

Jaarverslag 2016

Zorggroep Almere



**Wij zijn er als u
ons nodig heeft**

zorggroep-almere.nl

**Zorggroep
Almere**



Inhoud

I. Inleiding	3
II. Zorggroep Almere de organisatie	3
Doelstelling	3
Kerntaken en werkgebieden	5
Cliëntervaringsonderzoek	7
Klachten	7
Centrale cliëntenraad	8
Governance	9
Raad van Toezicht	9
Raad van Bestuur	13
Medewerkers	15
Stakeholders	17
III. Financieel beleid	18
Ratio's	18
Resultaat naar segment	19
Huisartsenzorg	19
Huisartsenpost	20
Intramurale ouderenzorg	20
Wijkverpleging	20
Jeugdgezondheidszorg	20
Psychosociale ondersteuning	20
Geriatrische revalidatiezorg	20
Verloskunde	21
Ondersteunende diensten	21
Deelnemingen	21
Overig	21
Zorgapotheken Flevoland B.V.	21
Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V.	22
Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.	22
Pharmacyshop B.V.	22
Financiële instrumenten	22
IV. Toekomstparagraaf	22
Doelen 2017	22
Investerings/financieringsbehoefte	23
Risico's	24
Bijzondere gebeurtenissen na afsluiting jaarrekening	26
V. Jaarrekening Zorggroep Almere	

I. Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag over 2016 van Stichting Zorggroep Almere. Als maatschappelijke onderneming leggen wij verantwoording af over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten. We doen dit conform de geldende jaarverslaggevingregels voor zorginstellingen. Dit jaarverslag is een beknopte weergave van hetgeen afgelopen jaar aan inspanningen is geleverd om onze missie en doelen te bereiken. Een meer beeldende verantwoording waaronder gegevens over cliëntervaringen, kwaliteit (systemen), klachten, complimenten en medezeggenschap wordt via de website van Zorggroep Almere toegankelijk gemaakt (www.zorggroep-almere.nl).

II. Zorggroep Almere de organisatie

Doelstelling

Missie en visie

De wereld om ons heen verandert en Zorggroep Almere verandert mee. Dat is de gedachte van waaruit de organisatie in 2016 aan het werk is gegaan om uitvoering te geven aan het in 2015 opgestelde meerjaren strategisch beleidskader 2016 -2020 met de ondertitel “Sterk in persoonlijke zorg”.

Het doel dat de organisatie voor ogen staat is een goed, integraal en multidisciplinair zorgaanbod organiseren, dichtbij waar mensen wonen: het gezondheidscentrum in de wijk, letterlijk thuis of in de gastvrije omgeving van één van onze woonzorgcentra. Naast nabijheid is persoonlijke aandacht een sleutelbegrip: Zorggroep Almere wil werken aan goede gezondheidszorg en preventie, waarbij de MENS voorop staat. Diens zorgvraag, wensen, behoeften en gezondheid zijn het vertrekpunt van onze dienstverlening.

In een driejarig transitieprogramma gaat sinds eind 2015 energie en aandacht uit naar een aantal specifieke speerpunten. Dat betreft in eerste instantie simpelweg ‘geld vrijmaken voor zorg’; Zorggroep Almere streeft naar een efficiënte en leane organisatie die ondersteunend functioneert aan de zorgprofessionals. Een aantal andere elementen zijn daar onlosmakelijk mee verbonden, zoals regie over het leven en over de geboden zorg blijft zoveel mogelijk in handen van de cliënt, zorgprofessionals voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en hebben ruimte hebben deze verantwoordelijkheid gestand te doen, aandacht voor vernieuwende werkwijzen en innovatie, duurzaamheid en dit alles in een gezonde organisatie.

Meer over deze strategie is te lezen in het Meerjaren Strategisch Beleidskader 2016-2020, te raadplegen via de website www.zorggroep-almere.nl. In hoofdstuk IV van dit jaarverslag komt de strategie van Zorggroep Almere ook nog nader aan de orde.

Een eerste jaar in transitie

Het jaar 2016 is het eerste volledige jaar geweest waarin Zorggroep Almere aan de transitie heeft gewerkt. Er is veel gebeurd. De Raad van Bestuur is het gehele jaar - opnieuw - in gesprek geweest op locaties met medewerkers, afdelingen en teams. Er zijn drie nieuwsbrieven over de transitie verschenen. Er is een relevant deelprogramma aan het transitieprogramma toegevoegd dat zich richt op ‘Het Gezondheidscentrum van de Toekomst’. Er zijn 32 bestuursbesluiten genomen. Deze besluiten zijn,

voorzien van de achterliggende overwegingen, op intranet gepubliceerd. Het management heeft op vele fronten veranderingen – groot en klein – doorgevoerd in de lijn van het meerjaren beleidskader. De ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad zijn actief betrokken geweest bij zowel besluiten waar op wettelijke basis hun stem gevraagd is, als bij onderwerpen waarover de Raad van Bestuur het gesprek heeft willen aangaan om te horen wat er leeft. Medewerkers zijn gaan bloggen over hun werk, zodanig dat er een aparte website is opgezet waar alle blogs van Zorggroep Almere terug te vinden zijn (www.zorggroep-almere.nl/blogs). En bovenal wordt in alle disciplines gewerkt aan verbetering, optimalisering van processen en vooral aan zorg waar de mens voorop staat. De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur bij dit alles met raad en daad terzijde gestaan.

