

Aan geadresseerde



onderwerp : Jaardocument 2010  
kenmerk : 147/JS/ys  
datum : Augustus 2011

Geachte mevrouw/mijnheer,

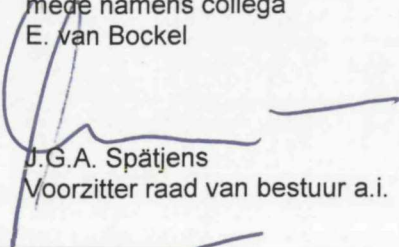
Bijgaand ontvangt u het jaarbericht van Zorgbalans over het jaar 2010. Een jaar waarin de cliënt en de medewerkers die met de cliënt werken steeds verder centraal zijn komen te staan. Door de grote inzet van alle medewerkers hebben we de kwaliteit van zorg en dienstverlening voor onze cliënten kunnen verbeteren en de stijgende lijn, die in 2009 zichtbaar werd, kunnen continueren.

In 2010 is de veranderagenda voor Zorgbalans gecompleteerd en zijn programma's geïntegreerd. Op het gebied van innovatie van zorg hebben we grote vorderingen gemaakt in het realiseren van ketenzorg (revalidatie, transfer, dementie, hartfalen e.a.). De kwaliteit van behandeling en zorg voor cliënten is hiermee verbeterd, waarmee het ook mogelijk is nieuwe cliëntgroepen te helpen. We zijn gestart met een management ontwikkelingsstraject, waarin de kaders zijn gelegd voor het programma De Werkvloer Centraal, een programma voor alle medewerkers, met de vraag van de cliënt als startpunt.

Het kwaliteit management systeem van Zorgbalans is geanalyseerd, beoordeeld en verbetermogelijkheden benoemd waarin werkprocessen zodanig worden ingericht en afgestemd dat de cliëntvraag vlot kan worden beantwoord. Ook is een aantal organisatieontwikkelingen ingezet die het centraal stellen van de cliënt ondersteunen en de kwaliteit van zorg en dienstverlening voor de cliënt ten goede komen.

Met de veranderingen die zijn voorbereid en doorgevoerd is een basis gelegd voor een stabiele, gezonde organisatie. Maar ook voor groei in kwaliteit van zorg en dienstverlening aan cliënten van Zorgbalans. De betrokkenheid van onze medewerkers en vrijwilligers is hierbij groot en dat biedt een goed perspectief voor de toekomst. Vol vertrouwen ziet de raad van bestuur 2011 tegemoet.

Met vriendelijke groet,  
mede namens collega  
E. van Bockel

  
J.G.A. Spätjens  
Voorzitter raad van bestuur a.i.

adres  
Schipholpoort 100  
2034 MC Haarlem

correspondentieadres  
Postbus 6166  
2001 HD Haarlem

T (023) 8918200  
F (023) 8918250

info@zorgbalans.nl  
www.zorgbalans.nl

KvK.nr 34 23 92 69



# Jaardocument Stichting Zorgbalans 2010



Maatschappelijk & Financieel Jaarverslag



# Maatschappelijk Jaarverslag 2010

## Inhoudsopgave

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
|          | Voorwoord  | 6         |
| <b>1</b> | <b>Uitgangspunten voor de verslaglegging</b>                 | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Profiel van de organisatie</b>                            | <b>9</b>  |
| 2.1      | Algemene identificatiegegevens                               | 7         |
| 2.2      | Structuur van het concern                                    | 7         |
| 2.3      | Kerngegevens   | 9         |
| 2.3.1    | Werkgebieden   | 9         |
| 2.3.2    | Kernactiviteiten   | 10        |
| 2.3.3    | Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten    | 13        |
| 2.4      | Belanghebbenden  | 14        |
| <b>3</b> | <b>Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap</b> | <b>19</b> |
| 3.1      | Normen voor goed bestuur                                     | 19        |
| 3.2      | Raad van Bestuur   | 19        |
| 3.3      | Toeziethouders   | 20        |
| 3.4      | Bedrijfsvoering  | 23        |
| 3.5      | Cliëntenraad   | 27        |
| 3.6      | Ondernemingsraad   | 29        |
| <b>4</b> | <b>Beleid, inspanningen en prestatie</b>                     | <b>31</b> |
| 4.1      | Meerjarenbeleid  | 32        |
| 4.2      | Algemeen beleid 2010   | 34        |
| 4.3      | Algemeen kwaliteitsbeleid                                    | 41        |
| 4.4      | Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten                    | 43        |
| 4.4.1    | Kwaliteit van zorg   | 43        |
| 4.4.2    | Klachten   | 47        |
| 4.5      | Kwaliteit ten aanzien van medewerkers                        | 49        |
| 4.5.1    | Personeelsbeleid   | 49        |
| 4.5.2    | Kwaliteit van werk   | 51        |
| 4.6      | Samenleving  | 55        |
| 4.7      | Financieel beleid  | 58        |
| 4.8      | Ontwikkelingen 2011  | 61        |



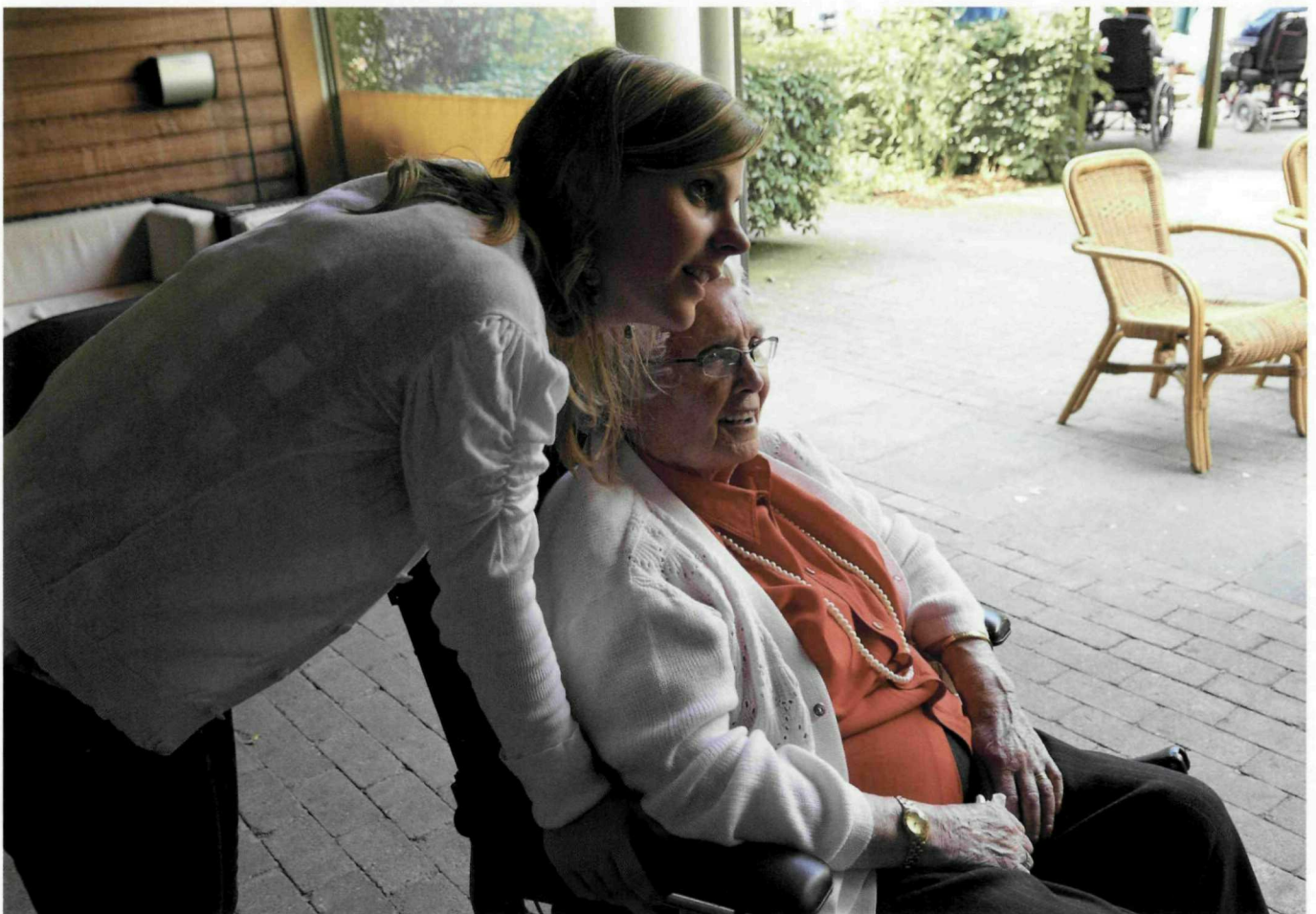
|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>5</b> | <b>Jaarrekening 2010 Stichting Zorgbalans</b>                                    | <b>63</b> |
| 5.1      | Jaarrekening 2010  | 65        |
| 5.1.1    | Geconsolideerde balans per 31 december 2010                                      | 65        |
| 5.1.2    | Geconsolideerde resultatenrekening over 2010                                     | 66        |
| 5.1.3    | Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010                                      | 67        |
| 5.1.4    | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling                                  | 68        |
| 5.1.5    | Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2010                    | 71        |
| 5.1.6    | Mutatieoverzicht materiële vaste activa/(financiële vaste activa)                | 79        |
| 5.1.7    | Specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten<br>en gereedgekomen projecten | 82        |
| 5.1.8    | Overzicht langlopende schulden ultimo 2010                                       | 83        |
| 5.1.9    | Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2010                   | 84        |
| 5.1.10   | Enkelvoudige balans per 31 december 2010   | 95        |
| 5.1.11   | Enkelvoudige resultatenrekening over 2010  | 96        |
| 5.1.12   | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling                                  | 97        |
| 5.1.13   | Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2010                       | 98        |
| 5.1.14   | Mutatieoverzicht materiële vaste activa/(financiële vaste activa)                | 106       |
| 5.1.15   | Specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten<br>en gereedgekomen projecten | 109       |
| 5.1.16   | Overzicht langlopende schulden ultimo 2010                                       | 110       |
| 5.1.17   | Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2010                      | 111       |
| 5.2      | Overige gegevens   | 115       |
| 5.2.1    | Vaststelling en goedkeuring jaarrekening   | 115       |
| 5.2.2    | Statutaire regeling resultaatbestemming  | 115       |
| 5.2.3    | Resultaatbestemming  | 115       |
| 5.2.4    | Gebeurtenissen na balansdatum  | 115       |
| 5.2.5    | Ondertekening door bestuurders en toezichthouders                                | 115       |
| 5.2.6    | Controleverklaring   | 115       |

## Voorwoord van de Raad van Bestuur

Voor Zorgbalans is een meerjarenbeleid vastgesteld voor 2009 tot 2012 gericht op het centraal stellen van de cliënt van Zorgbalans en het zo organiseren van Zorgbalans dat zij in staat is op een passende manier te reageren op vragen van cliënten. Het jaar 2010 is het tweede jaar van de beleidsperiode en in dat jaar is de veranderagenda voor Zorgbalans gecompleteerd en zijn programma's geïntegreerd.

In 2008 is eerst aandacht besteed aan het verbeteren van de bedrijfsvoering. Daarvoor is onder meer de methode Kaizen gebruikt. Tegelijkertijd is gewerkt aan innovatie van zorg. In 2010 zijn grote vorderingen gemaakt in het realiseren van ketenzorg (revalidatie, transfer, dementie, hartfalen e.a.). De kwaliteit van behandeling en zorg voor cliënten is hiermee verbeterd en daarmee kan Zorgbalans ook nieuwe cliëntgroepen helpen. Daarnaast is in 2010 het programma voor het ontwikkelen van medewerkers (bestaande uit een management ontwikkelingsprogramma, opleidingen voor Eerst Verantwoordelijke Begeleider (EVB-ers) en de ontwikkeling van een leerhuis) aangevuld. Het medewerkerprogramma is verbreed naar alle medewerkers door het toevoegen van De Werkvloer Centraal en verrijkt door daarbij de vraag van de cliënt als uitgangspunt te nemen. Deze drie pijlers van innovatie (bedrijfsvoering, zorg en medewerkers) versterken elkaar en zijn na integratie niet meer los van elkaar te beschouwen.

In 2010 is het kwaliteit management systeem van Zorgbalans geanalyseerd en beoordeeld en zijn verbetermogelijkheden benoemd. In stappen zal Zorgbalans toewerken naar procesmanagement. Werkprocessen worden zodanig ingericht en afgestemd dat de cliëntvraag vlot kan worden beantwoord en de cliënt daarmee ook tevreden is. Het verbeteren van het kwaliteit management systeem zal in nauwe samenhang gebeuren met de ontwikkeling van de drie beleidspijlers. Integratie daarvan wordt in 2011 opgepakt. Het vormt tevens de basis om een HKZ certificaat voor de intramurale zorg te behalen en dat voor de thuiszorg te behouden.





Wat betreft de sturing van de organisatie is een vervolgstap gezet in het doorvoeren van de nieuwe besturingsfilosofie. Er is meer focus komen te liggen op de eenheden die met cliënten werken. Op het niveau van locaties zijn integrale jaarplannen voorbereid voor 2011 door management van de zorg, behandelaars en facilitaire dienstverlening. Ook de beleid & budget-cyclus (B&B-cyclus) is op dat niveau georganiseerd. Deze werkwijze is geëvalueerd en over het algemeen is geconcludeerd tot voortzetting van deze cyclus.

Parallel aan de transitieaanpak is een aantal organisatieontwikkelingen ingezet die het centraal stellen van de cliënt ondersteunen en de kwaliteit van zorg en dienstverlening voor de cliënt ten goede komen. Als voorbeeld van belangrijke ontwikkelingen worden genoemd (1) het decentraal organiseren van de medische- en paramedische diensten, inclusief de vorming van vakgroepen voor artsen, psychologen en paramedici, (2) de voorbereidingen voor een joint venture die kwalitatief hoogwaardige facilitaire dienstverlening aan onze cliënten gaat leveren en (3) het zo organiseren van de flexpool dat beter gestuurd kan worden op (de kwaliteit van) de inzet van tijdelijk personeel.

De organisatieontwikkelingen hebben de Ondernemingsraad er toe aangezet zich te beraden over de medezeggenschapsstructuur en voorstellen zijn in voorbereiding. Met de Centrale Cliëntenraad van Zorgbalans zijn plannen gemaakt om de medezeggenschap van cliënten een nieuwe impuls te geven. Dit heeft geleid tot verbetering in de samenwerking, zowel op niveau van locaties als ook op centraal niveau.

Op financieel vlak is Zorgbalans er in geslaagd voor het derde achtereenvolgende jaar te eindigen met een positief eindresultaat. Dit ondanks de beperkte financiële kaders van overheidswegen. De thuiszorg heeft de verbeterslag die is gemaakt in 2009 weten te handhaven en sommige teams hebben zichzelf verbeterd. De locaties van Zorgbalans laten, met uitzondering van enkele verpleeghuizen, financieel goede uitkomsten zien.

In 2010 vertrok een van de bestuurders van Zorgbalans en is gekozen die plek niet op te vullen. Wel is de managementstructuur van Zorgbalans aangepast. De locaties en de thuiszorg worden binnenkort separaat gestuurd en daarvoor zijn functies van directeur intramurale zorg en directeur thuiszorg in het leven geroepen.

De Raad van Bestuur kijkt terug op een jaar waarin door grote inzet van alle medewerkers de stijgende lijn, die in 2009 zichtbaar werd, is gecontinueerd. De interne veranderingen en verbeteringen gaan niet snel, maar wel de goede richting in. Het voortzetten hiervan zal voor iedereen, cliënt en medewerker, grotere tevredenheid kunnen geven. Voor Zorgbalans is een basis gelegd die de organisatie toekomstbestendig maakt en het mogelijk maakt op de externe ontwikkelingen te kunnen inspelen. Met vol vertrouwen ziet de Raad van Bestuur 2011 tegemoet. De betrokkenheid van onze medewerkers en vrijwilligers is groot en dat biedt een goed perspectief voor de toekomst.





# Uitgangspunten voor de verslaglegging

# 1



Het document Jaarverantwoording Zorgbalans bevat informatie over de Stichting Zorgbalans. De jaarverantwoording heeft betrekking op het jaar 2010. De informatie over het profiel van de organisatie, bestuur, toezicht en bedrijfsvoering als ook het beleid, de inspanningen en de prestaties, wordt verstrekt op concernniveau.

De financiële verantwoording is vastgelegd in de Jaarrekening 2010, die onderdeel uitmaakt van het document Jaarverantwoording Zorgbalans 2010. In de toelichting op de Jaarrekening treft u de uitgangspunten aan die zijn gehanteerd bij de opstelling van de financiële verslaglegging.

Aan de totstandkoming van dit jaarverslag hebben betrokken afdelingen meegewerkt.

Het document Jaarverantwoording Zorgbalans is opgesteld overeenkomstig het door het ministerie van VWS en de convenantpartijen ontwikkelde document Jaarverantwoording Zorginstellingen 2010. De verstrekte gegevens voldoen hierdoor aan de voorschriften uit de Regeling Jaarverslaglegging Wet Toelating Zorginstellingen.

Alle onderdelen van het Jaardocument 2010 zijn gedeponereerd bij het CIBG.



# Profiel van de organisatie

# 2



## 2.1 Algemene identificatiegegevens

| Naam verslagleggende rechtspersoon       | Stichting Zorgbalans |
|--|----------------------|
| Adres                                    | Schipholpoort 100    |
| Postcode                                 | 2034 MC              |
| Plaats                                   | Haarlem              |
| Telefoonnummer                           | 023-8918918          |
| Identificatienummer Kamer van Koophandel | 34239269             |
| E-mailadres                              | info@zorgbalans.nl   |
| Internetpagina                           | www.zorgbalans.nl    |

## 2.2 Structuur van het concern

### Juridische structuur 2010

Zorgbalans is een stichting met verschillende nevenbedrijven en deelnemingen, zoals FlexiCura BV (Zorgbalans bezit 100% aandelen), Stichting Thuiszorgwinkel Kennemerland Zuid (Zorgbalans is bestuurder van de stichting), Stichting Zorgbalans Onroerend (Zorgbalans is bestuurder van de stichting) en Jeugdgezondheidszorg Kennemerland BV (Zorgbalans is medebestuurder van de BV en bezit 49% aandelen).

### FlexiCura BV

FlexiCura levert persoonlijke verzorging, verpleging, gespecialiseerde verpleging en nacht- en 24 uurszorg, heeft een AWBZ erkenning en levert particuliere zorg. FlexiCura levert op afroep ook diensten aan Zorgbalans. Naast deze functie levert FlexiCura huishoudelijke verzorging, geeft advies ten aanzien van het Persoonsgebonden Budget (PGB) en ondersteunt cliënten bij hun aanvraag en beheer van het PGB.

### Stichting Thuiszorgwinkel Zuid Kennemerland

De thuiszorgwinkels van Zorgbalans verkopen artikelen die gekoppeld zijn aan de uitleen van verpleegartikelen. De activiteiten van de Stichting Thuiszorgwinkel Zuid Kennemerland zijn overgedragen aan de firma EmCart Thuiszorg Uitleen BV. De opheffing van de stichting is in voorbereiding.

### Stichting Zorgbalans Onroerend

Het doel van deze stichting is het beheren en exploiteren van vermogen en vermogenswaarden, registergoederen daaronder begrepen en het verlenen van steun aan stichting Zorgbalans.

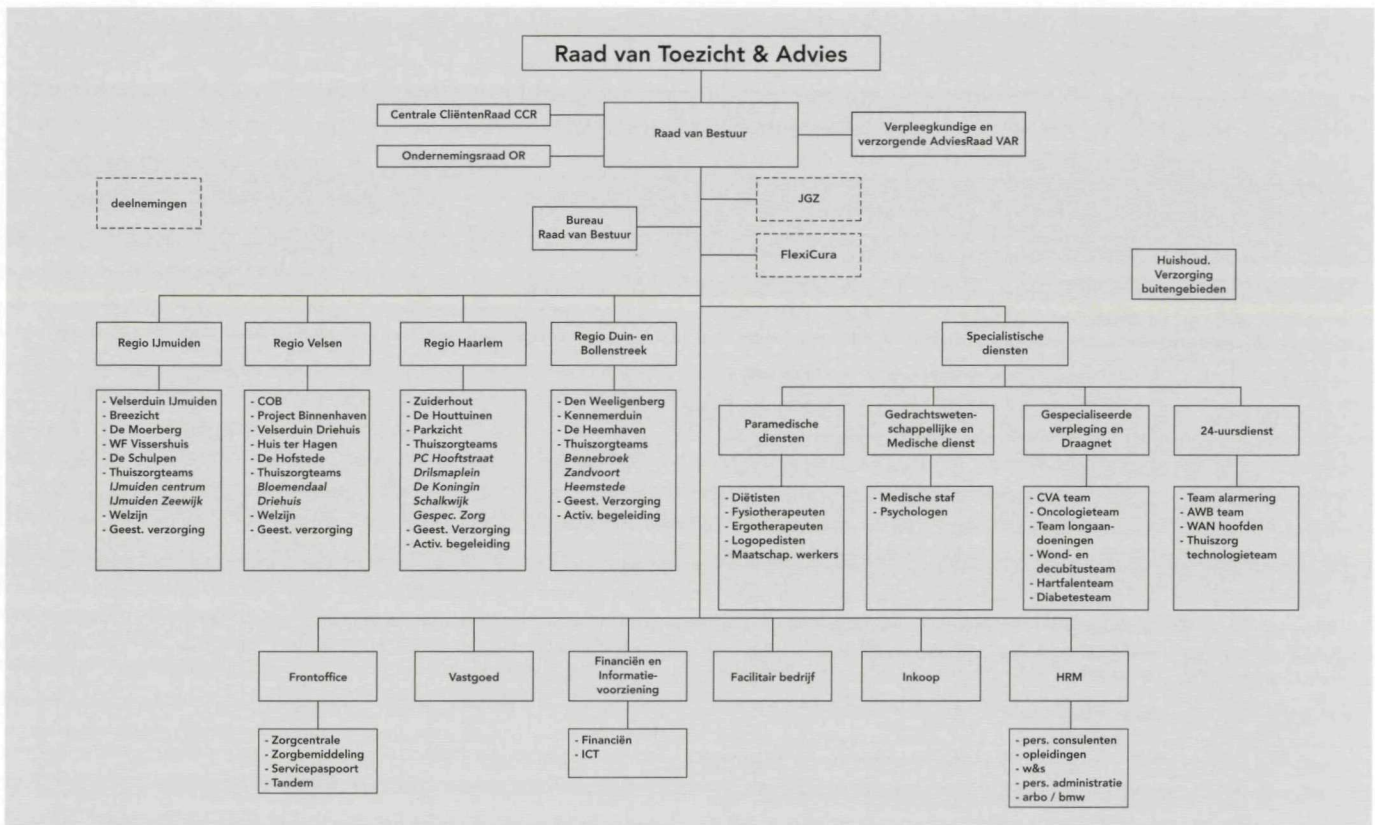
### Jeugdgezondheidszorg (JGZ) Kennemerland BV

JGZ levert jeugdgezondheidszorg aan kinderen van 0-4 jaar en hun ouders/verzorgers in de regio Kennemerland. JGZ Kennemerland BV is een gezamenlijke activiteit van de zorgverleners Zorgbalans en ViVa! Zorggroep.

### *Besturingsmodel*

Zorgbalans hanteert een besturingsmodel met een Raad van Toezicht & Advies en een Raad van Bestuur. In 2010 is gewerkt volgens een organisatiemodel met een driehoofdige Raad van Bestuur, een tactisch management, bestaande uit regiomanagers en managers ondersteunende diensten. In 2008 is gekozen voor een nieuwe besturingsfilosofie. Langs geleidelijke weg zal de oriëntatie komen te liggen bij de eenheden die direct met cliënten werken en zal integraal management worden doorgevoerd.

Na het vertrek van een van de bestuurders halverwege 2010 is gekozen om met een tweehoofdige Raad van Bestuur door te gaan. Daarnaast en deels in samenhang met deze keuze, is in 2010 een organisatiewijziging voorbereid, die in de toelichting onder het organogram uiteengezet wordt.



**Toelichting bij organigram 2009**

De keuze voor een nieuwe besturingsfilosofie heeft consequenties hebben voor de organisatiestructuur. In 2010 is in vervolg op 2009 gewerkt aan de volgende (toekomstige) wijzigingen:

- **Specialistische Diensten:** Met de artsen en paramedici van de Specialistische Diensten zijn gesprekken gestart over een andere positionering, waardoor zij directer invloed kunnen uitoefenen op de inrichting en uitvoering van het zorgproces en daarnaast behandeling en zorg integraal kunnen worden gestuurd conform de gekozen besturingsfilosofie. Dit wordt gecombineerd met vakgroepvorming van de verschillende disciplines op centraal niveau voor organisatiebrede beleidsontwikkeling. De uitwerking heeft in 2010 plaatsgevonden en zal in 2011 worden doorgevoerd.
- **Facilitair Bedrijf:** Voor het verlenen van facilitaire diensten is een nieuwe visie ontwikkeld. Die heeft er in 2010 toe geleid dat een joint venture met Vebego Assist in voorbereiding is. Een groot deel van het facilitair bedrijf zal worden geplaatst binnen een gezamenlijk op te zetten bedrijf. Dat bedrijf heeft tot doel kwalitatief hoogwaardig facilitaire diensten te verlenen aan onze cliënten. De op te richten joint venture zal leiden tot wijziging van de organisatiestructuur van Zorgbalans.
- **FlexiCura** Er is een onderzoek gedaan naar de rol van de flexpool van FlexiCura voor Zorgbalans en de strategische positionering van FlexiCura in het geheel. Wijziging in positionering is voorbereid in 2010 en zal doorgevoerd worden in 2011.
- **Directeuren thuiszorg en intramurale zorg** Het verkleinen van de Raad van Bestuur in 2010 is gepaard gegaan met de introductie van de functies directeur thuiszorg en directeur intramurale zorg. Reeds eerder was besloten de thuiszorg apart te organiseren en te profileren in de markt. Met de verkleining van de Raad van Bestuur is daarnaast gekozen voor een directeur intramurale zorg die de locaties (nog steeds in wijken georganiseerd) zal aansturen. Het aantal regiomanagers gaat terug van vier naar twee. De regiomanagers gaan zich meer dan in de oude positie richten op de locaties en minder op de uitvoering van projecten. Met deze verandering wordt beoogd de afstand tussen het regiomanagement en de locaties te verkleinen en meer focus mogelijk te maken op de teams die met cliënten werken.



## 2.3 Kerngegevens

### 2.3.1 Werkgebieden

Stichting Zorgbalans is werkzaam in de regio Kennemerland en Zuid-Holland Noord. Het werkgebied van Zorgbalans omvat de gemeenten Haarlem, Bloemendaal, Heemstede, Hillegom, Zandvoort, Haarlemmerliede / Spaarnwoude en Velsen. Zorgbalans levert zorg via de WMO in de gemeenten Amstelveen, Ouder Amstel, Haarlemmermeer, Uithoorn en Aalsmeer.

Het werkgebied van Zorgbalans is onderverdeeld in wijken en binnen die wijken wordt een breed pakket van diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn geleverd, zoals beschreven in paragraaf 2.3.3. Binnen de wijken beheert Zorgbalans vijf verpleeghuizen en zeven woonzorgcentra/ verzorgingshuizen. Tevens beheert Zorgbalans wijksteunpunten en een woonzorgcomplex in de gemeente Velsen. Binnen de wijken zijn twaalf thuiszorgteams actief en meerdere teams gespecialiseerde verpleging.

### 2.3.2 Kernactiviteiten

Zorgbalans richt zich specifiek op zorg aan ouderen en chronisch zieken, thuiszorg en ketenregie. Cliënten die in een van de instellingen van Zorgbalans wonen, ontvangen een geïntegreerd aanbod van wonen, zorg en welzijn. Cliënten kunnen naast hulp en zorg op basis van AWBZ, WMO en ZVW ook privaat gefinancierde diensten geleverd krijgen.

Onderstaande diensten worden geleverd aan zowel cliënten die wonen in verschillende locaties van Zorgbalans als aan cliënten die thuiszorg ontvangen:

- persoonlijke verzorging;
- verpleging;
- ondersteunende begeleiding;
- activerende begeleiding;
- behandeling (waaronder mede begrepen revalidatie en paramedische behandeling);
- verblijf op grond van de AWBZ;
- advies, instructie en voorlichting (AIV) op het gebied van dementie, COPD (chronisch obstructieve longziekten), CVA, diabetes, hartfalen, oncologie en wondverzorging;
- voedingsvoorlichting;
- dieetadvisering;
- huishoudelijke verzorging.

Zorgbalans levert tevens 'verpleging speciaal': verpleegkundigen van de extramurale zorgteams voeren verschillende voorbehouden handelingen uit, zoals:

- epidurale pijnbestrijding;
- intraveneuze vocht- en voedingstoediening;
- bloedtransfusies;
- sonde aanbrengen (maagsonde, PEGsonde (Percutane Endoscopische Gastrostomie));
- uitzuigen trachea en beademing.

Het thuiszorgtechnologie team (TT-team) kan bovengenoemde voorbehouden handelingen ook bij kinderen verrichten.

Binnen Zorgbalans zijn verschillende teams van gespecialiseerd verpleegkundigen werkzaam, die zich gericht bezig houden met de zorg op de aandachtsgebieden:

- diabetes;
- hartfalen;
- longaandoeningen;
- oncologie;
- wond/ decubitus;
- cva;
- dementie.

Deze teams leveren een aandeel in het ontwikkelen van ketenzorg in het werkgebied.

## Gespecialiseerde verzorging

Zorgbalans levert in 2010 gespecialiseerde verzorging in de thuissituatie aan:

- cliënten met instabiele psychische, psychosociale of psychiatrische problemen;
- gezinnen waarbij er sprake is van ouders met psychische, psychosociale of psychiatrische problemen;
- ouders van kinderen (0 tot 19 jaar) waarbij sprake is van gedragsproblemen bijvoorbeeld ADHD;
- cliënten met een lichamelijke- geestelijke- of zintuiglijke beperking;
- cliënten waarbij sprake is van verslavingsproblematiek;
- ondersteuning en verzorging aan dementerenden.

## Ondersteuning mantelzorg

Zorgbalans levert via Tandem ondersteuning aan mantelzorgers en aan chronisch zieken in de volgende gemeenten:

- Haarlem, Heemstede, Zandvoort, Bloemendaal, Velsen, Beverwijk, Heemskerk, Castricum, Uitgeest en een deel van Haarlemmerliede.

## Wijksteunpunten

Via de wijksteunpunten in verschillende wijken van Velsen biedt Zorgbalans diverse voorzieningen zoals een open eettafel, ontspanningsactiviteiten, ontmoetingsmogelijkheden en een spreekuur van de ouderenadviseur.

## Privaat gefinancierde activiteiten van Zorgbalans

Het Servicepaspoort biedt een veelzijdig aanbod van cursussen en diensten (schoonmaakdienst, boodschappendienst, etc.) aan iedereen die aanvullende hulp nodig heeft, die niet uit de AWBZ vergoed wordt.

Zorgbalans verhuurt in Kennemeroord twee logeerkamers. Kennemeroord is een appartementencomplex met levensloopbestendige appartementen met een zorggarantie. Het zorg- en dienstverleningspakket wordt geleverd door FlexiCura. FlexiCura levert privaat gefinancierde zorg aan particulieren in de thuissituatie.

De centrale keuken van Zorgbalans, Foodbalans levert in samenwerking met Huuskes (een bedrijf in versproducten) maaltijden aan Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (Sein). Tevens levert Foodbalans aan RIBW locaties Boshoeck en Zuidwijk, Bloemveld, Huis te Bennebroek en een aantal locaties van GGZinGeest.

## Doelgroepen van Zorgbalans

Zorgbalans levert zorg aan o.a. mensen met (een)

- lichamelijke handicap;
- somatische aandoening of beperking;
- zintuiglijke handicap of communicatieve stoornis;
- psychogeriatrische aandoening of beperking;
- psychiatrische aandoening;
- psychosociale problemen;
- NAH (niet aangeboren hersenletsel).

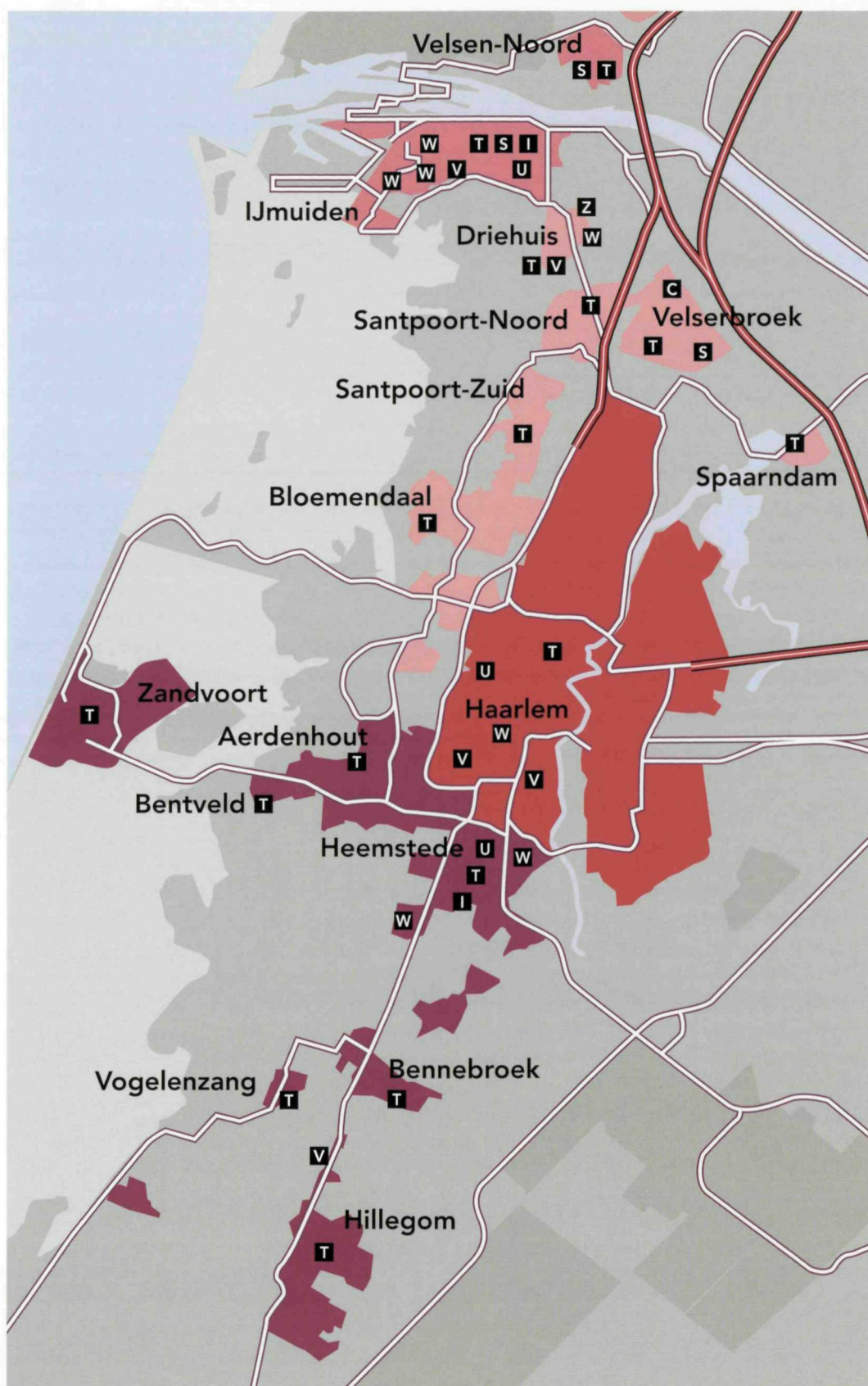


## Werkgebieden en vestigingen

Binnen de wijken beheert Zorgbalans vijf verpleeghuizen en zeven woonzorgcentra. Tevens beheert Zorgbalans wijksteunpunten en een woonzorgcomplex in de gemeente Velsen. Binnen de wijken zijn 12 thuiszorgteams actief en daarnaast teams gespecialiseerde verpleging.

