
Hiervan langer dan 5 jaar	108.020	132.554

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

13. Overige kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-16</u> € 1.000	<u>31-dec-15</u> € 1.000
Schulden aan banken	0	0
Crediteuren	13.305	16.908
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	20.409	21.159
Belastingen en sociale premies	8.727	7.671
Schulden terzake pensioenen	1.969	1.241
Nog te betalen salarissen	111	45
Vakantiegeld	6.131	6.019
Vakantiedagen	3.131	2.357
PLB uren	15.490	13.281
Overige schulden	37.044	33.326
Nog te betalen kosten	1.830	4.424
Vooruitontvangen opbrengsten	210	899
Totaal overige kortlopende schulden	<u>108.360</u>	<u>107.330</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde balans.

5.1.15 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen € * 1.000	Kosten van onderzoek en ontwikkeling € * 1.000	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom € * 1.000	Kosten van goedwill die van derden is verkregen € * 1.000	Vooruitbe- talingen op immateriële activa € * 1.000	Totaal € * 1.000
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	0	7.547	9.635	0	0	17.182
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	549	1.172	0	0	1.721
Boekwaarde per 1 januari 2016	0	6.998	8.463	0	0	15.462
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	202	1.692	0	0	1.894
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	0	766	1.070	0	0	1.836
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugnane geheel afgeschreven activa</i>						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	-564	622	0	0	58
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	0	7.749	11.327	0	0	19.076
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	1.315	2.242	0	0	3.557
Boekwaarde per 31 december 2016	0	6.434	9.085	0	0	15.520
Afschrijvingspercentage		10,0%	10,0%			

5.1.16 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA 2016

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen € * 1.000	Machines en installaties € * 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting € * 1.000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetaling op materiële vaste activa € * 1.000	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa € * 1.000	Totaal € * 1.000
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	300.553	111.821	113.673	4.673	0	530.720
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	105.625	61.616	65.203	0	0	232.444
Boekwaarde per 1 januari 2016	194.928	50.205	48.470	4.673	0	298.276
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	1.740	1.090	21.547	-4.673	0	19.704
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	9.203	5.743	12.150	0	0	27.096
- bijzondere waardeverminderingen	12	0	-10	0	0	2
- <i>terugnname geheel afgeschreven activa</i>						
. aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
. cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
. cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
. aanschafwaarde	6.366	1.038	14.314	4.673	0	26.391
. cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
. cumulatieve afschrijvingen	6.366	1.038	14.314	4.673	0	26.391
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-7.475	-4.653	9.407	-4.673	0	-7.394
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	295.927	111.873	120.906	-4.673	0	524.033
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	108.474	66.321	63.029	-4.673	0	233.151
Boekwaarde per 31 december 2016	187.453	45.552	57.877	0	0	290.882
Afschrijvingspercentage	0% - 10%	5% - 10%	10% - 20%	0,0%	0,0%	

5.1.17 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen. € * 1,000	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen € * 1,000	Overige effecten. € * 1,000	Vordering op grond van compensa- tieregeling € * 1,000	Overige vorderingen. € * 1,000	Goodwill € * 1,000	Totaal € * 1,000
Boekwaarde per 1 januari 2016	12.435	0	0	0	3.503	471	16.409
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	-1.335	0	0	0	0	0	-1.335
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0	0	0
Versprekte leningen / verkregen effecten	0	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	0	0	0	0	-194	0	-194
(Terugnname) waardeverminderingen	-11.169	0	0	0	0	0	-11.169
Amortisatie (dis)agio	1	0	0	0	0	-135	-134
Goodwill	0	0	0	0	0	170	170
Boekwaarde per 31 december 2016	-69	0	0	0	3.309	506	3.746