Een aantal doelen uitgelicht

In het jaarplan van de Raad van Bestuur zijn de doelen voor de organisatie voor 2016 opgenomen. Voor een groot deel is Zorggroep Almere erin geslaagd deze te bereiken. Een greep : er zijn in het jaarplan twee belangrijke voorgenomen structuurwijzigingen opgenomen. Deze zijn beiden doorgevoerd en afgerond. Het gaat om een wijziging van aansturing van de organisatie. Deze vindt vanaf begin 2016 primair per discipline plaats, waar aansturing voorheen per stadsregio was georganiseerd. Ook zijn in 2016 ondersteunende stafteams samengevoegd tot één Bestuursbureau. Deze wijzigingen hebben er toe geleid dat er een afslanking heeft plaatsgevonden in het aantal medewerkers en managers. Beide veranderingen hebben bijgedragen aan de doelstelling van het Transitieprogramma 2016-2018 van Zorggroep Almere: 'Geld vrijmaken voor zorg'.

Leidinggevenden van Zorggroep Almere hebben zich ten doel gesteld om het voortouw te nemen in het opbouwen van de organisatie vanuit zelforganiserende teams, met het oog gericht op de cliënt (klantgericht). In de gehele organisatie zijn initiatieven ontplooid, veranderingen doorgevoerd met als doel te komen tot meer eigenaarschap voor integrale goede zorg voor de cliënt. Zelforganisatie is daarbij een effectief middel gebleken. Zorggroep Almere kiest in deze voor maatwerk. Disciplines en diensten lopen hun eigen pad rondom dit thema. Onmiskenbaar is echter de beweging ingezet dat het nemen van integrale verantwoordelijkheid voor de zorg aan de cliënt vanuit de organisatie mogelijk gemaakt moet worden en anderzijds niet vrijblijvend is. Dit heeft in 2016 geleid tot kleinere en grotere veranderingen op dit vlak, van volledig zelforganiserende teams tot teams die met behulp van coaches aan het werk zijn en teams die met een leidinggevende werken aan dit onderwerp. Zorggroep Almere vindt dit een positieve beweging en zal in 2017 verder inzetten op leiderschap dat deze richting nader ondersteund.

Zorggroep Almere had zich voorts ten doel gesteld om de discipline jeugdgezondheidszorg in goede samenwerking met GGD en gemeente Almere in een nieuwe coöperatie positioneren zodat dienstverlening geoptimaliseerd wordt voor kinderen van 0 tot 19 jaar. Deze doelstelling is ten dele gehaald. Op inhoudelijk vlak is de samenwerking gerealiseerd. De coöperatie is in 2016 echter nog niet opgericht, aangezien het formele besluitvormingstraject bij de gemeente meer tijd heeft gekost dan was voorzien.

Zorggroep Almere heeft zich ten doel gesteld om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en bij verzuim actief te stimuleren dat wordt gewerkt aan terugkeer in het arbeidsproces. Er is in 2016 beleid geïmplementeerd rond duurzame inzetbaarheid. Er is een nieuwe arbodienst gecontracteerd die principes van duurzame inzetbaarheid binnen Zorggroep Almere ondersteunt en helpt uitrollen. Het verlagen van het ziekteverzuimcijfer is daarop nog niet gevolgd, maar Zorggroep Almere heeft vertrouwen in de aanpak en zal daarmee in de toekomst doorgaan.

Kerntaken en werkgebieden

Onderdeel van Stichting Zorggroep Almere zijn:

- Zorgapotheken Flevoland B.V. (ZAF B.V.)
Kernactiviteit van Zorgapotheken Flevoland is, als instelling voor multidisciplinaire eerstelijns gezondheidszorg, het verlenen van diensten op het gebied van farmacie en apotheken en het distribueren (inkopen en verkopen) en (doen) produceren van medicijnen.
- Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V.
Kernactiviteit van Fysiotherapie Zorggroep Almere is het verlenen van fysiotherapeutische zorg. Deze B.V. is op 15-10-2015 opgericht en de activiteiten zijn per 1-1-2016 vanuit de Stichting Zorggroep Almere ingebracht.
- Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V. (ZAOB)
Kernactiviteit van ZAOB is het beleggen van vermogen in vastgoedobjecten die nagenoeg geheel worden verhuurd aan organisatorische onderdelen van Stichting Zorggroep Almere.
- Ciran Almere B.V.
Van juni 2013 tot 1 juni 2016 was Stichting Zorggroep Almere voor 50% aandeelhouder en Preventiecentrum Almere voor de andere 50% aandeelhouder. Kernactiviteit van Ciran Almere B.V. is revalidatie en arbeidsactivering gerelateerd aan klachten van lichamelijke en/of psychische aard. Op 1 juni 2016 heeft Zorggroep Almere haar aandelen overgedragen aan het Preventiecentrum Almere.
- Zorg Thuis Flevoland B.V. (ZTF B.V.)
Kernactiviteit van Zorg Thuis Flevoland was het verlenen van ondersteuning bij het voeren van een huishouding en het verlenen van daarmee verband houdende diensten. Vanaf 2014 hebben geen activiteiten plaatsgevonden binnen de B.V. In verband met aflopende verplichtingen bestaat de B.V. nog wel.
- Vastgoed voor Zorg B.V.
Kernactiviteit van Vastgoed voor Zorg B.V. was het verlenen van diensten op het gebied van projectmanagement, projectontwikkeling en beheer van onroerend goed. In 2016 vonden alleen activiteiten plaats met betrekking tot het huurcontract Randstad 22-01.
- Pharmacyshop B.V.
Kernactiviteit van Pharmacyshop B.V. is het verlenen van diensten op het gebied van farmacie en apotheken. In 2016 vonden alleen activiteiten plaats met betrekking tot verhuur van één pand aan Stichting Zorggroep Almere.



De kernactiviteiten van Zorggroep Almere beslaan de volgende deelgebieden:

- Eerstelijns zorg: huisartsgeneeskunde, geneesmiddelenvoorziening (farmacie), fysiotherapie, verloskunde (waaronder ook zwangerschapseducatie en lactatiekunde), jeugdgezondheidszorg, spoedeisende hulp (overdag), huisartsenpost (onderdeel van Spoedpost, spoedeisende hulp buiten kantoor tijden);
- Zorg thuis: wijkverpleging, medisch specialistisch verpleegkundige zorg en gespecialiseerde gezinsverzorging (GGV);
- Intramurale (ouderen)zorg: somatische zorg, psychogeriatrische zorg, tijdelijke opvang (eerstelijns verblijf), geriatrische revalidatiezorg;
- Maatschappelijke dienstverlening: algemeen maatschappelijk werk, jeugdhulpverlening, jongeren maatschappelijk werk, schuldhulpverlening (verleend in het samenwerkingsverband van de wijkteams) groepswerk en sociaal raadsliedenwerk;
- Overige dienstverlening: maaltijdvoorziening en dagopvang.

Toelatingen zijn verleend voor Wlz-functies:

- persoonlijke verzorging;
- verpleging;
- begeleiding;
- behandeling;
- verblijf.

De zorg wordt geleverd aan cliënten met een lichamelijke aandoening, beperking of handicap, een geestelijke aandoening, psychosociale problemen of een psychogeriatrische aandoening of beperking.

De activiteiten van Zorggroep Almere richtten zich ook in 2016 op de inwoners van de stad Almere.

Voor de wet langdurige zorg viel ook in 2016 het Almeerse werkgebied onder het budget van Zorgkantoor regio 't Gooi.

Cliëntervaringsonderzoek

Er hebben in 2016 cliëntervaringsonderzoeken plaats gevonden bij cliënten van de wijkverpleging, de huisartsen, farmacie, fysiotherapie, verloskunde en de intramurale ouderenzorg.

De uitkomsten zijn gedeeld met medewerkers, cliëntenraden, management en de interne toezichthouder. De doelstellingen op het gebied van kwaliteitsverbetering bij de diverse disciplines, die zowel intern als extern zijn afgesproken, zijn behaald.

Klachten

Een klacht betreft elk signaal van onvrede dat een cliënt (of een vertegenwoordiger van een cliënt) kenbaar maakt aan Zorggroep Almere. Cliënten kunnen gebruik maken van een formulier op internet of van het telefoonnummer van het interne klachtenbureau. Klachten die worden gemeld, worden in eerste instantie door de leidinggevende van degene waarover de onvrede gaat, opgepakt (bemiddeld). Het overgrote deel van de klachten kan op deze wijze afgehandeld worden. Indien een cliënt niet tevreden is over het gesprek dat hij heeft gevoerd, kan hij zijn klacht formeel indienen bij de klachtencommissie van Zorggroep Almere.

In 2016 zijn er 405 klachten ingediend. Hiervan hebben 9 klagers een klacht ingediend bij klachtencommissie, één klager heeft zijn klacht later ingetrokken en is een schadeprocedure gestart. Daarnaast is er een uitspraak gedaan over een klacht die in 2015 al was ingediend. In totaal bevatten deze klachten 18 deelklachten. De klachtencommissie verklaarde 3 (deel)klachten gegrond en 14 (deel)klachten ongegrond. Bij één klachtonderdeel kon de commissie geen uitspraak doen.

Er zijn twee aanbevelingen gedaan door de klachtencommissie. Een aanbeveling betreft de huisartsenpost en het advies om bij een terugbelverzoek in het journaal de reden van terugbellen te vermelden. De andere aanbeveling gaat over het belang van heldere (werk)afspraken wanneer er bij een casus meerdere (in- en externe) hulpverleners zijn betrokken. Deze aanbevelingen zijn overgenomen.