- **Wijk 1**  
IJmuiden
- **Wijk 2**  
Velsen
- **Wijk 3**  
Haarlem
- **Wijk 4**  
Duin- en  
Bollenstreek

- **V** Verpleeghuis
- **W** Woonzorgcentrum
- **C** Woonzorgcomplex
- **T** Thuiszorg
- **S** Wijksteunpunt
- **A** Zorgwoning
- **I** Informatiepunt
- **U** Uitleen/servicepunt voor hulpmiddelen





## Wijk 1 - IJMUIDEN

### **Velserduin IJmuiden**

#### **Verpleeghuis**

Scheldestraat 101  
1972 TL IJmuiden



- Psychogeriatrische zorg (PG), (kleinschalig wonen)
- Dagbehandeling PG

Toelatingen: ZZZ 1 t/m 10 / dagbehandeling  
Mogelijk aantal cliënten: 150

### **Breezicht**

#### **Woonzorgcentrum**

Keizer Wilhelmstraat 1  
1975 EA IJmuiden



- Somatische zorg
- Psychogeriatrische zorg

Toelatingen: ZZZ 1t/m 8  
Mogelijk aantal cliënten: 130

### **De Moerberg**

#### **Woonzorgcentrum**

Zuiderkruisstraat 74  
1972 TL IJmuiden



- Somatische zorg

Toelatingen: ZZZ 1 t/m 10  
Mogelijk aantal cliënten: 138

### **W.F. Visserhuis**

#### **Woonzorgcentrum**

Houtmanstraat 1  
1972 EE IJmuiden



- Somatische zorg
- Dagverzorging somatisch

Toelatingen: ZZZ 1 t/m 10  
Mogelijk aantal cliënten: 143

### **Zorgbalans Thuiszorg**

Postbus 6166  
2001 HD Haarlem

### **Thuiszorgteam IJmuiden**

Scheldestraat 101  
1972 TL IJmuiden

### **Thuiszorgteam thuisbegeleiding**

Briandlaan 11 - 6e etage, 2037 XA Haarlem

### **Teams gespecialiseerde verpleging**

(oncologie, hartfalen, longaandoeningen, thuiszorg-technologie, CVA, diabetes, wond- en decubituszorg)  
Postbus 6166. 2001 HD Haarlem

### **Team professionele alarmopvolging**

Postbus 6166, 2001 HD Haarlem

### **Wijksteunpunten**

#### **Wijksteunpunt de Delta**

Rijnstraat 2, 1972 VG IJmuiden

#### **Wijksteunpunt Zee-en Duinwijk**

Zeewijkplein 260, 1974 PL IJmuiden

#### **Wijksteunpunt de Schulpen**

Wijkerstraatweg 77, 1951 EB Velsen Noord

#### **Wijksteunpunt Watervliet**

Doelmanstraat 34, 1951 GE Velsen Noord

### **Zorgwoningen**

Diverse zorgwoningen in de regio Kennemerland

### **Informatiepunt Zorgbalans**

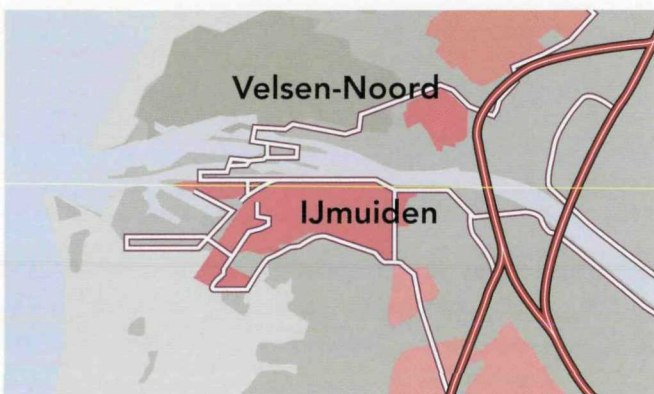
#### **Loket Velsen voor Wonen, Welzijn en Zorg**

Rijnstraat 2, 1972 VG IJmuiden

### **Uitleen/servicepunten voor hulpmiddelen**

#### **W.F. Visserhuis**

Houtmanstraat 1, 1972 EE IJmuiden





## Wijk 2 - VELSEN

### **Velserduin Driehuis** **Verpleeghuis**

Nicolaas Beetslaan 4  
1985 HH Driehuis



- Somatische zorg
- GGZ met somatische problematiek
- Revalidatie
- Transfer (na revalidatie of ziekenhuisopname)
- Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH)
- Dagbehandeling somatisch

Toelatingen: ZZP 1 t/m 10  
Mogelijk aantal cliënten: 140

### **Huis ter Hagen** **Woonzorgcentrum**

Lodewijk van  
Deijssellaan 254  
1985 CV Driehuis



- Somatische zorg

Toelatingen: ZZP 1 t/m 7  
Mogelijk aantal cliënten: 191

### **De Hofstede** **Woonzorgcomplex**

Aletta Jacobsstraat 227  
1991 PT Velsbroek



- Dagverzorging

Toelating: extramuraal zorg  
Mogelijk aantal cliënten dagverzorging: 20



### **Zorgbalans Thuiszorg**

Postbus 6166  
2001 HD Haarlem

### **Thuiszorgteam Driehuis/Santpoort/Velsbroek**

Nicolaas Beetslaan 4  
1985 HH Driehuis

### **Thuiszorgteam Bloemendaal/Overveen**

Zomerzorglaan 50  
2061 CX Bloemendaal

### **Thuiszorgteam Thuisbegeleiding**

Briandlaan 11 -  
6e etage  
2037 XA Haarlem



### **Teams gespecialiseerde verpleging**

(oncologie, hartfalen, longaandoeningen, thuiszorg-  
technologie, CVA, diabetes, palliatieve zorg)  
Postbus 6166, 2001 HD Haarlem

### **Team professionele alarmopvolging**

Postbus 6166, 2001 HD Haarlem

### **Wijksteunpunt**

#### **Wijksteunpunt De Hofstede**

Aletta Jacobsstraat 227  
1991 PT Velsbroek

### **Zorgwoningen**

Diverse zorgwoningen in de regio Kennemerland

### **Informatiepunt Zorgbalans**

#### **Loket Velsen voor Wonen, Welzijn en Zorg**

Rijnstraat 2  
1972 VG IJmuiden

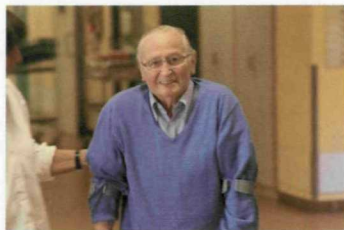
## Wijk 3 - HAARLEM

### Zuiderhout **V**

#### Verpleeghuis

Beelslaan 9  
2012 PK Haarlem

- Somatische zorg
- Revalidatie
- Dagbehandeling somatisch (Bellevue)



Toelatingen: ZZP 1 t/m 10  
Mogelijk aantal cliënten: 124

### De Houttuinen **V**

#### Verpleeghuis

Overloop 1  
2012 WV Haarlem

- Psychogeriatrische zorg
- Dagbehandeling psychogeriatrisch (De Rozet)



Toelatingen: ZZP 4, 5, 7 en 8  
Mogelijk aantal cliënten: 91

### Parkzicht **W**

#### Woonzorgcentrum

Helmlaan 10  
2015 LE Haarlem

- Somatische zorg
- Psychogeriatrische zorg



Toelatingen: ZZP 1 t/m 10  
Mogelijk aantal cliënten: 41

### Zorgbalans Thuiszorg **T**

Postbus 6166  
2001 HD Haarlem

#### Thuiszorgteam P.C. Hooftstraat

P.C. Hooftstraat 45, 2026 XR Haarlem

#### Thuiszorgteam Colensostraat

Colensostraat 11, 2021 BA Haarlem

#### Thuiszorgteam De Koningin

Koninginneweg 31, 2012 GJ Haarlem

#### Thuiszorgteam Drilsmaplein

Drilsmaplein 14, 2032 VT Haarlem

#### Thuiszorgteam Briandlaan

Briandlaan 11 - 6e etage, 2037 XA Haarlem

#### Thuiszorgteam Thuisbegeleiding

Briandlaan 11 - 6e etage, 2037 XA Haarlem

#### Teams gespecialiseerde verpleging

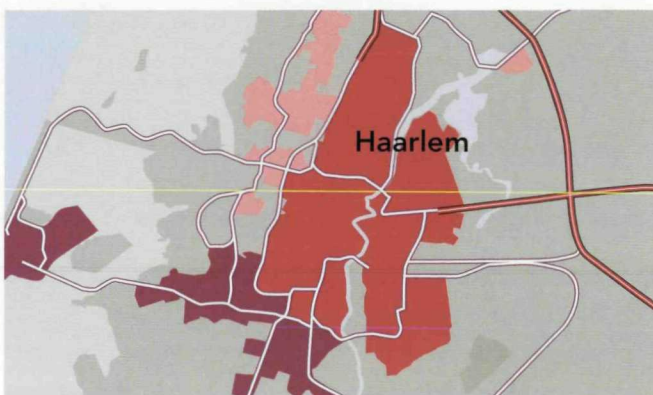
(oncologie, hartfalen, longaandoeningen, thuiszorgtechnologie, CVA, diabetes, palliatieve zorg)  
Postbus 6166, 2001 HD Haarlem

#### Team professionele alarmopvolging

Postbus 6166, 2001 HD Haarlem

#### Uitleen/servicepunten voor hulpmiddelen **U**

Stephensonstraat 45  
2014 KC Haarlem





## Wijk 4 - DUIN- EN BOLLENSTREEK

### Den Weeligenberg Verpleeghuis

Nieuweweg 1  
2182 BP Hillegom

- Psychogeriatrische zorg
- GGZ Gerontopsychiatrie
- Dagbehandeling psychogeriatrisch (De Tol)



Toelatingen: ZZP 5 t/m 10  
Mogelijk aantal cliënten: 180

### Kennemerduin Woonzorgcentrum

Herenweg 126  
2101 MS Heemstede

- Somatische zorg
- Somatische verpleeghuiszorg



Toelatingen: ZZP 1 t/m 10  
Mogelijk aantal cliënten: 90

### De Heemhaven Woonzorgcentrum - von Brücken Focklaan 20

2102 XC Heemstede

- Somatische zorg
- Dagverzorging (de Notenbalk en De Symfonie)



Toelatingen: ZZP 1 t/m 6  
Mogelijk aantal cliënten: 82

### Zorgbalans Thuiszorg

Postbus 6166  
2001 HD Haarlem

### Thuiszorgteam Bennebroek

Nieuweweg 1  
2182 BP Hillegom



### Thuiszorgteam Heemstede

Herenweg 126  
2101 MS Heemstede

### Thuiszorgteam Zandvoort

Burgemeester Nawijnlaan 100  
2042 PZ Zandvoort

### Thuiszorgteam Thuisbegeleiding

Briandlaan 11 - 6e etage  
2037 XA Haarlem

### Teams gespecialiseerde verpleging

(oncologie, hartfalen, longaandoeningen, thuiszorgtechnologie, CVA, diabetes, palliatieve zorg)  
Postbus 6166, 2001 HD Haarlem

### Team professionele alarmopvolging

Postbus 6166, 2001 HD Haarlem

### Zorgwoningen

Diverse zorgwoningen in de regio Kennemerland

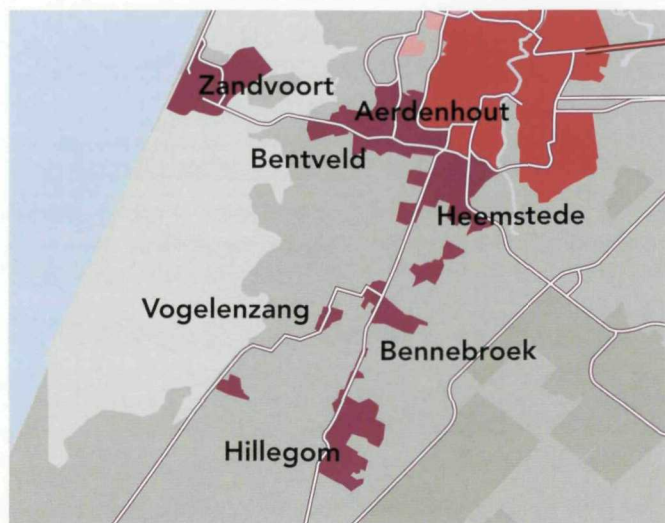
### Informatiepunt Zorgbalans

#### Loket Heemstede

Raadhuisplein 1  
2101 AH Heemstede

### Uitleen/servicepunt voor hulpmiddelen

Lieven de Keylaan 7  
2101 VD Heemstede



### 2.3.3 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

#### Cliënten

|   |       |
|---|-------|
| Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar                           | 1.517 |
| Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar                       | 199   |
| Aantal extramurale cliënten exclusief dagactiviteiten per einde verslagjaar | 3.184 |

#### Capaciteit

|   |       |
|---|-------|
| Aantal beschikbare plaatsen met AWBZ-verblijf per einde verslagjaar | 1.500 |
|---|-------|

#### Productie

|  |         |
|--|---------|
| Aantal intramurale verzorgings- en verpleegdagen in verslagjaar              | 514.966 |
| Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar                               | 38.141  |
| Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten) | 485.233 |

#### Personeel \*)

|  |       |
|--|-------|
| Gemiddeld aantal personeelsleden in fte's in verslagjaar | 1.899 |
| • waarvan in loondienst                                  | 1.777 |
| • waarvan niet in loondienst                             | 122   |

#### Vrijwilligers

|  |      |
|--|------|
| • Aantal actieve vrijwilligers eind 2010 | 1153 |
|--|------|

#### Bedrijfsopbrengsten

|   |               |
|---|---------------|
| Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar           | € 128.551.033 |
| • waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten | € 115.575.658 |
| • waarvan overige bedrijfsopbrengsten               | € 12.975.375  |

\*) Inclusief medewerkers in dienst van Flexicura

## 2.4 Belanghebbenden

Zorgbalans werkt intensief samen met andere aanbieders op het gebied van wonen, zorg en welzijn, omdat dit mogelijkheden biedt de zorg aan cliënten op elkaar af te stemmen. De meest relevante samenwerkingsverbanden worden in deze paragraaf vermeld.

#### Kennemer Gasthuis

Zorgbalans en het Kennemer Gasthuis (KG) werken op verschillende terreinen samen. Het doel van de samenwerking is het vlot laten verlopen van de overgang van ziekenhuiszorg naar verpleeghuiszorg of thuiszorg. Daarnaast wordt samen gewerkt met gespecialiseerde verpleegkundigen van Zorgbalans op verschillende terreinen om thuis nazorg (na ziekenhuisopname) te leveren, mede om extra ziekenhuisopnames onnodig te maken. De samenwerkingsactiviteiten bevatten de volgende aandachtsgebieden: een vlotte overgang naar de thuissituatie bewerkstellingen en nazorg leveren aan cliënten met longziekten, oncologische problematiek, hartfalen, wond- en decubitus verzorging en CVA. Ook heeft Zorgbalans via het KG een opleidingsplaats voor een Specialist Ouderen Geneeskundige.

#### Spaarne Ziekenhuis

Zorgbalans neemt deel aan het Informatiepunt Zorg Spaarnepoort van het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp. Andere deelnemers zijn De Amstelring, Valent RDB, Brijder Verslavingszorg, GGZ inGeest, GGD Amstelland de Meerlanden, Jeugdriagg NHZ en Zorgbelang Noord-Holland. De gespecialiseerd verpleegkundigen van de 1e en 2e lijn hebben regelmatig contact over cliënten die zorg nodig hebben op de volgende terreinen: longaandoeningen, oncologie, CVA, wond- en decubituszorg, al dan niet met behulp van thuiszorgtechnologie.

#### Rode Kruis Ziekenhuis

Samen met het Rode Kruis Ziekenhuis werkt Zorgbalans aan een transferafdeling voor patiënten uit het ziekenhuis die daar in een 'verkeerd bed' liggen. Daarnaast is er een toestroom van revalidatiecliënten die in het Rode Kruis Ziekenhuis zijn behandeld.





#### **VU Medisch Centrum**

Verpleeghuis Velsersduin heeft een samenwerkingsovereenkomst met het Universitair Netwerk Ouderenzorg van het VU medisch centrum (UNO-VUmc). Hieraan neemt een twintigtal instellingen in de ouderenzorg deel. De samenwerking tussen de instellingen onderling en tussen de instellingen en de universiteit moet leiden tot kennisontwikkeling en een praktijkvoering met betere uitkomsten. Het UNO-VUmc heeft de volgende onderwerpen als speerpunt benoemd: CVA, gerontopsychiatrie, gerontorevalidatie en zorgorganisatie.

#### **GGZ inGeest**

Zorgbalans en GGZ inGeest hebben een intentieverklaring tot samenwerking getekend op het terrein van consultatie over gedragsproblematiek van ouderen, scholing en het opzetten van een duale afdeling (zie ook hoofdstuk 4.2).

#### **Stichting Revalidatie Ziekenhuizen Noord Holland**

Zorgbalans participeert in de Stichting Revalidatie Ziekenhuizen Noord-Holland (SRZ). Via deze stichting wordt revalidatiezorg in onderaanneming uitgevoerd voor Zorgbalans.

#### **ViVa! Zorggroep**

In het verslagjaar 2010 is sprake van een samenwerkingsverband tussen Zorgbalans en ViVa! Zorggroep. Zorgbalans is samen met ViVa! Zorggroep aandeelhouder van de JGZ BV. Daarnaast participeert Viva!Zorggroep in Tandem. De samenwerking in Tandem is geëvalueerd en besloten is Tandem in 2010 in de zelfde vorm voort te zetten.

#### **Parnassia Bavo groep (onderdeel: Dijk en Duin)**

In de regio Velsen wordt samen met GGZ Dijk en Duin (onderdeel van de Parnassia Bavo Groep) vormgegeven aan DementieOnderzoek en Casemanagement (DOCteam) als onderdeel van de PG-keten Midden Kennemerland.



### **Stichting Hillegomse Organisatie voor Zorgverlening aan Ouderen (HOZO)**

Zorgbalans heeft met HOZO een overeenkomst gesloten over het leveren van zorg en behandeling aan cliënten met een indicatie voor aanvullende psychogeriatrische verpleeghuiszorg.

### **Huisartsen**

Gespecialiseerd verpleegkundigen houden spreekuren bij verschillende huisartsenpraktijken. De wijkverpleegkundigen van de thuiszorgteams van Zorgbalans hebben een intensieve samenwerking gerealiseerd met huisartsen in het hele werkgebied van Zorgbalans.

### **Kcoetz Diabetes BV**

Met Kcoetz Diabetes BV zijn afspraken gemaakt over levering van dieetadvisering ten behoeve van de diabeteszorggroep.

### **Kennemeroord**

Met de bewonersvereniging van Kennemeroord is een overeenkomst gesloten over het verlenen van (zorg)diensten.

### **Netwerk Palliatieve Zorg Kennemerland**

In het Netwerk Palliatieve Zorg Kennemerland heeft Zorgbalans als partners: Hospice Midden Kennemerland, Hospice Haarlem, ViVa! Thuiszorg, Kennemer Gasthuis, Rode Kruis Ziekenhuis, Spaarne Ziekenhuis, St. Vrijwillige terminale Zorg IJmond, Steunpunten mantelzorg in Midden Kennemerland en Zuid Kennemerland, Meldpunt Vrijwilligershulp Zuid Kennemerland, SHDH, Zorgcontact, Steun en Consultatie bij Euthanasie in Nederland (SCEN) en de Zorgspecialist.

### **Draagnet**

Draagnet is een initiatief van de GGZinGeest, Zorgbalans, Alzheimer Nederland afdeling Zuid-Kennemerland, SHDH, St. Jacob, Zorggroep Reinalda, Zorgcontact, het Zorgkantoor en CIZ. Draagnet ondersteunt en begeleidt thuiswonende mensen met dementie, hun naasten en de mantelzorgers (zie ook hoofdstuk 4.6).

### **Vereniging Bedrijfstak Zorg**

De VBZ (Bureau Lindenhoek) is het formele samenwerkingsverband tussen de belangrijkste zorgaanbieders in de regio Midden en Zuid Kennemerland en regio Amstel- en Meerlanden. Het samenwerkingsverband heeft als doel het tot stand brengen van een integraal, samenhangend en flexibel zorgaanbod van een goede kwaliteit, afgestemd op de zorgvraag van de cliënt.

### **Patiënten- en cliëntenorganisaties**

Met betrekking tot cliënten en patiëntenorganisaties zijn er contacten met Zorgbelang. Zorgbalans neemt deel aan het Platform Ouderenmishandeling Zuid-Kennemerland. Het Draagnetteam neemt deel aan de Alzheimer-café's in Haarlem-Noord van de regionale Alzheimervereniging.

### **EmCart Thuiszorg uitleen BV**

Zorgbalans werkt met de firma EmCart samen op het terrein van thuiszorgwinkels. Zorgbalans maakt met het zorgkantoor afspraken over de uitleenartikelen gefinancierd uit de AWBZ, die via de winkels worden uitgeleverd. De uitlevering wordt door EmCart uitgevoerd op basis van een constructie van onderaanneming. De verkoopartikelen worden voor rekening en risico van EmCart aangeboden in de thuiszorgwinkels.

### **Woningbedrijf Velsen**

Het Woningbedrijf Velsen is eigenaar van een aantal locaties die Zorgbalans in beheer heeft. In 2008 heeft de oplevering van de nieuwbouw van het nieuwe verpleeghuis Velserduin in het centrum van IJmuiden plaatsgevonden. Woningbedrijf Velsen is eigenaar van het gebouw. Daarnaast heeft het Woningbedrijf Velsen in 2009 het eigendom verkregen van het vastgoed van Velserduin Driehuis.



## Financiers

Zorgbalans ontvangt financiering via verschillende partijen waarmee regelmatig overleg wordt gevoerd en afspraken zijn gemaakt. Het gaat om de volgende partijen:

- de zorgkantoren Kennemerland en Zuid-Holland Noord: afspraken worden gemaakt over productie. Voorts is er overleg over zowel de korte termijn 'productieafspraken', als over de lange termijn ontwikkelingen in de regio met betrekking tot vraag en aanbod (prijzen, producten, subsidie/financieringsvoorwaarden, materiële controle, accountantsverklaringen);
- gemeenten Amstelveen, Ouder-Amstel, Haarlemmermeer, Aalsmeer en Uithoorn voor vergoedingen op basis van de WMO voor het leveren van huishoudelijke verzorging;
- gemeenten Haarlem, Heemstede, Velsen: voor subsidies voor onder meer Draagnet, dagbesteding en welzijnsactiviteiten.

## Overige samenwerking in de regio

Stichting Zorgbalans werkt samen met

- academische en algemene ziekenhuizen als AMC, VUmc, Anthoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis.
- apothekers, waaronder de Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen en regionale stadsapotheken.
- psychiatrische ziekenhuizen Dijk en Duin en GGZinGeest.
- regionale thuiszorgorganisaties,
- regionale huisartsen,
- Revalidatiecentrum Heliomare,
- CIZ (Centrum Indicatiestelling Zorg),
- GGD,
- streeklaboratorium en Medial Laboratorium,
- gemeenten in de regio,
- Algemeen Maatschappelijk Werk,
- RIBW (Regionale Instelling voor Beschermende Woonvormen),
- Centra voor Jeugd en Gezin.



# Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

# 3



### 3.1 Normen voor goed bestuur

Zorgbalans kent een Raad van Toezicht & Advies en een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur bestuurt de stichting onder toezicht van de Raad van Toezicht & Advies en dient primair het belang van de Stichting Zorgbalans in relatie tot haar maatschappelijke functies. Bevoegdheden, werkwijze en de regeling voor informatievoorziening zijn vastgelegd in de statuten en reglementen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht & Advies. De statuten en de reglementen worden periodiek geëvalueerd. Laatstelijk is dit gebeurd in juni 2009. Dit heeft tot aanpassingen geleid van de reglementen, onder meer voortvloeiend uit de vernieuwde Zorgbrede Governance Code, en een statutenwijziging die in 2010 is geformaliseerd. In 2010 is de Regeling 'Melding misstanden en vermoeden van misstanden' (klokkenluidersregeling) door de Raad van Toezicht & Advies goedgekeurd. Na afronden van de inspraakprocedures wordt deze definitief vastgesteld.

### 3.2 Raad van Bestuur

Statutair is bepaald dat de stichting een Raad van Bestuur kent van in beginsel drie leden. Eind 2009 is de bepaling over de omvang van de Raad van Bestuur gewijzigd in die zin dat de Raad van Bestuur uit in beginsel twee leden bestaat.

#### Samenstelling Raad van Bestuur 2010

| Naam  | Functie    | Portefeuille verdeling  | Nevenfuncties   |
|---|------------|---|---|
| Drs. R. Jonkers                                 | Voorzitter | Strategie, Personeel & Organisatie, Specialistische Diensten<br>Na 15 augustus 2010 tevens Intramurale zorg, Thuiszorg en welzijn.                | Lid Raad van Toezicht Stichting Verslavingszorg Noord Nederland (VNN)   |
| Mw. Drs. B.M. van der Pers tot 15 augustus 2010 | Lid        | Intramurale zorg, Thuiszorg, Welzijn, Vastgoed, JGZ BV  | Vicevoorzitter Raad van Toezicht Woningcorporatie ZVH Zaandam   |
| Drs. E. W.F. van Bockel                         | Lid        | Financiën & Informatievoorziening, Facilitaire Dienstverlening, Inkoop, Frontoffice, Flexicura.<br>Na 15 augustus 2010 tevens Vastgoed en JGZ BV. | Voorzitter bestuur Stichting Xenia Hospice<br>Lid Raad van Commissarissen Woning Stichting Ons Doel te Leiden |

Mevrouw Van der Pers is vanaf 15 augustus 2010 voorzitter van de Raad van Bestuur van WWZ-Mariënstaete-Valent. Na haar vertrek heeft de Raad van Toezicht & Advies besloten geen derde bestuurder te benoemen in het bestuur van Zorgbalans.

## 3.3 Toezichthouders

### Werkwijze van de Raad van Toezicht & Advies

De Raad van Toezicht & Advies werkt volgens het reglement voor de Raad van Toezicht & Advies. Dat reglement is geactualiseerd en vastgesteld in 2010. Het reglement is steeds onderwerp van gesprek bij de jaarlijkse interne evaluatie van het functioneren van de Raad.

De Raad van Toezicht & Advies heeft tienmaal vergaderd met de Raad van Bestuur. Extra overleg is gevoerd in verband met het vertrek van één van de bestuurders. Daarnaast kwam de Raad van Toezicht & Advies één keer bijeen voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren.

Periodiek werd overleg gevoerd door leden van de Raad van Toezicht & Advies met leden van de Raad van Bestuur teneinde hen vanuit specifieke portefeuilles en deskundigheden te adviseren. Twee leden van de Raad van Toezicht & Advies zijn direct betrokken bij overleg rond het onderzoek door de externe toezichthouder, de NMa. Daarnaast hebben leden van de Raad van Toezicht & Advies extra overleg gehad met de voorzitter van de Raad van Bestuur om te beraden over de gewenste management structuur na het vertrek van één van de bestuurders. Leden van de Raad brachten werkbezoeken aan verschillende locaties van Zorgbalans.

### Commissies

De Raad van Toezicht & Advies heeft twee commissies ingesteld, het audit committee en de remuneratiecommissie.

Het audit committee kwam negen keer bijeen voor bespreking van de maandrapportages en andere financiële zaken met de Raad van Bestuur. Besproken werden verder de begroting, jaarcijfers, managementrapportage, risicoanalyse, liquiditeitspositie en het vastgoedbeleid. Voor de werkwijze van het audit committee is een apart reglement vastgesteld. Van het overleg van het audit committee worden verslagen gemaakt (uitsluitend) ten behoeve van de (voorbereiding van de) vergadering van de Raad van Toezicht & Advies met de Raad van Bestuur.

De remuneratiecommissie komt bijeen afhankelijk van de noodzaak; de remuneratiecommissie bereidde in 2010 besluiten voor over:

- de profielen voor de samenstelling van de Raad van Toezicht;
- de honorering van de (leden van) de Raad van Bestuur;
- de gewenste managementstructuur en personele bezetting van het eerste echelon van Zorgbalans.

De leden van de commissie en de voorzitter van het audit committee voerden functioneringsgesprekken met alle leden van de Raad van Bestuur. Met de vertrokken bestuurder is een exit gesprek gevoerd.

### Overleg met de accountant

Het audit committee en de Raad van Toezicht & Advies voerden overleg met de accountant Ernst & Young o.a. aan de hand van de jaarrekening en de managementletter.

### Overleg met OR en CCR

Zowel met de Ondernemingsraad als met het dagelijks bestuur van de Centrale Cliëntenraad werd tweemaal formeel overlegd. Ook werd overlegd over de herbenoeming van drie leden van de Raad van Toezicht & Advies.

### Besluiten en goedkeuring

De Raad van Toezicht & Advies sprak regelmatig met de Raad van Bestuur over de strategie, HR-beleid, risicoanalyses, interne controleprocedures en procuratie, financiële situatie, vastgoedstrategie en organisatiestructuur. Veel besluiten vloeien voort uit het in 2008 bepaalde strategische meerjarenbeleid voor Zorgbalans 2008-2011.



De Raad van Toezicht & Advies verleende in 2010 o.a. aan de navolgende besluiten van de Raad van Bestuur zijn goedkeuring:

- vaststelling van de vastgoedstrategie;
- schoonmaakcontract met schoonmaakbedrijf;
- keuze voor een samenwerkingspartner voor een joint venture voor het facilitair bedrijf;
- ruilen parkeerplaatsen Kennemeroord en de verkoop van één parkeerplaats;
- verkoop en gedeeltelijke terughuur van een pand aan de Athenestraat te Haarlem;
- jaardocument 2009;
- herziene begroting 2010;
- reorganisatie van de Specialistische Diensten;
- wijziging van de managementstructuur van de organisatie en het introduceren van een directeur thuiszorg en directeur intramurale zorg;
- treasury statuut;
- jaarplan 2011;
- begroting 2011 Zorgbalans en FlexiCura;
- regeling 'Melding misstanden en vermoeden van misstanden' (klokkenluidersregeling).

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht & Advies besloten tot:

- het vaststellen van de omvang van de Raad van Bestuur op 2 personen met ingang van 15 augustus 2010;
- tot het per 19 december 2010 herbenoemen van de volgende leden van de Raad van Toezicht & Advies:
  - Mevrouw B.M. Witmer en de heer J.S. Hesp voor 4 jaar
  - De heer L. Mesman voor 2 jaar.

De portefeuillevindeling is niet gewijzigd.

De herbenoemingen vonden plaats na ontvangst van positieve adviezen van de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.



## Samenstelling Raad van Toezicht & Advies

| Samenstelling RvT&A  | Portefeuilleverdeling  | Nevenfuncties   |
|--|--|---|
| mevrouw B.M. Witmer, Bsc.<br>(dec. 2006; herbenoemd<br>2e termijn tot dec. 2014) | Voorzitter<br>Vz remuneratie cie.<br>Specifieke expertise:<br>HR, V&V, overheid(srelatie),<br>ARBO en MVO              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Stichting VAM</li> <li>• Penningmeester Women for Water Partnership</li> <li>• Vice-voorzitter ANPED</li> </ul>   |
| Drs. J.S. Hesp<br>(dec. 2006; herbenoemd<br>2e termijn tot dec. 2014)            | Vz audit committee<br>Specifieke expertise:<br>financiën / financieringen<br>vastgoed                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Stichting Habion en Habion Vastgoedsector</li> <li>• Voorzitter Auditcommissie Habion</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Woningstichting Brederode</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Thegra Continental BV</li> <li>• Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Gerrit Theeuwes</li> <li>• Voorzitter Stichting Hulp aan Weeskinderen Nepal</li> </ul>         |
| Drs. L. Mesman<br>(dec. 2006; herbenoemd<br>2e termijn tot dec. 2012)            | Vicevoorzitter<br>lid remuneratie cie.<br>Specifieke expertise:<br>gezondheidszorg / vastgoed<br>/ overheid(srelaties) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid bezwarencommissie Stichting ORET</li> <li>• Voorzitter Bezwarencommissie SBOS</li> </ul>   |
| Drs. J.K.P. Bruinstroop<br>(feb. 2007)   | Lid audit committee<br>Specifieke expertise:<br>financiën, GGZ,<br>management/organisatie                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen HSK groep BV</li> <li>• Voorzitter RvC Rabobank Zuid- Kennemerland te Haarlem.</li> <li>• Voorzitter Rabobank Foundation Utrecht</li> <li>• Penningmeester Stichting Kees Verwey</li> <li>• Lid Bestuur Stichting Feuerstein Centrum Nederland</li> <li>• Statutair Directeur Brainova Ventures B.V.</li> <li>• Statutair Directeur Pleiade Sustainable Ventures BV.</li> </ul> |
| Ir. E.H. Baron Van Tuyll van Serooskerken (juli 2007)                            | Specifieke expertise:<br>V&V/ gezondheidszorg  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Waterschapsbank</li> </ul>   |
| P.G.J.M. Hermsen<br>Mha (aug. 2007)  | Specifieke expertise:<br>V&V / gezondheidszorg /<br>HR / Kwaliteit   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Bestuur MaasDuinen</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Luciver in Wijchen</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Calibris Bunnik</li> <li>• Lid Raad van Bestuur Vita Dongen / Rijen</li> </ul>  |



De heren Van Tuyl van Serooskerken en Hermsen zijn benoemd op basis van een voordracht van de Cliëntenraad respectievelijk de Ondernemingsraad.

In 2010 is bij statenwijziging geregeld dat het aantal leden van de Raad van Toezicht & Advies van in beginsel zeven wordt gewijzigd in minimaal vijf en hooguit zeven leden.

De Raad van Toezicht & Advies heeft een rooster van aftreden om te voldoen aan continuïteitseisen, gewenste samenstelling en reglementering ter zake (bijvoorbeeld niet gelijktijdig aftreden voorzitter en vicevoorzitter etc). De Raad van Toezicht & Advies besluit periodiek, rekening houdend met de actuele situatie, over het gewenste aantal leden.

De Raad van Toezicht & Advies van Zorgbalans bestaat op dit moment uit zes leden. Gezien de situatie in 2010 heeft de Raad ervoor gekozen de Raad van Toezicht & Advies niet uit te breiden, respectievelijk de vacature niet in te vullen.

In 2011 wordt nader gesproken over de omvang van de Raad op basis van de dan ontstane situatie, het rooster van aftreden en gewenste competenties.

### Honorering Raad van Toezicht & Advies

De honorering van de Raad van Toezicht & Advies van Zorgbalans is geëvalueerd in 2009 en vastgesteld op basis van het advies van de NVTZ (Nederlandse vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen). Per 2010 is de nieuwe honoreringsregeling doorgevoerd; daarmee is de honorering van de leden van de Raad van Toezicht gedaald.

In de nieuwe regeling is de "inschaling" als volgt: groep F/G:

basis honorarium: € 8.000

- Opslag voorzitter: 75% + 25% = 100 % (vz. + lidmaatschap remuneratie cie.)
- Opslag vicevoorzitter 25% + 25% = 50% (vice-vz. + lid remuneratie cie.)
- Opslag leden financiële commissie: 25%

Een en ander is gebaseerd op de aannames van de NVTZ – hoewel het feitelijk tijdsbeslag meer dan 25% hoger ligt.

Deze vaste vergoedingen worden periodiek uitgekeerd via een pseudo-loonverhouding. De bedragen worden eenmaal per 2 jaar herijkt.

De volgende kosten worden rechtstreeks door Zorgbalans gedragen respectievelijk (daarnaast) op declaratie vergoed: Lidmaatschap NVTZ, bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering en rechtsbijstandverzekering, kosten literatuur, kosten deelname symposia, congressen, reiskosten à € 0,19 per km (belastingvrij), extra telefoon, fax en email kosten.

## 3.4 Bedrijfsvoering

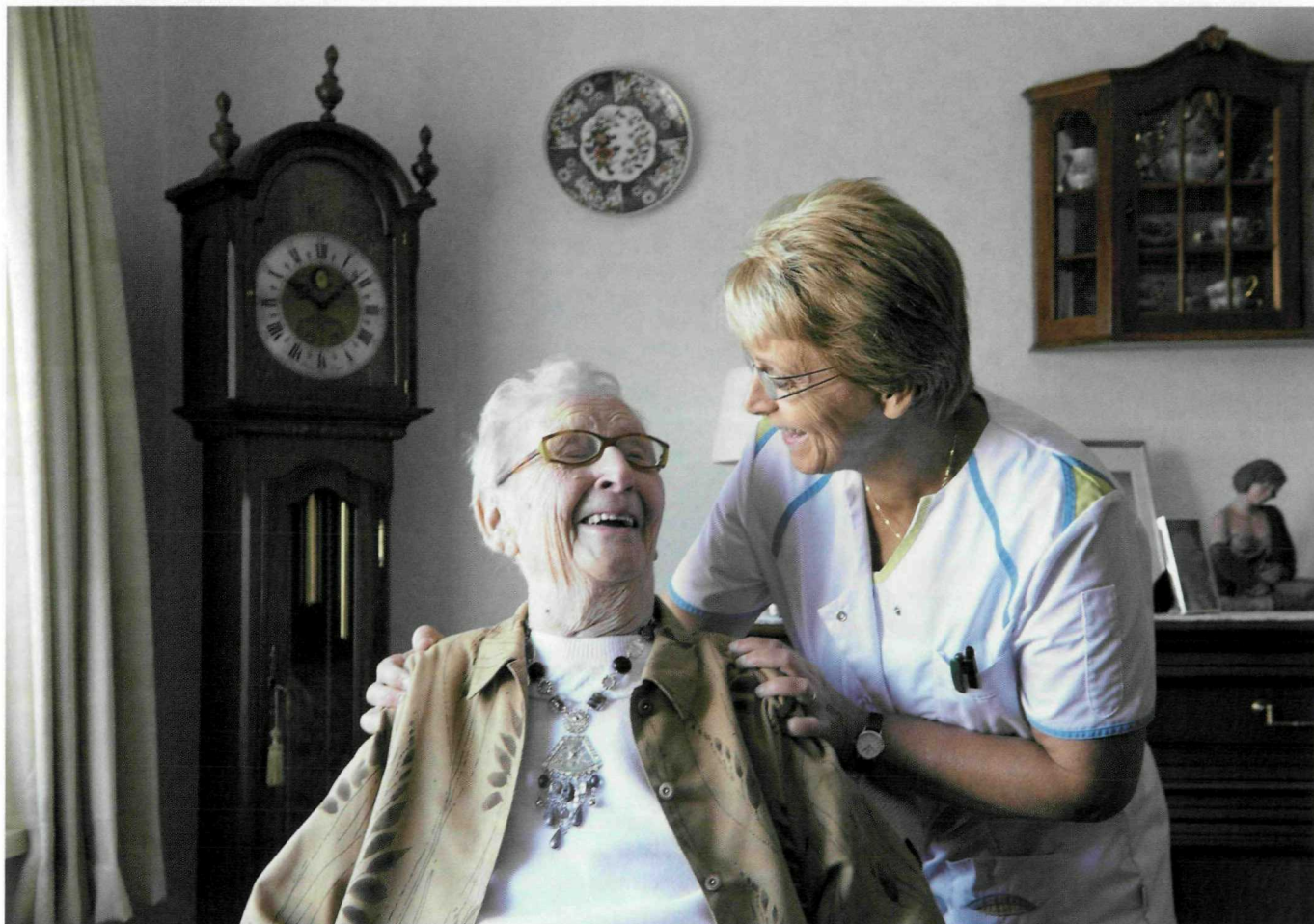
Er zijn in 2010 wederom forse stappen gezet in de verbetering van de bedrijfsvoering. In 2009 is gestart met het werken met een beleid- en budgetcyclus, bestaande uit twee gespreksrondes van de Raad van Bestuur met het tactische en operationeel management op locaties en een beleidsdag. Tijdens de voorjaarsgespreksronde is gekeken naar de behaalde resultaten in 2009 en 2010 tot dan toe. In de najaarsronde zijn de jaarplannen voor 2011 besproken. In de gesprekken komen aan de orde: de zorg voor de cliënten, kwaliteits- en personeelsmanagement en de financiële performance.