5.1.18 Overzicht langlopende schulden ultimo 2016 (enkelvoudig)

Jaar	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2015	Nieuwe leningen in 2016	Aflossingen in 2016	Restschuld 31 december 2016	Aflossing jaar 2017	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd (in jaren)	Aflossingswijze	rentewijz datum	Gestelde zekerheden	
2002	6.500.000	20	banklening	4,98%	2.031.250	0	325.000	1.706.250	325.000	1.381.250	6	lineair	nvt	1	
2002	6.500.000	20	banklening	4,98%	2.031.250	0	325.000	1.706.250	325.000	1.381.250	6	lineair	nvt	1	
2003	8.000.000	20	banklening	3,75%	3.000.000	0	400.000	2.600.000	400.000	2.200.000	7	lineair	nvt	1	
2003	8.000.000	20	banklening	3,75%	3.000.000	0	400.000	2.600.000	400.000	2.200.000	7	lineair	nvt	1	
2004	9.000.000	20	banklening	2,95%	3.937.500	0	450.000	3.487.500	450.000	3.037.500	8	lineair	nvt	1	
2004	9.000.000	20	banklening	2,95%	4.050.000	0	450.000	3.600.000	450.000	3.150.000	8	lineair	nvt	1	
2005	20.000.000	25	banklening	3,58%	12.000.000	0	800.000	11.200.000	800.000	10.400.000	14	lineair	nvt	1	
2005	30.000.000	20	banklening	3,47%	15.000.000	0	1.500.000	13.500.000	1.500.000	12.000.000	10	lineair	nvt	1	
2005	40.000.000	40	banklening	3,88%	30.000.000	0	1.000.000	29.000.000	1.000.000	28.000.000	29	lineair	nvt	1	
2006	6.000.000	20	banklening	4,32%	6.450.000	0	300.000	3.225.000	300.000	2.625.000	10	lineair	nvt	1	
2006	12.000.000	20	banklening	4,38%	4.410.000	0	280.000	4.130.000	280.000	3.850.000	15	lineair	nvt	1	
2007	8.000.000	30	banklening	5,09%	5.733.333	0	286.667	5.446.667	286.667	5.200.000	4.133.333	21	lineair	nvt	1
2007	8.000.000	30	banklening	5,09%	5.521.368	0	259.829	5.261.539	259.829	5.001.710	3.962.393	21	lineair	nvt	1
2007	5.400.000	20	banklening	5,16%	3.105.000	0	270.000	2.835.000	270.000	2.565.000	1.485.000	11	lineair	nvt	1
2007	5.400.000	20	banklening	5,08%	3.105.000	0	270.000	2.835.000	270.000	2.565.000	1.485.000	11	lineair	nvt	1
2007	7.500.000	10	banklening	5,05%	1.125.000	0	750.000	375.000	375.000	0	0	1	lineair	nvt	1
2007	7.500.000	10	banklening	5,05%	1.125.000	0	750.000	375.000	375.000	0	0	1	lineair	nvt	1
2007	13.000.000	20	banklening	5,13%	7.800.000	0	650.000	7.150.000	650.000	6.500.000	3.900.000	11	lineair	nvt	1
2007	13.000.000	20	banklening	5,13%	7.800.000	0	650.000	7.150.000	650.000	6.500.000	3.900.000	11	lineair	nvt	1
2008	14.000.000	30	banklening	5,15%	10.733.324	0	486.668	10.246.656	486.668	9.799.988	7.933.316	22	lineair	nvt	1
2008	16.000.000	30	banklening	4,80%	12.266.667	0	533.333	11.733.333	533.333	11.200.000	9.065.667	22	lineair	nvt	1
2010	5.600.000	30	banklening	4,90%	4.526.667	0	186.667	4.340.000	186.667	4.153.333	3.405.667	24	lineair	nvt	1
2010	5.600.000	30	banklening	4,90%	4.526.667	0	186.667	4.340.000	186.667	4.153.333	3.405.667	24	lineair	nvt	1
2011	12.000.000	10	banklening	2,33%	9.300.000	0	600.000	8.700.000	600.000	8.100.000	0	5	lineair*	nvt	1
2011	16.500.000	10	roll-over/swap	2,80%	9.487.500	0	1.650.000	7.837.500	1.650.000	6.187.500	0	5	lineair	nvt	1
2012	16.500.000	10	roll-over/swap	2,80%	9.487.500	0	1.650.000	7.837.500	1.650.000	6.187.500	0	5	lineair	nvt	1
2012	5.000.000	10	eurolflex	1,32%	3.500.000	0	500.000	3.000.000	500.000	2.500.000	500.000	6	lineair	nvt	1
2012	5.000.000	10	eurolflex	1,32%	3.500.000	0	500.000	3.000.000	500.000	2.500.000	500.000	6	lineair	nvt	1
2013	10.000.000	25	banklening	3,79%	9.837.705	0	361.020	9.476.685	361.020	9.115.665	7.671.585	7	lineair	nvt	1
2013	10.000.000	25	banklening	3,09%	9.200.000	0	400.000	8.800.000	400.000	8.400.000	6.800.000	22	lineair	nvt	1
2015	6.000.000	7	banklening	2,80%	5.571.429	0	857.143	4.714.286	857.143	3.857.143	428.572	6	lineair	22-3-2020	borgstelling WIZ nr B003099
2015	18.000.000	7	banklening	2,80%	16.714.286	0	2.571.429	14.142.857	2.571.429	11.571.428	1.285.712	6	lineair	22-3-2020	1
Totaal					233.101.445	0	21.159.422	211.942.023	20.409.422	191.532.600				108.019.911	