In 2016 zijn de interne voorbereidingen getroffen om te voldoen aan de nieuwe Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (Wkkgz). Op grond van deze wet vervalt de verplichting om een interne klachtencommissie te hebben. Zorggroep Almere heeft echter besloten om deze voorziening voor cliënten te continueren. . De doorslaggevende overweging om de interne klachtencommissie niet op te heffen, is het behouden van het leerrendement van de behandeling van klachten. De ervaring leert dat bij juridisering van een klacht het leerrendement en de wil om ervan te leren ondergesneeuwd kan raken. Zorggroep Almere acht leren en verbeteren juist belangrijke waarden.

Resultaat van afgehandelde klachten:

In 2016 zijn er totaal 405 klachten ingediend. Hierover hebben 293 klagers aangegeven tevreden te zijn over de afhandeling van de klacht. 15 klagers zijn niet tevreden , 27 klagers hebben de klacht niet doorgezet. Van 70 klagers is het oordeel over de afhandeling niet bekend.

Totaal naar aard	2016		2015	
	Aantal	%	Aantal	%
Organisatie	162	40	258	51
Relatie	110	27	113	22
Zorginhoud	133	33	139	27
Totaal	405	100%	510	100%

Top drie klachten naar inhoud

De top drie van 2016:

1. Klantvriendelijkheid/bejegening (93 deelklachten, categorie Relatie)
2. Medicatie (40 deelklachten, categorie Zorginhoudelijk)
3. Diagnostiek/onderzoek (39 deelklachten, categorie Zorginhoudelijk)

De top drie van 2015

1. Klantvriendelijkheid/bejegening/communicatie (93 deelklachten, categorie Relatie)
2. Klantgerichtheid/service (68 deelklachten, categorie Organisatie)
3. Beschikbaarheid (52 deelklachten, categorie Organisatie)

In 2016 heeft Zorggroep Almere een nieuw klachtenreglement opgesteld in verband met de eisen van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (Wkkgz). Vanaf 2017 is Zorggroep Almere conform de nieuwe wettelijke eisen aangesloten bij de landelijke geschilleninstanties.

Centrale cliëntenraad

De centrale cliëntenraad heeft in 2016 9 adviesaanvragen ontvangen van de Raad van Bestuur. Hierop zijn 8 adviezen uitgebracht. Er zijn 7 positieve adviezen uitgebracht zonder nadere vragen. In één adviesaanvraag heeft de Cliëntenraad eerst nadere vragen gesteld en daarna alsnog een positief advies afgegeven. In één adviesaanvraag is geen advies gegeven, maar zijn in overleg werkafspraken gemaakt.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft in 2016 7 adviesaanvragen en 7 instemmingsaanvragen ontvangen. Op 6 adviesaanvragen heeft de Ondernemingsraad een positief advies gegeven. Op één adviesaanvraag heeft de Ondernemingsraad alleen een advies gegeven. Van de 7 instemmingsaanvragen bestond 1 aanvraag uit meerdere onderdelen. De Ondernemingsraad heeft deze onderdelen apart behandeld. Hij is wel met alle onderdelen akkoord gegaan. Met de overige instemmingsaanvragen heeft de Ondernemingsraad ook ingestemd, waarvan 2 na aanpassing van het voorgenomen besluit door de Raad van Bestuur. Alle besluiten van de Ondernemingsraad zijn na intensief en constructief overleg met de Raad van Bestuur tot stand gekomen.

Governance

Zorggroep Almere volgt de laatste inzichten van corporate governance. Zij committeert zich daarbij aan de Zorgbrede Governancecode. In 2016 betrof dat de code die in 2010 is vastgesteld. Eind 2016 is een nieuwe versie van de code bekend geworden. De Raad van Bestuur heeft zich tezamen met de Raad van Toezicht eind 2016 verdiept in de nieuwe normen en daar waar nodig of wenselijk eind 2016 de jaaragenda 2017 van de Raad van Toezicht op aangepast.

De statuten, het reglement Raad van Toezicht, de profielschets Raad van Toezicht en het reglement Raad van Bestuur zijn volgens deze code ingericht. In de statuten en de reglementen is de verhouding tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur vastgelegd alsook de verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de werkwijze. In 2017 zullen genoemde documenten langs de nieuwe code worden gelegd en zullen daar waar nodig aanpassingen worden doorgevoerd.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het gevoerde beleid van de Raad van Bestuur. Daarnaast vervult de Raad van Toezicht de werkgeversfunctie voor de Raad van Bestuur en is sparringpartner op belangrijke vraagstukken. De Raad van Toezicht bestond in 2016 uit zes leden. Zij bespreekt minimaal zes keer per jaar met de Raad van Bestuur de ontwikkelingen en gang van zaken in de organisatie. De leden van de Raad van Toezicht ontvingen in 2016 een vergoeding van € 8.500,- en de voorzitter € 12.750,-.