Ter voorbereiding op de decentralisatie van de specialistische diensten, die in 2011 zal plaatsvinden, en de gewijzigde samenwerking op het terrein van facilitaire diensten, is aan locaties gevraagd integrale jaarplannen per locatie op te stellen. Als gevolg daarvan zijn in samenwerking met de specialistische diensten en het facilitair management de jaarplannen per locatie voor 2011 opgesteld. In dit verband hebben een afvaardiging van de specialistische diensten en het management van het facilitair bedrijf deelgenomen aan het Beleid & Budgetgesprekken (B&B-gesprekken) op locaties in het najaar 2010.

### Kaizen

In 2010 is doorgedaan met de toepassing van de Kaizenmethode om verbetering van de kwaliteit van zorg te bereiken. De Kaizenmethode is ingezet voor verhoging van medewerkerstevredenheid en het verbeteren van efficiency en doelmatigheid. De medewerkers dragen zelf verbeteringen aan om verspilling in processen te verminderen. Met kleine stapjes worden op deze manier de processen verbeterd.





## Begroting

Voor 2010 is een gedetailleerde begroting vastgesteld voor alle resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE) van Zorgbalans. De eenheden die verantwoordelijk zijn voor hun resultaat zijn de locaties en de thuiszorgteams. Het doel is dat iedere RVE een klein positief resultaat heeft ter versterking van het eigen vermogen van Zorgbalans.

De onderwerpen van de begroting zijn: exploitatie, risicoparagraaf en projectenkalender inclusief Kaizentrajecten. In de begrotingsronde 2010 is ook een model opgenomen voor de investeringsaanvragen voor inventaris, en automatisering.

Het facilitair bedrijf heeft voor de intramurale locaties servicekaarten ontwikkeld en een gemeenschappelijke dienstverleningsovereenkomst. In 2010 is doorbelast op basis van werkelijke aantallen en begrote tarieven. Een eventueel prijsverschil, positief of negatief, was zichtbaar bij het facilitair bedrijf. Een efficiencyverschil, meer of minder afname per dienst, wordt zichtbaar bij het betreffende onderdeel.

## Managementinformatie

Vanaf het najaar van 2009 werkt Zorgbalans met een nieuw managementinformatiesysteem. Via dit systeem is de betreffende informatie uit de diverse bronssystemen snel beschikbaar. Elke manager heeft direct toegang en online inzicht in de up-to-date informatie van de eigen eenheid. Behalve de exploitatie heeft de manager inzage in productiegegevens, productiviteit, personeelsinzet en ziekteverzuim.

Het managementinformatiesysteem wordt tevens gebruikt voor interne controle op de rechtmatigheid van declaratie van zorg. Het systeem genereert gedetailleerde overzichten met de gerealiseerde zorg versus de geïndiceerde zorg.

In 2010 zijn per intramurale locatie en voor de thuiszorg kwaliteitsrapportages toegevoegd. Per jaar zijn de MIC meldingen (melding incidenten cliënten) en uitkomsten van NVZ metingen (metingen normen voor verantwoorde zorg) te raadplegen.

Het snel ter beschikking hebben van de benodigde informatie maakt dat eventuele bijsturing door het management tijdig kan plaatsvinden.



### Administratieve organisatie en interne controle

Jaarlijks stelt de NZa (Nederlandse Zorgautoriteit) de "Administratieve Organisatie en Interne Controle voor AWBZ-zorgaanbieders vast". In deze regeling wordt beschreven aan welke externe eisen AWBZ-zorgaanbieders moeten voldoen op het gebied van AO/IC. De NZa overweegt om de regeling af te schaffen. Voorwaarden voor afschaffing zijn een voldoende transparante productstructuur en voldoende risicodragendheid in de sector. Veranderde beleidsregels en herinrichting van werkprocessen hebben bij Zorgbalans geleid tot actualisatie van de beschrijving van de administratieve organisatie. Het in 2009 vastgestelde interne controle- en auditplan is in 2010 gehanteerd bij de uitvoering van de interne controle. Leidraad is het vaststellen van de volledigheid, tijdigheid en juistheid van de gefactureerde productie.

Interne controle door middel van audits maakt onderdeel uit van het kwaliteitsmanagementsysteem waarmee het management kan sturen op kwaliteit. In het interne controleplan worden de risico's ten aanzien van onjuiste of onvolledige zorgdossiers genoemd. In 2010 heeft door middel van een deelwaarneming interne controle plaatsgevonden op de intra- en extramurale zorgdossiers. Verder zijn de werkprocessen van ICT (beveiliging en functiescheiding), salaris- en personeelsadministratie (taak- en functiescheiding) en de procuratie- en bevoegdhedenregeling geïnventariseerd en zonodig geactualiseerd. Bevindingen van controles zijn besproken met het management en omgezet in actiepunten met gerichte verbetermaatregelen. De opvolging van deze verbeterpunten moet leiden tot verbetering van de kwaliteit van zorg en vermindering van de te lopen risico's. De business controller rapporteert periodiek de voortgang en bevindingen rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. In 2011 worden ook de verplichte onderdelen in verband met certificering HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbevordering in de Zorgsector) in de jaarlijkse auditcyclus opgenomen.





## Treasury

In 2010 is een treasury statuut opgesteld om een formeel kader te scheppen waarbinnen de financiering- en beleggingsactiviteiten van Zorgbalans dienen plaats te vinden. Het doel van het treasury statuut is het beheersen van financiële risico's en het reduceren van financieringskosten. Onder treasury activiteiten wordt in het statuut verstaan: de financieringsactiviteiten alsmede het risico- en cashmanagement en al die activiteiten die erop gericht zijn huidige en toekomstige financiële risico's in kaart te brengen en te beheersen. Zorgbalans streeft een risicomijdend treasury beleid na, waar de uitvoering van de zorgtaak leidend is. De ter beschikking gestelde middelen hebben een maatschappelijk karakter en Zorgbalans gedraagt zich dienovereenkomstig. De uitvoering van de treasury functie zal erop gericht zijn financiële risico's te beheersen en te sturen. Zorgbalans zal in het kader van het treasury beleid geen onnodige risico's nemen.

De maximaal aanvaardbare risico's worden beïnvloed door de budgettaire regels en richtlijnen. Binnen deze regels inzake de financiering van instellingen in de gezondheidszorg zal een optimum gezocht worden dat de budgettaire risico's en resultaten in evenwicht brengt en houdt. De managementrapportage met betrekking tot treasury is onderdeel van de reguliere management rapportage per kwartaal.

## Informatievoorziening

ICT en applicatiebeheer zijn in 2010 dichter bij elkaar gekomen door één manager aan te stellen voor beide onderdelen. Van belang is wie stuurt op de prioriteiten van deze twee afdelingen. Hiervoor is begin 2010 IT-governancebeleid opgesteld. Het doel is IT centraal uit te laten voeren door een staforgaan en de sturing te laten plaatsvinden vanuit het primaire proces (zorg) en ondersteunende processen. De eigenaren van applicaties en processen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de inrichting van de systemen en de richting waarheen de inrichting van informatievoorziening zich moet begeven.

Informatiebeveiliging is een belangrijk punt bij het werken met cliëntgegevens. Hiervoor zijn regels opgesteld. Zo mogen medewerkers bijvoorbeeld alleen via het beveiligde netwerk van Zorgbalans werken met de Zorgbalans applicaties. Het netwerk kan bij thuiswerken alleen benaderd worden op basis en bezit van een user-id/ wachtwoord en een aan de user gekoppelde token.

In het afgelopen jaar is veel inspanning verricht voor het op orde krijgen van de contracten met leveranciers. Een ander belangrijk punt is de continuïteit van de systemen en het netwerk. Hiervoor is de manier van testen en doorvoeren van updates van leveranciers geprofessionaliseerd. Daardoor is de kans op storingen verkleind.

## Zorgscorekaart

De ZZP-financiering leidt tot een verandering van aanbod- naar vraaggerichte dienstverlening aan de cliënt. Voor een vraaggerichte dienstverlening is een nieuwe manier van werken nodig. Hiervoor is een integraal veranderprogramma ontwikkeld. Binnen dat programma is een nieuwe gebruiksvriendelijke en visueel sterke ICT tool, de zorgscorekaart, aangeschaft. De zorgscorekaart maakt duidelijk welke dienstverlening gegeven kan worden binnen het geïndiceerde ZZP van de cliënt. In het systeem worden afspraken over de te leveren zorg vastgelegd. Dit levert de cliënt en de medewerker meer duidelijkheid op over de dienstverlening aan de cliënt. De uitkomsten van de zorgscorekaart geven een basis om te werken aan kwaliteitsverbetering. Door het eigenaarschap bij de medewerkers te leggen wordt de betrokkenheid vergroot. De zorgscorekaart kan ook gebruikt worden als ondersteunend middel bij de communicatie met de cliënt en binnen de organisatie. Het brengt op alle niveaus bewustwording op gang daar waar het gaat over kwaliteitsverbetering in combinatie met doelmatigheid. De zelfredzaamheid van de cliënt wordt zo lang mogelijk vergroot. De kwantitatieve voordelen, die door het gebruik van de zorgscorekaart worden bereikt, zijn verhoging van de directe productiviteit, uniformiteit van werkwijzen en komen tot een juiste functie/ deskundigheidsmix.



## 3.5 Cliëntenraad

### Structuur Medezeggenschap Cliënten binnen Zorgbalans

In 2010 waren voor elf van de twaalf instellingen van Zorgbalans en voor de thuiszorg een cliëntenraad actief overeenkomstig de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorg. Daarnaast is er een Centrale Cliëntenraad voor Zorgbalans. Daarmee kent Zorgbalans de volgende Cliëntenraden:

- Cliëntenraad De Moerberg
- Cliëntenraad Velsersduin Driehuis
- Cliëntenraad Velsersduin IJmuiden (is in oprichting)
- Cliëntenraad W.F. Visserhuis
- Cliëntenraad Huis ter Hagen
- Cliëntenraad Breezicht
- Cliëntenraad De Houttuinen
- Cliëntenraad Parkzicht
- Cliëntenraad De Heemhaven
- Cliëntenraad De Weeligenberg
- Cliëntenraad Kennemerduin
- Cliëntenraad Zuiderhout
- Cliëntenraad Thuiszorg Zuid Kennemerland
- Centrale Cliëntenraad Zorgbalans.

De leden van de cliëntenraad Velsersduin Driehuis hebben hun activiteiten eind 2010 gestaakt; nieuwe leden worden geworven. Voor Velsersduin IJmuiden is een aparte cliëntenraad in oprichting. Voor Zuiderhout te Haarlem is in 2010 een cliëntenraad gestart.

De Raad van Bestuur werkt op concernniveau met een Centrale Cliëntenraad Zorgbalans (CCR). De rol van de CCR en het toepassen van recht van enquête door de CCR is verankerd in de statuten van stichting Zorgbalans. In 2010 is een nieuwe impuls gegeven aan de medezeggenschap van cliënten door het organiseren van workshops over dit onderwerp. Er is gewerkt aan een gezamenlijke visie op medezeggenschap en nieuwe samenwerkingsovereenkomsten tussen lokale cliëntenraden en instellingen. Op basis van deze samenwerkingsovereenkomsten zal in 2011 gewerkt worden aan een nieuw convenant tussen de CCR en de Raad van Bestuur.

### Ondersteuning CCR

De CCR is in 2010 ondersteund door een ambtelijk secretaris. De ambtelijk secretaris bereidt de vergaderingen van de CCR en de overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur voor, verzorgt de verslaglegging van de vergaderingen en adviseert de CCR. De CCR maakt gebruik van de faciliteiten die binnen Zorgbalans aanwezig zijn, zoals vergaderruimtes, postverwerking, etc.

### Overleg CCR Zorgbalans en Raad van Bestuur

De CCR heeft in 2010 zes keer formeel vergaderd. Aansluitend op deze vergaderingen heeft overleg plaatsgehad met een afvaardiging van de Raad van Bestuur. Daarnaast hebben de CCR en de Raad van Bestuur twee keer in een informeel overleg informatie uitgewisseld over allerlei onderwerpen. Ook heeft één keer een bijeenkomst plaatsgevonden met de CCR, de Ondernemingsraad, tactisch management en de Raad van Bestuur waarin een toelichting is verzorgd op het programma De Werkvloer Centraal.

Overleg CCR en een afvaardiging van de Raad van Toezicht & Advies

In 2010 heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht & Advies overleg gevoerd met het Dagelijks Bestuur van de CCR, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

### Adviesaanvragen

Over de volgende onderwerpen is in 2010 aan de CCR (verzwaard) advies gevraagd of is ongevraagd advies ontvangen

- visie op de nieuwe koers facilitaire dienstverlening
- plan van aanpak voor het voorbereiden van een joint venture voor facilitaire dienstverlening
- ondernemingsplan voor een joint venture
- zorgleveringsovereenkomsten
- decentralisatie Specialistische Diensten
- jaarverantwoording 2009

- omvang Raad van Bestuur en managementstructuur
- taakstelling ondersteunende diensten (fase 1)
- wijziging functie woonzorgmedewerker in de wijken 1 en 2
- beleid uitvaartbegeleiding door geestelijk verzorgers
- begroting 2011
- herbenoeming leden van de Raad van Toezicht & Advies
- menucyclus en menu van de chef.

### Gespreksonderwerpen in 2010

Over een groot aantal andere onderwerpen is overleg gevoerd. De belangrijkste zijn hieronder vermeld:

- nieuwe impuls geven aan medezeggenschap cliënten binnen Zorgbalans
- jaarplan 2011
- tarieven voor waskosten
- cliënttevredenheidonderzoek in 2011
- Kaizen
- Binnenhaven
- flexpool
- plan voor Communicatie
- invoering ZZP en zorgscorekaart
- certificering intra en extramuraal
- overall rapportage CQ-index cliënttevredenheidonderzoek
- positionering van de thuiszorg.

## 3.6 Ondernemingsraad

### Structuur medezeggenschap medewerkers Zorgbalans

De personeelsbelangen van Zorgbalans werden in 2010 vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad en Onderdeelcommissies ( Specialistische Diensten en Wonen, Zorg en Welzijn). In 2010 is de Onderdeelcommissie voor de Specialistische Diensten opgeheven en zijn leden van die commissie toegevoegd aan de Ondernemingsraad. Het overleg met de Ondernemingsraad en Onderdeelcommissies vindt plaats met (een afvaardiging van) de Raad van Bestuur. In 2010 heeft de Ondernemingsraad de huidige medezeggenschapstructuur onder de loep genomen, tegen de achtergrond van verwachte structuurwijzigingen van de organisatie. In 2011 zal de structuurwijziging worden doorgevoerd en komt de Ondernemingsraad met een voorstel voor de medezeggenschapstructuur.

### Ondersteuning Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad wordt ondersteund door twee ambtelijk secretarissen in dienst van Zorgbalans. Zij bereiden de agenda van de overleggen voor, verzorgen de verslaglegging en adviseren de Ondernemingsraad over uiteenlopende beleidskwesties en bedrijfsprocessen. De Onderdeelcommissie maakte in 2010 gebruik van secretariële ondersteuning uit de organisatie.

### Overleg Ondernemingsraad en Raad van Bestuur

De Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur hebben in 2010 negen keer overleg gevoerd. Tijdens de vergaderingen zijn veel onderwerpen toegelicht en besproken en waar nodig ter advies of instemming voorgelegd. Ook heeft één keer een bijeenkomst plaatsgevonden met de CCR, de Ondernemingsraad, tactisch management en de Raad van Bestuur waarin een toelichting is verzorgd op het programma De Werkvloer Centraal.

### Overleg OR en afvaardiging Raad van Toezicht & Advies

In 2010 heeft twee keer overleg plaatsgehad met een afvaardiging van de Raad van Toezicht & Advies, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Besproken is de algemene gang van zaken binnen Zorgbalans met een vooruitblik naar toekomstige ontwikkelingen en effecten van externe ontwikkelingen voor Zorgbalans en de herbenoemingen binnen de Raad van Toezicht & Advies.



Over de volgende onderwerpen is in 2010 aan de Ondernemingsraad advies of instemming gevraagd of is door de Ondernemingsraad ongevraagd advies gegeven:

- overplaatsing van functies van Inkoop naar Facilitair Bedrijf
- opheffen van data-entry
- benoembaarheid van kandidaten voor de functie regiomanager
- samenstelling van de klachtencommissie cliënten
- partnerkeuze voor een joint venture voor facilitaire dienstverlening
- aanbevelingen en toetsingscriteria voor bedrijfsplan voor een joint venture (ongevraagd)
- plan van aanpak voor het voorbereiden van een joint venture
- ondernemingsplan voor een joint venture
- 'organisch veranderen' en adviseren (ongevraagd)
- kleinschalig wonen in Velsersduin IJmuiden
- roosterproject intramuraal
- inzet van een bedrijfsarts (ongevraagd)
- taakstelling ondersteunende diensten (1e fase)
- reorganisatie ondersteunende diensten (ongevraagd)
- reorganisatie HRM (als gevolg van taakstelling)
- organisatiewijziging ICT& Telefonie (als gevolg van taakstelling)
- wijziging functie woonzorgmedewerker in de wijken 1 en 2
- inrichting van de flexpool
- invulling zetel in de Raad van Bestuur (ongevraagd)
- omvang Raad van Bestuur en managementstructuur van Zorgbalans
- decentralisatie Specialistische Diensten
- herbenoeming leden Raad van Toezicht & Advies
- klokkenluidersregeling

#### **Gespreksonderwerpen in 2010:**

Over een groot aantal andere thema's is overleg gevoerd. De belangrijkste zijn hieronder vermeld:

- jaarplan Zorgbalans 2010
- kaderbrief 2011
- projectenkalender
- rol van de OR in kader van organisch veranderen binnen de organisatie
- Kaizen
- zorgscorekaart
- Zorgbalans in transitie in relatie tot De Werkvloer Centraal
- Binnenhaven
- NMa;
- bezetting in de zomerperiode
- randvoorwaarden voor nieuwe roostering
- aanpak van de reorganisatie van de ondersteunende diensten
- half jaarcijfers 2010
- plan voor communicatie
- topstructuur van Zorgbalans
- Commissie melding incidenten medewerkers



# Beleid, inspanningen en prestatie

# 4



## 4.1 Meerjarenbeleid

In 2008 is gekozen voor een strategische heroriëntatie voor meerdere jaren. In het najaar van 2008 zijn door de Raad van Bestuur in samenspraak met medewerkers van Zorgbalans strategische keuzes gemaakt voor de periode 2009 – 2012. Zo zijn missie, visie en waarden voor Zorgbalans opnieuw bepaald. Daarnaast is een strategie voor de komende drie jaren gekozen. In 2009 is geen aanleiding gezien het meerjarenbeleid bij te stellen. In de zomer van 2010 vond een midterm review plaats met het oog op het bepalen van de wijzigingen in de omvang van de Raad van Bestuur en de managementstructuur van de organisatie. Geconstateerd is dat de richting van het programma goed is en geen wijziging behoeft. Wel kan meer samenhang tussen de verschillende programma onderdelen worden gerealiseerd en is investeren in de eenheden die met cliënten werken noodzakelijk. Het meerjarenbeleid zelf is ongewijzigd.

### Missie

Als uitgangspunt hanteert Zorgbalans dat een cliënt zolang mogelijk zelf het stuur in handen heeft in alle levensstadia. De missie die voor Zorgbalans is vastgesteld, luidt: "Wij helpen mensen met een zorgbehoefte om zolang mogelijk zelfstandig en op een eigen wijze vorm en inhoud aan hun leven te geven".

### Visie en focus

Voor Zorgbalans staat de vraag van de cliënt centraal. Die vraag is uitgangspunt voor de te leveren dienstverlening, bepaalt de kwaliteit en de continuïteit ervan. Verder wil Zorgbalans op een ondernemende en financieel gezonde wijze hoogwaardige diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn leveren, zowel publiek als privaat gefinancierd.

Onderdeel van de keuzes is het aanbrengen van een focus op het pakket aan dienstverlening. Zorgbalans richt zich op ouderenzorg en zorgverlening aan chronisch zieken en behoudt dit als een van de kernactiviteiten. Dit geldt zowel voor cliënten die geïndiceerd zijn voor langdurend verblijf als ook voor cliënten voor wie een tijdelijk verblijf in de instellingen van Zorgbalans nodig of gewenst is. Voor het langdurend verblijf gaat Zorgbalans onderzoeken of concepten van kleinschalig wonen verder kunnen worden geïntroduceerd binnen de instellingen van Zorgbalans en worden mogelijkheden onderzocht voor nieuwe private initiatieven voor wonen met zorg voor bijvoorbeeld jong volwassen chronisch zieken. Het aanbod van tijdelijk verblijf wordt waar mogelijk uitgebreid voor revalidatie, nazorg na een ziekenhuisopname, tijdelijke ontlasting van mantelzorgers of begeleiding naar het levenseinde. Welzijnsactiviteiten veraangemen het verblijf in instellingen van Zorgbalans.

Ook de Thuiszorg blijft voor Zorgbalans een kernactiviteit. Gegeven de landelijke ontwikkeling, die door de overheid wordt gestimuleerd, dat steeds meer mensen thuis willen blijven wonen als zij zorg nodig hebben, ziet Zorgbalans hier een groeiemarkt. Thuiszorg wordt geboden aan cliënten van alle leeftijden. Op dit terrein wil Zorgbalans naast de bestaande AWBZ gefinancierde activiteiten ook privaat gefinancierde zorg gaan bieden, eventueel ter aanvulling op de geïndiceerde zorg. Zorgbalans biedt een brede range aan gespecialiseerde verpleging aan huis en in de instellingen. Deze expertise blijft Zorgbalans inzetten en voortdurend verbeteren, waar mogelijk in samenwerking met ziekenhuizen, huisartsen of andere care-instellingen. In dit verband ziet Zorgbalans als een derde kernactiviteit het vervullen van een voorttrekkersrol in het ontschotten van de zorg of het begeleiden van cliënten van de ene vorm van zorg naar een andere (ketenregie). Cliënten dienen, zonder hinder te ondervinden van verschillende financieringsbronnen, diverse soorten zorg op elkaar afgestemd te kunnen ontvangen. Regievoering in de zorg aan dementerenden is al een van de speerpunten van Zorgbalans. Ook op andere terreinen is het begeleiden van cliënten van het ene naar het andere zorgtype in voorbereiding.

De levering van privaat gefinancierde extra diensten aan cliënten, of zij in het eigen huis wonen of in een instelling, wordt onderdeel van het pakket van Zorgbalans. Voor alle vermelde kernactiviteiten zijn meer specifieke keuzes uitgewerkt en in onderzoek of uitvoering gebracht. Omdat het succes van de strategie en de kwaliteit van de uitvoering van de zorg in hoge mate wordt bepaald door de kwaliteit en betrokkenheid van medewerkers, wil Zorgbalans een werkgever zijn die aandacht heeft voor de continue ontwikkeling van medewerkers.



Daarbij geldt overigens dat een ieder ook persoonlijk verantwoordelijk is voor het eigen leerproces.

### Waarden

Zorgbalans hanteert de volgende waarden: zelfstandigheid, respect, vertrouwen, verantwoordelijkheid en openheid.

### Strategie

De strategie om Zorgbalans op koers te houden, zal er toe leiden dat aan cliënten hoogwaardige diensten geleverd kunnen worden en medewerkers met plezier bij Zorgbalans werken. Daarmee wil Zorgbalans zich onderscheiden van andere concurrerende aanbieders. Dit gaat bereikt worden via verschillende maatregelen en ingezette ontwikkelingen.

Zorgbalans wil transformeren tot de top van Nederland in kwaliteit, doelgerichtheid en doelmatigheid. Daartoe zullen alle (zorg)processen in de organisatie met behulp van de Kaizenmethode worden doorgelicht, ontdaan van overbodige ballast en op elkaar worden afgestemd. Medewerkers worden hierbij nauw betrokken.

Daarnaast gaat Zorgbalans voorsorteren op specifieke groeimarkten in de regio, te weten ketenzorg, extramuralisering en private zorg. Nieuwe vormen van samenwerking met andere partijen in de zorg worden verkend, waaronder met GGZinGeest.

Zorgbalans gaat behoren tot een aantrekkelijke V&V en Thuiszorg werkgever in de regio vanwege hoge tevredenheid onder medewerkers over de manier waarop wordt gewerkt en de ontwikkelingsmogelijkheden die Zorgbalans biedt. Daarmee wil Zorgbalans tegelijkertijd tekorten in personeel wegwerken.

## 4.2 Algemeen beleid 2010

Eind 2008 zijn de strategische keuzes en het meerjarenbeleid voor Zorgbalans bepaald voor de periode 2009 – 2012, zoals in het eerdere hoofdstuk beschreven. Naast de missie, visie, waarden en strategie zijn (zorg)inhoudelijke keuzes, een nieuwe besturingsfilosofie en bijpassende instrumenten voor organisatieontwikkeling, de visie op vastgoedontwikkeling en de strategie met betrekking tot mensen, middelen en facilitaire diensten bepaald.

In 2009 is een groot aantal initiatieven gestart, waaraan in 2010 vervolg is gegeven. In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen de in 2010 behaalde resultaten en de voortgang gemeld van de (zorg)inhoudelijke keuzes, organisatieontwikkeling, vastgoedontwikkeling, facilitaire dienstverlening en IT governance.

### (Zorg)inhoudelijke keuzes

Het uitgangspunt bij de zorginhoudelijke keuzes is dat Zorgbalans alleen rendabele zorgdiensten aanbiedt. Niet rendabele diensten worden alleen geleverd als ze aantoonbaar voldoende synergie hebben met de zorgdiensten die tot de kernactiviteiten van Zorgbalans behoren.

Zorgbalans heeft over de volgende diensten richtinggevende keuzes gemaakt:

- ouderenzorg en chronisch zieken;
- thuiszorg;
- ketenregie;
- privaat gefinancierde zorg;
- overige keuzes.

### Ouderenzorg en chronisch zieken

*Geïntegreerde visie op wonen, zorg en welzijn*

Medio 2009 is gestart met het uitwerken van de missie en visie van Zorgbalans tot een geïntegreerde visie op wonen, zorg en welzijn. In dit kader heeft in 2009 een verkenning plaatsgevonden met cliëntenraden over een visie op zorg en welzijn. Daarnaast zijn in 2010 ronde tafels gesprekken gevoerd met een groot aantal medewerkers van Zorgbalans. De uitkomst van deze verkenningen vormen bouwstenen voor de integrale visie op wonen, zorg en welzijn gericht op de verschillende doelgroepen van Zorgbalans. Het traject om te komen tot een gezamenlijke zorgvisie is in 2010 niet geheel afgerond. Besloten is deze visie onderdeel uit te laten maken van de strategische heroriëntatie voor 2012 -2014.



### *Kleinschalig wonen*

Zorgbalans wil het concept kleinschalig wonen uitbreiden binnen bestaande locaties van Zorgbalans. In Velsersduin IJmuiden is in 2010 verder gewerkt aan het invoeren van kleinschalig wonen.

### *Samenwerking met GGZ*

Gedragproblematiek bij ouderen al dan niet met een psychogeriatrische aandoening neemt toe. Daarmee ook de behoefte aan kennis op dit gebied. In dit verband is gezocht naar een nauwere samenwerking met GGZinGeest, die naast het leveren van consulten, scholing aan medewerkers van Zorgbalans verzorgt. Tegelijkertijd is gewerkt aan de start van een duale afdeling binnen Velsersduin Driehuis, waar cliënten van GGZinGeest langdurig kunnen verblijven. In 2010 is een samenwerkingsovereenkomst over deze onderwerpen voorbereid.

### *Welzijnsactiviteiten*

De gesubsidieerde welzijnsactiviteiten in Velsen zijn door de gemeente in 2010 naar tevredenheid geëvalueerd en het aanbod zal worden voortgezet en verder ontwikkeld. Voor het Haarlemse werkgebied wordt een plan ontwikkeld om de intramurale welzijnsinfrastructuur efficiënter aan te laten sluiten bij de zorgorganisatie. Dit wordt in 2011 geïmplementeerd aansluitend op de te ontwikkelen visie op wonen, zorg en welzijn.

### *Dagbesteding / dagbehandeling*

In 2009 is een onderzoek uitgevoerd naar de kostendekkendheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de dagbesteding en -behandeling in alle intramurale locaties (incl. wijksteunpunten) van Zorgbalans. Door de invoering van de pakketmaatregelen AWBZ en het overhevelen van de dagverzorging naar de WMO is de financiering voor 2010 en 2011 voor dagverzorging onzeker. Het product dagbesteding heeft blijkens het onderzoek potentie vanwege de toenemende extramuralisering maar moet sterk worden geoptimaliseerd. In 2010 zijn de aanbevelingen uit het onderzoek uitgewerkt.

### *Volledig Pakket Thuis*

In 2010 is het Volledig Pakket Thuis (VPT) ontwikkeld. VPT is bedoeld voor mensen die een indicatie "zorg met verblijf" hebben of wel een indicatie voor ZZP 1, 2 of 3. Voorheen werden deze cliënten opgenomen in een van de instellingen. Met dit pakket kan deze doelgroep deze zorg thuis ontvangen. Binnen dit pakket wordt niet alleen enige begeleiding en verzorging geboden maar is ook – naar eigen wens te bepalen – een reeks aan aanvullende diensten mogelijk (services, gezelschap, hulp in noodgevallen en meer).

## **Thuiszorg**

### *Kaizentraject thuiszorg*

In januari 2009 is gestart met een Kaizentraject in de thuiszorg. Het doel is verbetering van kwaliteit van zorg, verhoging van het werkplezier van de medewerkers en het verbeteren van efficiëntie en daarmee ook productiviteit. Onder andere zijn de looproutes, de planning en continuïteit van zorg onderzocht en verbeterd. De zogenoemde stippenposter, waarop ieder thuiszorgteam kan zien hoeveel tijd per cliënt binnen de indicatie beschikbaar of overschreden is, heeft veel inzicht in de bedrijfsvoering thuiszorg opgeleverd. In 2010 is gewerkt aan een methode om de behaalde resultaten te borgen. Met de komst van een directeur thuiszorg wordt verwacht de borging verder te verbeteren.

### *Langdurig Gespecialiseerde Hulp LGH*

Uit onderzoek in 2009 bleek dat het team LGH niet op zich zelf financieel levensvatbaar is en ook niet levensvatbaar te maken is. Om die reden is besloten het team LGH op te heffen. In 2010 is dit besluit geëffectueerd.

### *Huishoudelijke verzorging*

FlexiCura heeft haar activiteiten op de markt van huishoudelijke verzorging verder uitgebreid. FlexiCura heeft deelgenomen aan een tender van de gemeente Haarlemmermeer. Vanwege een andere organisatievorm is FlexiCura in staat, anders dan Zorgbalans, te concurreren op deze markt.



### *Ketenregie*

Zorgbalans ziet het team met gespecialiseerde verpleegkundigen met een grote deskundigheid als een sterke kans voor Zorgbalans in de regio. Om die reden heeft Zorgbalans er voor gekozen actief te participeren in zorgketens en te onderzoeken waar een regierol gewenst en mogelijk is.

### *Dementie/PG/Draagnet*

Draagnet ondersteunt en begeleidt thuiswonende mensen met dementie, hun naasten en de mantelzorgers. De activiteiten van Draagnet maken het mogelijk dat dementerenden langer en verantwoord in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen, waarbij behoud van kwaliteit van leven centraal staat. Crisissituaties, voor zowel de dementerende als diens mantelzorg(er)s, kunnen op deze wijze zoveel mogelijk worden voorkomen. Draagnet bemiddelt voor de cliënt met alle zorgaanbieders in de regio.

Zorgbalans participeert daarnaast actief in de dementieketen in de regio en bekleedt op dit moment de voorzittersrol in de stuurgroep die deze keten aanstuurt.

In 2010 is in deze stuurgroep gewerkt aan een andere organisatievorm voor Draagnet. Gekozen is voor de oprichting van een coöperatie met alle betrokken samenwerkingspartners. Deze ontwikkeling is ingegeven omdat, ondanks dat Draagnet voor dementerenden in de regio veel waarde toevoegt, geen structurele financiering gevonden kan worden voor de wijze waarop Draagnet werkt. De oprichting van een coöperatie moet de positie van Draagnet verbeteren.

### *Hartfalen*

In 2008 hebben Zorgbalans en het Kennemer Gasthuis (KG) een pilot gestart in samenwerking met huisartsen, met als doel onnodig belastende opnames van deze patiënten te voorkomen. De evaluatie van de pilot heeft uitgewezen dat het aantal ziekenhuisopnames binnen de doelgroep fors is verminderd en de kwaliteit van leven van de cliënt is verbeterd. In 2009 is de pilot omgezet in een continue samenwerking. Zorgbalans heeft twee hartfalenverpleegkundigen in dienst, die opgeleid worden tot Nurse Practitioner. Daarnaast levert het KG op het terrein van hartfalen consulten voor cliënten die tijdelijk bij Zorgbalans intramuraal worden opgenomen.





Het aantal cliënten wat vanuit het KG verwezen wordt naar de thuisbegeleiding van de hartfalenverpleegkundigen is in 2010 enorm toegenomen.

#### *CVA*

In samenwerking met St Jacob is de pilot "APK bij CVA" uitgevoerd in 2010, een screeningsmethode die zorgproblemen in kaart moet brengen in de chronische fase na een CVA. Daarnaast wordt er nog steeds intensief samengewerkt door de CVA-trajectbegeleiders in de indicatiestelling in het ziekenhuis (KG en SPZ) en verwijzing naar de revalidatieplaatsen in de regio van Zorgbalans, St. Jacob en SHDH.

#### *Oncologie*

Het oncologieteam heeft de begeleiding opgepakt van de Toon Hermansgroep. Een initiatief in Zandvoort dat zich richt op de begeleiding van mensen met kanker. De samenwerking met de ziekenhuizen door deelname aan de MDO's levert veel op: informatie over de thuissituatie in het ziekenhuis en presentatie van de mogelijkheden in de thuiszorg.

#### *Longaandoeningen*

De cursus "stoppen met roken" is een paar keer uitgevoerd en laat succesvolle begeleiding zien. De samenwerking met de ziekenhuizen door deelname aan de MDO's levert veel op: informatie over de thuissituatie in het ziekenhuis en presentatie van de mogelijkheden in de thuiszorg. Ook hier nemen de longverpleegkundigen structureel deel aan de MDO's (zie oncologie).

#### *Wond- en decubitusverzorging*

De samenwerking met de huisartsen is na de introductie van de wondbox vervolgd met een instructie en traject rond ACT-zwachtelen.

### **Doorstroming cliënten**

In 2010 is vervolg gegeven aan de eerste verkennende gesprekken die zijn gevoerd met verschillende ziekenhuizen (KG, Spaarne Ziekenhuis, Rode Kruis Ziekenhuis) om binnen wettelijke kaders voor samenwerking een bevordering van doorstroming van cliënten van het ziekenhuis naar verpleeghuizen te realiseren. In dit kader heeft Zorgbalans onder meer haar revalidatieactiviteiten in Velsersduin Driehuis en Zuiderhout versterkt en uitgebreid.

### **Privaat gefinancierde zorg**

Zorgbalans is in 2009 gestart met een onderzoek naar mogelijkheden om binnen bestaande locaties van Zorgbalans privaat gefinancierde zorg aan te bieden. Dit onderzoek is in 2010 voorgezet.

### **Overige keuzes**

#### *Servicepaspoort*

Nadat per 1 januari 2010 de samenwerkingsovereenkomst met ViVa! Zorggroep is beëindigd, heeft Zorgbalans gewerkt aan een succesvolle doorstart van ledenorganisatie Servicepaspoort. Zorgbalans is er in geslaagd het product zelfstandig aan te bieden in de markt. Het aanbod is op basis van een heroriëntatie op strategie en dienstverlening geactualiseerd, vernieuwd en uitgebreid. Het ledenaantal in de regio en het aantal samenwerkingspartners groeit gestaag. Servicepaspoort verovert een als vooruitgeschoven label een stabiele plek in de regionale markt. De servicegerichtheid en het aanbod werd in 2010 steeds getoetst in samenwerking met het opgerichte Servicepaspoort-klantenpanel.