Totaal



5.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

BATEN

16. Opbrengsten Zorgprestaties

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	386.374	358.172
Overige zorgprestaties	3.874	2.228
Dienstverlening PAAZ	2.795	2.307
Totaal	<u>393.044</u>	<u>362.708</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

17. Subsidies

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingsfonds	19.097	18.732
Overige Rijkssubsidies	4.187	3.447
Totaal	<u>23.284</u>	<u>22.179</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

18. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
Huur en service opbrengsten	11.635	11.528
Overige opbrengsten	4.640	3.280
Totaal	<u>16.275</u>	<u>14.808</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

5.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Lonen en salarissen	128.404	128.488
Sociale lasten	31.528	30.836
Pensioenpremies	12.283	12.000
Andere personeelskosten	22.868	14.393
Doorberekende personeelskosten	-6.051	-10.102
Sub-totaal	<u>189.032</u>	<u>175.614</u>
Personeel niet in loondienst	6.155	7.700
Totaal personeelskosten	<u><u>195.187</u></u>	<u><u>183.313</u></u>
Gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)	3.000	2.974

Toelichting:

Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	1.836	1.207
- materiële vaste activa	27.066	27.000
- financiële vaste activa	120	142
- goodwill	165	135
Totaal afschrijvingen	<u><u>29.186</u></u>	<u><u>28.484</u></u>

Toelichting:

Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

5.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

LASTEN

21. Honorariumkosten vrijgevestigd medisch specialisten die aan de instelling voor medisch specialistische zorg declareren

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
Vrijgevestigd medisch specialisten	57.101	49.519
Totaal	<u>57.101</u>	<u>49.519</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

22. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.789	10.500
Algemene kosten	19.621	23.845
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	84.568	82.145
Gebouw gebonden kosten	11.130	10.428
Totaal bedrijfskosten	<u>125.109</u>	<u>126.918</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

23. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
Rentebaten	0	0
Resultaat deelnemingen	0	189
Sub-totaal financiële baten	<u>0</u>	<u>189</u>
Rentelasten	-9.384	-9.909
Resultaat deelnemingen	-1.890	0
Sub-totaal financiële lasten	<u>-11.274</u>	<u>-9.909</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>-11.274</u>	<u>-9.720</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

24. Belang derden

	<u>2016</u> € 1.000	<u>2015</u> € 1.000
Belang derden	57	0
Totaal	<u>57</u>	<u>0</u>

Toelichting:
Zie de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Spaarne Gasthuis heeft de jaarrekening 2016 vastgesteld in de vergadering van 23 mei 2017.

De raad van toezicht van de Stichting Spaarne Gasthuis heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd in de vergadering van 23 mei 2017.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.2.1.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Dr. P.W.C. van Barneveld
Voorzitter raad van bestuur

Drs. C.A. Wolse
Lid raad van bestuur

Ir. H.M. le Clercq
Voorzitter raad van toezicht

Drs. P.A.M. Gerla
Lid raad van toezicht

Mr. B.B. Schneiders
Lid raad van toezicht

Mevrouw Prof. Dr. C. Wagner
Lid raad van toezicht

Prof. Dr. F.C. Breedveld
Lid raad van toezicht

Mevrouw Drs. N.A. Vermeulen MBA
Lid raad van toezicht

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 16 lid 3c, dat de resultaatbestemming wordt vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht.

5.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Spaarne Gasthuis heeft geen nevenvestigingen.

5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht en de raad van bestuur van Stichting Spaarne Gasthuis

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Spaarne Gasthuis te Hoofddorp gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Spaarne Gasthuis op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de enkelvoudige en geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- ▶ de enkelvoudige en geconsolideerde resultatenrekening over 2016; en
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Spaarne Gasthuis 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 de klassenindeling bezoldigingsmaximum 2015/2014

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT, de brief van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) d.d. 20 februari 2015 en de Regeling Controleprotocol WNT 2016 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2015/2014 zoals bepaald en verantwoord door Stichting Spaarne Gasthuis als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum 2015/2014.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ de overige gegevens.

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

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de RvW is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de RvW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de RvW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de RvW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de zorginstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de zorginstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de zorginstelling haar activiteiten 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 zorginstelling.

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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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, de Regeling Controleprotocol WNT 2016, 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 zorginstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de zorginstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een zorginstelling 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

Amsterdam, 23 mei 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M.J. Noordhoff RA