Samenstelling in 2016:

Naam	Datum benoeming	Datum herbenoeming	Uiterlijk tot
De heer B. A. Spelbos (voorzitter; lid remuneratiecommissie)	13-03-2012	13-03-2016	13-03-2020
Mevrouw H. Vlug (voorzitter remuneratiecommissie)	19-01-2010	19-01-2014	19-01-2018
De heer J.M.G. Reijners (lid auditcommissie)	19-01-2010	19-01-2014	19-01-2018
Mevrouw K. Arib (lid commissie kwaliteit en veiligheid)	24-05-2012	24-05-2016	In verband met nieuwe functie afgetreden op 21 januari 2016.
De heer A. Munnik (voorzitter auditcommissie)	01-01-2014	01-01-2018	01-01-2022
De heer G. van der Wal (voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid; miv 1 januari 2015 vice voorzitter)	01-01-2014	01-01-2018	01-01-2022
De heer A.W. Warnar (lid commissie kwaliteit en veiligheid)	01-01-2015	01-01-2019	01-01-2023

(neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht zijn:

B.A. Spelbos

- Bestuursadviseur;
- lid Raad van Commissarissen Woningstichting Portaal, Utrecht;

- lid Raad van Commissarissen Woonstichting Intermaris, Hoorn;
- lid Raad van Toezicht Samen Veilig Midden Nederland, Utrecht;
- lid Bestuur Bataviawerf, Lelystad (tot 1 januari 2017);
- lid Bestuur de Witte Olifant, Almere;
- lid Bestuur van de gemeenschappelijke regeling Nieuw Land;
- Erfgoedcentrum Lelystad (tot 1 januari 2017).

H. Vlug

- Directeur onderwijs, jeugd en zorg, gemeente Amsterdam (tot 1 augustus 2016);
- concern-directeur stedelijke ontwikkeling, gemeente Zaanstad (vanaf 1 december 2016);
- penningmeester stichting leerstoel actief burgerschap
- bestuurslid Ben Sajat centrum.

J.M.G. Reijners

- Gepensioneerd;
- voorzitter Bestuur Stichting SAL / SAL Beheer B.V.

A. Munnik

- Partner Treasury Zorg;
- partner VB Zorg.

G. van der Wal

- Adviseur;
- lid Raad van Toezicht UMCU Universitair Medisch Centrum Utrecht;
- voorzitter Stuurgroep Passende zorg in de laatste levensfase KNMG;
- voorzitter Commissie Arbeidsgerelateerde zorg KNMG;
- lid Raad van Toezicht Groene Hart Ziekenhuis, Gouda;
- voorzitter ZonMw programma Palliantie-Nationaal Programma Palliatieve Zorg;
- voorzitter Raad van Advies Prinses Maxima Centrum - Shared Care UMC;
- vice-voorzitter Raad van Commissarissen Medisch Centrum Slotervaart, Amsterdam;
- voorzitter Stuurgroep ABS-artsen KNMG;
- voorzitter commissie Preventie Wiegendood Nederlands Centrum Jeugdgezondheid;
- voorzitter Beleidscollege SCEN (Steun en Consultatie Euthanasie Nederland).

A.W. Warnar

- Algemeen directeur Cliëntenbelang, Amsterdam;
- lid Raad van Toezicht Stichting Rijncoepel, Leiden;
- lid Raad van Advies WeHelpen.nl;
- lid Bestuur Stichting Samenwerkende Instellingen Gezondheidszorg Regio Amsterdam (SIGRA)
- lid Raad van Advies Eerste Lijn Amsterdam.

Werkwijze en besluiten van de Raad van Toezicht in 2016

Vaste onderdelen op de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn de financiële rapportages, de rapportages kwaliteit en veiligheid en de kwartaal- en voortgangsrapportages van de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 goedkeuring gegeven aan en/of het volgende besluit genomen:

Besluitenlijst 14 maart 2016 Raad van Toezicht

1. Goedkeuring Jaarplan Raad van Bestuur 2016;
2. Goedkeuring verbouwingsplannen De Spil en De Haak met daarbij geformuleerde aandachtspunten voor toekomstige vastgoed aanbiedingsbrieven;
3. Benoeming Ben Spelbos voor een tweede termijn als voorzitter van de Raad van Toezicht.

Besluitenlijst 23 mei 2016 Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht geeft goedkeuring aan de jaarrekening en het jaarverslag 2015 van Stichting Zorggroep Almere;
2. De Raad van Toezicht verleent decharge aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid 2015;
3. De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan de voorgenomen renovatie van de 'oude' Bouwmeester;
4. De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan het voorgenomen besluit tot afstoten door Zorggroep Almere van de deelneming in Ciran Almere B.V.;
5. De Raad van Toezicht besluit conform het advies in de notitie over de Wet DBA om tot januari 2017 geen wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop de vergoedingen worden betaald door Zorggroep Almere. Vanaf januari 2017 zal dan door de leden worden gedeclareerd, eventueel via een factuur.