#### *Tandem*

In 2009 is de dienstverlening van de mantelzorgorganisatie Tandem geëvalueerd. De expertise, ondersteuning aan mantelzorgers en dienstverlening van Tandem is ook in 2010 weer aangepast op basis van een veranderende vraag van de mantelzorgers zelf. Samenwerking, ondersteuning van en door vrijwilligers, een kennisnet en empowerment van mantelzorgers waren hierbij speerpunten. Momenteel wordt de dienstverlening voornamelijk gefinancierd uit WMO-subsidies van gemeenten in Zuid- en Midden- Kennemerland. De positie van Tandem als mantelzorgorganisatie gelieerd aan zorgaanbieders staat vooral in Zuid-Kennemerland ter discussie. Zorgbalans en ViVa! Zorggroep hebben besloten Tandem voor 2010 in de huidige

vorm voort te zetten en in 2010 het maatschappelijke debat en het lokale/regionale beleid te gaan monitoren om zich voor te bereiden op een nieuwe evaluatie en heroriëntatie in 2011 van de gemeenten.

## Organisatieontwikkeling

Zorgbalans wil zich de komende jaren ontwikkelen tot een organisatie die tot de top van Nederland behoort qua kwaliteit en doelmatigheid. Hiertoe is onder meer gekozen voor een methode voor optimalisatie van processen en een passende organisatiestructuur en besturing. De besturingsfilosofie gaat uit van een directe oriëntatie op de werkeenheden die met cliënten werken en van waaruit processen rondom de cliënt integraal dienen te worden uitgevoerd en verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Dit moet er toe leiden dat snel op een vraag van een cliënt kan worden ingespeeld. De invoering er van zal langs geleidelijke weg gebeuren evenals het aanpassen van de organisatie naar een gewenste structuur.

Procesoptimalisatie wil Zorgbalans bereiken met behulp van de verbetermethode Kaizen. Voor deze methode is gekozen omdat die aansluit bij de nieuwe besturingsfilosofie, waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden gelegd. De medewerker heeft zelf invloed op het verbeteren van processen. Dit bevordert de kwaliteit (cliënttevredenheid en werkplezier) en is het uitgangspunt voor het verbeteren van doelmatigheid.

Zorgbalans wil innovatie van haar zorg- en dienstverlening bevorderen en richt zich daarbij naast het verbeteren en innoveren van de bedrijfsvoering, op de innovatie van haar menselijk kapitaal en zorgproducten. Het besef is aanwezig dat een niet vlot lopende bedrijfsvoering belemmerend werkt voor innovaties. Daarom is in 2010 evenals in 2009 veel inspanning gestoken in procesoptimalisatie met behulp van de methode Kaizen.

Parallel aan het Kaizen-programma heeft Zorgbalans in 2010 gewerkt aan de introductie van het programma De Werkvloer Centraal dat zich richt op het ondersteunen van medewerkers, zodat zij beter in staat zijn alle veranderingen het hoofd te bieden. Ook dit programma sluit aan bij de nieuwe besturingsfilosofie. Voor dit programma is Zorgbalans aangesloten bij In Voor Zorg (het onderdeel "ruimte voor professionals"). Dit medewerkerprogramma is zo ingericht dat de vraag van de cliënt uitgangspunt is bij het kiezen voor verbeteringen. De werkvloer Centraal is als onderdeel van het integrale veranderprogramma gehonoreerd met een subsidie.

Het werken aan verbetering van bedrijfsvoering en groei van medewerkers biedt ruimte voor innovatie van zorgproducten. Zorgbalans heeft in 2010 een stap gezet in het verbinden van Kaizen en het medewerkerprogramma. In 2011 zullen de programma's worden zo uitgewerkt dat integrale toepassing mogelijk wordt. Bovendien zal de begeleiding van teams worden overgenomen door eigen coaches. Dit leidt naar verwachting tot betere en blijvende resultaten en medewerkers worden voorbereid op een toekomst waarin continu veranderen onderdeel is van het normale werkproces. Dit alles maakt het mogelijk een volgende stap te zetten in het daadwerkelijk centraal stellen van de vraag van de cliënt en het generen van een antwoord waarmee de cliënt tevreden is.

Met behulp van de nieuwe B&Budget-cyclus volgt de Raad van Bestuur de resultaten van het proces van verandering. Dit vraagt van het management een andere manier van rapporteren en verantwoording afleggen over het eigen werk. In 2010 zijn voor het eerst binnen de B&Budget-cyclus voor de locaties integrale jaarplannen opgesteld. Om het management voldoende toe te rusten is in 2009 een meerjaren management ontwikkeltraject gestart en voortgezet in 2010. Ook in 2011 wordt dit programma vervolgd.

De keuze voor een nieuwe besturingsfilosofie heeft consequenties voor de positionering van artsen en paramedici. In 2010 is een plan afgerond voor een andere inbedding in de organisatie (zie ook hoofdstuk 2.2). De uitvoering van dit plan zal in 2011 ter hand worden genomen, gelijk met de komst van de directeurs thuiszorg en intramurale zorg.





### Vastgoedontwikkeling

In 2009 is een strategienota voor vastgoedontwikkeling vastgesteld. De activiteiten die Zorgbalans voornemens was in 2010 te realiseren zijn hierna vermeld.

#### *Project Binnenhaven*

Zorgbalans treedt op als ontwikkelaar in het project 'de Binnenhaven', in coproductie met Synchroon. Het project bestaat uit woningen, koop en huur, kleinschalige woonvoorzieningen voor ouderen en mensen met een verstandelijke en / of lichamelijke beperking, eerstelijnsvoorzieningen en welzijn. Zorgbalans is de beoogd zorgverlener en gebruiker van het merendeel van de woningen en voorzieningen. Vanaf eind 2008 is Zorgbalans op zoek naar een vastgoedbelegger / corporatie die het vastgoedaandeel wil overnemen. De voortgang van dit project ondervindt stagnatie vanwege de economische en vastgoedcrisis. In 2010 is in overleg met de gemeente Velsen en Synchroon besloten de bouwaanvraag voor het project in te trekken omdat voor het plan geen vastgoedpartner gevonden is. De gemeente Velsen heeft de huurgarantie voor de welzijnsvoorzieningen ingetrokken waarmee de realisatie van welzijnsvoorzieningen op de locatie onzeker is geworden. Samen met Synchroon worden de contouren van een nieuw plan uitgewerkt met minder complexiteit en betere faseringsmogelijkheden zodat alsnog een vastgoedpartner gevonden kan worden.

#### *Verkoop en verhuur*

Kennemerwaard is een appartementencomplex met levensloopbestendige appartementen met een zorggarantie. Het zorg- en dienstverleningspakket wordt geleverd door FlexiCura. In het verslagjaar is één parkeerplaats verkocht en een huurovereenkomst afgesloten met de Vereniging van Eigenaren voor een kantoorruimte voor de huismeester van de vereniging.

#### *Bestemmingsplan Den Weeligenberg*

Eind 2010 is een nieuw bestemmingsplan voor de locatie Den Weeligenberg vastgesteld door de gemeente Hillegom op initiatief van Zorgbalans. In dit bestemmingsplan is geregeld dat de bestaande tijdelijke huisvesting op de locatie nog vijf jaar kan worden gehandhaafd. In 2010 is deze tijdelijke huisvesting de Triangel, op de locatie Den Weeligenberg met het oog daarop, opgeknapt. Op termijn wordt in de woonzorgzone Elsbroek in Hillegom voor circa 40 plaatsen vervangende huisvesting gerealiseerd. Het bestemmingsplan maakt nieuwbouw van ruim 50 verpleeghuisplaatsen mogelijk naast de bestaande 96 plaatsen. Hiermee kan worden voorzien in de capaciteitsbehoefte.

#### *Dagbehandeling Heemhaven*

In 2010 is in de Heemhaven een extra ruimte voor dagbehandeling gerealiseerd.



### *Klimaatverbetering Huis ter Hagen*

In 2010 is in Huis ter Hagen het binnenklimaat verbeterd door verbetering van de ventilatie en het aanbrengen van koeling.

### *Meerjaren onderhoudsplan*

Op basis van het meerjaren onderhoudsplan zijn in 2010 diverse onderhouds-werkzaamheden uitgevoerd waaronder de vervanging van persoonsalarmering in Zuiderhout, buitenschilderwerk van Zuiderhout en Velsersduin Driehuis, de vervanging van CV-ketels in Den Weeligenberg en de revisie van liften in Zuiderhout.

### **Facilitaire dienstverlening**

Op het gebied van facilitaire dienstverlening is een visiedocument ontwikkeld en onderzocht op welke manier de facilitaire dienstverlening naar een kwalitatief hoger niveau kan worden gebracht binnen de vigerende bekostiging. In 2010 is op basis van de nieuwe visie gekozen voor het oprichten van een joint venture met een professionele dienstenverlener met ruime ervaring in de V&V sector. In 2010 is een ondernemingsplan opgesteld. De verwachting is dat de joint venture in 2011 opgericht kan worden.

### **ICT**

In 2010 is hard gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit van interne processen bij ICT en is gestart met het introduceren van workflow management. Zie ook paragraaf 4.3 algemeen kwaliteitsbeleid.

## **4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid**

### **Kwaliteitsmanagementsysteem**

Zorgbalans wil kwaliteit (van zorg en de organisatie daarvan) borgen via een kwaliteits-(management)systeem, geïntegreerd in de B&Budget-cyclus. Twee keer per jaar vindt een B&B-gesprek plaats, waarbij de Raad van Bestuur spreekt met de 1e en 2e managementlaag. De gesprekken hebben verschillende invalshoeken (resultaten voor de cliënt, medewerker en financiën). Daarnaast maakt een beleidsdag onderdeel uit van de cyclus. De structuur van kaderbrief, begrotingsbrief en het format jaarplan zijn gebaseerd op velden van het INK model. In 2010 is de Raad van Bestuur twee keer bij alle locaties en teams geweest om een gesprek in het kader van de B&B-cyclus te voeren. In september vond de beleidsdag plaats met als thema's integraal management en het behalen van successen met steeds beperktere middelen. Ook vond een presentatie van het programma De Werkvloer Centraal plaats. Op de beleidsdag is een aanzet gegeven tot geïntegreerde jaarplannen voor 2011. Bij de laatste beleid- en budgetronde van 2010 waren bij alle locaties ook een afvaardiging van het facilitair bedrijf, artsen en paramedici uitgenodigd om aan het gesprek deel te nemen. In voorgaande rondes vonden de beleid- en budgetgesprekken met deze diensten separaat plaats. In het verslagjaar heeft een analyse plaatsgevonden van het kwaliteitsmanagementsysteem als opmaat naar certificering van de intramurale zorg- en dienstverlening van Zorgbalans. Speerpunten van de analyse waren leiderschap, strategie & beleid en procesmanagement.

### **Kaizen**

Het Kaizenprogramma dat eind 2008 van start ging, is voortgezet in het verslagjaar. De kwaliteit van zorg en de tevredenheid van medewerkers staan centraal in dit programma. Medewerkers krijgen hierbij zelf de verantwoordelijkheid om processen te verbeteren.

### **Zorgprotocollen**

In 2010 zijn alle zorgprotocollen binnen Zorgbalans, zowel die van de thuiszorg als intramuraal, geharmoniseerd. Gekozen is om met de landelijke KICK-protocollen van Vilans te werken. Vilans is een kenniscentrum dat zich richt op de langdurige zorg.

### **Kwaliteitsmanagement informatie**

In het verslagjaar is een koppeling tot stand gekomen tussen het elektronisch cliëntendossier en het managementinformatiesysteem, waardoor kwaliteitsregistraties als de Meldingen Incidenten Cliënten (MIC), direct en overzichtelijk beschikbaar zijn voor het daartoe geautori-



seerd management. De registratie van vrijheidsbeperkende maatregelen (VBM) zal in 2011 op dezelfde wijze zichtbaar gemaakt worden in het managementinformatiesysteem. Voorbereidingen zijn getroffen om de registratie en opvolging van klachten te automatiseren door middel van toepassing van een workflow. In 2011 zullen alle geregistreerde klachten in dit programma gevolgd kunnen worden. Voor 2012 is een koppeling van de klachtenregistratie met managementinformatiesysteem gepland.

### Melding Incidenten Cliënten (MIC)

Binnen Zorgbalans zijn in het verslagjaar vijf MIC commissies actief. In iedere wijk is een MIC commissie geïnstalleerd naast een MIC commissie voor de gehele thuiszorg. Deze MIC commissies vergaderen met vooraf bepaalde frequentie. De commissies brengen advies uit aan het management. Daarbij wordt elk kwartaal een rapportage per wijk gegenereerd waarin soort incident, frequentie, oorzaak en trends worden weergegeven. Iedere MIC commissie schrijft een jaarverslag dat aan het management en de Raad van Bestuur wordt voorgelegd.

### Interne audits

In 2010 hebben interne audits plaatsgevonden over het zorgdossier zowel intramuraal als in de thuiszorg. Bij alle locaties en thuiszorgteams is een steekproef van 10% uit alle dossiers genomen en beoordeeld. De terugkoppeling van de resultaten naar het management heeft tot verbeteracties op het punt van het door cliënten ondertekenen van zorgplan en zorgovereenkomst geleid.

### Hygiëne

De hygiëncode voor zorginstellingen is in 2009 herzien. Naar aanleiding daarvan heeft de GGD Kennemerland in samenwerking met het facilitair bedrijf van Zorgbalans het stichtingsbrede HACCP-plan en de hygiëncode aangepast. Deze zijn door de GGD Kennemerland goedgekeurd tot 1 januari 2011.

Met de GGD Kennemerland zijn afspraken gemaakt voor de bemonstering van voeding met het laboratoriumbedrijf LabCo. teneinde een zo breed mogelijk beeld te krijgen over microbiologische waarden van de verschillende maaltijdcomponenten.

### Vastgoedbeleid

Een nadrukkelijk onderdeel in het vastgoedbeleid is de toegevoegde waarde van het vastgoed van Zorgbalans voor de omgeving en de rol voor het welzijn van ouderen en anderen die leven in de omgeving van de Zorgbalanslocaties. Zorgbalans biedt hen gelegenheid gebruik te maken van het aanbod van de locaties.

### Veiligheid gebouwen

Alle locaties beschikken over een actueel ontruimingsplan. In het verslagjaar zijn diverse oefeningen geweest op locaties. Voor medewerkers, bewoners en vrijwilligers wordt jaarlijks een bijeenkomst met betrekking tot brandveiligheid van de locatie georganiseerd. Er is één keer per drie maanden overleg met bedrijfshulpverleners op locatie.

### Bedrijfshulpverlening

Binnen Zorgbalans zijn meer dan 340 bedrijfshulpverleners gecertificeerd. Zij dragen zorg voor het bewustzijn van medewerkers met betrekking tot veiligheid, milieu en een gedegen bedrijfshulpverleningsorganisatie voor de gehele stichting. De bedrijfshulpverleningsplannen op locatie worden onderhouden. Locaties waarin niet zelfredzame mensen wonen, worden jaarlijks gecontroleerd door R2B Inspecties B.V. en telkens na 160 dagen door de brandweer inzake het gebruikersbesluit.

### Milieu

De voorwaarden die de gemeenten stellen aan een milieubeleid worden door Zorgbalans gehanteerd. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over het gescheiden inzamelen van afval bij de zorglocaties. In dit verband is in 2009 gekozen voor een nieuwe leverancier voor afvalverwerking en zijn afspraken gemaakt over het duurzaam inzamelen van het afval. Het gaat daarbij om GFT, restafval, papier, glas en incontinentiemateriaal en het contract biedt ruimte voor separaat plastic scheiden. Zorgbalans heeft in 2010 in Den Weeligenberg een onderzoek uitgevoerd naar energiebesparingsmogelijkheden. Dit onderzoek heeft geresulteerd in diverse

maatregelen om energie te besparen. In 2011 wordt dit onderzoek uitgerold naar andere locaties.

## Inkoopbeleid

De afdeling Inkoop binnen Zorgbalans is een afdeling die de inkoopactiviteiten centraal coördineert. In 2010 is een start gemaakt met de centrale registratie van alle contracten. Dit bevordert bundeling, uniformering van looptijden en gelijke contractcondities voor geheel Zorgbalans en geeft inzicht in de jaarlijkse financiële inkoopverplichtingen. Inkoopprocedures evenals tijdige betrokkenheid van de afdeling Inkoop zullen Zorgbalans moeten gaan ondersteunen in een verdergaande professionalisering van de inkoop. Door meer te werken met voorkeursleveranciers en raamcontracten, evenals de implementatie van contract- en leveranciersmanagement kan er gestuurd worden op de kwaliteit van de leveranciers en hun producten/diensten evenals benodigde (door)looptijden van contracten.

## ICT

Nadat in 2009 de ICT infrastructuur op orde is gebracht, is er in 2010 een start gemaakt met een project dat tot doel heeft de infrastructuur op het gebied van de vaste telefonie te verbeteren. In 2010 heeft de nadruk gelegen op het verhogen van de kwaliteit van de interne processen bij ICT. De kwaliteit wordt o.a. geborgd door het invoeren van standaardisatie volgens ITIL (Change management, Incident Management, Problem Management etc.). Veranderingen in de ICT-omgeving worden beter gedocumenteerd en er is een database beschikbaar waar kennis in wordt vastgelegd, ten behoeve van algemeen gebruik voor de ICT medewerkers. In 2010 is gestart met het organisatiebreed invoeren van een workflowmanagement systeem, waarmee interne processen op een hoger kwaliteitsniveau kunnen worden gebracht. Dit systeem wordt in 2011 verder in de organisatie uitgerold.

## 4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

### 4.4.1 Kwaliteit van zorg

#### Kwaliteitskader verantwoorde zorg

In het tweede kwartaal van 2010 heeft de cliëntgebonden meting plaatsgevonden (cliënttevredenheidonderzoek CQ index). De prestaties worden medio maart 2011 gepubliceerd op kiesbeter.nl. De resultaten van het cliënttevredenheidonderzoek zijn gepresenteerd aan de cliëntenraden en het management.

De meting van de zorginhoudelijke indicatoren heeft in september 2010 plaatsgevonden. De scores van de zorginhoudelijke indicatoren 2010 zijn op het moment van schrijven van dit jaardocument nog niet bekend en kunnen nog niet vergeleken worden met de prestaties in 2009. De sterrenscores op kiesbeter.nl zijn relatieve scores. De resultaten van het cliënttevredenheidonderzoek 2010 van Zorgbalans zijn vergeleken met organisaties die eveneens in 2010 CQ index hebben laten uitvoeren. Deze resultaten betekenen niet voor alle locaties een verbetering ten opzicht van de vorige meting.

Voor de thuiszorg was vergelijking niet mogelijk omdat de meting tussen de voorlaatste meting eind 2007 en de laatste in 2010 qua opzet ingrijpend gewijzigd is.

#### Doelgroepen buiten CQ index VV&T

Een aantal Zorgbalans locaties heeft meerdere afdelingen die niet onder het Kwaliteitskader verantwoorde zorg VV&T vallen. Bij Velsersduin Driehuis en Zuiderhout kan slechts 29% (veertig van de honderdveertig) van de cliënten aan het cliënttevredenheidonderzoek (CQ index) deelnemen. Bij Den Weeligenberg betreft het de GGZ afdeling die buiten de scope van de CQ index VV&T valt. In 2011 zal ook onder de cliënten die niet hebben kunnen deelnemen aan de CQ index 2010, een cliënttevredenheidonderzoek worden uitgevoerd.

#### Speerpunten voor 2011

In 2010 zijn de jaarplannen voor 2011 opgesteld. Naar aanleiding van het cliënttevredenheidonderzoek 2010 zijn voor iedere locatie en de thuiszorg in overleg met de cliëntenraden, twee speerpunten met betrekking tot de normen voor verantwoorde zorg opgenomen.

In het hierna volgend overzicht worden de speerpunten vermeld.



| Locatie / afdeling     | Onderwerp                   | Doel   |
|------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Wijk 1 IJmuiden</b> |                             |  |
| Velserduin IJmuiden    | Zorgleefplan                | Het zorgleefplan is beter afgestemd op de wensen/behoefte van de bewoner en passend binnen de geïndiceerde ZZP.  |
|                        | Maaltijdbeleving            | Maaltijden worden op een sfeervolle en voor bewoners herkenbare wijze opgediend.   |
| Breezicht              | Cliënttevredenheidonderzoek | Iedere maand wordt een onderwerp ter verbetering besproken met cliënten en personeel.  |
|                        | Cliëntenraad                | Intensiveren van het contact met de cliëntenraad. Teammanager zorg is iedere maand bij overleg cliëntenraad aanwezig   |
| De Moerberg            | Zorgleefplan                | In het zorgleefplan zijn de wensen van de cliënt vastgelegd en tevens afspraken gemaakt over de te leveren zorg en behandeling binnen de ZZP. De wensen van de cliënt dienen hierbij leidend te zijn |
|                        | Autonomie                   | Cliënten kunnen eenvoudig bij meerdere terrassen (i.v.m. de zon) komen, en daar op geschikt meubilair zitten.  |
| WF Visserhuis          | Zorgleefplan                | Structureel overleg met de cliënt en informatievoorziening aan de cliënt en diens vertegenwoordigers   |
|                        | Bejegening                  | Gedragscode t.a.v. de waarden van Zorgbalans wordt gedragen door alle medewerkers d.m.v. themabesprekingen. Gedragscode wordt besproken in functioneringsgesprekken.                                 |
| <b>Wijk 2 Velsen</b>   |                             |  |
| Velserduin Driehuis    | Deskundigheid medewerkers   | Samen met specialistische diensten afspraken maken over mondzorg, slikken, decubitus, ergocoach, hoorzorg, ondervoeding etc. om zo deskundigheid van zorgverleners te verhogen                       |
|                        | Participatie                | Werven van vrijwilligers die ingezet worden voor cliënten met individuele wensen. Vakgroep Activiteitenbegeleiding starten.  |
| Huis ter Hagen         | Participatie                | Activiteiten organiseren die cliënten leuk vinden (behoefte peilen via enquête).   |
|                        | Voedingstoestand            | Voedingstoestand, wegen, navragen, in elk cliëntoverleg bespreken. Consult diëtiste.   |
| De Hofstede            | Zorgleefplan                | Cliënt beslist mee in de geleverde zorg en tijd van zorg.  |
|                        | Zorgleefplan                | EVB bespreekt zorgplan minimaal 2 keer per jaar met cliënt.  |
| <b>Wijk 3 Haarlem</b>  |                             |  |
| Zuiderhout             | Medicatie                   | Alle cliënten worden uitvoerig geïnformeerd wanneer en waarom medicatie wijzigt.   |
|                        | Mondhygiëne                 | De mondgezondheid van cliënten wordt verbeterd, waardoor complicaties worden verminderd. Zuiderhout gaat deelnemen aan het project Mondzorg van het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO).          |

| Locatie / afdeling                 | Onderwerp                             | Doel   |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| De Houttuinen                      | Medicatieveiligheid                   | In 2011 wordt medicatie op rol ingevoerd voor alle cliënten.   |
|                                    | Vrijheidsbeperkende maatregelen       | Er wordt gezocht naar, en gewerkt met, alternatieven voor vrijheidsbeperkende middelen.  |
| Parkzicht                          | Informatie                            | De vertegenwoordigers zijn geïnformeerd over wat er van hen verwacht wordt.<br>Contactpersonen betrekken bij de zorg.<br>Visie op mantelzorg binnen Parkzicht bespreken met medewerkers.                         |
|                                    | Vrijheidsbeperkende maatregelen       | Personeel is geïnformeerd over de veranderde wet en regelgeving over inzetten van VBM.<br>Beleid binnen Zorgbalans is geïmplementeerd -er wordt gezocht naar alternatieven voor vrijheidsbeperkende maatregelen. |
| <b>Wijk 4 Duin en Bollenstreek</b> |                                       |  |
| Den Weeligenberg                   | Geestelijk welbevinden                | Stemming bewoners verbeteren door vroegtijdig herkennen en gericht aandacht vragen bij iedere zorgleefplanbespreking voor de stemming.   |
|                                    | Lichamelijk welbevinden               | Verbeteren van lichamelijk conditie o.a. door buitenactiviteiten.  |
| Kennemerduin                       | Veiligheid                            | De bewoner voelt zich veilig, doordat ze niet te lang hoeven wachten als ze gebeld hebben.<br>Bewoners weten wat te doen bij brand of ontruiming.  |
|                                    | Zorg rondom het levenseinde           | Wens van de bewoners is meer aandacht voor het naderende levenseinde.<br>Bewoner en mantelzorgers krijgen de gelegenheid hierover te praten in gespreksgroepen en themabijeenkomsten.                            |
| De Heemhaven                       | Beschikbaarheid personeel             | Het is cliënten duidelijk welk personeel in huis is.<br>Houding van personeel straalt rust en aandacht uit naar cliënt.  |
|                                    | Geestelijk welbevinden                | Gespreksgroepen rondom levensthema's.  |
| <b>Zorgbalans</b>                  |                                       |  |
| Thuiszorg                          | Planning van zorg- en dienstverlening | Cliënten zorg leveren op de tijden die zij wensen.<br>Onderzoeken of het mogelijk is om cliënten van tevoren te laten weten hoe laat en wie er komt.   |

#### 4.4.2 Klachten

##### Klachtbehandeling voor cliënten van Zorgbalans

Cliënten van Zorgbalans of diens zaakwaarnemers kunnen via verschillende kanalen klachten (gedefinieerd als een uiting van onvrede over dienstverlening door Zorgbalans) kenbaar maken binnen Zorgbalans. Zorgbalans streeft na dat het indienen van klachten laagdrempelig is. Elke klacht kan leiden tot verbetering van dienstverlening. Klachten kunnen geuit worden direct aan betrokken medewerkers, diens leidinggevenden of regiomanagement, Raad van Bestuur, klachtenbemiddelaars en/of de Klachtencommissie cliënten. Er is er een klachtencoördinator die er voor zorg draagt dat een klacht in het juiste en door cliënt gewenste kanaal wordt opgepakt.



## Klachtenregeling cliënten

Met ingang van 29 juli 2009 is een nieuwe klachtenregeling vastgesteld en met ingang van 1 augustus 2009 van toepassing verklaard. De regeling is gewijzigd als gevolg van de nieuwe modelregeling van ActiZ.

## Samenstelling Klachtencommissie

| Naam                                | Functie   |
|-------------------------------------|---|
| Mw. mr. J.N. van der Pijl-van Andel | Voorzitter tot december 2010  |
| Dhr. mr. G.F.H. Lycklama à Nijeholt | Plaatsvervangend voorzitter tot december 2010<br>Voorzitter vanaf december 2010 |
| mevrouw mr. E.A. Coyajee-Kappers    | Plaatsvervangend voorzitter vanaf december 2010                                 |
| Dhr. drs. E. Gans                   | Lid   |
| Mw. drs. Y.G. Pootjes               | Lid   |
| Dhr. H. Sutherland                  | Lid   |
| Dhr. drs. F.W. Tissing              | Lid   |
| Mw. W.M.J. Bremmers                 | Ambtelijk secretaris  |

Met uitzondering van de ambtelijk secretaris is geen van de leden van de Klachtencommissie in dienst van Zorgbalans.

De in het verslagjaar volgens rooster aftredende leden zijn herbenoemd; de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter in functie. De voorzitter heeft te kennen gegeven eind 2010 tussentijds af te willen treden. De heer Lycklama à Nijeholt heeft zich bereid verklaard de functie van voorzitter op zich te nemen en is met een positief advies van de Centrale Cliëntenraad (CCR) door de Raad van Bestuur in december 2010 in functie benoemd. De Klachtencommissie heeft de Raad van Bestuur in contact gebracht met mevrouw mr. E.A. Coyajee voor de functie van plaatsvervangend voorzitter. De Raad van Bestuur heeft na positief advies van de CCR mevrouw Coyajee voorgedragen. In december 2010 is mevrouw Coyajee benoemd tot plaatsvervangend voorzitter van de Klachtencommissie Zorgbalans.

## Werkwijze Klachtencommissie

De Klachtencommissie heeft vier maal vergaderd.

Aan de orde kwamen onder meer:

- samenstelling Klachtencommissie, met name de functies van voorzitter en plaatsvervangend voorzitter;
- in verschillende klachtenprocedures heeft de Klachtencommissie geconstateerd dat zoveel zorg aan een cliënt/bewoner gegeven moet worden dat de vraag rijst of die zorg de mogelijkheden van de verzorgers en hun leidinggevenden, zowel in de thuiszorg als in de instellingen, niet te boven gaat.

In het verslagjaar is daarnaast het jaarlijks overleg gevoerd met de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van de bestuurssecretaris, de klachtenbemiddelaars en een delegatie van de Centrale Cliëntenraad. Belangrijkste onderwerpen waren:

- Raad van Bestuur: strategische plannen en jaarplan 2010/ jaarverantwoording 2009;
- Centrale Cliëntenraad: het jaarverslag 2009 van zowel de Klachtencommissie als de CCR en de samenstelling van de Klachtencommissie;
- klachtenbemiddelaars: de rapportage over het 1e en 2e kwartaal 2010.

## Ingekomen klachten en werkzaamheden Klachtencommissie

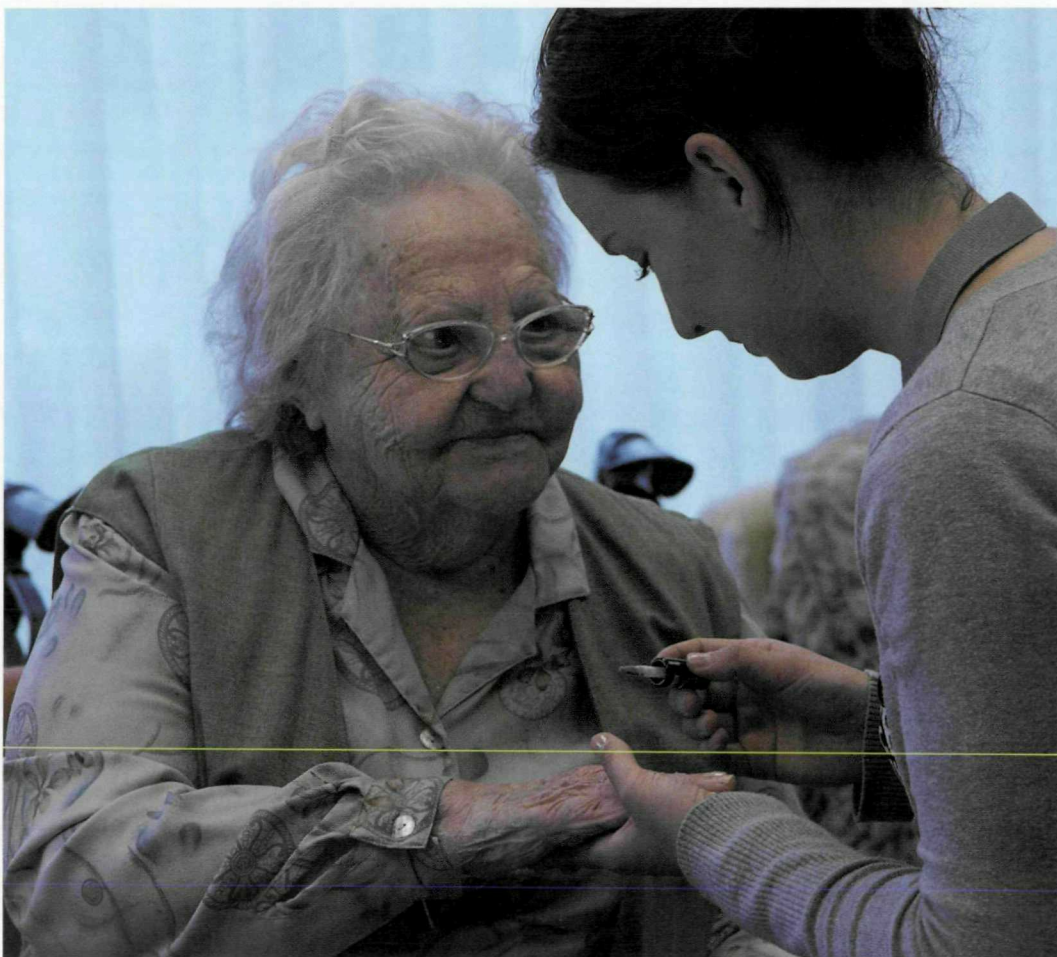
In totaal zijn in het verslagjaar 120 klachten door de klachtenbemiddelaars behandeld. Daarnaast zijn 16 niet-locatiegebonden en algemene klachten binnengekomen die deels door de coördinator klachtenbehandeling en deels door de klachtenbemiddelaars werden afgehandeld. De Klachtencommissie heeft 10 klachten in behandeling genomen waarvan een klacht uit 2009; een klacht die in 2010 bij de Klachtencommissie is binnengekomen kon niet meer in het verslagjaar behandeld worden. De behandelde klachten bestonden vaak uit meerdere onderdelen waarvan de meeste gegrond verklaard zijn.

Naar aanleiding van de behandeling door de Klachtencommissie zijn, voor zover van toepassing, aanbevelingen uitgebracht aan de Raad van Bestuur.

## 4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

### 4.5.1 Personeelsbeleid

Het succes van de strategische koers en de kwaliteit van de uitvoering worden in hoge mate bepaald door de kwaliteit en betrokkenheid van de medewerkers. Zorgbalans wil een werkgever zijn die aandacht heeft voor continue ontwikkeling van medewerkers waarbij een ieder ook persoonlijk verantwoordelijk is voor het eigen leerproces. Zorgbalans streeft daarmee naar verbetering van tevredenheid van medewerkers en het behoren tot aantrekkelijk werkgever in het verpleeghuis, verzorgingshuis en thuiszorgsector. Op basis hiervan zijn, in 2009, hoofdlijnen voor nieuw personeelsbeleid bepaald. De hoofdlijnen zijn aandacht voor leiderschapsontwikkeling (uitdragen van de kernwaarden en continuïteit van sleutelposities), een integraal leerprogramma voor het management en het waarborgen van continuïteit en kwaliteit van medewerkers door opleiden en behouden van eigen talenten en het ontwikkelen van een leerhuis. Hieraan is in 2010 op onderdelen verder uitwerking gegeven, waarover in deze paragraaf meer.





## Werving en selectie en banenmarkt

Zorgbalans heeft in 2010 deelgenomen aan meerdere banenmarkten en open dagen waaronder ook op scholen. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt leveren deze markten niet veel nieuwe sollicitanten op. Vanwege naamsbekendheid en zichtbaarheid is het van belang om deel te blijven nemen aan banenmarkten en open dagen.

In 2010 waren er gemiddeld 75 openstaande vacatures. Vanwege een taakstelling op ondersteunende functies (overhead) waren dit over het algemeen cliëntgebonden vacatures, (inclusief oproepkrachten). Door de invoering van roosters volgens ZZP zijn veel vacatures aan het einde van het jaar ingetrokken.

## Arbeidsvoorwaarden

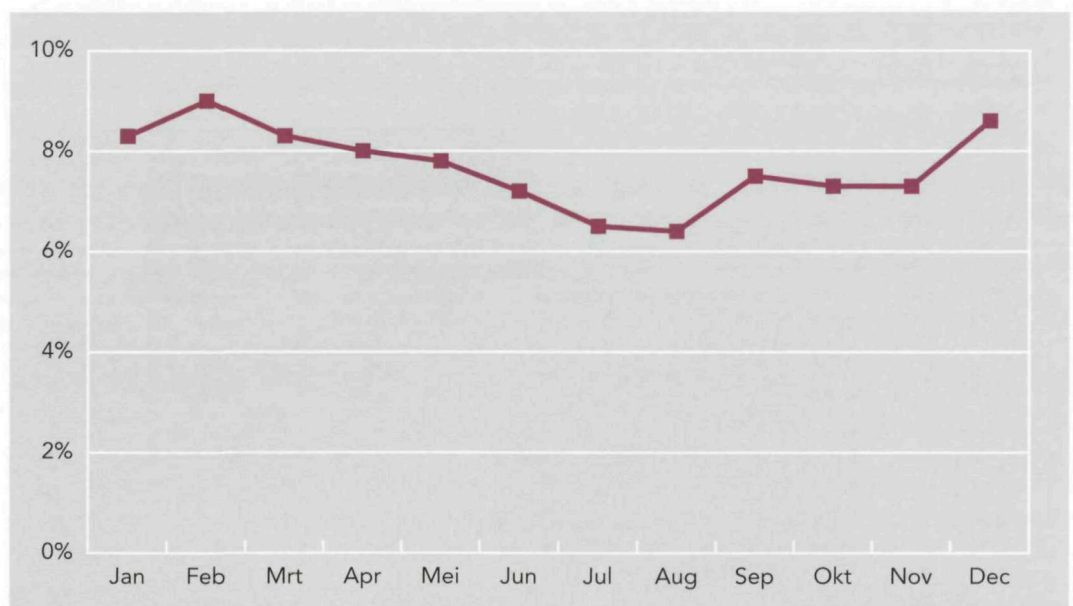
In 2009 zijn de meest gehanteerde arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd. In 2010 is er aandacht geweest voor de minder voorkomende arbeidsvoorwaarden. Deze verandering hadden gevolgen voor een beperkte groep medewerkers.

## Gemiddelde inzet van fte's.

In 2010 is 1806 fte (exclusief Flexicura) ingezet waarvan 1684 fte door personeel in loondienst en 122 fte door personeel niet in loondienst.

## Ziekteverzuim

|   |       |
|---|-------|
| Verzuim totaal personeel in loondienst                            | 7,7 % |
| Verzuim personeel met cliëntgebonden functies in loondienst       | 8,2 % |
| Verzuim personeel met niet -cliëntgebonden functies in loondienst | 5,7%  |



Het ziekteverzuim blijft een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie.

In begin 2010 is er een stijging geweest van het verzuim. Voor wijk 2 en 3 is de stijging van het verzuim voor een groot deel te verklaren door het Noro-virus. In wijk 1 is niet één specifieke oorzaak te benoemen.

Er blijft een bovenmatig aantal ernstig zieke medewerkers of komen er ook medewerkers bij met ernstige klachten. Eind 2010 steeg het verzuim weer. In december werd dit mede veroorzaakt door de griepgolf.

In 2010 is door HRM zeer regelmatig contact onderhouden met de managers en is gesproken over het verzuim, de oorzaken daarvan en de mogelijk oplossingen om het verzuim te verlagen. De inzet van het management heeft gedurende het jaar (februari tot juli) geleid tot een duidelijke verlaging van met name het kortdurend verzuim.

In juli is een start gemaakt met een taskforce langdurig verzuim. Deze taskforce valt onder de afdeling HRM en neemt, eenmalig, de verantwoordelijkheid van de managers over voor medewerkers die op een bepaalde datum langer dan 40 weken ziek waren. Deze medewerkers zijn in de kwartalen 3 en 4 overgedragen aan de taskforce. Eind 2010 was 10% van deze verzuimsituaties opgelost.

## Verloop personeel 2010

|  | Aantal | fte's |
|--|--------|-------|
| Instroom personeel in loondienst                 | 137    | 98    |
| Waarvan cliëntgebonden functie                   | 115    | 83    |
| Uitstroom personeel in loondienst in verslagjaar | 86     | 61    |
| Waarvan cliëntgebonden functies                  | 66     | 45    |

## Taakstelling ondersteunende diensten

In 2010 is geconstateerd dat de afdracht van locaties en thuiszorgteams voor overhead (ondersteunende diensten) in vergelijking met andere instellingen in de VV&T sector hoog is. Dat maakt dat het voor locaties en thuiszorgteams extra lastig is om het beoogde resultaat te bereiken. Om die reden is in de begroting voor 2010 ook voorzien in een bezuiniging bij de ondersteunende diensten. Eind 2010 hebben de meeste ondersteunende afdelingen de taakstelling behaald.

## Strategisch personeelsbeleid

### *Management ontwikkelprogramma*

In juni 2009 is het Management ontwikkelingsprogramma gestart met een bijeenkomst voor het tactisch management, dat als eigenaar optreedt van het programma voor het operationeel teammanagement. Het programma voor het teammanagement is in 2010 verder doorgegaan. In dit programma zijn het uitdragen en concretiseren van de waarden van Zorgbalans een onderdeel. Daarnaast volgt dit programma de B&Budget-cyclus en wordt het op maat gemaakt als zich specifieke ontwikkelingen voordoen. Onderwerpen in 2010 zijn geweest:

- bedrijfsvoering/ZZP
- cliëntgerichtheid
- gezondheidsmanagement
- leiderschap
- werken met cliëntenraden

### *De Werkvloer Centraal*

Op basis van wetenschappelijk onderzoek is het concept "De Werkvloer Centraal" door mevrouw mr.dr. Anne-Mei The ontwikkeld. Het onderzoek van mevrouw The laat zien hoe de kwaliteit van zorg in de langdurige zorg onder druk staat, welke factoren daar invloed op hebben en hoe dat uitwerkt in de praktijk.

De visie achter De Werkvloer Centraal is dat de kwaliteit van de zorg wordt bepaald door de relatie tussen medewerkers op de werkvloer en de cliënten (en familie). Het concept maakt dat medewerkers dit beseffen en dat deze relatie centraal komt te staan. De start van dit programma vond in het 4e kwartaal 2010 plaats waarbij de uitrol voor 2011 bekend gemaakt werd.



## 4.5.2 Kwaliteit van werk

### Arbodienstverlening

Binnen Zorgbalans zijn de managers verantwoordelijk voor het verlagen van het verzuim van medewerkers. Voor ondersteuning bij deze verantwoordelijkheid is een samenwerking met een arbodienst overeengekomen. In de eerste helft van 2010 heeft een wisseling van bedrijfsarts plaatsgevonden. Vanaf juli is een vaste nieuwe bedrijfsarts gestart.

### Training bedrijfshulpverlening BHV

In 2010 zijn drie opleidingen op het gebied van bedrijfshulpverlening verzorgd:

- een basisopleiding, waarin iemand wordt opgeleid tot erkend bedrijfshulpverlener BHV;
- een herhalingscursus, voor het behouden van de erkenning als BHV;
- een bedrijfshulpverleningstraining voor de medewerkers van de servicebalie.

Aan de basiscursus namen 49 medewerkers deel, aan de herhalingscursus 280 medewerkers en aan de training voor de medewerkers van de servicebalie hebben 68 medewerkers deelgenomen.

### Bekwaamheidsbeleid

Zorgbalans heeft een verantwoordelijkheid in het bekwaam houden van zijn medewerkers. Om deze verantwoordelijkheid te kunnen waarborgen heeft Zorgbalans een bekwaamheidsbeleid voor de voorbehouden- en risicovolle handelingen geformuleerd. De te trainen en toetsen groepen medewerkers zijn gedefinieerd. Ook zijn de procedure, de voorwaarden en de uitvoering vastgelegd.

### BIG scholing

Zorgbalans heeft een scholingstraject en een toetssysteem om bekwaamheden op peil te houden en te waarborgen. De scholing wordt verzorgd door daarvoor getrainde verpleegkundigen van Zorgbalans die fungeren als vakinhoudelijke deskundigen. In 2009 hebben 184 medewerkers deelgenomen aan vaardigheidslessen en 157 medewerkers aan klinische lessen.

### BIG toetsing

De BIG toetsing is verplicht voor de medewerkers die BIG handelingen uitvoeren. Dit vindt plaats in een skills lab omgeving.

Zorgbalans streeft naar maximale objectiviteit bij de toetsing. Om deze te waarborgen wordt een medewerker getoetst door een daarvoor getrainde collega uit een andere wijk.

Voor de toetsing is een procedure opgesteld die leidt tot herregistratie in het programma CURA. In totaal, intra- en extramuraal, hebben 300 medewerkers een proeve afgelegd.

### Eerst Verantwoordelijk Begeleider (EVB)

In het kader van de invoering van de functies Teammanager Zorg en Eerst Verantwoordelijk Begeleider in de wijken 3 en 4 zijn er scholingen gestart voor de EVB. Tevens hebben aan deze scholingen ook nieuwe instromers van de wijken 1 en 2 deelgenomen.

In totaal hebben er in 2010 89 medewerkers de opleiding tot EVB afgerond.

Om de EVB-ers beter toe te rusten op hun taak als spil rond de cliënt is er een aanvullende training 'onderhandelen voor EVB' ontwikkeld. Deze training is als pilot in 2010 uitgevoerd en hier hebben 14 deelnemers aan deelgenomen. Voor de overige EVB-ers wordt deze training in 2011 georganiseerd.

## Overige scholing

In 2010 hebben nog verschillende andere scholingen plaatsgevonden waarvan hieronder een overzicht:

| Scholing                      | Aantal deelnemers |
|-------------------------------|-------------------|
| HACCP                         | 134               |
| HACCP herhaling               | 12                |
| Tillen en verplaatsen         | 11                |
| CURA zorg voor specialisten   | 23                |
| CURA zorg voor gebruikers     | 374               |
| Omgaan met agressie           | 68                |
| Management ontwikkelprogramma | 39                |
| Training GGZ                  | 130               |
| Training psychogeriatric      | 56                |
| Werken met blusmiddelen       | 33                |

### Trainingen HACCP basis en opfris

Zorgbalans heeft de wettelijke verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar waarborgen van de voedselveiligheid (Wet op de productaansprakelijkheid en de warenwetregeling van 14 december 1995). Wetgeving vereist dat aan een aantal basisvoorwaarden wordt voldaan; zo wordt van het personeel verwacht dat zij voldoende kennis van zaken hebben en zorgvuldig te werk gaan.

Om te voldoen aan de wetgeving HACCP (Hazard, Analyses, Critical, Control, Point) wordt een tweetal trainingen, de basis en opfris, verzorgd.

#### Basis

Een basisopleiding waarin medewerkers o.a. worden getraind op het gebied van:

- HACCP-handboek Zorgbalans;
- micro organismen;
- persoonlijke hygiëne;
- hygiënisch werken;
- schoonmaak.

Medewerkers zijn na de training voor één jaar gecertificeerd.

#### Opfris

Een opfris training waarin medewerkers getraind worden op het gebied van het leren om te gaan met een beheersysteem ten behoeve van de voedselveiligheid. Medewerkers zijn na deze training voor één jaar gecertificeerd.



## Beroepsopleidingen

| Opleiding  | Aantal leerlingen |
|--|-------------------|
| Niveau 2, helpende   | 23                |
| Niveau 3, verzorgende  | 109               |
| Niveau 3, verzorgende C  |                   |
| Niveau 4, verpleegkundige MBO  | 26                |
| Helpende verkort traject   | 13                |
| Chainwork BBL verkort niveau 2   | 7                 |
| BOL niveau 2   | 10                |
| BOL niveau 3   | 5                 |
| BOL niveau 4   | 10                |
| BOL niveau 5   | 18                |
| Stagiaires vanuit verschillende opleidingen:<br>- algemene stages wijk 1 en 2<br>- oriënterende stages<br>- snuffelstages<br>- maatschappelijke stages<br>- taalstages geneeskunde | 150               |

In totaal is in 2010 ongeveer 2,4 % van de brutoloon som besteed aan opleidingen (opleidingskosten en uren).

## 4.6 Samenleving

### Poortwachteroverleg Noord-Holland Zuid

Op 18 februari 2010 was Zorgbalans gastheer van het Poortwachteroverleg. Een bijeenkomst voor ondernemers, personeelsfunctionarissen en andere geïnteresseerden van bedrijven aangesloten bij het Poortwachtercentrum Noord-Holland Zuid. Het doel van het overleg is werkgevers met elkaar in contact te brengen en door matching nieuwe kansen te bieden aan werknemers die door ziekte hun huidige werk niet meer kunnen verrichten. Tevens vindt onderlinge uitwisseling plaats van relevante actuele informatie over de arbeidsmarkt.

### Open Dag van de Zorg

Op zaterdag 20 maart 2010 heeft Zorgbalans deelgenomen aan de Open Dag van de Zorg. Verschillende zorginstellingen in Nederland openden tijdens deze dag hun deuren voor het publiek. Binnen Zorgbalans waren dit woonzorgcentra Breezicht in IJmuiden, De Heemhaven in Heemstede en verpleeghuizen Zuiderhout in Haarlem en Velsersduin in Driehuis.

### Bezoek Oostenrijkse studenten

Op 9 maart 2010 brachten studenten van het Bildungszentrum der Caritas Innsbruck, een opleiding voor sociaal verzorgende beroepen met studierichtingen gehandicapten- en ouderenzorg, een bezoek aan Zorgbalans. Een twintigtal studenten vergezeld door een tweetal docenten en een tolk werden ontvangen in Velsersduin Driehuis. Het doel van het bezoek was het uitwisselen van kennis en ervaringen.

De reis naar Nederland, het verblijf en het bezoek aan verschillende zorginstellingen werd mede mogelijk gemaakt door de medewerking van Zorgbalans.

### MBO helpt Nederland

Tijdens 'MBO helpt Nederland' werken cursisten beroepsonderwijs als vrijwilliger in zorginstellingen. Zorgbalans ondersteunt dit initiatief om jongeren te laten kennismaken met werken en

leren in de zorgsector. Op 6 oktober 2010 organiseerden eerstejaars cursisten van de opleiding Maatschappelijke zorg van het ROC Nova Collega een verwenmiddag voor bewoners van verpleeghuis Velsersduin Driehuis.

### Europese dag van de Beroerte

'Voorkom en herken een beroerte' was het centrale thema op dinsdag 11 mei 2010, de Europese Dag van de Beroerte. Het Kennemer Gasthuis locatie Zuid en het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp hadden verschillende activiteiten en informatiestands georganiseerd. Diëtisten en verpleegkundigen van Zorgbalans gaven informatie over gezond eten, hoe te stoppen met roken en hoe een beroerte herkend kan worden.

### Zorgbalans Thuisbegeleiding

Zorgcoördinatoren van team thuisbegeleiding hebben in december presentaties gegeven over thuisbegeleiding aan JGZ wijkverpleegkundigen van consultatiebureaus in regio Zuid-Kennemerland, medewerkers van ViVa! Zorggroep en het team Tien voor de toekomst. Ze kregen uitleg over de methodische werkwijze die het team Thuisbegeleiding toepast om cliënten op een systematische en coachende manier zelfstandig de draad van het leven op te laten pakken en structuur terug te vinden, met als uiteindelijke doel de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van cliënten te bevorderen.

### Eerstelijnsvoorzieningen in Velsersduin IJmuiden

Velsersduin IJmuiden biedt met ingang van 1 juli 2010 onderdak aan huisartsenpraktijk Faber van de Zeeweg en een servicepunt van apotheek 'De Willemsbeek' in IJmuiden.

### Inkoopbeleid en lokale economie

Het inkoopbeleid binnen Zorgbalans wordt steeds verder geprofessionaliseerd. Dat betekent dat Zorgbalans meer met raamovereenkomsten met voorkeursleveranciers zal gaan werken. Bij de selectie van deze voorkeursleverancier wordt gekeken naar de laagste Total Cost of Ownership (TCO). Onderdeel van de criteria waaraan leveranciers van Zorgbalans dienen te voldoen is dat de leverancier op duurzame- en maatschappelijk verantwoorde wijze een bijdrage levert aan die TCO. Bovendien verlangt Zorgbalans van haar leveranciers dat zij bereid zijn op actieve wijze deel te nemen aan samenwerking met Zorgbalans, partners van Zorgbalans en andere partijen in de keten om in de toekomst mogelijk nieuwe duurzame en maatschappelijk verantwoorde initiatieven te ontwikkelen.

### Duurzame koffie

Vanaf medio augustus 2010 wordt er binnen Zorgbalans duurzame koffie geschonken. Met elk kopje koffie dragen medewerkers en bezoekers van de restaurants bij aan betere omstandigheden voor koffieboeren in Ethiopië en El Salvador.

Duurzaamheid en verantwoord ondernemen zijn thema's in het beleid van Zorgbalans. Zorgbalans wil graag een bijdrage leveren aan de continue verbetering van de kwaliteit van het leven en het welzijn op de wereld voor huidige en toekomstige generaties. De aanschaf en het drinken van duurzame koffie past binnen dit beleid.

### Week van de smaak

Zorgbalans heeft meegedaan aan de vierde editie van de Week van de Smaak die plaatsvond van 19 t/m 26 september 2010. Centraal staan eerlijke producten, pure smaken, streek- en seizoensproducten en biologisch voeding. Het thema van 2010 was 'smaakfruit'. Bewoners, medewerkers en bezoekers werden in de gelegenheid gesteld verschillende producten te proeven van de fruitkramen die bij alle restaurants van Zorgbalans waren opgesteld.

### Wijksteunpunt Zeewijk

Op 18 maart 2010 bestond het Wijksteunpunt Zeewijk in IJmuiden 35 jaar. Wijksteunpunt Zeewijk is het oudste ontmoetingscentrum voor 55+ers in Nederland en werd opgericht in 1975. Zo'n 63 vrijwilligers met een gemiddelde leeftijd van 75 jaar zetten zich in voor het centrum dat wekelijks zo'n 1100 bezoekers ontvangt. Bezoekers zijn voor een groot gedeelte afkomstig uit de omliggende seniorenflats en de wijk. Naast een ontmoetingsplek voor mensen die nog thuis wonen heeft het centrum ook een functie in de sociale samenhang.



### Opvanglocatie voor geëvacueerde bewoners

Zondag 28 maart 2010 was Woonzorgcentrum Breezicht in IJmuiden opvanglocatie voor mensen die tijdelijk hun woning moesten verlaten in verband met het onschadelijk maken van een vliegtuigbom uit de Tweede Wereldoorlog door de Explosieven Opruimingsdienst Defensie. Ook stelde Breezicht ruimte ter beschikking voor de persbijeenkomsten.

### TV opnamen in locaties van Zorgbalans

Het programma 'Man bijt hond' maakte 16 februari 2010 opnamen van een aerobic work-out voor medewerkers en bewoners in het restaurant van De Houttuinen in Haarlem.

Op donderdag 1 en 8 juli 2010 vormden verpleeghuis De Houttuinen in Haarlem en woonzorgcentrum De Heemhaven in Heemstede het decor voor een 'revalidatiescene' van de populaire soapserie 'Goede Tijden Slechte Tijden'.

### Zomerfeest in verpleeghuis Velsersduin IJmuiden

Van maandag 12 juli 2010 tot en met vrijdag 20 augustus 2010 vond in en rondom verpleeghuis Velsersduin IJmuiden het zomerfeest plaats. Bewoners, familieleden en buurtbewoners hebben deel kunnen nemen aan de activiteiten.

### Kerstmaaltijd

Zorgbalans heeft senioren woonachtig in Haarlem, Heemstede en IJmuiden de gelegenheid gegeven op 25 en 26 december 2010 samen met de bewoners van verschillende Zorgbalans locaties in een gezellige sfeer de kerstmaaltijd te nuttigen.

### Goede doelen

Jaarlijks ondersteunen bewoners, familieleden en vrijwilligers van Huis ter Hagen en Velsersduin Driehuis met de opbrengst van collectes projecten van goede doelen. In Huis ter Hagen gebeurt dit met Kerstmis en met Pasen. In Velsersduin Driehuis gaat maandelijks de opbrengst van de collecte naar een goed doel.

### Voedselbank Velsen

Bewoners, familieleden en vrijwilligers van woonzorgcentrum Huis ter Hagen en verpleeghuis Velsersduin in Driehuis hebben in de Adventsperiode, met Kerstmis en Oud en Nieuw geld ingezameld voor de Voedselbank Velsen. Zij willen hiermee een bijdrage leveren aan mensen die in moeilijke omstandigheden verkeren.

## 4.7 Financieel beleid

### Begroting 2010

De basis voor de begroting 2010 was de in augustus 2009 door de Raad van Bestuur uitgebrachte kaderbrief 2010. De kaderbrief vormde het startpunt van de nieuwe B& Budget-cyclus. In de kaderbrief wordt beschreven hoe Zorgbalans zich, vanuit de geformuleerde missie, visie en strategie, gaat ontwikkelen als zorgorganisatie.

Alle managers hebben een jaarplan opgesteld voor 2010. Het jaarplan 2010 geeft aan hoe de strategie wordt uitgevoerd. De activiteiten komen uit de jaarplannen van de onderdelen en de financiële weergave hiervan is terechtgekomen in de begroting.

Aan de resultaateenheden is gevraagd een begroting op te stellen die leidt tot een positief resultaat van minimaal 2% van de begrote opbrengsten, na de toerekening van de kosten van de ondersteunende diensten en de afschrijvingen. Aan de ondersteunende diensten is gevraagd de kosten van 2010 niet te begroten boven het niveau van 2009 en daarnaast een bijdrage te leveren om te komen tot een positief operationeel resultaat.

De optelsom van de plannen heeft geleid tot een begroot resultaat van minder dan de norm van 2%. Daarom waren aanvullende maatregelen nodig. Hierbij was rekening gehouden met het feit dat sommige bezuinigingen pas later in 2010 hun beslag zouden krijgen. Het zwaartepunt van de bezuinigingen lag bij de ondersteunende diensten en algemeen beheer.



## Zorgkantoren

Met de zorgkantoren Achmea (Kennemerland) en Zorg en Zekerheid (Zuid-Holland Noord) zijn productieafspraken voor 2010 gemaakt. Zorgkantoor Achmea heeft in 2010 de extramurale productie in eerste instantie verhoogd met € 2,1 miljoen. De afgesproken tarieven voor de thuiszorg waren de maximale NZa tarieven van 2010.

Vanaf 2010 is de intramurale zorg gefinancierd op basis van ZorgZwaartePakketten ZZP. De grondslag voor de productieafpraak 2010 was een eerdere opgave van de ZZP op basis van het scoren van zorgzwaarte van al onze cliënten.

De realisatie over 2010 laat een overproductie zien die niet door het zorgkantoor of de NZa is vergoed. Zorgbalans heeft in 2010 geen cliënten willen weigeren die zorg nodig hebben. Aangezien door het zorgkantoor en de NZa een maximum werd gesteld aan het budget heeft Zorgbalans in 2010 voor in totaal € 0,3 miljoen productie geleverd die niet werd vergoed.

## Budgetmaatregelen AWBZ 2010

Bij extramuraal is de invoering van de pakketmaatregel begeleiding, die in 2009 al van start was gegaan, in 2010 nog verder uitgebreid. Begeleiding vanuit de AWBZ gefinancierd vond alleen nog plaats voor cliënten die nog een indicatie hadden vanuit de toekenning in 2009. Overige begeleiding werd gefinancierd vanuit de WMO, die ondergebracht is bij de gemeentes. Intramuraal is de uitbreiding van de productie van Velserveduin Driehuis (tot 140 plaatsen) in de productieafpraak meegenomen. Deze productie kon worden gerealiseerd binnen bestaande intramurale erkenningen. In 2010 is een efficiencykorting toegepast van 0,7% op de ZZP-tarieven.

## Productie

In het begin van het jaar hadden een aantal locaties door het noro-virus met een opnamestop te maken. Later in het jaar heeft de productie zich positief ontwikkeld. De bezetting van de intramurale bedden was aan het einde van het jaar 100%.

De extramurale zorg laat altijd meer fluctuaties zien in de productie.



## Toelichting resultaat 2010

De financiële stand van zaken aan het eind van het eerste halfjaar heeft geleid tot een aantal maatregelen om kosten te reduceren en opbrengsten te verhogen. De belangrijkste maatregelen waren dat de intramurale productie op het gewenste begrote productieniveau moest worden gebracht, inzet personeel volgens ZZP-norm, reductie inzet uitzendkrachten, terugdringen ziekteverzuim, invoering zorgscorekaart, intensivering Kaizen-project binnen de thuiszorg gericht op verhoging van productie en verbetering productiviteit. Deze maatregelen hebben ertoe geleid dat de resultaten van de meeste bedrijfsonderdelen positief zijn.

Bij het facilitair bedrijf was sprake van een overschrijding van de personele kosten. Belangrijkste reden is de inzet van extern personeel in de keuken. Daarnaast was bij Velsersduin IJmuiden een lagere inzet van facilitaire diensten begroot in verband met de invoering van het concept kleinschalig wonen. Door vertraging in de uitvoering van het verandertraject, is ook de lagere inzet uitgesteld.

Begin 2010 is van start gegaan met een project om de omvang van de ondersteunende diensten te verkleinen. De reductie is begin 2011 volledig gerealiseerd (ca € 1,0 mln. op jaarbasis), maar was door het beperken van invulling van vacatures al voor een deel in 2010 gerealiseerd. Het boekjaar 2010 is afgesloten met een geconsolideerd positief resultaat van € 2,6 mln. Dit resultaat is opgebouwd uit een positief resultaat van € 2,9 mln. voor de stichting Zorgbalans, € 0,7 mln. voor FlexiCura en een negatief resultaat van € 0,9 mln. voor de stichting Onroerend Goed.

Het positieve resultaat van de stichting Zorgbalans is met name in het tweede halfjaar gerealiseerd, waarbij de bedrijfsvoering verbeterd is. Daarnaast heeft een aantal positieve afrekeningen over voorgaande jaren een bijdrage geleverd aan dit resultaat.

### Personeelskosten

De personeelsbegroting is gebaseerd op de aanvragen per organisatieonderdeel van de betreffende manager en is in overleg met de HR-adviseur opgesteld. De fte's zijn gebaseerd op de opgave van de noodzakelijke inzet aan arbeidsuren. Voor intramuraal is het rekenmodel van VWS gebruikt om de personele inzet in relatie tot de ZZP te berekenen. Voor extramuraal is het extramurale rekenmodel van VWS gebruikt.

Conform de richtlijnen van de Raad van Bestuur was het ziekteverzuim begroot op 6,2% voor de thuiszorg, 5,2% voor uitvoerend personeel in verpleeg- en verzorgingshuizen en 5,0% voor de ondersteunende medewerkers.

### Liquiditeit

De ontwikkeling van de liquiditeit van Zorgbalans wordt stringent gevolgd via de maandelijkse managementinformatie. De liquiditeit heeft zich in 2010 positief ontwikkeld. Redenen zijn meer subsidies en hogere AWBZ opbrengsten voornamelijk door afrekeningen 2009, minder uitgaven op salarissen, loonheffing en pensioenen (door het later ingaan van de CAO loonstijging 2010) en minder investeringen.

## 4.8 Ontwikkelingen 2010

### Belangrijkste vernieuwingen van beleid gericht op verbeteringen van zorg aan de cliënt

In 2011 wordt het ingezette beleid voortgezet. De belangrijkste vernieuwingen ten opzichte van 2010 is de focus op het verbinden van programma's. Geconstateerd is dat niet voor iedereen die samenhang van alle veranderingen helder is. In 2010 is gewerkt aan de integratie van verschillende programma's en beleidsonderdelen. In 2011 wordt daarop de nadruk gelegd. Dat leidt tot een transitieaanpak die berust op 3 pijlers:

1. veranderen, verbeteren en innoveren van bedrijfsvoering, onder meer met behulp van de methode Kaizen;
2. innoveren van menselijk kapitaal, onder meer met behulp van het programma De Werkvloer Centraal (met de client als vertrekpunt) en strategisch HRM (management ontwikkeling en leerhuis);
3. innoveren van zorg (zoals ketenzorg, Volledig Pakket Thuis).

Naast deze beleidsontwikkeling wordt een vervolgstap gezet in de toepassing van de nieuwe besturingsfilosofie. In 2011 wordt een stap gezet in het leren integraal te sturen per locatie



en team. In dit kader is aan teammanagers gevraagd de regie te nemen bij het opstellen van een integraal jaarplan 2011 (inclusief behandeldiensten en facilitaire diensten) en de regie te nemen op de eigen veranderagenda. Tijdens een beleidsdag is expliciet de vraag aan de orde geweest op welke manier medewerkers betrokken worden bij het opstellen van het plan en hoe zij hun inbreng terug zien.

### Bestuurswisseling

Op het moment van uitbrengen van dit jaardocument is bekend dat de voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer R. Jonkers, een andere bestuurdersfunctie heeft geaccepteerd en Zorgbalans zal gaan verlaten. De vacature zal tijdelijk worden opgevuld door een interim voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer J. Spätjens. Daarnaast werkt de Raad van Toezicht & Advies er aan in het najaar van 2011 een definitieve opvolging geregeld te hebben. Gekozen wordt voor continuïteit van de ontwikkelde veranderprogramma's, waarbij aan de nieuwe voorzitter gevraagd zal worden met de medewerkers een meerjarenbeleid voor Zorgbalans te formuleren voor 2012 - 2014, met de ontwikkelde veranderagenda als vertrekpunt.

### Verwachte investeringen

De verwachte investeringen 2011 zijn opgenomen in het jaarplan van inkoop. De individuele investeringsvoorstellen van de budgethouders moeten binnen het vastgestelde kader passen. Het maximum van de totale investeringsruimte is voor inventaris en ICT genormeerd binnen de grenzen van het vastgestelde budget. Om de werking van de resultaatverantwoordelijke eenheden nog meer vorm te geven is een investeringsbegroting per locatie opgesteld. Bij het onderdeel ICT zijn de kosten voor vervanging van het telefonieplatform opgenomen.

### Projecten

De opzet van de projectenkalender is veranderd. Er is geconstateerd in 2010 dat er (te) veel projecten waren. De praktijk wijst uit dat een aantal projecten een lange looptijd heeft en dat daarbij niet altijd het afgesproken resultaat werd behaald. In 2011 zal de focus liggen op 16 projecten. Deze projecten moeten binnen het vastgestelde tijdsbestek het afgesproken resultaat opleveren. Voor een optimale slagingskans is het noodzakelijk dat deze projecten de benodigde resources en aandacht krijgen in 2011. In de kwartaalrapportages zal de voortgang van projecten gevolgd worden.

### Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa)

De NMa heeft in 2009 op grond van de Mededingingswet een boete van € 0,8 mln. opgelegd aan Stichting Zorgbalans vanwege het in hun visie "beperken van de mededinging, bedoeld of onbedoeld".

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht & Advies van Zorgbalans betreuren de door de NMa opgelegde boete en gevolgde procedure in hoge mate. Zorgbalans deelt de conclusie van de NMa in het geheel niet en heeft bezwaar aangetekend. De bezwaaradviescommissie van de NMa heeft Zorgbalans in 2010 op het merendeel van haar bezwaren in het gelijk gesteld. De NMa heeft desondanks besloten het besluit te handhaven en de boete is aangepast tot € 0,79 mln. Tegen dit besluit is beroep ingesteld bij de rechtbank en het beroep zal naar verwachting in 2011 door de rechter worden behandeld.

### AWBZ ontwikkelingen

De NZa meldt dat ten opzichte van 2010 de beleidsregels alleen op details zijn aangepast. Een nadere bestudering van de beleidsregels laat zien dat de structuur van de bekostiging weliswaar niet is aangepast maar dat in de uitwerking zelf wel bijzondere wijzigingen zijn aangebracht.

Een belangrijke wijziging is de bekostiging van de toeslagen voor gespecialiseerde zorg. Bij de intramurale cliënten populatie moet worden nagegaan welke cliënten recht hebben op deze **toeslagen**. Vervolgens is het noodzakelijk dat herindicaties worden aangevraagd om daarmee de benodigde zorg bekostigd te krijgen.

De financiering van de ZZP zet een trend in waarbij de focus minder ligt op lagere ZZP zonder specifieke zorgvragen maar op hogere ZZP met veel specialistische zorg. De overheid geeft met deze aanpassingen duidelijke signalen af over de uitvoering van het versoberen van de AWBZ de komende jaren.



## Productieafspraken 2011

De zorgkantoren stellen de af te spreken tarieven in 2011 niet afhankelijk van de door de zorgaanbieder aangeboden tarieven, maar de hoogte van de tarieven wordt bepaald aan de hand van de te leveren en geleverde kwaliteit. De door de zorgkantoren gehanteerde kwaliteitscriteria bepalen de hoogte van de tarieven, die zijn afgeleid van de streefnormen in de inkoopprocedure 2011. Het tarief komt tot stand door vanaf een basistarief te werken met toeslagen en afslagen.

De productieafpraak die Zorgbalans heeft afgesloten gaat uit van 80% van het volume van de initieel gemaakte productieafpraak 2010 (november 2009) voor extramurale zorg en 98% voor intramurale zorg. Hiermee kan de zorg aan bestaande cliënten worden gecontinueerd.

Indien het zorgkantoor van mening is dat de contracteerruimte ontoereikend blijkt te zijn voor de zorgvraag in de regio, zal het zorgkantoor per zorgaanbieder een vast volume per zorgprestatie vaststellen dat als maximum zal gelden voor de te betalen zorg. Dit zal uiterlijk 1 november 2011 plaatsvinden. In de overeenkomst is vastgelegd dat de aanbieder medewerking zal verlenen aan het neerwaarts bijstellen van de productieafpraak indien er in de herschikkingronde sprake is van onderproductie.

## Financieel beleid 2011

De bedrijfsvoering liet de afgelopen jaren een zorgwekkend beeld zien. Zorgwekkend zijn met name de hoogte van het ziekteverzuim en een groeiende inzet van tijdelijke medewerkers en sinds 2010 een grotere inzet van medewerkers dan gefinancierd op basis van de ZZP. Deze onderwerpen zorgen er samen met de kortingen vanuit de zorginkoop voor dat in 2011 een forse inspanning nodig zal zijn om te zorgen dat het resultaat positief blijft. De locaties en thuiszorgteams hebben medio 2010 actieplannen opgesteld om tot ombuigingen te komen. Deze plannen zijn integraal onderdeel van de jaarplannen 2011.

Voor 2011 is het doel voor Zorgbalans om in totaal een positief financieel resultaat van € 1,0 mln te bereiken.

Het financiële beleid van Zorgbalans is gericht op het versterken van de vermogenspositie de komende jaren. Het eigen vermogen, uitgedrukt als percentage van het totale vermogen (equity ratio), zal eind 2010 uitkomen op 10,0 %. Voor het afsluiten van nieuwe leningen hantieren banken de norm van 10% voor de equity ratio. Het waarborgfonds hanteert 10 à 15%.

De bedrijfsvoering van de locaties en de thuiszorgteams zal vanaf 2011 via een jaarlijks te bereiken positief resultaat gaan bijdragen aan een geleidelijke vermogensversterking van Zorgbalans. Kijkend naar de benchmark informatie VVT wordt een resultaat uit gewone bedrijfsvoering van tussen de 1 en 2% als gebruikelijk en haalbaar aangemerkt. Dat is ook de norm die voor Zorgbalans wordt aangehouden. Zorgbalans streeft er naar dat de eenheden vanaf 2012 jaarlijks een resultaat halen van 2% van de omzet. Rekening houdend met de huidige situatie is voor 2011 een resultaat begroot van totaal 1% van de omzet.

De begroting 2011 is naar beste inzicht opgesteld. Een aantal belangrijke aannames en uitgangspunten met betrekking tot resultaatverbetering zijn hierin verwerkt.

De begroting 2011 is in december 2010 vastgesteld.

## Verbetering kwaliteitsmanagementsysteem en behalen HKZ certificaat Intramuraal

Zorgbalans heeft met haar visie, missie, beleidsdocumenten, procedures, richtlijnen en instructies een basis gelegd voor een werkend kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).

Met de stappen die in 2010 gezet zijn, is er in toenemende mate sprake van geharmoniseerde, samenhangende processen, procedures, protocollen en één integraal en samenhangend KMS.

De voorgenomen doorgroei van het KMS naar een resultaatgerichte indeling wordt in 2011 afgerond. Hierbij zal de in gang gezette harmonisatie van procedures en processen verder doorgevoerd worden en zullen explicieter KPI's en meetmethoden gekoppeld worden aan processen om ook kwalitatieve resultaten van de zorgverlening inzichtelijk te maken.

Eind 2010 is een analyse gemaakt van het KMS die als basis zal dienen voor het projectplan HKZ certificering intramuraal. Doel van het project is niet alleen het behalen van een HKZ certificaat voor de intramurale zorg- en dienstverlening in 2011, maar de ontwikkeling van Zorgbalans tot een procesgestuurde organisatie waarmee de basis voor klantgericht werken door procesmanagement gelegd zal worden: uitgangspunt bij de uitvoering van dit project is De Werkvloer Centraal, Kaizen, het managementontwikkeltraject en procesmanagement met elkaar te verbinden, waarmee de effectiviteit van het KMS vergroot wordt.