Besluitenlijst 22 augustus 2016 Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht geeft goedkeuring aan toetreding van de discipline JGZ tot de coöperatie Jeugdgezondheidszorg Almere UA.

Besluitenlijst 24 oktober 2016 Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht geeft goedkeuring aan de voorgenomen bundeling van managementkrachten met De Schoor, zoals beschreven in de voortgangsrapportage Raad van Bestuur.

Besluitenlijst 15 december 2016 Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur om de offerte inzake financiering renovatie Haak, Spil en Bouwmeester te accepteren;
2. De Raad van Toezicht geeft goedkeuring aan het jaarplan en de begroting 2017 Raad van Bestuur

Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft, conform het reglement, een tweetal overlegvergaderingen bijgewoond tussen de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur.

Het jaarlijkse reguliere overleg met de centrale cliëntenraad heeft eveneens plaatsgevonden.

De Raden van Toezicht van Zorggroep Almere en het Flevoziekenhuis ontmoeten elkaar – als belangrijke zorgpartners in Almere - volgens afspraak eenmaal per jaar, zo ook in 2016.

De jaarrekening en van Zorggroep Almere en apothekersorganisatie Zorgapotheken Flevoland BV waar Zorggroep Almere bestuurder van is, alsmede het accountantsverslag 2016 zijn besproken in aanwezigheid van de externe accountant. Voorts heeft de auditcommissie twee maal gesproken met de externe accountant en is er overleg gevoerd buiten aanwezigheid van het bestuur.

De Raad van Toezicht heeft afgelopen jaar in haar vergadering een aantal inhoudelijke thema's behandeld d.m.v. verdiepingsgesprekken. Hierbij waren de managers van de betreffende disciplines of diensten aanwezig. Onder meer is gesproken over de intramurale ouderenzorg, over de aanpak van ziekteverzuim en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, over de bedrijfsvoering bij de discipline fysiotherapie en over het ICT-beleid van Zorggroep Almere. Een thematische middag werd met de Raad van Bestuur gewijd aan 'Waar staat Zorggroep Almere eind 2018'. In het algemeen is het vastgoed van Zorggroep Almere in 2016 een belangrijk onderwerp van gesprek geweest tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft drie maal een thematisch werkbezoek binnen de organisatie afgelegd, voorafgaand aan de reguliere vergadering. Tot slot hebben een aantal leden van de Raad van Toezicht deel genomen aan enkele locatiebezoeken van de Raad van Bestuur.

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren. Dit doet de Raad buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur levert input ten behoeve van de zelfevaluatie van de raad. In december 2016 heeft deze evaluatie plaatsgevonden.

Commissies Raad van Toezicht

Om zijn toezichthoudende taak goed uit te kunnen oefenen werkt de Raad van Toezicht met drie vaste commissies. Zo beoordelen de leden van de auditcommissie onder andere de interne (financiële) controle en risicobeheersing, de financiële informatievervalsing, de interne en externe audits en de naleving van regelgeving (compliance). De auditcommissie heeft in 2016 vier keer vergaderd.

De remuneratiecommissie zorgt voor de jaarlijkse beoordeling van het functioneren van de Raad van Bestuur en rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft in de beoordeling over 2016 vastgesteld dat het bestuur een goede en volledige invulling aan haar taak heeft gegeven. De Raad van Toezicht heeft voldoende informatie van de Raad van Bestuur ontvangen om goed toezicht te kunnen houden. Ook richt deze commissie zich op de selectie en aanstelling van het bestuur en de leden van de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht over de beloning. De Raad heeft eind 2016 in het licht van de Wet DBA de wijze van uitbetaling van de vergoeding voor leden en voorzitter, vastgelegd.

Verder is voor 2016 de vergoeding voor de leden van de Raad van Toezicht opnieuw vastgesteld. Hierbij is gekozen voor een verhoging tot de helft van de maximale toegestane vergoeding conform de WNT.

De remuneratiecommissie heeft twee maal vergaderd in 2016.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid is een vaste commissie van de Raad van Toezicht. De commissie ondersteunt de Raad bij de uitvoering van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op de kwaliteit en veiligheid van zorg, op de beheersing van de risico's en op de naleving van wet- en regelgeving op het gebied van zorg. Het betreft dan onder meer regelgeving vanuit de Inspectie voor de Gezondheidszorg, uitkomsten en aanbevelingen interne- en externe audits, en accreditaties (o.a. HKZ). De commissie heeft tot taak de toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht op het gebied van kwaliteit en veiligheid meer diepgang te geven. De commissie toetst het kwaliteits- en veiligheidsbeleid van de Raad van Bestuur en is klankbord voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De commissies kwaliteit & veiligheid van de centrale Clientenraad en de Raad van Toezicht ontmoeten elkaar sinds 2016 één maal per jaar.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft vijf keer vergaderd in 2016.

Raad van Bestuur

Zorggroep Almere wordt bestuurd door twee bestuurders.

- mevrouw A.G. Hartemink, voorzitter Raad van Bestuur;
- de heer S.H.B. Han, lid Raad van Bestuur.

Nevenfuncties van de bestuurders in 2016 zijn:

Lidy Hartemink

- lid Raad van Commissarissen OCA;
- lid Raad van Commissarissen Univé Dichtbij;
- moderator Avicenna, Academie voor leiderschap;
- docent Leiderschapsprogramma Algemene Bestuursdienst (via Avicenna).

Steven Han

- bestuurslid Stichting Steun Schoolkinderen Indonesië.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de totale organisatie van Zorggroep Almere.

De hoofdtaak van het bestuur is het bepalen van de strategie en het 'richten' van de organisatie op de gestelde doelen op korte en lange(re) termijn. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van risico's en financiering en kwaliteit van de verleende zorg.

De samenwerking binnen de Raad van Bestuur is vastgelegd in een reglement met taken en verantwoordelijken. De Raad van Bestuur vergadert wekelijks in aanwezigheid van de concerncontroller. De bestuurders hebben een verdeling in portefeuilles aangebracht waarbij elke manager van een discipline of ondersteunende afdeling één van beide bestuursleden als eerst aanspreekbare bestuurder heeft.

Bezoldiging bestuurders

De bezoldiging van de twee bestuurders, is vastgesteld op basis van de WNT. Voor zorginstellingen geldt een specifieke sectorale norm. De Regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen Zorg- en welzijnssector kent een klasseindeling (I t/m V) met verschillende maxima. De Raad van Toezicht heeft de klasse indeling voor de bestuurders vastgesteld op klasse V met het geldende maximum op € 179.000,-. De indeling – die onder de WNT2 in 2016 werd aangepast - is gebaseerd op onder andere bestuurlijke complexiteit, impact en omvang. Voor de voorzitter en lid van de Raad van Bestuur bedraagt de salariëring in 2016 respectievelijk € 177.875,- en € 158.304,-. De salariëring van beide bestuurders passen binnen de gestelde bezoldigingsmaximum van klasse V. Hiermee wordt voldaan aan de wet normering topinkomens.

Onkosten bestuurders

Conform de nieuwe governancecode worden hier de gemaakte onkosten 2016 verantwoord.

Vaste en variabele onkosten	€ 3.600
Opleidingskosten	€ 10.198
Representatiekosten	€ 8.220
Totaal	€ 22.018

Vaste en variabele onkosten betreft de vaste onkostenvergoeding bestuurders en representatiekosten betreffen o.a. bloemen, cadeaus, broodjes, catering, rouwadvertenties.

Aandachtspunten per discipline

In 2016 heeft de *huisartsendiscipline* een positief resultaat behaald. De taken voor de huisartsendiscipline nemen toe door maatschappelijke veranderingen, zoals het langer thuis wonen van ouderen en door bezuinigingen in de GGZ en de WMO. Daarnaast vindt vooral binnen de ketenzorg een verschuiving van taken plaats van de tweedelijnn naar de huisartsenpraktijk. Het is binnen de discipline zoeken naar een nieuw evenwicht in taken, verantwoordelijkheden en tijdsbesteding en manieren om de hoge werkdruk op te vangen.

In 2016 is – conform de CAO gezondheidscentra – een nieuw overlegorgaan ‘huisartsenraad’ opgezet. Hiermee zal in 2017 de eerste ervaring worden opgedaan.

Zorggroep Almere biedt mensen met een chronische aandoening samenhangende multidisciplinaire zorgprogramma's aan. Naast de al lang bestaande programma's voor COPD en diabetes zijn er nu zorgprogramma's voor mensen met een hartvaatziekte of een verhoogd risico hierop en voor kwetsbare ouderen. In 2016 zijn een aantal vrijgevestigde huisartsen gecontracteerd bij deze zorgprogramma's. Het zorgprogramma kwetsbare ouderen is een multidisciplinair zorgaanbod, waarin ook de wijkverpleging, farmacie, fysiotherapie, specialisten ouderengeneeskunde en ergotherapie deelnemen.

In de care is veel aandacht uitgegaan naar implementatie van een nieuw elektronisch cliëntendossier. Zowel in de *intramurale ouderenzorg* als in de *wijkverpleging* is de implementatie eind 2016 afgerond. Intramuraal heeft daarnaast voldaan aan de eisen die het zorgkantoor in de inkoopvoorwaarden heeft verwerkt ten aanzien van uitwerking van kwalitatieve verbeteringen. Het programma Passende Zorg & Aandacht (voorheen verwerkt in Het Verbeterwiel) is door de verzekeraar positief beoordeeld hetgeen betekent dat de volledige variabele beloning van 3% is toegekend.

In 2016 heeft de *jeugdgezondheidszorg* (JGZ) opnieuw veel aandacht gevraagd. Er is veelvuldig overleg geweest met de GGD Flevoland en gemeente Almere teneinde het pad naar de oprichting van een Coöperatie JGZ Almere te effenen. Naar verwachting wordt begin 2017 door alle benodigde stakeholders groen licht gegeven voor de formele oprichting van de rechtspersoon.