Jaarrekening  
2010  
Stichting Zorgbalans

5



## 5.1 Geconsolideerde jaarrekening

### 5.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2010

(na resultaatbestemming)

|  | Ref. | 31-dec-10                | 31-dec-09                |
|--|------|--------------------------|--------------------------|
|  |      | €                        | €                        |
| <b>ACTIVA</b>                                  |      |                          |                          |
| <b>Vaste activa</b>                            |      |                          |                          |
| Materiële vaste activa                         | 1    | 44.703.605               | 49.652.699               |
| Financiële vaste activa                        | 2    | 239.821                  | 250.488                  |
| Totaal vaste activa                            |      | <u>44.943.426</u>        | <u>49.903.187</u>        |
| <b>Vlottende activa</b>                        |      |                          |                          |
| Vorderingen en overlopende activa              | 3    | 7.900.907                | 7.993.461                |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 4    | 4.742.465                | 4.589.391                |
| Liquide middelen                               | 5    | 10.262.661               | 6.818.960                |
| Totaal vlottende activa                        |      | <u>22.906.033</u>        | <u>19.401.812</u>        |
| <b>Totaal activa</b>                           |      | <u><u>67.849.459</u></u> | <u><u>69.304.999</u></u> |

|   | Ref. | 31-dec-10                | 31-dec-09                |
|---|------|--------------------------|--------------------------|
|   |      | €                        | €                        |
| <b>PASSIVA</b>                              |      |                          |                          |
| <b>Eigen vermogen</b>                       |      |                          |                          |
| Kapitaal                                    | 6    | 661.207                  | 661.207                  |
| Collectief gefinancierd gebonden vermogen   |      | 11.912.536               | 8.519.439                |
| Niet collectief gefinancierd vrij vermogen  |      | 1.103.029                | 1.862.983                |
| Totaal eigen vermogen                       |      | <u>13.676.772</u>        | <u>11.043.629</u>        |
| <b>Voorzieningen</b>                        | 7    | 5.859.661                | 5.595.419                |
| <b>Langlopende schulden</b>                 | 8    | 11.279.935               | 12.707.684               |
| <b>Kortlopende schulden</b>                 |      |                          |                          |
| Kortlopende schulden en overlopende passiva | 9    | 37.033.091               | 39.958.265               |
| <b>Totaal Passiva</b>                       |      | <u><u>67.849.459</u></u> | <u><u>69.304.999</u></u> |

## 5.1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2010

|   | Ref. | 2010<br>€          | 2009<br>€          |
|---|------|--------------------|--------------------|
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>   |      |                    |                    |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten<br>(uit AWBZ/Zvw-zorg, exclusief subsidies) | 11   | 115.575.658        | 112.971.683        |
| Niet gebudgetteerde zorgprestaties  | 12   | 3.141.107          | 2.433.075          |
| Subsidies   | 13   | 2.357.511          | 2.300.715          |
| Overige bedrijfsopbrengsten   | 14   | 7.476.757          | 11.876.657         |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>  |      | <b>128.551.033</b> | <b>129.582.130</b> |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>  |      |                    |                    |
| Personeelskosten  | 15   | 83.635.411         | 82.914.051         |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa                               | 16   | 4.811.118          | 5.456.115          |
| Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa                                      | 17   | 2.205.833          | 0                  |
| Overige bedrijfskosten  | 18   | 34.404.222         | 37.588.155         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>   |      | <b>125.056.584</b> | <b>125.958.321</b> |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>  |      | <b>3.494.449</b>   | <b>3.623.809</b>   |
| Financiële baten en lasten  | 19   | -861.306           | -1.272.329         |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>   |      | <b>2.633.143</b>   | <b>2.351.479</b>   |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>  |      |                    |                    |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>   |      | <b>2010</b>        | <b>2009</b>        |
|   |      | €                  | €                  |
| Toevoeging/(onttrekking):   |      |                    |                    |
| Toevoeging Reserve aanvaardbare kosten  |      | 1.543.845          | 255.041            |
| Toevoeging Bestemmingsreserve egalisatie afschrijvingen                               |      | 1.349.252          | 1.284.067          |
| Toevoeging Bestemmingsreserve kwaliteit   |      | 500.000            | 0                  |
| Onttrekking/Toevoeging Algemene Reserve   |      | -759.954           | 812.371            |
|   |      | <b>2.633.143</b>   | <b>2.351.479</b>   |



### 5.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

| Ref.   | 2010       |                   | 2009        |                   |
|--|------------|-------------------|-------------|-------------------|
|  | €          | €                 | €           | €                 |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                       |            |                   |             |                   |
| Bedrijfsresultaat  |            | 2.633.143         |             | 2.351.479         |
| Aanpassingen voor :  |            |                   |             |                   |
| - afschrijvingen   | 4.811.118  |                   | 5.456.115   |                   |
| - overige mutaties eigen vermogen  | 0          |                   | -2.543.376  |                   |
| - mutaties voorzieningen   | 264.242    |                   | 1.693.808   |                   |
|  |            | <u>5.075.360</u>  |             | <u>4.606.547</u>  |
| Veranderingen in vlottende middelen:   |            |                   |             |                   |
| - voorraden  | 0          |                   | 106.622     |                   |
| - vorderingen  | 92.554     |                   | 3.920.089   |                   |
| - vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot | -153.074   |                   | -342.399    |                   |
| - kortlopende schulden (excl.schulden aan kredietinstellingen)                       | -3.632.704 |                   | -867.755    |                   |
|  |            | <u>-3.693.224</u> |             | <u>2.816.557</u>  |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>   |            | <b>4.015.279</b>  |             | <b>9.774.583</b>  |
| Ontvangen interest   | 0          |                   | 0           |                   |
| Betaalde interest  | 0          |                   | 0           |                   |
| Buitengewoon resultaat   | 0          |                   | 0           |                   |
|  |            | <u>0</u>          |             | <u>0</u>          |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                |            | <b>4.015.279</b>  |             | <b>9.774.583</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |            |                   |             |                   |
| Investeringen materiële vaste activa   | -4.461.955 |                   | -11.231.242 |                   |
| Desinvesteringen materiële vaste activa  | 2.394.098  |                   | 12.797.321  |                   |
| Bijzondere waardeverminderingen  | 2.205.833  |                   | 0           |                   |
| Investeringen immateriële vaste activa   | 0          |                   | 0           |                   |
| Desinvesteringen immateriële vaste activa  | 0          |                   | 0           |                   |
| Investeringen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden                              | 0          |                   | 0           |                   |
| Mutaties in financiële vaste activa  | 10.667     |                   | 6.525       |                   |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                 |            | <b>148.643</b>    |             | <b>1.572.604</b>  |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                       |            |                   |             |                   |
| Nieuw opgenomen leningen   | 0          |                   | 0           |                   |
| Aflossing langlopende schulden   | -1.427.749 |                   | -1.492.179  |                   |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                |            | <b>-1.427.749</b> |             | <b>-1.492.179</b> |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>  |            | <b>2.736.173</b>  |             | <b>9.855.007</b>  |

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

## 5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### 5.1.4.1 Algemeen

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Voor vergelijkingsdoeleinden en consistentie zijn de cijfers van 2009 aangepast.

#### Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn tevens opgenomen de stichtingen en vennootschappen die tot de groep behoren. Dit betreft de volgende stichtingen en vennootschappen:

- Stichting Zorgbalans Onroerend
- CV Zuiderhout
- CV De Houttuinen
- Flexicura BV

#### Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in paragraaf consolidatie, evenals de deelnemingen toegelicht onder de toelichting op de financiële vaste activa worden aangemerkt als verbonden partij.

Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Het aandeel Flexicura BV betreft een in 1999 verkregen 45%-belang, in 2004 uitgebreid tot een 95%-belang en vanaf 2006 een 100%-belang. Deze vennootschap houdt zich bezig met arbeidsbemiddeling ten behoeve van uitleen van personeel en het leveren van diensten op het gebied van zorg. Op basis van zeggenschap is in de balans en resultatenrekening Flexicura BV integraal geconsolideerd. Het aandeel JGZ Kennemerland BV betreft een in 2006 verkregen 49%-belang. Deze vennootschap is in de balans en resultatenrekening niet geconsolideerd, maar alleen het aandeel in de deelneming en het resultaat van de deelneming zijn verwerkt.

De onderstaande Stichtingen hebben geen activiteiten meer en zijn derhalve niet in de consolidatie betrokken:

- Stichting Thuiszorgwinkel Zuid-Kennemerland
- Stichting Thuiszorg Gehandicapten
- Stichting Velsersduin
- Stichting WF Visserhuis
- Stichting Breezicht
- Stichting Huis ter Hagen
- Stichting De Moerberg
- Stichting De Hofstede
- Stichting COB
- Stichting De Schulpen



## 5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

### Activa en passiva

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

### Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire jaarlijkse afschrijvingen. WTZi-vergunningsplichtige vaste activa worden gewaardeerd tegen de laagste van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en het goedgekeurde investeringsbedrag. Het meerdere boven het goedgekeurde investeringsbedrag wordt ten laste van de resultatenrekening gebracht.

Voor WTZi-vergunnings- en meldingsplichtige vaste activa en WMG-gefinancierde vaste activa waarvoor in de bekostigingssystematiek geen substitutievrijheid bestaat binnen het verkregen budget, is de afschrijvingsperiode gelijk aan de in de bekostigingssystematiek voorgeschreven afschrijvingstermijnen.

Voor die vaste activa waarvoor binnen de bekostigingssystematiek of de verkregen subsidie substitutievrijheid bestaat, zijn de afschrijvingstermijnen gebaseerd op de economische levensduur.

Een vast actief dat wordt verkocht, wordt gewaardeerd tegen actuele waarde. De actuele waarde wordt bepaald aan de hand van de verwachte verkoopprijs, onder aftrek van de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor die vaste activa waarvoor binnen de bekostigingssystematiek of de verkregen subsidie substitutievrijheid bestaat, zijn de afschrijvingstermijnen gebaseerd op de economische levensduur.

### 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.

### Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van een voorziening voor incurantheid voorzover daar aanleiding toe bestaat.

### Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde verminderd met een bedrag voor mogelijke oninbaarheid.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

#### Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

#### 5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

##### Algemeen

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

##### Pensioenen

Zorgbalans heeft voor haar werknemers een toegezegde-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regeling is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PGGM. Zorgbalans heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij PGGM, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorgbalans heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde-bijdrage-regeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

##### Vennootschapsbelasting

De belasting wordt berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-afrekbare kosten. Er is geen Vennootschapsbelasting verschuldigd zolang de niet-AWBZ activiteiten lager zijn dan 10% van de omzet.

#### 5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt. Door de integratie van extramurale- en intramurale activiteiten is de segmentatie aangepast op de manier waarop Zorgbalans haar managementrapportage resultaten tijdens het verslagjaar heeft gepresenteerd. De segmentatie is verdeeld in Zorgbalans Zorg, Flexicura BV en Overige. Onder Overige vallen Zorgbalans Onroerend, CV De Houttuinen en CV Zuiderhout.



## 5.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

|  | 31-dec-10         | 31-dec-09         |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Grond  | 9.842.938         | 9.850.816         |
| Terreinvoorzieningen                               | 124.500           | 138.080           |
| Gebouwen   | 10.091.617        | 10.553.236        |
| Semi permanente gebouwen                           | 2.257.292         | 2.960.265         |
| Verbouwingen                                       | 6.089.230         | 7.077.155         |
| Installaties                                       | 2.326.671         | 2.679.961         |
| Bouwrente/Stichtingskosten                         | 1.591.217         | 1.710.724         |
| Activa Verkorte procedure (VKP)/Zorginfrastructuur | 2.103.340         | 1.734.324         |
| Onderhanden projecten                              | 58.426            | 2.714.748         |
| Trekkingsrechten                                   | 872.441           | 946.662           |
| Instandhouding                                     | 3.232.201         | 2.327.801         |
| Inventaris   | 5.129.234         | 5.798.050         |
| Vervoermiddelen                                    | 143.647           | 78.907            |
| Automatisering                                     | 840.851           | 1.081.970         |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b>               | <b>44.703.605</b> | <b>49.652.699</b> |

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

|  | 2010              | 2009              |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Boekwaarde per 1 januari                 | 49.652.699        | 56.674.884        |
| Bij: investeringen                       | 4.461.955         | 11.231.242        |
| Bij: herwaarderingen                     | 0                 | 0                 |
| Af: afschrijvingen                       | 4.811.118         | 5.456.115         |
| Af: bijzondere waardeverminderingen      | 2.205.833         | 0                 |
| Af: terugname geheel afgeschreven activa | -542.765          | -744.103          |
| Af: desinvesteringen                     | 2.936.863         | 13.541.424        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>        | <b>44.703.605</b> | <b>49.652.699</b> |

#### Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de WTZI-vergunningsplichtige vaste activa, de WTZI-meldingsplichtige vaste activa en de WMG-gefinancierde vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6. In toelichting 5.1.7 zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten.

## 2. Financiële vaste activa

|                                       | 31-dec-10      | 31-dec-09      |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
|                                       | €              | €              |
| <i>De specificatie is als volgt :</i> |                |                |
| Deelnemingen                          | 63.641         | 67.783         |
| Overige vorderingen                   | 176.180        | 182.705        |
| Totaal financiële vaste activa        | <u>239.821</u> | <u>250.488</u> |

*Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:*

|                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| Boekwaarde per 1 januari 2010    | 250.488        |
| Bij: kapitaalstorting            | 0              |
| Bij: verstrekte lenning          | 0              |
| Af: ontvangen aflossing leningen | 0              |
| Af: waardeverminderingen         | -10.667        |
| Boekwaarde per 31 december 2010  | <u>239.821</u> |

| Deelneming | 1-jan-2010    | resultaat     | overig   | 31-dec-2010   |
|------------|---------------|---------------|----------|---------------|
| JGZ BV     | 67.783        | 16.762        | 0        | 84.545        |
|            | <u>67.783</u> | <u>16.762</u> | <u>0</u> | <u>84.545</u> |

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

| Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon   | Kernactiviteit       | Verschaft kapitaal | Kapitaalbelang (in %) | Eigen vermogen | Resultaat |
|--|----------------------|--------------------|-----------------------|----------------|-----------|
|  |                      |                    |                       | €              | €         |
| <b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b> |                      |                    |                       |                |           |
| JGZ BV te Beverwijk                              | Jeugdgezondheidszorg | 8.820              | 49%                   | 190.336        | 34.209    |



### 3. Vorderingen en overlopende activa

|   | 31-dec-10        | 31-dec-09        |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| <i>De specificatie is als volgt :</i>           |                  |                  |
| Vorderingen op debiteuren                       | 1.275.330        | 1.420.860        |
| Overige vorderingen                             | 3.913.846        | 5.189.111        |
| Vooruitbetaalde bedragen                        | 2.711.731        | 1.383.490        |
| <b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b> | <b>7.900.907</b> | <b>7.993.461</b> |

#### Toelichting:

De Voorziening debiteuren bedraagt € 103.485. Dit bedrag is op de vordering op debiteuren in mindering gebracht. In de post Vooruitbetaalde bedragen is een bedrag van € 1.317.169,- opgenomen dat betrekking heeft op de vooruitbetaalde huur van de parkeer-garage die loopt tot maart 2041. Jaarlijks zal € 45.514,- worden geboekt t.l.v. het resultaat.

### 4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot

|                                | t/m 2007         | 2008           | 2009             | 2010            | totaal           |
|--------------------------------|------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                                | €                | €              | €                | €               | €                |
| <b>Saldo per 1 januari</b>     | 2.387.540        | 841.865        | 1.359.988        |                 | 4.589.391        |
| Financieringsverschil boekjaar |                  |                |                  | -612.475        | -612.475         |
| Correcties voorgaande jaren    | 135.372          | -2.115         | 1.879.305        |                 | 2.012.562        |
| Betalingen/ontvangsten         | 0                | -602.990       | -644.023         |                 | -1.247.013       |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | 135.372          | -605.105       | 1.235.282        | -612.475        | 153.074          |
| <b>Saldo per 31 december</b>   | <b>2.522.912</b> | <b>236.760</b> | <b>2.595.270</b> | <b>-612.475</b> | <b>4.742.465</b> |

Stadium van vaststelling (per erkenning):

|                    |   |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|---|
| Erkenning 650-3393 | c | c | b | a |
| Erkenning 650-8512 | b | b | b | a |
| Erkenning 650-5225 | c | c | c | a |

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

#### Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

|                                      | 2010            | 2009             |
|--------------------------------------|-----------------|------------------|
|                                      | €               | €                |
| Wettelijk budget aanvaardbare kosten | 115.245.696     | 113.547.731      |
| Af: ontvangen voorschotten           | 115.858.171     | 112.189.857      |
| Af: overige ontvangsten              | 0               | 0                |
| Te verwachten correcties             | 0               | -2.114           |
| <b>Totaal financieringsverschil</b>  | <b>-612.475</b> | <b>1.359.988</b> |

#### Toelichting:

Het wettelijk budget aanvaardbare kosten is het wettelijk budget boekjaar (zonder correcties voorgaande jaren) en verhoogd met het budget inzake de kassiersfunctie.

## 5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

|                         | <u>31-dec-10</u>  | <u>31-dec-09</u> |
|-------------------------|-------------------|------------------|
|                         | €                 | €                |
| Bankrekeningen          | 10.211.838        | 6.739.046        |
| Kassen                  | 50.823            | 79.914           |
| Totaal liquide middelen | <u>10.262.661</u> | <u>6.818.960</u> |

**Toelichting:**

De liquide middelen zijn zonder boeterente voor het gehele bedrag terstond opeisbaar.  
Er zijn bankgaranties afgegeven voor een bedrag van € 215.317.



PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

|  | 31-dec-10         | 31-dec-09         |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Kapitaal                                   | 661.207           | 661.207           |
| Collectief gefinancierd gebonden vermogen  | 11.912.536        | 8.519.439         |
| Niet collectief gefinancierd vrij vermogen | 1.103.029         | 1.862.983         |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>               | <b>13.676.772</b> | <b>11.043.629</b> |

**Kapitaal**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|          | Saldo per<br>1-jan-2010 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2010 |
|----------|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|          | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Kapitaal | 661.207                 | 0                        | 0                   | 661.207                  |
|          | <u>661.207</u>          | <u>0</u>                 | <u>0</u>            | <u>661.207</u>           |

**Collectief gefinancierd gebonden vermogen**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|   | Saldo per<br>1-jan-2010 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2010 |
|---|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|   | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Reserve aanvaardbare kosten                             | 924.128                 | 1.543.845                | 0                   | 2.467.973                |
| Bestemmingsreserves:                                    |                         |                          |                     |                          |
| Egalisatie afschrijvingen                               | 7.595.311               | 1.349.252                | 0                   | 8.944.563                |
| Reserve inzake kwaliteit                                | 0                       | 500.000                  | 0                   | 500.000                  |
| <b>Totaal collectief gefinancierd gebonden vermogen</b> | <b>8.519.439</b>        | <b>3.393.097</b>         | <b>0</b>            | <b>11.912.536</b>        |

**Niet collectief gefinancierd vrij vermogen**

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | Saldo per<br>1-jan-2010 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2010 |
|--|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|  | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Algemene reserve   | 1.862.983               | -759.954                 | 0                   | 1.103.029                |
| <b>Totaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen</b> | <b>1.862.983</b>        | <b>-759.954</b>          | <b>0</b>            | <b>1.103.029</b>         |

## 7. Voorzieningen

| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i> | <u>Saldo per<br/>1-jan-2010</u> | <u>Dotatie</u>          | <u>Onttrekking</u>      | <u>Saldo per<br/>31-dec-2010</u> |
|--|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|
|  | €                               | €                       | €                       | €                                |
| Voorziening reorganisatie en reïntegratie      | 2.760.197                       | 723.483                 | 1.286.458               | 2.197.222                        |
| Voorziening jubileakosten                      | 506.937                         | 0                       | 23.498                  | 483.439                          |
| Voorziening groot onderhoud en interieur       | 2.028.285                       | 1.220.000               | 1.006.285               | 2.242.000                        |
| Overige voorzieningen                          | 300.000                         | 637.000                 | 0                       | 937.000                          |
| <b>Totaal voorzieningen</b>                    | <u><u>5.595.419</u></u>         | <u><u>2.580.483</u></u> | <u><u>2.316.241</u></u> | <u><u>5.859.661</u></u>          |

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

|  | <u>31-dec-2010</u> |
|--|--------------------|
|  | €                  |
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 3.881.555          |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 1.230.772          |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                  | 747.333            |

### **Toelichting per categorie voorziening:**

Voorziening reorganisatie en reïntegratie:

In 2008 is de strategie verwoord in "Zorgbalans op Koers". Dit is het vervolg van de reorganisatie die een aantal verbeteringen moet brengen in de processen en bedrijfsvoering. Daarnaast noodzaakt het hoge ziekteverzuim intensieve reïntegratie trajecten uit te voeren.

De voorziening jubilea is bedoeld om toekomstige kosten inzake jubilea van personeel te kunnen betalen.

De voorziening groot onderhoud en interieur is nodig om het lange termijn huisvestingsplan uit te kunnen voeren en de inrichting van de locaties te laten voldoen aan de hedendaagse eisen.

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op de afwikkeling met de NZa inzake de huurkosten van Huis ter Hagen en het W.F. Visserhuis.



## 8. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt :

|                             | <u>31-dec-10</u>  | <u>31-dec-09</u>  |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
|                             | €                 | €                 |
| Leningen                    | 11.279.935        | 12.707.684        |
| Totaal langlopende schulden | <u>11.279.935</u> | <u>12.707.684</u> |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | <u>2010</u>       | <u>2010</u>       |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Stand per 1 januari                        | 14.195.920        | 15.738.010        |
| Bij: nieuwe leningen                       | 0                 | 0                 |
| Af: aflossingen                            | 1.488.237         | 1.542.090         |
| Stand per 31 december                      | <u>12.707.683</u> | <u>14.195.920</u> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar | 1.427.748         | 1.488.236         |
| Stand langlopende schulden per 31 december | <u>11.279.935</u> | <u>12.707.684</u> |

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

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 1.427.748  | 1.488.236  |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 11.279.935 | 12.707.684 |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)   | 6.463.598  | 7.421.867  |

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

### Toelichting:

De gestelde zekerheden aan de ABN AMRO bank betreffen een hypotheek eerste rang op de grond van project Binnenhaven alsmede eerste pandrecht op bedrijfsinventaris, huurpenningen en vorderingen. De rekening-courant faciliteit ten behoeve van de exploitatie bedraagt 7,5 mln. De rekening-courant faciliteit ten behoeve van Den Weeligenberg bedraagt € 9,5 mln. Voor investeringen bij Zorgbalans Onroerend is een krediet-faciliteit verstrekt van € 8,5 mln. Zorgbalans en Zorgbalans Onroerend zijn beide hoofdelijk aansprakelijk voor de afgegeven kredietfaciliteit. De gestelde zekerheden per lening staan in het overzicht van de leningen vermeld.

## 9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt :

|   | 31-dec-10         | 31-dec-09         |
|---|-------------------|-------------------|
|   | €                 | €                 |
| Schulden aan kredietinstellingen                          | 14.268.741        | 13.561.213        |
| Crediteuren   | 5.200.906         | 5.817.025         |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen             | 1.427.748         | 1.488.236         |
| Belastingen en sociale premies                            | 1.913.106         | 1.211.321         |
| Schulden terzake pensioenen                               | 2.060.499         | 1.835.950         |
| Nog te betalen salarissen                                 | 1.135.537         | 818.843           |
| BTW   | 566.366           | 637.239           |
| Vakantiegeld  | 2.546.981         | 2.730.052         |
| Vakantiedagen   | 2.479.063         | 2.324.044         |
| Overige schulden  | 4.999.934         | 7.432.542         |
| Vooruitontvangen opbrengsten                              | 434.210           | 2.070.000         |
| Overige passiva   | 0                 | 31.800            |
| <b>Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva</b> | <b>37.033.091</b> | <b>39.958.265</b> |

## 10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Huur van panden

De jaarlijkse verplichting inzake de huurlasten bedraagt circa € 19 miljoen.

De resterende termijn van de huurverplichtingen variëren van 1 jaar tot en met onbepaalde tijd.

### NMa

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft in 2008 op grond van de Mededingingswet een boete van € 800.000 opgelegd aan Stichting Zorgbalans vanwege het in hun visie "beperken van mededinging, bedoeld of onbedoeld".

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht & Advies deelt de conclusie van de NMa in het geheel niet en heeft daarom bezwaar en beroep aangetekend. De bezwaarprocedure is afgerond waarbij de boete is aangepast naar € 790.000 en waarbij de NMa het besluit handhaaft. Zorgbalans heeft tegen dit besluit beroep ingesteld bij de rechter. Om deze reden is de opgelegde boete niet als schuld in de jaarrekening verwerkt.

### Financial lease

Ultimo 2010 is niet de juiste informatie beschikbaar om vast te stellen voor welk bedrag de als Financial lease te kwalificeren langlopende huurcontracten moeten worden opgenomen.

### Verloopoverzicht investeringsruimte trekkingsrechten

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | 2010             | 2009              |
|--|------------------|-------------------|
|  | €                | €                 |
| Nog niet bestede investeringsruimte per 1 januari          | 25.219.768       | 24.787.479        |
| Correctie niet bestede investeringsruimte voorgaande jaren | -16.773.068      | -784.201          |
| Bij: indexering niet-bestede investeringsruimte            | 142.749          | 616.884           |
| Bij: investeringsruimte verslagjaar                        | 609.741          | 599.606           |
| Af: investeringen verslagjaar                              | 139.982          | 0                 |
| <b>Beschikbare investeringsruimte 31 december</b>          | <b>7.979.708</b> | <b>25.219.768</b> |

Lopende investeringsprojecten leggen het volgende beslag op de beschikbare investeringsruimte:

0



## 5.1.6 geconsolideerd mutatieoverzicht materiele vaste activa/financiële vaste activa op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZi

### 5.1.6.1 WTZi-vergunningplichtige vaste activa

|  | Grond            | Terreinen<br>voorzieningen | Gebouwen         | Semi perm.<br>gebouwen | Verbouwingen     | Installaties     | Bouwrente<br>sticht.kstn | VKP              | Onderhanden<br>Projecten | Sub-totaal<br>vergunningen | Totaal            |
|--|------------------|----------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------|
|  | €                | €                          | €                | €                      | €                | €                | €                        | €                | €                        | €                          | €                 |
| Stand per 1 januari 2010                         |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - aanschafwaarde                                 | 6.342.973        | 329.846                    | 15.663.100       | 5.420.861              | 9.941.662        | 4.131.642        | 3.980.550                | 2.744.750        | 1.516.068                | 50.071.452                 | 69.431.922        |
| - cumulatieve herwaarderingen                    | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - cumulatieve afschrijvingen                     | 0                | 199.191                    | 6.759.220        | 2.460.596              | 4.167.828        | 1.632.589        | 2.269.826                | 1.010.426        | 0                        | 18.499.676                 | 27.820.888        |
| Boekwaarde per 1 januari 2010                    | <u>6.342.973</u> | <u>130.655</u>             | <u>8.903.880</u> | <u>2.960.265</u>       | <u>5.773.834</u> | <u>2.499.053</u> | <u>1.710.724</u>         | <u>1.734.324</u> | <u>1.516.068</u>         | <u>31.571.776</u>          | <u>41.611.034</u> |
| Mutaties in het boekjaar                         |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - investeringen                                  | 0                | 0                          | 0                | 329.836                | 0                | 0                | 0                        | 70.504           | 462.935                  | 863.275                    | 4.260.282         |
| - herwaarderingen                                | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - afschrijvingen                                 | 0                | 12.838                     | 361.140          | 1.032.809              | 456.641          | 182.359          | 119.527                  | 244.256          | 0                        | 2.409.570                  | 4.525.295         |
| - extra afschrijvingen NZa-goedgekeurd           | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - herrubricering van VKP/Zorginfra               |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| .aanschafwaarde                                  | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 769.624          | 0                        | 769.624                    | 775.027           |
| .cumulatieve herwaarderingen                     | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| .cumulatieve afschrijvingen                      | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 226.859          | 0                        | 226.859                    | 232.262           |
| - desinvesteringen/herrubricering naar Zorginfra |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| aanschafwaarde                                   | 0                | 0                          | 9.189            | 0                      | 538.617          | 221.818          | 0                        | 0                | 1.941.793                | 2.711.417                  | 4.111.039         |
| cumulatieve herwaarderingen                      | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| cumulatieve afschrijvingen                       | 0                | 0                          | 1.838            | 0                      | 149.888          | 75.133           | 0                        | 0                | 0                        | 226.859                    | 226.859           |
| per saldo  | 0                | 0                          | 7.351            | 0                      | 388.729          | 146.685          | 0                        | 0                | 1.941.793                | 2.484.558                  | 3.884.180         |
| Correcties voorgaande jaren                      |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - aanschafwaarde                                 |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          | 5.006            |                          | 5.006                      | 2.084             |
| - cumulatieve afschrijvingen                     |                  |                            |                  |                        |                  | -2.858           | -20                      | 5.003            |                          | 2.125                      | -900              |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)               | <u>0</u>         | <u>-12.838</u>             | <u>-368.491</u>  | <u>-702.973</u>        | <u>-845.370</u>  | <u>-326.186</u>  | <u>-119.507</u>          | <u>369.016</u>   | <u>-1.478.858</u>        | <u>-3.485.207</u>          | <u>-3.603.444</u> |
| Stand per 31 december 2010                       |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - aanschafwaarde                                 | 6.342.973        | 329.846                    | 15.653.911       | 5.750.697              | 9.403.045        | 3.909.824        | 3.980.550                | 3.589.884        | 37.210                   | 48.997.940                 | 70.347.470        |
| - cumulatieve herwaarderingen                    | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - cumulatieve afschrijvingen                     | 0                | 212.029                    | 7.118.522        | 3.493.405              | 4.474.581        | 1.736.957        | 2.389.333                | 1.486.544        | 0                        | 20.911.371                 | 32.339.880        |
| Boekwaarde per 31 december 2010                  | <u>6.342.973</u> | <u>117.817</u>             | <u>8.535.389</u> | <u>2.257.292</u>       | <u>4.928.464</u> | <u>2.172.867</u> | <u>1.591.217</u>         | <u>2.103.340</u> | <u>37.210</u>            | <u>28.086.569</u>          | <u>38.007.590</u> |
| Afschrijvingspercentage                          | 0,0%             | 5,0%                       | 2,0%             | 10,0%                  | 5,0%             | 5,0%             | 5,0%                     | 5,0%             | 0,0%                     |                            |                   |

## 5.1.6.2 WTZi-meldingsplichtige vaste activa

|   | Trekkings<br>rechten | Onderhanden<br>Projecten | Sub-totaal     | Instand-<br>houdingen | Onderhanden<br>Projecten | Sub-totaal       | Sub-totaal<br>meldings-<br>plichtige<br>activa |
|---|----------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------------|--|
|   | €                    | €                        | €              | €                     | €                        | €                | €  |
| <b>Stand per 1 januari 2010</b>               |                      |                          |                |                       |                          |                  |  |
| - aanschafwaarde                              | 1.484.471            | 0                        | 1.484.471      | 3.531.660             | 6.663                    | 3.538.323        | 5.022.794                                      |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 0                        | 0                | 0  |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 537.809              | 0                        | 537.809        | 1.203.859             | 0                        | 1.203.859        | 1.741.668                                      |
| Boekwaarde per 1 januari 2010                 | <u>946.662</u>       | <u>0</u>                 | <u>946.662</u> | <u>2.327.801</u>      | <u>6.663</u>             | <u>2.334.464</u> | <u>3.281.126</u>                               |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>               |                      |                          |                |                       |                          |                  |  |
| - investeringen                               | 0                    | 0                        | 0              | 1.399.622             | 1.414.175                | 2.813.797        | 2.813.797                                      |
| - herwaarderingen                             | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 0                        | 0                | 0  |
| - afschrijvingen                              | 74.221               | 0                        | 74.221         | 495.222               | 0                        | 495.222          | 569.443  |
| <i>- terugname geheel afgeschreven activa</i> |                      |                          |                |                       |                          |                  |  |
| .aanschafwaarde                               | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 0                        | 0                | 0  |
| .cumulatieve herwaarderingen                  | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 0                        | 0                | 0  |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 0                        | 0                | 0  |
| <i>- desinvesteringen</i>                     |                      |                          |                |                       |                          |                  |  |
| aanschafwaarde                                | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 1.399.622                | 1.399.622        | 1.399.622                                      |
| cumulatieve herwaarderingen                   | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 0                        | 0                | 0  |
| cumulatieve afschrijvingen                    | <u>0</u>             | <u>0</u>                 | <u>0</u>       | <u>0</u>              | <u>0</u>                 | <u>0</u>         | <u>0</u>                                       |
| per saldo                                     | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 1.399.622                | 1.399.622        | 1.399.622                                      |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)            | <u>-74.221</u>       | <u>0</u>                 | <u>-74.221</u> | <u>904.400</u>        | <u>14.553</u>            | <u>918.953</u>   | <u>844.732</u>                                 |
| <b>Stand per 31 december 2010</b>             |                      |                          |                |                       |                          |                  |  |
| - aanschafwaarde                              | 1.484.471            | 0                        | 1.484.471      | 4.931.282             | 21.216                   | 4.952.498        | 6.436.969                                      |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                    | 0                        | 0              | 0                     | 0                        | 0                | 0  |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 612.030              | 0                        | 612.030        | 1.699.081             | 0                        | 1.699.081        | 2.311.111                                      |
| Boekwaarde per 31 december 2010               | <u>872.441</u>       | <u>0</u>                 | <u>872.441</u> | <u>3.232.201</u>      | <u>21.216</u>            | <u>3.253.417</u> | <u>4.125.858</u>                               |
| Afschrijvingspercentage                       | 5-10%                | 0,0%                     |                | 10,0%                 | 0,0%                     |                  |  |



### 5.1.6.3 WMG-gefinancierde vaste activa

|  | Inventaris       | Vervoer-<br>middelen | Automati-<br>sering | Subtotaal<br>WMG |
|--|------------------|----------------------|---------------------|------------------|
|  | €                | €                    | €                   | €                |
| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i> |                  |                      |                     |                  |
| - aanschafwaarde                               | 11.386.207       | 144.512              | 2.806.957           | 14.337.676       |
| - cumulatieve herwaarderingen                  | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| - cumulatieve afschrijvingen                   | 5.721.055        | 75.307               | 1.783.182           | 7.579.544        |
| <b>Totaal voorzieningen</b>                    | <b>5.665.152</b> | <b>69.205</b>        | <b>1.023.775</b>    | <b>6.758.132</b> |
| <b>Mutaties</b>                                |                  |                      |                     |                  |
| - investeringen                                | 376.209          | 0                    | 207.001             | 583.210          |
| - herwaarderingen                              | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| - afschrijvingen                               | 1.104.773        | 18.735               | 422.774             | 1.546.282        |
| - terugname geheel afgeschreven activa         |                  |                      |                     |                  |
| .aanschafwaarde                                | 0                | 5.403                | 0                   | 5.403            |
| .cumulatieve herwaarderingen                   | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| .cumulatieve afschrijvingen                    | 0                | 5.403                | 0                   | 5.403            |
| - desinvesteringen                             |                  |                      |                     |                  |
| aanschafwaarde                                 | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| cumulatieve herwaarderingen                    | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| cumulatieve afschrijvingen                     | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| per saldo                                      | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| <b>Correcties voorgaande jaren</b>             |                  |                      |                     |                  |
| - aanschafwaarde                               | -1.819           | 0                    | -1.103              | -2.922           |
| - cumulatieve afschrijvingen                   | -1.934           | 0                    | -1.091              | -3.025           |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)             | <b>-728.449</b>  | <b>-18.735</b>       | <b>-215.785</b>     | <b>-963.072</b>  |
| <b>Stand per 31 december 2010</b>              |                  |                      |                     |                  |
| - aanschafwaarde                               | 11.760.597       | 139.109              | 3.012.855           | 14.912.561       |
| - cumulatieve herwaarderingen                  | 0                | 0                    | 0                   | 0                |
| - cumulatieve afschrijvingen                   | 6.823.894        | 88.639               | 2.204.865           | 9.117.398        |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>         | <b>4.936.701</b> | <b>50.470</b>        | <b>807.990</b>      | <b>5.795.163</b> |
| Afschrijvingspercentage                        | 10,0%            | 20,0%                | 20,0%               |                  |

## 5.1.7 Specificatie projecten

### 5.1.7.1 specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten (geconsolideerd)

| Projectgegevens |              |          |                                    |                | Investerings |           |           |                  | Goedkeuringen      |           |                                  |                        |
|-----------------|--------------|----------|------------------------------------|----------------|--------------|-----------|-----------|------------------|--------------------|-----------|----------------------------------|------------------------|
| Num-<br>mer     | Brief-nummer | Datum    | Omschrijving                       | WTZi-type      | t/m 2008     | t/m 2009  |           |                  | Nominaal<br>bedrag | Index     | Aangepas-<br>te goed-<br>keuring | Jaar van<br>oplevering |
|                 |              |          |                                    |                |              | 2009      | gereked   | onder-<br>handen |                    |           |                                  |                        |
|                 |              |          |                                    |                | €            | €         | €         | €                | €                  | €         | €                                | €                      |
| 1.              | B0421/U0075  | 17-01-05 | Binnenhaven                        | vergunning     | 1.376.978    | 39.990    | 1.416.968 | 0                | 19.386.742         | 2.522.570 | 21.909.312                       | 2014                   |
| 2.              | 172-9572     | 17-01-05 | Nieuwbouw Velsersduin IJmuiden     | vergunning     | 106.284      | 0         | 106.284   | 0                | 0                  | 0         | 0                                | 2010                   |
| 3.              |              | 17-01-05 | Verbouwing verlengd gebruik V'duin | vergunning     | 0            | 418.541   | 418.541   | 0                | 0                  | 0         | 0                                | 2010                   |
| 4.              |              | 1-01-09  | Diverse projecten                  | instandhouding | 6.663        | 1.393.455 | 1.399.618 | 0                | 0                  | 0         | 0                                | 2011                   |
| 5.              |              | 1-04-09  | PG Woningen Hillegom               | vergunning     | 32.806       | 4.404     | 0         | 37.210           | 0                  | 0         | 0                                | 2013                   |
| Totaal          |              |          |                                    |                | 1.522.731    | 1.856.390 | 3.341.411 | 37.210           | 19.386.742         | 2.522.570 | 21.909.312                       |                        |

### 5.1.7.2 Specificatie in het boekjaar gereked gekomen projecten (geconsolideerd)

| Projectgegevens |              |          |                                    |                |                | Investerings |        |         |           | Toekomstige lasten |        |
|-----------------|--------------|----------|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|--------|---------|-----------|--------------------|--------|
| Num-<br>mer     | Brief-nummer | Datum    | Omschrijving                       | WTZi-type      | Activa-post    | WTZi         | WMG    | Overige | Totaal    | Afschrijving       | Rente- |
|                 |              |          |                                    |                |                |              |        |         |           | WTZi               | kosten |
|                 |              |          |                                    |                |                | €            | €      | €       | €         | €                  | €      |
| 1.              | 172-9572     | 17-01-05 | Nieuwbouw Velsersduin IJmuiden     | vergunning     | via huur       | 106.284      | 0      | 0       | 106.284   | 2.657              | 0      |
| 2.              |              | 1-01-10  | Verbouwing verlengd gebruik V'duin | vergunning     | verbouwing     | 329.835      | 88.706 | 0       | 418.541   | 139.514            | 0      |
| 3.              |              | 1-01-10  | Diverse projecten                  | instandhouding | instandh. inv. | 1.399.618    | 0      | 0       | 1.399.618 | 137.890            | 0      |
| Totaal          |              |          |                                    |                |                | 1.835.737    | 88.706 | 0       | 1.924.443 | 280.061            | 0      |

#### Toelichting:

De vordering bij de Nza op het project Binnenhaven is afgewaardeerd naar 0. Zorgbalans heeft wel een verzoek ingediend om de reeds gemaakte kosten vergoed te krijgen.



## BIJLAGEN

### 5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2010

| Leninggever | Datum | Hoofdsom | Totale looptijd | Soort lening | Werkelijke rente | Restschuld 31 december 2009 | Nieuwe leningen in 2010 | Aflossing in 2010 | Restschuld 31 december 2010 | Restschuld over 5 jaar | Resterende looptijd in jaren eind 2010 | Aflossingswijze | Aflossing 2011 | Gestelde zekerheden |
|-------------|-------|----------|-----------------|--------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|--|-----------------|----------------|---------------------|
|             |       | €        |                 |              | %                | €                           | €                       | €                 | €                           | €                      |  |                 |                |                     |

|                    |          |                   |    |              |      |                   |          |                  |                   |                  |    |           |                  |                        |
|--------------------|----------|-------------------|----|--------------|------|-------------------|----------|------------------|-------------------|------------------|----|-----------|------------------|------------------------|
| BNG                | 10-01-97 | 6.126.033         | 18 | onderhandse  | 6,17 | 2.042.012         | 0        | 340.335          | 1.701.677         | 0                | 5  | lineair   | 340.335          | Gemeentegarantie       |
| BNG                | 01-12-86 | 680.670           | 25 | onderhandse  | 6,65 | 54.453            | 0        | 27.227           | 27.226            | 0                | 1  | lineair   | 27.226           | Gemeentegarantie       |
| Nat.Nederlanden    | 16-12-96 | 642.529           | 14 | onderhandse  | 6,54 | 67.071            | 0        | 67.071           | 0                 | 0                | 0  | annuïteit | 0                | Gemeentegarantie       |
| Fortis             | 06-02-98 | 4.991.582         | 20 | hypothecaire | 5,62 | 2.059.028         | 0        | 249.579          | 1.809.449         | 561.554          | 8  | lineair   | 249.579          | Neg. Hyp. Clause       |
| Fortis             | 01-04-06 | 316.136           | 5  | hypothecaire | 3,95 | 142.128           | 0        | 68.131           | 73.997            | 0                | 1  | annuïteit | 73.996           | Pos. Hyp. Clause       |
| Fortis             | 30-03-01 | 8.349.556         | 25 | hypothecaire | 5,60 | 6.726.837         | 0        | 202.840          | 6.523.997         | 5.509.797        | 16 | lineair   | 202.840          | Neg. Hyp. Clause       |
| St.Bejaardenbelang | 30-07-93 | 68.067            | 30 | onderhandse  | 6,25 | 31.764            | 0        | 2.269            | 29.495            | 18.150           | 13 | lineair   | 2.269            | Geen zekerheid gesteld |
| St.Bejaardenbelang | 30-07-93 | 34.034            | 20 | onderhandse  | 6,25 | 6.806             | 0        | 1.702            | 5.104             | 0                | 3  | lineair   | 1.702            | Geen zekerheid gesteld |
| Fortis             | 17-05-99 | 1.021.005         | 15 | hypothecaire | 4,77 | 306.301           | 0        | 68.067           | 238.234           | 0                | 4  | lineair   | 68.067           | Pos. Hyp. Clause       |
| Fortis             | 03-12-02 | 1.000.000         | 18 | hypothecaire | 5,00 | 608.000           | 0        | 56.000           | 552.000           | 272.000          | 10 | lineair   | 56.000           | Neg. Hyp. Clause       |
| Fortis             | 01-10-06 | 80.169            | 9  | hypothecaire | 4,10 | 59.987            | 0        | 7.973            | 52.014            | 0                | 5  | annuïteit | 8.691            | Pos. Hyp. Clause       |
| Fortis             | 01-02-07 | 192.857           | 17 | hypothecaire | 4,20 | 170.167           | 0        | 11.345           | 158.822           | 102.097          | 14 | lineair   | 11.345           | Pos./neg. hyp. Clause  |
| Fortis             | 02-12-07 | 121.341           | 8  | hypothecaire | 5,16 | 91.119            | 0        | 15.111           | 76.008            | 0                | 5  | lineair   | 15.111           | Pos./neg. hyp. Clause  |
| Gem. Velsen        | 01-01-95 | 1.361.341         | 20 | onderhandse  | 7,00 | 408.402           | 0        | 68.067           | 340.335           | 0                | 5  | lineair   | 68.067           | Geen zekerheid gesteld |
| Fortis             | 01-01-08 | 1.724.365         | 6  | hypothecaire | 5,15 | 1.421.845         | 0        | 302.520          | 1.119.325         | 0                | 3  | lineair   | 302.520          | Pos. Hyp. Clause       |
|                    |          |                   |    |              |      |                   |          |                  |                   |                  |    |           |                  |                        |
| <b>Totaal</b>      |          | <b>26.709.686</b> |    |              |      | <b>14.195.920</b> | <b>0</b> | <b>1.488.237</b> | <b>12.707.686</b> | <b>6.463.598</b> |    |           | <b>1.427.748</b> |                        |

#### Binnen de Stichting

|                        |          |         |    |             |       |         |   |       |         |         |    |           |       |                        |
|------------------------|----------|---------|----|-------------|-------|---------|---|-------|---------|---------|----|-----------|-------|------------------------|
| St. Ouderenzorg Velsen | 01-01-95 | 599.297 | 38 | onderhandse | 10,25 | 161.924 | 0 | 2.059 | 159.865 | 149.570 | 22 | annuïteit | 2.271 | Geen zekerheid gesteld |
|------------------------|----------|---------|----|-------------|-------|---------|---|-------|---------|---------|----|-----------|-------|------------------------|

## 5.1.9 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

### 5.1.9.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2010

#### SEGMENT ZORGBALANS ZORG

|  | 2010               | 2009               |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>  |                    |                    |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (uit AWBZ/Zvw-zorg, exclusief subsidies) | 112.804.714        | 109.721.869        |
| Niet gebudgetteerde zorgprestaties   | 3.085.735          | 2.433.075          |
| Subsidies  | 2.357.511          | 2.300.715          |
| Overige bedrijfsopbrengsten  | 6.652.526          | 9.207.215          |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>   | <b>124.900.486</b> | <b>123.662.874</b> |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                    |                    |
| Personeelskosten   | 81.143.326         | 79.547.882         |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa                            | 4.748.285          | 5.349.235          |
| Overige bedrijfskosten   | 35.339.156         | 36.734.101         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>  | <b>121.230.767</b> | <b>121.631.218</b> |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>   | <b>3.669.719</b>   | <b>2.031.656</b>   |
| Financiële baten en lasten   | -67.914            | -492.548           |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>  | <b>3.601.805</b>   | <b>1.539.108</b>   |

#### RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

|   | 2010             | 2009             |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| Toevoeging/(onttrekking):                               |                  |                  |
| Reserve aanvaardbare kosten                             | 1.752.553        | 255.041          |
| Toevoeging Bestemmingsreserve egalisatie afschrijvingen | 1.349.252        | 1.284.067        |
| Toevoeging Bestemmingsreserve kwaliteit                 | 500.000          | 0                |
|   | <b>3.601.805</b> | <b>1.539.108</b> |



## 5.1.9 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

### 5.1.9.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2010

#### SEGMENT FLEXICURA

|  | 2010             | 2009             |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>  |                  |                  |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (uit AWBZ/Zvw-zorg, exclusief subsidies) | 2.770.944        | 3.249.816        |
| Niet gebudgetteerde zorgprestaties   | 0                | 0                |
| Subsidies  | 0                | 0                |
| Overige bedrijfsopbrengsten  | 6.785.071        | 6.464.992        |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>   | <b>9.556.015</b> | <b>9.714.808</b> |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                  |                  |
| Personeelskosten   | 8.365.265        | 8.547.238        |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa                            | 24.348           | 22.311           |
| Overige bedrijfskosten   | 477.961          | 496.741          |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>  | <b>8.867.574</b> | <b>9.066.290</b> |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>   | <b>688.441</b>   | <b>648.518</b>   |
| Financiële baten en lasten   | 50.642           | 35.818           |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>  | <b>739.083</b>   | <b>684.336</b>   |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>   |                  |                  |
|  | 2010             | 2009             |
|  | €                | €                |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>  |                  |                  |
| Toevoeging/(onttrekking):  |                  |                  |
| Reserve aanvaardbare kosten  | 530.368          | 684.336          |
| Toevoeging algemene reserve  | 208.715          | 0                |
|  | <b>739.083</b>   | <b>684.336</b>   |

## 5.1.9 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

### 5.1.9.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2010

#### SEGMENT OVERIG

|  | <u>2010</u>            | <u>2009</u>           |
|--|------------------------|-----------------------|
|  | €                      | €                     |
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>  |                        |                       |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (uit AWBZ/Zvw-zorg, exclusief subsidies) | 0                      | 0                     |
| Niet gebudgetteerde zorgprestaties   | 0                      | 0                     |
| Subsidies  | 0                      | 0                     |
| Overige bedrijfsopbrengsten  | 40.158                 | 1.469.905             |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>   | <u>40.158</u>          | <u>1.469.905</u>      |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                        |                       |
| Personeelskosten   | 23.266                 | 36.348                |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa                            | 38.485                 | 84.569                |
| Overige bedrijfskosten   | 842.119                | 405.353               |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>  | <u>903.870</u>         | <u>526.270</u>        |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>   | -863.711               | 943.635               |
| Financiële baten en lasten   | -104.958               | -131.269              |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>  | <u><u>-968.669</u></u> | <u><u>812.366</u></u> |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>   |                        |                       |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>  | <u>2010</u>            | <u>2009</u>           |
|  | €                      | €                     |
| Onttrekking/Toevoeging Algemene Reserve  | -968.669               | 812.366               |
|  | <u><u>-968.669</u></u> | <u><u>812.366</u></u> |



## 5.1.9 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

### 5.1.9.2 Aansluiting totaal resultaat met resultaat segmenten

|   | 2010                  | 2009                  |
|---|-----------------------|-----------------------|
|   | €                     | €                     |
| <b>Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:</b> |                       |                       |
| Segment Zorgbalans Zorg                                       | 3.601.805             | 1.539.108             |
| Segment Flexicura   | 739.083               | 684.336               |
| Segment Overig  | -968.669              | 812.366               |
|   | <hr/> 3.372.219       | <hr/> 3.035.810       |
| Eliminatieposten  | 739.076               | 684.331               |
| <b>Resultaat volgens geconsolideerde resultatenrekening</b>   | <hr/> <hr/> 2.633.143 | <hr/> <hr/> 2.351.479 |

## 5.1.9 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening

| 11. Wettelijk budget aanvaardbare kosten<br>(uit AWBZ/Zvw-zorg, exclusief subsidies) |           | 2010               |            | 2009               |
|--|-----------|--------------------|------------|--------------------|
|  | €         | €                  | €          | €                  |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten voorgaand jaar                             |           | 112.111.997        |            | 107.615.679        |
| Productieafspraken verslagjaar   |           | 1.055.645          |            | 1.175.701          |
| Overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling                                    | 388.765   |                    | 1.528.409  |                    |
| Prijsindexatie materiële kosten  | 0         |                    | 88.175     |                    |
| Groei normatieve kapitaalslasten   | 197.090   |                    | 291.983    |                    |
|  |           | 585.855            |            | 1.908.566          |
| Uitbreiding erkenning en toelating:  |           |                    |            |                    |
| - loonkosten   | 0         |                    | 0          |                    |
| - materiële kosten   | 0         |                    | 0          |                    |
| - normatieve kapitaalslasten   | 0         |                    | 0          |                    |
|  |           | 0                  |            | 0                  |
| Beleidsmaatregelen overheid:   |           |                    |            |                    |
| - nacalculatie productie   | -34.158   |                    | -33.140    |                    |
| - bonusregeling  | 584.377   |                    | 552.246    |                    |
| - zorgvernieuwingscomponent/locale component   | 0         |                    | 2.178.679  |                    |
|  |           | 550.219            |            | 2.697.785          |
| Nacalculeerbare kapitaalslasten:   |           |                    |            |                    |
| - rente  | -603.232  |                    | -100.000   |                    |
| - afschrijvingen   | -103.551  |                    | 0          |                    |
| - overige  | 1.454.934 |                    | 250.000    |                    |
|  |           | 748.151            |            | 150.000            |
| Overige mutaties:  |           |                    |            |                    |
| - vervoer dagbehandeling/verhuiskosten   | 193.829   |                    | 0          |                    |
| - kassiersfunctie  | -920.152  |                    | -1.435.734 |                    |
|  |           | -726.323           |            | -1.435.734         |
| Subtotaal wettelijk budget boekjaar  |           | 114.325.544        |            | 112.111.997        |
| Correcties voorgaande jaren  |           | 1.250.114          |            | 859.686            |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten  |           | <u>115.575.658</u> |            | <u>112.971.683</u> |



## BATEN

### 12. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

| <i>De specificatie is als volgt :</i>   | <u>2010</u>             | <u>2009</u>             |
|---|-------------------------|-------------------------|
|   | €                       | €                       |
| Zorgprestaties tussen instellingen  | 0                       | 470.314                 |
| Eigen bijdragen en betalingen cliënten voor niet-verzekerde zorg en opbrengsten uit aanvullende zorgverzekering | 0                       | 0                       |
| Persoonsgebonden en -volgende budgetten   | 0                       | 10.483                  |
| Opbrengsten uit hoofde van niet-gebudgetteerde Zvw/AWBZ-zorg (waaronder kraamzorg)                              | 0                       | 0                       |
| Opbrengsten uit Wmo-prestaties op het gebied van huishoudelijke hulp (incl. onderaanneming)                     | 1.781.036               | 1.195.232               |
| Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties  | 1.360.071               | 757.046                 |
| <b>Totaal</b>   | <u><u>3.141.107</u></u> | <u><u>2.433.075</u></u> |

### 13. Subsidies

| <i>De specificatie is als volgt :</i>  | <u>2010</u>             | <u>2009</u>             |
|--|-------------------------|-------------------------|
|  | €                       | €                       |
| Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van OC&W (waaronder werkplaatsfunctie en medische faculteit van UMC's academische component voor UMC's)                                  | 363.407                 | 360.500                 |
| Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo-huishoudelijke hulp; inclusief overige Wmo-prestaties zoals maatschappelijke en vrouwenopvang, verslavingszorg, OGGZ) | 1.994.104               | 1.940.215               |
| Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties   | 0                       | 0                       |
| <b>Totaal</b>  | <u><u>2.357.511</u></u> | <u><u>2.300.715</u></u> |

### 14. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

| <i>De specificatie is als volgt :</i>   | <u>2010</u>             | <u>2009</u>              |
|---|-------------------------|--------------------------|
|   | €                       | €                        |
| Overige dienstverlening:  |                         |                          |
| Cursussen   | 121.790                 | 183.977                  |
| Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed): Aanleunwoningen/huuropbrengsten | 574.767                 | 838.565                  |
| Overige opbrengsten   | 6.780.200               | 10.854.115               |
| <b>Totaal</b>   | <u><u>7.476.757</u></u> | <u><u>11.876.657</u></u> |

## LASTEN

### 15. Personeelskosten

De specificatie is als volgt :

|                              | 2010       | 2009       |
|------------------------------|------------|------------|
|                              | €          | €          |
| Lonen en salarissen          | 61.905.119 | 62.126.859 |
| Sociale lasten               | 8.288.286  | 7.401.769  |
| Pensioenpremie               | 4.875.336  | 4.514.811  |
| Andere personeelskosten      | 1.916.476  | 1.319.119  |
| Sub-totaal                   | 76.985.217 | 75.362.558 |
| Personeel niet in loondienst | 6.650.194  | 7.551.493  |
| Totaal personeelskosten      | 83.635.411 | 82.914.051 |

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

|  | 2010  | 2009  |
|--|-------|-------|
| Zorgbalans Zorg  | 1.806 | 1.818 |
| Flexicura  | 93    | 82    |
| Overig   | 0     | 0     |
| Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden | 1.899 | 1.900 |

#### Toelichting:

Het gemiddeld aantal FTE over 2009 bij Zorgbalans Zorg was 1818. In de jaarrekening 2009 is abusievelijk 1872 vermeld.

### 16. Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

|                                 | 2010      | 2009      |
|---------------------------------|-----------|-----------|
|                                 | €         | €         |
| Nacalculeerbare afschrijvingen: |           |           |
| - immateriële vaste activa      | 0         | 0         |
| - materiële vaste activa        | 2.409.570 | 3.203.349 |
| - financiële vaste activa       | 0         | 0         |
| Overige afschrijvingen:         |           |           |
| - immateriële vaste activa      | 0         | 0         |
| - materiële vaste activa        | 2.401.548 | 2.252.766 |
| Totaal afschrijvingen           | 4.811.118 | 5.456.115 |



Aansluiting afschrijvingen resultatenrekening - vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten

2010

€

|   |           |
|---|-----------|
| Totaal afschrijvingslasten resultatenrekening | 4.811.118 |
| waarvan nacalculeerbare afschrijvingen        | 2.409.570 |

In het externe budget verwerkte vergoeding voor nacalculeerbare afschrijvingslasten:

|   |           |
|---|-----------|
| - WTZi-vergunningplichtige vaste activa               | 2.409.570 |
| - WTZi-meldingsplichtige vaste activa                 | 0         |
| - WMG-gefinancierde vaste activa                      | 0         |
| - Kleinschalige Woonvoorzieningen                     | 0         |
| Totaal vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten | 2.409.570 |

|  |            |
|--|------------|
| Aanschafwaarde desbetreffende vaste activa | 48.997.940 |
|--|------------|

|   |            |
|---|------------|
| Cumulatieve afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa | 20.911.371 |
|---|------------|

## 17. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt :

|                                      | <u>2010</u>      | <u>2009</u> |
|--------------------------------------|------------------|-------------|
|                                      | €                | €           |
| Bijzondere waardeverminderingen van: |                  |             |
| - materiële vaste activa             | 2.205.833        | 0           |
| Totaal                               | <u>2.205.833</u> | <u>0</u>    |

## 18. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

|  | <u>2010</u>       | <u>2009</u>       |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 11.282.183        | 11.649.606        |
| Algemene kosten                        | 6.762.496         | 10.471.105        |
| Patiënt- en bewonersgebonden kosten    | 2.721.464         | 2.482.787         |
| Onderhoud en energiekosten             | 3.543.025         | 4.076.117         |
| Huur en leasing                        | 10.095.054        | 8.908.540         |
| Totaal overige bedrijfskosten          | <u>34.404.222</u> | <u>37.588.155</u> |

## 19. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt :

|   | <u>2010</u>     | <u>2009</u>       |
|---|-----------------|-------------------|
|   | €               | €                 |
| Rentebaten  | 50.642          | 48.683            |
| Resultaat deelnemingen                                  | 16.762          | 0                 |
| Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten | 0               | 0                 |
| Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten | 0               | 0                 |
| Subtotaal financiële baten                              | <u>67.404</u>   | <u>48.683</u>     |
| Rentelasten   | -922.185        | -1.129.955        |
| Resultaat deelnemingen                                  | 0               | -191.057          |
| Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten | -6.525          | 0                 |
| Overige financiële lasten                               | 0               | 0                 |
| Subtotaal financiële lasten                             | <u>-928.710</u> | <u>-1.321.012</u> |
| Totaal financiële baten en lasten                       | <u>-861.306</u> | <u>-1.272.329</u> |



## 20. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Welke bestuursmodel is van toepassing?

Eindverantwoordelijken zijn de Raad van Bestuur met de Raad van Toezicht en Advies

Wat is de samenstelling van het bestuur of de directie?

Per 31-12-2010: Tweehoofdig met voorzitter

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de zorginstelling over het jaar 2010 is als volgt:

|  | R. Jonkers    | B.M. van der Pers | E.W.F. van Bockel |
|--|---------------|-------------------|-------------------|
| 1 Vanaf welke datum is de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?               | 01-04-2008    | 15-09-2005        | 01-05-2008        |
| 2 Maakt de persoon op dit moment nog steeds deel uit van het bestuur?                      | Ja            | Nee               | Ja                |
| 3 Tot welke datum was de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?                |               | 09-08-2010        |                   |
| 4 Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van het bestuur geweest?                     | Ja            | Nee               | Nee               |
| 5 Zo ja: hoeveel maanden is de persoon voorzitter geweest in het verslagjaar?              | 12            |                   |                   |
| 6 Wat is de aard van de (arbeids)overeenkomst?   | Onbepaald     | Onbepaald         | Onbepaald         |
| 7 Welke salarisregeling is toegepast?  | NVZD regeling | NVZD regeling     | NVZD regeling     |
| 8 Wat is de deeltijdfactor? (percentage)   | 100%          | 100%              | 100%              |
| 9 Bruto-inkomen, incl. vakantiegeld, eindejaarsuitkering, salaris en andere vaste toelagen | 185.197       | 97.043            | 145.808           |
| 10 a. Waarvan: verkoop verlofuren  | 0             | 0                 | 0                 |
| 11 b. Waarvan: nabetalingen voorgaande jaren   | 0             | 0                 | 0                 |
| 12 Bruto-onkostenvergoeding  | 0             | 498               | 424               |
| 13 Werkgeversbijdrage sociale lasten   | 2.229         | 3.048             | 5.005             |
| 14 Werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU   | 34.715        | 9.883             | 16.001            |
| 15 Ontslagvergoeding   | 0             | 0                 | 0                 |
| 16 Bonussen  | 0             | 0                 | 0                 |
| 17 Totaal inkomen (9 t/m 14, excl. 9a en b)  | 222.141       | 110.472           | 167.238           |
| 18 Cataloguswaarde auto van de zaak  | 68.060        | 43.609            | 33.525            |
| 19 Eigen bijdrage auto van de zaak   | 1.772         | 0                 | 0                 |

### Toelichting

Bij de werkgeversbijdrage sociale lasten zijn de geldende fiscale regels toegepast waardoor bij de heer Jonkers een vrijstelling is op de basispremie WAO/WIA.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht van de zorginstelling over het jaar 2010 is als volgt:

| Naam                                      | Functie             | Bezoldiging<br>€ |
|---|---------------------|------------------|
| B.M. Witmer, Bsc.                         | Voorzitter          | 16.000           |
| Drs. L. Mesman                            | Vicevoorzitter      | 12.000           |
| Drs. J.S. Hesp                            | Lid/audit committee | 10.000           |
| Drs. J.K.P. Bruinstroop                   | Lid/audit committee | 10.000           |
| Ir. E.H. Baron van Tuyll van Serooskerken | Lid                 | 8.000            |
| P.G.J.M. Hermsen, MHa                     | Lid                 | 8.000            |

### Toelichting

De bezoldiging bestaat uit de bruto vergoeding (zie paragraaf 3.1.3). Op grond van wettelijke bepalingen hebben de leden ook de bijdrage ziektekostenverzekering ontvangen. Deze is niet in de bezoldiging meegenomen.

## 21. Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt)

De bezoldiging van de functionarissen die over 2010 in het kader van de Wopt verantwoord worden, is als volgt:

|   |                |
|---|----------------|
| 1 Functionaris (functienaam)  | Voorzitter RvB |
| 2 In dienst vanaf (datum)   | 01-04-2008     |
| 3 In dienst tot (datum)   |                |
| 4 Belastbaar loon (in €)  | 184.173        |
| 5 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €) | 55.311         |
| 6 Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband (in €)   | 0              |
| Totaal beloning in kader van de Wopt (4,5 en 6)                         | <u>239.484</u> |

Motivatie overschrijdingen van het gemiddelde belastbare loon per jaar van ministers:

### Toelichting

De honorering van de voorzitter Raad van Bestuur is conform de NVZD regeling.

## 22. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2010 zijn als volgt:

|  | <u>2010</u>    | <u>2009</u>    |
|--|----------------|----------------|
|  | €              | €              |
| 1 Controle van de jaarrekening   | 87.763         | 99.614         |
| 2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC, Nacalculatie en subsidies) | 21.182         | 36.435         |
| 3 Fiscale advisering   | 33.159         | 0              |
| 4 Niet controle-diensten   | 6.188          | 0              |
| Totaal honoraria accountant  | <u>148.292</u> | <u>136.049</u> |



## 5.1.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2010

(na resultaatbestemming)

|  | Ref. | 31-dec-10                | 31-dec-09                |
|--|------|--------------------------|--------------------------|
|  |      | €                        | €                        |
| <b>ACTIVA</b>                                  |      |                          |                          |
| <b>Vaste activa</b>                            |      |                          |                          |
| Materiële vaste activa                         | 1    | 35.705.964               | 39.413.951               |
| Financiële vaste activa                        | 2    | 2.379.250                | 1.629.938                |
| Totaal vaste activa                            |      | <u>38.085.214</u>        | <u>41.043.889</u>        |
| <b>Vlottende activa</b>                        |      |                          |                          |
| Vorderingen en overlopende activa              | 3    | 7.723.705                | 7.348.199                |
| Vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 4    | 4.565.947                | 4.589.391                |
| Liquide middelen                               | 5    | 6.839.528                | 3.625.682                |
| Totaal vlottende activa                        |      | <u>19.129.180</u>        | <u>15.563.272</u>        |
| <b>Totaal activa</b>                           |      | <u><u>57.214.394</u></u> | <u><u>56.607.161</u></u> |
| <b>PASSIVA</b>                                 |      |                          |                          |
| <b>Eigen vermogen</b>                          |      |                          |                          |
| Kapitaal                                       | 6    | 661.207                  | 661.207                  |
| Collectief gefinancierd gebonden vermogen      |      | 11.823.825               | 8.222.020                |
| Niet collectief gefinancierd vrij vermogen     |      | 1.420.351                | 1.420.351                |
| Totaal eigen vermogen                          |      | <u>13.905.383</u>        | <u>10.303.578</u>        |
| <b>Voorzieningen</b>                           | 7    | 5.844.661                | 5.580.419                |
| <b>Langlopende schulden</b>                    | 8    | 11.279.938               | 12.707.684               |
| <b>Kortlopende schulden</b>                    |      |                          |                          |
| Kortlopende schulden en overlopende passiva    | 9    | 26.184.412               | 28.015.480               |
| <b>Totaal Passiva</b>                          |      | <u><u>57.214.394</u></u> | <u><u>56.607.161</u></u> |

## 5.1.11 Enkelvoudige resultatenrekening over 2010

| Ref.   | 2010                    | 2009                    |
|--|-------------------------|-------------------------|
|  | €                       | €                       |
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>  |                         |                         |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (uit AWBZ/Zvw-zorg, exclusief subsidies) | 11 112.804.714          | 109.721.869             |
| Niet-gebudgetteerde zorgprestaties   | 12 3.085.735            | 2.433.075               |
| Subsidies  | 13 2.357.511            | 2.300.715               |
| Overige bedrijfsopbrengsten  | 14 6.652.526            | 9.207.215               |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>   | <u>124.900.486</u>      | <u>123.662.874</u>      |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                         |                         |
| Personeelskosten   | 15 81.143.326           | 79.547.882              |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa                            | 16 4.748.285            | 5.349.235               |
| Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa                                   | 17 1.416.968            | 0                       |
| Overige bedrijfskosten   | 18 33.922.188           | 36.734.101              |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>  | <u>121.230.767</u>      | <u>121.631.218</u>      |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>   | 3.669.719               | 2.031.656               |
| Financiële baten en lasten   | 19 -67.914              | -492.548                |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>  | <u><u>3.601.805</u></u> | <u><u>1.539.108</u></u> |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>   |                         |                         |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>  | <u>2010</u>             | <u>2009</u>             |
|  | €                       | €                       |
| Toevoeging/(onttrekking):  |                         |                         |
| Toevoeging Reserve aanvaardbare kosten   | 1.752.553               | 255.041                 |
| Toevoeging Bestemmingsreserve egalisatie afschrijvingen                            | 1.349.252               | 1.284.067               |
| Toevoeging Bestemmingsreserve kwaliteit  | 500.000                 | 0                       |
|  | <u><u>3.601.805</u></u> | <u><u>1.539.108</u></u> |



## 5.1.12 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### ENKELVOUDIGE JAARREKENING

#### 5.1.12.1 Algemeen

Voor de waarderingsgrondslagen van de enkelvoudige jaarrekening wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

#### 5.1.12.2 Afwijkingen in waarderingsgrondslagen enkelvoudige jaarrekening

Er zijn geen afwijkende waarderingsgrondslagen bij de enkelvoudige jaarrekening ten opzichte van de geconsolideerde jaarrekening.

## 5.1.13 Toelichting op de enkelvoudige balans

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

|                                       | 31-dec-10         | 31-dec-09         |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                       | €                 | €                 |
| <i>De specificatie is als volgt :</i> |                   |                   |
| Grond                                 | 1.782.014         | 1.789.892         |
| Terreinvoorzieningen                  | 124.500           | 138.080           |
| Gebouwen                              | 9.229.581         | 9.672.683         |
| Semi permanente gebouwen              | 2.257.292         | 2.960.265         |
| Verbouwingen                          | 6.089.230         | 7.077.155         |
| Installaties                          | 2.326.678         | 2.679.961         |
| Bouwrente/Stichtingskosten            | 1.591.217         | 1.710.724         |
| VKP/zorginfra                         | 2.103.340         | 1.734.324         |
| Onderhanden projecten                 | 58.426            | 1.522.731         |
| Trekkingsrechten                      | 872.441           | 946.662           |
| Instandhouding                        | 3.232.201         | 2.327.801         |
| Inventaris                            | 5.080.324         | 5.739.859         |
| Vervoermiddelen                       | 143.647           | 78.907            |
| Automatisering                        | 815.073           | 1.034.907         |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b>  | <b>35.705.964</b> | <b>39.413.951</b> |

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

|  | 2010              | 2009              |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Boekwaarde per 1 januari                 | 39.413.951        | 46.253.371        |
| Bij: investeringen                       | 4.448.214         | 10.021.582        |
| Bij: herwaarderingen                     | 0                 | 0                 |
| Af: afschrijvingen                       | 4.748.285         | 5.349.235         |
| Af: bijzondere waardeverminderingen      | 1.416.968         | 0                 |
| Af: terugname geheel afgeschreven activa | 0                 | 5.897             |
| Af: desinvesteringen                     | 1.990.946         | 11.505.881        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>        | <b>35.705.964</b> | <b>39.413.951</b> |
| Aanschafwaarde                           | 70.295.289        | 69.336.486        |
| Cumulatieve herwaarderingen              | 0                 | 0                 |
| Cumulatieve afschrijvingen               | 34.589.325        | 29.922.535        |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>   | <b>35.705.964</b> | <b>39.413.951</b> |

#### Toelichting

Voor een nadere specificatie van het verloop van de WTZi-vergunningplichtige vaste activa, de WTZi-meldingsplichtige vaste activa en de WMG-gefinancierde vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.14. In toelichting 5.1.15 zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgemaakte projecten.



## 2. Financiële vaste activa

|                                       | 31-dec-10        | 31-dec-09        |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
|                                       | €                | €                |
| <i>De specificatie is als volgt :</i> |                  |                  |
| Deelnemingen                          | 2.203.070        | 1.447.233        |
| Overige vorderingen                   | 176.180          | 182.705          |
| Totaal financiële vaste activa        | <u>2.379.250</u> | <u>1.629.938</u> |

*Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:*

|                                  | 2010             |
|----------------------------------|------------------|
|                                  | €                |
| Boekwaarde per 1 januari 2010    | 1.629.938        |
| Bij: kapitaalstorting            | 755.838          |
| Bij: resultaat deelnemingen      | 0                |
| Af: ontvangen aflossing leningen | 0                |
| Af: waardeverminderingen         | -6.525           |
| Boekwaarde per 31 december 2010  | <u>2.379.250</u> |

| Deelneming    | 1-jan-2010       | resultaat      | overig   | 31-dec-2010      |
|---------------|------------------|----------------|----------|------------------|
| Flexicura BV  | 1.473.743        | 739.082        | 0        | 2.212.825        |
| JGZ BV        | 67.783           | 16.762         | 0        | 84.545           |
| CV Houttuinen | -26.669          | -3             | 0        | -26.672          |
| CV Zuiderhout | -67.625          | -3             | 0        | -67.628          |
|               | <u>1.447.233</u> | <u>755.838</u> | <u>0</u> | <u>2.203.070</u> |

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

| Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon   | Kernactiviteit       | Verschaft kapitaal | Kapitaalbelang (in %) | Eigen vermogen | Resultaat |
|--|----------------------|--------------------|-----------------------|----------------|-----------|
|  |                      |                    |                       | €              | €         |
| <b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b> |                      |                    |                       |                |           |
| JGZ BV te Beverwijk                              | Jeugdgezondheidszorg | 8.820              | 49%                   | 190.336        | 34.209    |

### 3. Vorderingen en overlopende activa

|   | 31-dec-10        | 31-dec-09        |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| Vorderingen op debiteuren                       | 1.207.591        | 1.407.815        |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen             | 2.599.614        | 2.237.881        |
| Overige vorderingen                             | 1.099.427        | 2.315.998        |
| Vooruitbetaalde bedragen                        | 2.817.073        | 1.383.488        |
| Nog te ontvangen bedragen                       | 0                | 0                |
| Overige overlopende activa                      | 0                | 3.017            |
| <b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b> | <b>7.723.705</b> | <b>7.348.199</b> |

De specificatie is als volgt :

|   |                  |                  |
|---|------------------|------------------|
| Vorderingen op debiteuren                       | 1.207.591        | 1.407.815        |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen             | 2.599.614        | 2.237.881        |
| Overige vorderingen                             | 1.099.427        | 2.315.998        |
| Vooruitbetaalde bedragen                        | 2.817.073        | 1.383.488        |
| Nog te ontvangen bedragen                       | 0                | 0                |
| Overige overlopende activa                      | 0                | 3.017            |
| <b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b> | <b>7.723.705</b> | <b>7.348.199</b> |

#### Toelichting:

De Voorziening debiteuren bedraagt € 103.485. Dit bedrag is op de vordering op debiteuren in mindering gebracht. In de post Vooruitbetaalde bedragen is een bedrag van € 1.317.169,- opgenomen dat betrekking heeft op de vooruitbetaalde huur van de parkeergarage die loopt tot maart 2041. Jaarlijks zal € 45.514,- worden geboekt t.l.v. het resultaat.

### 4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot

|                                | t/m 2007         | 2008          | 2009             | 2010           | totaal           |
|--------------------------------|------------------|---------------|------------------|----------------|------------------|
|                                | €                | €             | €                | €              | €                |
| <b>Saldo per 1 januari</b>     | 2.387.746        | 602.990       | 1.598.655        |                | 4.589.391        |
| Financieringsverschil boekjaar |                  |               |                  | -26.545        | -26.545          |
| Correcties voorgaande jaren    | 135.372          | -2.115        | 1.116.857        |                | 1.250.114        |
| Betalingen/ontvangsten         | 0                | -602.990      | -644.023         |                | -1.247.013       |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | 135.372          | -605.105      | 472.834          | -26.545        | -23.444          |
| <b>Saldo per 31 december</b>   | <b>2.523.118</b> | <b>-2.115</b> | <b>2.071.489</b> | <b>-26.545</b> | <b>4.565.947</b> |

Stadium van vaststelling (per erkenning):

|                    |   |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|---|
| Erkenning 650-3393 | c | c | b | a |
| Erkenning 650-8512 | b | b | b | a |
| Erkenning 650-5225 | c | c | c | a |

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

### Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

|                                      | 2010           | 2009           |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
|                                      | €              | €              |
| Wettelijk budget aanvaardbare kosten | 112.474.752    | 110.297.918    |
| Af: ontvangen voorschotten           | 112.501.297    | 109.329.121    |
| Af: overige ontvangsten              | 0              | 0              |
| Te verwachten correcties             | 0              | -2.114         |
| <b>Totaal financieringsverschil</b>  | <b>-26.545</b> | <b>970.911</b> |

#### Toelichting:

Het wettelijk budget aanvaardbare kosten is het wettelijk budget boekjaar (zonder correcties voorgaande jaren) verhoogd met het budget inzake kassiersfunctie.



## 5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

|                         | <u>31-dec-10</u>        | <u>31-dec-09</u>        |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                         | €                       | €                       |
| Bankrekeningen          | 6.789.106               | 3.546.110               |
| Kassen                  | 50.422                  | 79.572                  |
| Totaal liquide middelen | <u><u>6.839.528</u></u> | <u><u>3.625.682</u></u> |

**Toelichting:**

De liquide middelen zijn zonder boeterente voor het gehele bedrag terstond opeisbaar.  
Er zijn bankgaranties afgegeven voor een bedrag van € 215.317.

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

|  | <u>31-dec-10</u>  | <u>31-dec-09</u>  |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Kapitaal                                   | 661.207           | 661.207           |
| Collectief gefinancierd gebonden vermogen  | 11.823.825        | 8.222.020         |
| Niet collectief gefinancierd vrij vermogen | 1.420.351         | 1.420.351         |
| Totaal eigen vermogen                      | <u>13.905.383</u> | <u>10.303.578</u> |

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

|          | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2010</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2010</u> |
|----------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|          | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Kapitaal | 661.207                               | 0                                      | 0                                 | 661.207                                |
|          | <u>661.207</u>                        | <u>0</u>                               | <u>0</u>                          | <u>661.207</u>                         |

Collectief gefinancierd gebonden vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2010</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2010</u> |
|--|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|  | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Reserve aanvaardbare kosten                      | 626.709                               | 1.752.553                              | 0                                 | 2.379.262                              |
| Bestemmingsreserves:                             |                                       |  |                                   |  |
| Egalisatie afschrijvingen                        | 7.595.311                             | 1.349.252                              | 0                                 | 8.944.563                              |
| Reserve inzake kwaliteit                         | 0                                     | 500.000                                | 0                                 | 500.000                                |
| Totaal collectief gefinancierd gebonden vermogen | <u>8.222.020</u>                      | <u>3.601.805</u>                       | <u>0</u>                          | <u>11.823.825</u>                      |

Niet collectief gefinancierd vrij vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|   | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2010</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2010</u> |
|---|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|   | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Algemene reserve                                  | 1.420.351                             | 0                                      | 0                                 | 1.420.351                              |
| Totaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen | <u>1.420.351</u>                      | <u>0</u>                               | <u>0</u>                          | <u>1.420.351</u>                       |



Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2010  
en resultaat over 2010

|   |                   |                  |
|---|-------------------|------------------|
| De specificatie is als volgt :                    | <u>31-dec-10</u>  | <u>31-dec-09</u> |
|   | €                 | €                |
| Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:          | 13.905.383        | 3.601.805        |
| Zorgbalans Onroerend                              | -228.611          | -968.662         |
| Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat | <u>13.676.772</u> | <u>2.633.143</u> |

7. Voorzieningen

|   |                  |                  |                    |                  |
|---|------------------|------------------|--------------------|------------------|
| Het verloop is als volgt weer te geven:   | <u>Saldo per</u> | <u>Dotatie</u>   | <u>Onttrekking</u> | <u>Saldo per</u> |
|   | 1-jan-2010       |                  |                    | 31-dec-2010      |
|   | €                | €                | €                  | €                |
| Voorziening reorganisatie en reïntegratie | 2.760.197        | 723.483          | 1.286.458          | 2.197.222        |
| Voorziening jubileakosten                 | 491.937          | 0                | 23.498             | 468.439          |
| Voorziening groot onderhoud en interieur  | 2.028.285        | 1.220.000        | 1.006.285          | 2.242.000        |
| Overige voorzieningen                     | 300.000          | 637.000          | 0                  | 937.000          |
| Totaal voorzieningen                      | <u>5.580.419</u> | <u>2.580.483</u> | <u>2.316.241</u>   | <u>5.844.661</u> |

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

|  |                    |
|--|--------------------|
|  | <u>31-dec-2010</u> |
|  | €                  |
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 2.944.555          |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 1.215.772          |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                  | 1.684.333          |

TOELICHTING STAND VOORZIENINGEN

**Toelichting per categorie voorziening:**

Voorziening reorganisatie en reïntegratie:

In 2008 is de strategie verwoord in "Zorgbalans op Koers". Dit is het vervolg van de reorganisatie die een aantal verbeteringen moet brengen in de processen en bedrijfsvoering. Daarnaast noodzaakt het hoge ziekteverzuim intensieve reïntegratie trajecten uit te voeren.

De voorziening jubilea is bedoeld om toekomstige kosten inzake jubilea van personeel te kunnen betalen.

De voorziening groot onderhoud en interieur is nodig om het lange termijn huisvestingsplan uit te kunnen voeren en de inrichting van de locaties te laten voldoen aan de hedendaagse eisen.

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op de afwikkeling met de NZa inzake de huurkosten van Huis ter Hagen en het W.F. Visserhuis.

## 8. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt :

|                                  | <u>31-dec-10</u>  | <u>31-dec-09</u>  |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                  | €                 | €                 |
| Schulden aan kredietinstellingen | 11.279.938        | 12.707.684        |
| Totaal langlopende schulden      | <u>11.279.938</u> | <u>12.707.684</u> |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | <u>2010</u>       | <u>2009</u>       |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Stand per 1 januari                        | 14.195.920        | 15.738.010        |
| Bij: nieuwe leningen                       | 0                 | 0                 |
| Af: aflossingen                            | 1.488.237         | 1.542.090         |
| Stand per 31 december                      | <u>12.707.686</u> | <u>14.195.920</u> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar | 1.427.748         | 1.488.236         |
| Stand langlopende schulden per 31 december | <u>11.279.938</u> | <u>12.707.684</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 | 1.427.748  | 1.488.236  |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 11.279.938 | 12.707.684 |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)   | 6.463.598  | 7.421.867  |

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

### Toelichting:

De gestelde zekerheden aan de ABN AMRO bank betreffen een hypotheek eerste rang op de grond van project Binnenhaven alsmede eerste pandrecht op bedrijfsinventaris, huurpenningen en vorderingen. De rekening-courant faciliteit ten behoeve van de exploitatie bedraagt 7,5 mln. De rekening-courant faciliteit ten behoeve van Den Weeligenberg bedraagt € 9,5 mln. Voor investeringen bij Zorgbalans Onroerend is een krediet-faciliteit verstrekt van € 8,5 mln. Zorgbalans en Zorgbalans Onroerend zijn beide hoofdelijk aansprakelijk voor de afgegeven kredietfaciliteit. De gestelde zekerheden per lening staan in het overzicht van de leningen vermeld.



## 9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt :

|  | 31-dec-10         | 31-dec-09         |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Schulden aan kredietinstellingen                   | 9.164.951         | 9.011.517         |
| Crediteuren  | 4.524.132         | 4.880.632         |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen      | 1.427.748         | 1.488.236         |
| Belastingen en sociale premies                     | 1.767.045         | 1.210.471         |
| Schulden terzake pensioenen                        | 1.521.972         | 1.225.120         |
| Nog te betalen salarissen                          | 902.660           | 628.771           |
| Vakantiegeld                                       | 2.501.888         | 2.552.136         |
| Vakantiedagen                                      | 2.479.063         | 2.324.044         |
| Overige schulden                                   | 1.336.295         | 2.592.752         |
| Nog te betalen kosten                              | 124.449           | 31.800            |
| Vooruitontvangen bedragen                          | 434.210           | 2.070.000         |
| Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva | <u>26.184.412</u> | <u>28.015.480</u> |

## 10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Huur van panden

De jaarlijkse verplichting inzake de huurlasten bedraagt circa € 19 miljoen.

De resterende termijn van de huurverplichtingen variëren van 1 jaar tot en met onbepaalde tijd.

### NMa

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft in 2008 op grond van de Mededingingswet een boete van € 800.000 opgelegd aan Stichting Zorgbalans vanwege het in hun visie "beperken van mededinging, bedoeld of onbedoeld". De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht & Advies deelt de conclusie van de NMa in het geheel niet en heeft daarom bezwaar en beroep aangetekend. De bezwaarprocedure is afgerond waarbij de boete is aangepast naar € 790.000 en waarbij de NMa het besluit handhaaft.. Zorgbalans heeft tegen dit besluit beroep ingesteld bij de rechter. Om deze reden is de opgelegde boete niet als schuld in de jaarrekening verwerkt.

### Financial lease

Ultimo 2010 is niet de juiste informatie beschikbaar om vast te stellen voor welk bedrag de als Financial lease te kwalificeren langlopende huurcontracten moeten worden opgenomen.

## Verloopoverzicht investeringsruimte trekkingsrechten

Het verloop is als volgt weer te geven:

|  | 2010             | 2009              |
|--|------------------|-------------------|
|  | €                | €                 |
| Nog niet bestede investeringsruimte per 1 januari          | 25.219.768       | 24.787.479        |
| Correctie niet bestede investeringsruimte voorgaande jaren | -16.773.068      | -784.201          |
| Bij : indexering niet-bestede investeringsruimte           | 142.749          | 616.884           |
| Bij : investeringsruimte verslagjaar                       | 609.741          | 599.606           |
| Af: investeringen verslagjaar                              | 139.982          | 0                 |
| Beschikbare investeringsruimte 31 december                 | <u>9.059.208</u> | <u>25.219.768</u> |

Lopende investeringsprojecten leggen het volgende beslag op de beschikbare investeringsruimte:

0

## 5.1.14 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiele vaste activa/financiële vaste activa op grond van art. 5A regeling verslaggeving WTZi

### 5.1.14.1 WTZi - vergunningsplichtige vaste activa

|   | Grond            | Terreinen<br>voorzieningen | Gebouwen         | Semi perm.<br>gebouwen | Verbouwingen     | Installaties     | Bouwrente<br>sticht.kstn | VKP              | Onderhanden<br>Projecten | Sub-totaal<br>vergunningen | Totaal            |
|---|------------------|----------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------|
|   | €                | €                          | €                | €                      | €                | €                | €                        | €                | €                        | €                          | €                 |
| Stand per 1 januari 2010                                |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - aanschafwaarde  | 1.644.973        | 329.846                    | 15.663.100       | 5.420.861              | 9.941.662        | 4.131.642        | 3.980.550                | 2.744.750        | 1.516.068                | 45.373.452                 | 64.733.922        |
| - cumulatieve herwaarderingen                           | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - cumulatieve afschrijvingen                            | 0                | 199.191                    | 6.759.220        | 2.460.596              | 4.167.828        | 1.632.589        | 2.269.826                | 1.010.426        | 0                        | 18.499.676                 | 27.820.888        |
| Boekwaarde per 1 januari 2010                           | <u>1.644.973</u> | <u>130.655</u>             | <u>8.903.880</u> | <u>2.960.265</u>       | <u>5.773.834</u> | <u>2.499.053</u> | <u>1.710.724</u>         | <u>1.734.324</u> | <u>1.516.068</u>         | <u>26.873.776</u>          | <u>36.913.034</u> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>                         |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - investeringen   | 0                | 0                          | 0                | 329.836                | 0                | 0                | 0                        | 70.504           | 462.935                  | 863.275                    | 4.260.282         |
| - herwaarderingen                                       | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - afschrijvingen  | 0                | 12.838                     | 361.140          | 1.032.809              | 456.641          | 182.359          | 119.527                  | 244.256          | 0                        | 2.409.570                  | 4.525.295         |
| - extra afschrijvingen NZa-goedgekeurd                  | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - <i>herrubricering van VKP/Zorginfra</i>               |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| .aanschafwaarde   | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 769.624          | 0                        | 769.624                    | 775.027           |
| .cumulatieve herwaarderingen                            | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| .cumulatieve afschrijvingen                             | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 226.859          | 0                        | 226.859                    | 232.262           |
| - <i>desinvesteringen/herrubricering naar Zorginfra</i> |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| aanschafwaarde  | 0                | 0                          | 9.189            | 0                      | 538.617          | 221.818          | 0                        | 0                | 1.941.793                | 2.711.417                  | 4.111.039         |
| cumulatieve herwaarderingen                             | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| cumulatieve afschrijvingen                              | 0                | 0                          | 1.838            | 0                      | 149.888          | 75.133           | 0                        | 0                | 0                        | 226.859                    | 226.859           |
| per saldo   | 0                | 0                          | 7.351            | 0                      | 388.729          | 146.685          | 0                        | 0                | 1.941.793                | 2.484.558                  | 3.884.180         |
| <b>Correcties voorgaande jaren</b>                      |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - aanschafwaarde  |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          | 5.006            |                          | 5.006                      | 2.084             |
| - cumulatieve afschrijvingen                            |                  |                            |                  |                        |                  | -2.858           | -20                      | 5.003            |                          | 2.125                      | -900              |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)                      | <u>0</u>         | <u>-12.838</u>             | <u>-368.491</u>  | <u>-702.973</u>        | <u>-845.370</u>  | <u>-326.186</u>  | <u>-119.507</u>          | <u>369.016</u>   | <u>-1.478.858</u>        | <u>-3.485.207</u>          | <u>-3.603.444</u> |
| Stand per 31 december 2010                              |                  |                            |                  |                        |                  |                  |                          |                  |                          |                            |                   |
| - aanschafwaarde  | 1.644.973        | 329.846                    | 15.653.911       | 5.750.697              | 9.403.045        | 3.909.824        | 3.980.550                | 3.589.884        | 37.210                   | 44.299.940                 | 65.649.470        |
| - cumulatieve herwaarderingen                           | 0                | 0                          | 0                | 0                      | 0                | 0                | 0                        | 0                | 0                        | 0                          | 0                 |
| - cumulatieve afschrijvingen                            | 0                | 212.029                    | 7.118.522        | 3.493.405              | 4.474.581        | 1.736.957        | 2.389.333                | 1.486.544        | 0                        | 20.911.371                 | 32.339.880        |
| Boekwaarde per 31 december 2010                         | <u>1.644.973</u> | <u>117.817</u>             | <u>8.535.389</u> | <u>2.257.292</u>       | <u>4.928.464</u> | <u>2.172.867</u> | <u>1.591.217</u>         | <u>2.103.340</u> | <u>37.210</u>            | <u>23.388.569</u>          | <u>33.309.590</u> |
| Afschrijvingspercentage                                 | 0,0%             | 5,0%                       | 2,0%             | 10,0%                  | 5,0%             | 5,0%             | 5,0%                     | 5,0%             | 0,0%                     |                            |                   |



## 5.1.14 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiele vaste activa/financiële vaste activa op grond van art. 5A regeling verslaggeving WTZi

### 5.1.14.2 WTZi - meldingsplichtige vaste activa

|   | Trekkings-<br>rechten | Onderhanden<br>Projecten | Subtotaal      | Instandhou-<br>ding | Onderhanden<br>Projecten | Subtotaal        | Subtotaal<br>meldings-<br>plichtige<br>activa |
|---|-----------------------|--------------------------|----------------|---------------------|--------------------------|------------------|---|
|   | €                     | €                        | €              | €                   | €                        | €                | €   |
| Stand per 1 januari 2010                      |                       |                          |                |                     |                          |                  |   |
| - aanschafwaarde                              | 1.484.471             | 0                        | 1.484.471      | 3.531.660           | 6.663                    | 3.538.323        | 5.022.794                                     |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                     | 0                        | 0              | 00                  | 0                        | 0                | 0   |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 537.809               | 0                        | 537.809        | 1.203.859           | 0                        | 1.203.859        | 1.741.668                                     |
| Boekwaarde per 1 januari 2010                 | <u>946.662</u>        | <u>0</u>                 | <u>946.662</u> | <u>2.327.801</u>    | <u>6.663</u>             | <u>2.334.464</u> | <u>3.281.126</u>                              |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>               |                       |                          |                |                     |                          |                  |   |
| - investeringen                               | 0                     | 0                        | 0              | 1.399.622           | 1.414.175                | 2.813.797        | 2.813.797                                     |
| - herwaarderingen                             | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 0                        | 0                | 0   |
| - afschrijvingen                              | 74.221                | 0                        | 74.221         | 495.222             | 0                        | 495.222          | 569.443                                       |
| <i>- terugname geheel afgeschreven activa</i> |                       |                          |                |                     |                          |                  |   |
| .aanschafwaarde                               | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 0                        | 0                | 0   |
| .cumulatieve herwaarderingen                  | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 0                        | 0                | 0   |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 0                        | 0                | 0   |
| <i>- desinvesteringen</i>                     |                       |                          |                |                     |                          |                  |   |
| aanschafwaarde                                | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 1.399.622                | 1.399.622        | 1.399.622                                     |
| cumulatieve herwaarderingen                   | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 0                        | 0                | 0   |
| cumulatieve afschrijvingen                    | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 0                        | 0                | 0   |
| per saldo                                     | <u>0</u>              | <u>0</u>                 | <u>0</u>       | <u>0</u>            | <u>1.399.622</u>         | <u>1.399.622</u> | <u>1.399.622</u>                              |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)            | <u>-74.221</u>        | <u>0</u>                 | <u>-74.221</u> | <u>904.400</u>      | <u>14.553</u>            | <u>918.953</u>   | <u>844.732</u>                                |
| Stand per 31 december 2010                    |                       |                          |                |                     |                          |                  |   |
| - aanschafwaarde                              | 1.484.471             | 0                        | 1.484.471      | 4.931.282           | 21.216                   | 4.952.498        | 6.436.969                                     |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | 0                     | 0                        | 0              | 0                   | 0                        | 0                | 0   |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 612.030               | 0                        | 612.030        | 1.699.081           | 0                        | 1.699.081        | 2.311.111                                     |
| Boekwaarde per 31 december 2010               | <u>872.441</u>        | <u>0</u>                 | <u>872.441</u> | <u>3.232.201</u>    | <u>21.216</u>            | <u>3.253.417</u> | <u>4.125.858</u>                              |
| Afschrijvingspercentage                       | 5-10%                 | 0,0%                     |                | 10,0%               | 0,0%                     |                  |   |

## 5.1.14 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiele vaste activa/financiële vaste activa op grond van art. 5A regeling verslaggeving WTZi

### 5.1.14.3 WMG-gefinancierde vaste activa

|  | Inventaris       | Vervoersmiddelen | Automatisering   | Subtotaal WMG    |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | €                | €                | €                | €                |
| Stand per 1 januari 2010               |                  |                  |                  |                  |
| - aanschafwaarde                       | 11.386.207       | 144.512          | 2.806.957        | 14.337.676       |
| - cumulatieve herwaarderingen          | 0                | 0                | 0                | 0                |
| - cumulatieve afschrijvingen           | 5.721.055        | 75.307           | 1.783.182        | 7.579.544        |
| Boekwaarde per 1 januari 2010          | <u>5.665.152</u> | <u>69.205</u>    | <u>1.023.775</u> | <u>6.758.132</u> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>        |                  |                  |                  |                  |
| - investeringen                        | 376.209          | 0                | 207.001          | 583.210          |
| - herwaarderingen                      | 0                | 0                | 0                | 0                |
| - afschrijvingen                       | 1.104.773        | 18.735           | 422.774          | 1.546.282        |
| - terugname geheel afgeschreven activa |                  |                  |                  |                  |
| .aanschafwaarde                        | 0                | 5.403            | 0                | 5.403            |
| .cumulatieve herwaarderingen           | 0                | 0                | 0                | 0                |
| .cumulatieve afschrijvingen            | 0                | 5.403            | 0                | 5.403            |
| - desinvesteringen                     |                  |                  |                  |                  |
| aanschafwaarde                         | 0                | 0                | 0                | 0                |
| cumulatieve herwaarderingen            | 0                | 0                | 0                | 0                |
| cumulatieve afschrijvingen             | 0                | 0                | 0                | 0                |
| per saldo                              | <u>0</u>         | <u>0</u>         | <u>0</u>         | <u>0</u>         |
| <b>Correcties voorgaande jaren</b>     |                  |                  |                  |                  |
| - aanschafwaarde                       | -1.819           | 0                | -1.103           | -2.922           |
| - cumulatieve afschrijvingen           | -1.934           | 0                | -1.091           | -3.025           |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)     | <u>-728.449</u>  | <u>-18.735</u>   | <u>-215.785</u>  | <u>-963.072</u>  |
| Stand per 31 december 2010             |                  |                  |                  |                  |
| - aanschafwaarde                       | 11.760.597       | 139.109          | 3.012.855        | 14.912.561       |
| - cumulatieve herwaarderingen          | 0                | 0                | 0                | 0                |
| - cumulatieve afschrijvingen           | 6.823.894        | 88.639           | 2.204.865        | 9.117.398        |
| Boekwaarde per 31 december 2010        | <u>4.936.701</u> | <u>50.470</u>    | <u>807.990</u>   | <u>5.795.163</u> |
| Afschrijvingspercentage                | 10,0%            | 20,0%            | 20,0%            |                  |



## 5.1.15 Specificatie projecten

### 5.1.15.1 Specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten (enkelvoudig)

| Projectgegevens |              |          |                                    |                | Investerings |           |           |                            | Goedkeuringen      |                                  |                        |                  |
|-----------------|--------------|----------|------------------------------------|----------------|--------------|-----------|-----------|----------------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------|------------------|
| Num-<br>mer     | Brief-nummer | Datum    | Omschrijving                       | WTZi-type      | t/m 2009     | t/m 2010  |           | Nominaal<br>bedrag<br>WTZi | Indexering<br>WTZi | Aangepas-<br>te goed-<br>keuring | Jaar van<br>oplevering |                  |
|                 |              |          |                                    |                |              | 2010      | gereed    |                            |                    |                                  |                        | onder-<br>handen |
|                 |              |          |                                    |                | €            | €         | €         | €                          | €                  | €                                | €                      |                  |
| 1.              | B0421/U0075  | 17-01-05 | Binnenhaven                        | vergunning     | 1.376.978    | 39.990    | 1.416.968 | 0                          | 19.386.742         | 2.522.570                        | 21.909.312             | 2014             |
| 2.              | 172-9572     | 17-01-05 | Nieuwbouw Velsersduin IJmuiden     | vergunning     | 106.284      | 0         | 106.284   | 0                          | 0                  | 0                                | 0                      | 2010             |
| 3.              |              | 17-01-05 | Verbouwing verlengd gebruik V'duin | vergunning     | 0            | 418.541   | 418.541   | 0                          | 0                  | 0                                | 0                      | 2010             |
| 4.              |              | 01-01-09 | Diverse projecten                  | instandhouding | 6.663        | 1.393.455 | 1.399.618 | 0                          | 0                  | 0                                | 0                      | 2011             |
| 5.              |              | 01-04-09 | PG Woningen Hillegom               | vergunning     | 32.806       | 4.404     | 0         | 37.210                     | 0                  | 0                                | 0                      | 2013             |
| Totaal          |              |          |                                    |                | 1.522.731    | 1.856.390 | 3.341.411 | 37.210                     | 19.386.742         | 2.522.570                        | 21.909.312             |                  |

### 5.1.15.2 Specificatie in het boekjaar gereed gekomen projecten (enkelvoudig)

| Projectgegevens |              |          |                                    |                |                | Investerings |        |         |           | Toekomstige lasten |        |
|-----------------|--------------|----------|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|--------|---------|-----------|--------------------|--------|
| Num-<br>mer     | Brief-nummer | Datum    | Omschrijving                       | WTZi-type      | Activapost     | WTZi         | WMG    | Overige | Totaal    | Afschrijving       | Rente- |
|                 |              |          |                                    |                |                |              |        |         |           | WTZi               | kosten |
|                 |              |          |                                    |                |                | €            | €      | €       | €         | €                  | €      |
| 1.              | 172-9572     | 17-01-05 | Nieuwbouw Velsersduin IJmuiden     | vergunning     | via huur       | 106.284      | 0      | 0       | 106.284   | 2.657              | 0      |
| 2.              |              | 01-01-10 | Verbouwing verlengd gebruik V'duin | vergunning     | verbouwing     | 329.835      | 88.706 | 0       | 418.541   | 139.514            | 0      |
| 3.              |              | 01-01-10 | Diverse projecten                  | instandhouding | instandh. inv. | 1.399.618    | 0      | 0       | 1.399.618 | 137.890            | 0      |
| Totaal          |              |          |                                    |                |                | 1.835.737    | 88.706 | 0       | 1.924.443 | 280.061            | 0      |

#### Toelichting:

De vordering bij de Nza op het project Binnenhaven is afgewaardeerd naar 0. Zorgbalans heeft wel een verzoek ingediend om de reeds gemaakte kosten vergoed te krijgen.

## BIJLAGEN

## 5.1.16 Overzicht langlopende schulden ultimo 2010

| Leninggever | Datum | Hoofdsom | Totale looptijd | Soort lening | Werkelijke rente | Restschuld 31 december 2009 | Nieuwe leningen in 2009 | Aflossing in 2010 | Restschuld 31 december 2010 | Restschuld over 5 jaar | Resterende looptijd in jaren eind 2010 | Aflossingswijze | Aflossing 2011 | Gestelde zekerheden |
|-------------|-------|----------|-----------------|--------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|--|-----------------|----------------|---------------------|
|             |       | €        |                 |              | %                | €                           | €                       | €                 | €                           | €                      |  |                 |                |                     |

|                    |          |                   |    |              |      |                   |          |                  |                   |                  |    |           |                  |                         |
|--------------------|----------|-------------------|----|--------------|------|-------------------|----------|------------------|-------------------|------------------|----|-----------|------------------|-------------------------|
| BNG                | 10-01-97 | 6.126.033         | 18 | onderhandse  | 6,17 | 2.042.012         | 0        | 340.335          | 1.701.677         | 0                | 5  | lineair   | 340.335          | Gemeentegarantie        |
| BNG                | 01-12-86 | 680.670           | 25 | onderhandse  | 6,65 | 54.453            | 0        | 27.227           | 27.226            | 0                | 1  | lineair   | 27.226           | Gemeentegarantie        |
| Nat.Nederlanden    | 16-12-96 | 642.529           | 14 | onderhandse  | 6,54 | 67.071            | 0        | 67.071           | 0                 | 0                | 0  | annuïteit | 0                | Gemeentegarantie        |
| Fortis             | 06-02-98 | 4.991.582         | 20 | hypothecaire | 5,62 | 2.059.028         | 0        | 249.579          | 1.809.449         | 561.554          | 8  | lineair   | 249.579          | Neg. Hyp. Clausule      |
| Fortis             | 01-04-06 | 316.136           | 5  | hypothecaire | 3,95 | 142.128           | 0        | 68.131           | 73.997            | 0                | 1  | annuïteit | 73.996           | Pos. Hyp. Clausule      |
| Fortis             | 30-03-01 | 8.349.556         | 25 | hypothecaire | 5,60 | 6.726.837         | 0        | 202.840          | 6.523.997         | 5.509.797        | 16 | lineair   | 202.840          | Neg. Hyp. Clausule      |
| St.Bejaardenbelang | 30-07-93 | 68.067            | 30 | onderhandse  | 6,25 | 31.764            | 0        | 2.269            | 29.495            | 18.150           | 13 | lineair   | 2.269            | Geen zekerheid gesteld  |
| St.Bejaardenbelang | 30-07-93 | 34.034            | 20 | onderhandse  | 6,25 | 6.806             | 0        | 1.702            | 5.104             | 0                | 3  | lineair   | 1.702            | Geen zekerheid gesteld  |
| Fortis             | 17-05-99 | 1.021.005         | 15 | hypothecaire | 4,77 | 306.301           | 0        | 68.067           | 238.234           | 0                | 4  | lineair   | 68.067           | Pos. Hyp. Clausule      |
| Fortis             | 03-12-02 | 1.000.000         | 18 | hypothecaire | 5,00 | 608.000           | 0        | 56.000           | 552.000           | 272.000          | 10 | lineair   | 56.000           | Neg. Hyp. Clausule      |
| Fortis             | 01-10-06 | 80.169            | 9  | hypothecaire | 4,10 | 59.987            | 0        | 7.973            | 52.014            | 0                | 5  | annuïteit | 8.691            | Pos. Hyp. Clausule      |
| Fortis             | 01-02-07 | 192.857           | 17 | hypothecaire | 4,20 | 170.167           | 0        | 11.345           | 158.822           | 102.097          | 14 | lineair   | 11.345           | Pos./neg. hyp. Clausule |
| Fortis             | 02-12-07 | 121.341           | 8  | hypothecaire | 5,16 | 91.119            | 0        | 15.111           | 76.008            | 0                | 5  | lineair   | 15.111           | Pos./neg. hyp. Clausule |
| Gem. Velsen        | 01-01-95 | 1.361.341         | 20 | onderhandse  | 7,00 | 408.402           | 0        | 68.067           | 340.335           | 0                | 5  | lineair   | 68.067           | Geen zekerheid gesteld  |
| Fortis             | 01-01-08 | 1.724.365         | 6  | hypothecaire | 5,15 | 1.421.845         | 0        | 302.520          | 1.119.325         | 0                | 3  | lineair   | 302.520          | Pos. Hyp. Clausule      |
|                    |          |                   |    |              |      |                   |          |                  |                   |                  |    |           |                  |                         |
| <b>Totaal</b>      |          | <b>26.709.686</b> |    |              |      | <b>14.195.920</b> | <b>0</b> | <b>1.488.237</b> | <b>12.707.686</b> | <b>6.463.598</b> |    |           | <b>1.427.748</b> |                         |

## Binnen de Stichting

|                        |          |         |    |             |       |         |   |       |         |         |    |           |       |                        |
|------------------------|----------|---------|----|-------------|-------|---------|---|-------|---------|---------|----|-----------|-------|------------------------|
| St. Ouderenzorg Velsen | 01-01-95 | 599.297 | 38 | onderhandse | 10,25 | 161.924 | 0 | 2.059 | 159.865 | 149.570 | 22 | annuïteit | 2.271 | Geen zekerheid gesteld |
|------------------------|----------|---------|----|-------------|-------|---------|---|-------|---------|---------|----|-----------|-------|------------------------|



## 5.1.17 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening

| 11. Wettelijk budget aanvaardbare kosten<br>(uit AWBZ/Zvw-zorg, exclusief subsidies) | 2010      |                    | 2009       |                    |
|--|-----------|--------------------|------------|--------------------|
|  | €         | €                  | €          | €                  |
| <b>Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten voorgaand jaar</b>                      |           | 109.721.869        |            | 105.545.325        |
| Productieafspraken verslagjaar   |           | 674.829            |            | -3.759             |
| Overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling                                    | 388.765   |                    | 1.528.409  |                    |
| Prijsindexatie materiële kosten  | 0         |                    | 88.175     |                    |
| Groei normatieve kapitaalslasten   | 197.090   |                    | 291.983    |                    |
|  |           | 585.855            |            | 1.908.567          |
| Uitbreiding erkenning en toelating:  |           |                    |            |                    |
| - loonkosten   | 0         |                    | 0          |                    |
| - materiële kosten   | 0         |                    | 0          |                    |
| - normatieve kapitaalslasten   | 0         |                    | 0          |                    |
|  |           | 0                  |            | 0                  |
| Beleidsmaatregelen overheid:   |           |                    |            |                    |
| - nacalculatie productie   | -34.158   |                    | -33.140    |                    |
| - bonusregeling 2008   | 584.377   |                    | 552.246    |                    |
| - zorgvernieuwing/locale component   | 0         |                    | 2.178.679  |                    |
|  |           | 550.219            |            | 2.697.785          |
| Nacalculerbare kapitaalslasten:  |           |                    |            |                    |
| - rente  | -603.232  |                    | -100.000   |                    |
| - afschrijvingen   | -103.551  |                    | 0          |                    |
| - overige  | 1.454.934 |                    | 250.000    |                    |
|  |           | 748.151            |            | 150.000            |
| Overige mutaties:  |           |                    |            |                    |
| - budget kassierfunctie  | -920.152  |                    | -1.435.734 |                    |
| - Vervoer dagbehandeling/dure zorgkosten en inn. gelden                              | 193.829   |                    | 0          |                    |
|  |           | -726.323           |            | -1.435.734         |
| <b>Subtotaal wettelijk budget boekjaar</b>   |           | <b>111.554.600</b> |            | <b>108.862.184</b> |
| Correcties voorgaande jaren  |           | 1.250.114          |            | 859.686            |
| <b>Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</b>                                     |           | <b>112.804.714</b> |            | <b>109.721.869</b> |

## BATEN

### 12. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

De specificatie is als volgt :

|   | <u>2010</u>             | <u>2009</u>             |
|---|-------------------------|-------------------------|
|   | €                       | €                       |
| Zorgprestaties tussen instellingen  | 0                       | 470.314                 |
| Persoonsgebonden en -volgende budgetten   | 0                       | 10.483                  |
| Opbrengsten uit Wmo-prestaties op het gebied van huishoudelijke hulp (incl. onderaanneming) | 1.725.664               | 1.195.232               |
| Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties  | 1.360.071               | 757.046                 |
| Totaal  | <u><u>3.085.735</u></u> | <u><u>2.433.075</u></u> |

### 13. Subsidies

De specificatie is als volgt :

|   | <u>2010</u>             | <u>2009</u>             |
|---|-------------------------|-------------------------|
|   | €                       | €                       |
| Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS (waaronder opleidingsfonds) | 363.407                 | 360.500                 |
| Subsidies vanwege Provincies en gemeenten                                 | 1.994.104               | 1.940.215               |
| Totaal  | <u><u>2.357.511</u></u> | <u><u>2.300.715</u></u> |

### 14. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt :

|                         | <u>2010</u>             | <u>2009</u>             |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                         | €                       | €                       |
| Overige dienstverlening | 3.840.303               | 3.643.371               |
| Overige opbrengsten     | 2.812.223               | 5.563.844               |
| Totaal                  | <u><u>6.652.526</u></u> | <u><u>9.207.215</u></u> |

#### Toelichting

Bij de Overige opbrengsten in 2009 is het verkoopresultaat van onroerende goederen opgenomen.



## LASTEN

### 15. Personeelskosten

De specificatie is als volgt :

|  | 2010                     | 2009                     |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | €                        | €                        |
| Lonen en salarissen  | 58.574.382               | 58.547.812               |
| Sociale lasten   | 7.865.202                | 7.335.242                |
| Pensioenpremies  | 4.754.181                | 4.470.831                |
| Andere personeelskosten  | 1.776.582                | 1.254.254                |
| Subtotaal  | <u>72.970.347</u>        | <u>71.608.139</u>        |
| Personeel niet in loondienst                                     | 8.172.979                | 7.939.743                |
| Totaal personeelskosten  | <u><u>81.143.326</u></u> | <u><u>79.547.882</u></u> |
| Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden | <u>1.806</u>             | <u>1.818</u>             |

#### Toelichting

Het gemiddeld aantal FTE over 2009 was 1818. In de jaarrekening 2009 is abusievelijk 1872 vermeld.

### 16. Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

|                                 | 2010                    | 2009                    |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                 | €                       | €                       |
| Nacalculeerbare afschrijvingen: |                         |                         |
| - immateriële vaste activa      | 0                       | 0                       |
| - materiële vaste activa        | 2.409.570               | 3.203.349               |
| - financiële vaste activa       | 0                       | 0                       |
| Overige afschrijvingen:         |                         |                         |
| - immateriële vaste activa      | 0                       | 0                       |
| - materiële vaste activa        | 2.338.715               | 2.145.886               |
| Totaal afschrijvingen           | <u><u>4.748.285</u></u> | <u><u>5.349.235</u></u> |

#### Aansluiting afschrijvingen resultatenrekening - vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten

|  | 2010                    |
|--|-------------------------|
|  | €                       |
| Totaal afschrijvingslasten resultatenrekening  | 4.748.285               |
| waarvan nacalculeerbare afschrijvingen   | 2.409.570               |
| In het externe budget verwerkte vergoeding voor nacalculeerbare afschrijvingslasten: |                         |
| - WTZi-vergunningplichtige vaste activa  | 2.409.570               |
| - WTZi-meldingsplichtige vaste activa  | 0                       |
| - WMG-gefinancierde vaste activa   | 0                       |
| - Kleinschalige Woonvoorzieningen  | 0                       |
| Totaal vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten                                | <u><u>2.409.570</u></u> |
| Aanschafwaarde desbetreffende vaste activa   | 44.299.940              |
| Cumulatieve afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa                          | 20.911.371              |

## 17. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

| <i>De specificatie is als volgt :</i> | <u>2010</u>      | <u>2009</u> |
|---------------------------------------|------------------|-------------|
|                                       | €                | €           |
| Bijzondere waardeverminderingen van:  |                  |             |
| - materiële vaste activa              | 1.416.968        | 0           |
| Totaal                                | <u>1.416.968</u> | <u>0</u>    |

## 18. Overige bedrijfskosten

| <i>De specificatie is als volgt :</i>  | <u>2010</u>       | <u>2009</u>       |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 11.279.638        | 11.646.565        |
| Algemene kosten                        | 6.364.398         | 9.981.442         |
| Patiënt- en bewonersgebonden kosten    | 2.721.464         | 2.482.787         |
| Onderhoud- en energiekosten            | 3.510.814         | 3.816.118         |
| Huur en leasing                        | 10.045.874        | 8.807.189         |
| Totaal overige bedrijfskosten          | <u>33.922.188</u> | <u>36.734.101</u> |

## 19. Financiële baten en lasten

| <i>De specificatie is als volgt :</i>                   | <u>2010</u>     | <u>2009</u>       |
|---|-----------------|-------------------|
|   | €               | €                 |
| Rentebaten  | 0               | 3.147             |
| Resultaat deelnemingen                                  | 755.838         | 684.329           |
| Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten | 0               | 0                 |
| Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten | 0               | 0                 |
| Subtotaal financiële baten                              | <u>755.838</u>  | <u>687.476</u>    |
| Rentelasten   | -817.227        | -988.967          |
| Resultaat deelnemingen                                  | -6.525          | -191.057          |
| Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten | 0               | 0                 |
| Overige financiële lasten                               | 0               | 0                 |
| Subtotaal financiële lasten                             | <u>-823.752</u> | <u>-1.180.024</u> |
| Totaal financiële baten en lasten                       | <u>-67.914</u>  | <u>-492.548</u>   |



## 5.2 Overige gegevens

### 5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorgbalans heeft de jaarrekening 2010 vastgesteld in de vergadering van 25 mei 2011.

De raad van toezicht & advies van de Stichting Zorgbalans heeft de jaarrekening 2010 goedgekeurd in de vergadering van 25 mei 2011.

### 5.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 20, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van de reserve aanvaardbare kosten en het niet collectief gefinancierd vrij vermogen.

### 5.2.3 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

### 5.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

### 5.2.5 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Dhr. Drs. R. Jonkers, voorzitter RvB

Dhr. Drs. E.W.F. van Bockel, lid RvB

Mw. B.M. Witmer, Bsc., voorzitter RvT&A

Dhr. Drs. J.S. Hesp, lid RvT&A

Dhr. P.G.J.M. Hermsen Mha, lid RvT&A

Dhr. Drs. L. Mesman, lid RvT&A

Dhr. Drs. J.K.P. Bruinstroop, lid RvT&A

Dhr. Ir. E.H. Baron Van Tuyll van Serooskerken,  
lid RvT&A

### 5.2.6 Controleverklaring

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: Stichting Zorgbalans te Haarlem

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2010 van Stichting Zorgbalans te Haarlem gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2010 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### *Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur*

De Raad van Bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de in Nederland geldende Regeling verslaggeving WTZi. De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als hij noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Onze controle is tevens verricht in overeenstemming met het Controleprotocol bij de jaarverantwoording zorginstellingen 2010 van het ministerie van VWS.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden.

Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.



Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

*Oordeel betreffende de jaarrekening*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Zorgbalans per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

**Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Wij vermelden dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Voorschriften voor de inrichting van het Jaarverslag van zorginstellingen is opgesteld, en of -voor zover van toepassing- de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 25 mei 2011

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. Y.M. Jansen RA



**Zorgbalans**  
Postbus 6166  
2001 HD Haarlem  
Telefoon: 023-8918918  
[info@zorgbalans.nl](mailto:info@zorgbalans.nl)  
[www.zorgbalans.nl](http://www.zorgbalans.nl)