De discipline *fysiotherapie* heeft in 2016 het eerste jaar als zelfstandige discipline gedraaid. De resultaten over 2016 laten nog niet de gewenste financiële resultaten zien. Er is vooruitgang geboekt, maar het bedrijfsresultaat blijft een groot punt van zorg. Zie verder ook paragraaf IV.

De discipline *verloskunde* is bezig met een intensief verandertraject. De verloskundigen zijn met behulp van externe ondersteuning aan het onderzoeken of en hoe zij zonder teammanager verder kunnen en hebben hiertoe de ruimte gekregen om dit te exploreren. Voor de discipline *psychosociale ondersteuning* is besloten om de krachten te bundelen met welzijnsorganisatie De Schoor om voor Almeerders een bredere welzijnsfunctie te kunnen bieden. De Schoor heeft in december 2016 de verantwoordelijkheid voor het disciplinemanagement PSO op zich genomen. De medewerkers van PSO blijven in dienst van Zorggroep Almere. De afspraken over de samenwerking hebben beide organisaties vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Bij de discipline *geriatrische revalidatie zorg* heeft Zorggroep Almere in 2016 vervolg gegeven aan de intensieve samenwerking met Vivium. Vivium blijft de operationele aansturing van de geriatrische revalidatie op onze locatie Flevoburen verzorgen. Door deze samenwerking zijn wij in staat om de

kwaliteit voor deze specifieke zorg te borgen en bewerkstelligen dat de geriatrische revalidatiezorg binnen de grenzen van de gemeente Almere voor onze cliënten beschikbaar blijft. Zorggroep Almere en Vivium hebben hiervoor de samenwerkingsovereenkomst uit 2015 met 2 jaren verlengd. Het bedrijfsresultaat Zorgapotheken Flevoland B.V. is negatief beïnvloed door gereserveerde kosten voor schikking ORT- tijdens vakantie 2012-2016 (-/-k€ 58) en eenmalige afwikkelingskosten (totaal -/- k€ 202). Verdere rapportage met betrekking tot *farmacie* is te vinden in het jaarverslag Zorgapotheken Flevoland B.V. 2016.

Zorggroep Almere heeft een aantal verhuizingen en verbouwingen van gezondheidscentra gerealiseerd in 2016. De verbouwing van De Spil is gestart en daarvoor zijn De Spil en De Schakel nu (grotendeels) samen gehuisvest op locatie De Schakel. De Bouwmeester, De Binder en De Molenwiek hebben eind 2016 voorbereidingen getroffen voor een verhuizing begin 2017. De nieuwe Bouwmeester is geheel verbouwd, zodat De Molenwiek en de oude Bouwmeester daarin samen gehuisvest konden worden.

Tenslotte heeft de Raad van Bestuur, bij het eind 2015 gestarte Programma Transitie, een nieuw deelprogramma onder gebracht, te weten: 'Het Gezondheidscentrum van de Toekomst'. Er zijn twee programmaleiders aangesteld voor een periode van 2 jaar, die in nauwe samenwerking met de manager huisartsgeneeskunde de inrichting van de gezondheidscentra onder de loep nemen en het multidisciplinaire karakter vorm en inhoud geven.

Management Overleg

Het management van de organisatie wordt eind 2016 gevormd door 5 discipline managers en 6 managers ondersteunende afdelingen. Deze groep is tot stand gekomen na ruim 30% afslanking van het management in het laatste deel van 2015 en in 2016. Maandelijks komt het management bijeen om discipline of afdeling overstijgende zaken te bespreken, samen met de Raad van Bestuur. Twee maal per jaar delen zij een gezamenlijke inspiratiedag.

Medewerkers

In 2016 daalde het personeelsbestand. Op 31 december 2016 waren er 2.216 medewerkers in dienst bij het concern Zorggroep Almere tegen 2.289 medewerkers in 2015 en 2.413 in 2014. Circa 50% heeft een dienstverband korter dan 10 jaar (0-5 jaar: 524 en 5-10 jaar: 614). In 2016 is de instroom 218 nieuwe medewerkers en de uitstroom 297 medewerkers¹

Verloop	Aantal personeelsleden	Aantal fte
Instroom personeel in loondienst totale concern in verslagjaar	218	95
Uitstroom personeel in loondienst totale concern in verslagjaar	297	130

¹ De uitstroom is het aantal dienstverbanden. Sommige medewerkers binnen het concern hebben meerdere functies of meerdere kostenplaatsen, waardoor er administratief meer dienstverbanden zijn dan aantal medewerkers. Een medewerker kan stoppen met een dienstverband en meetellen in de uitstroom, maar wel in dienst blijven van Zorggroep Almere.

Vacatures	Totaal aantal vacatures per einde verslagjaar	Aantal moeilijk vervulbare vacatures per einde verslagjaar
Totaal personeel	16	5
Waarvan personeel met patiënt-/ cliëntgebonden functies	14	5

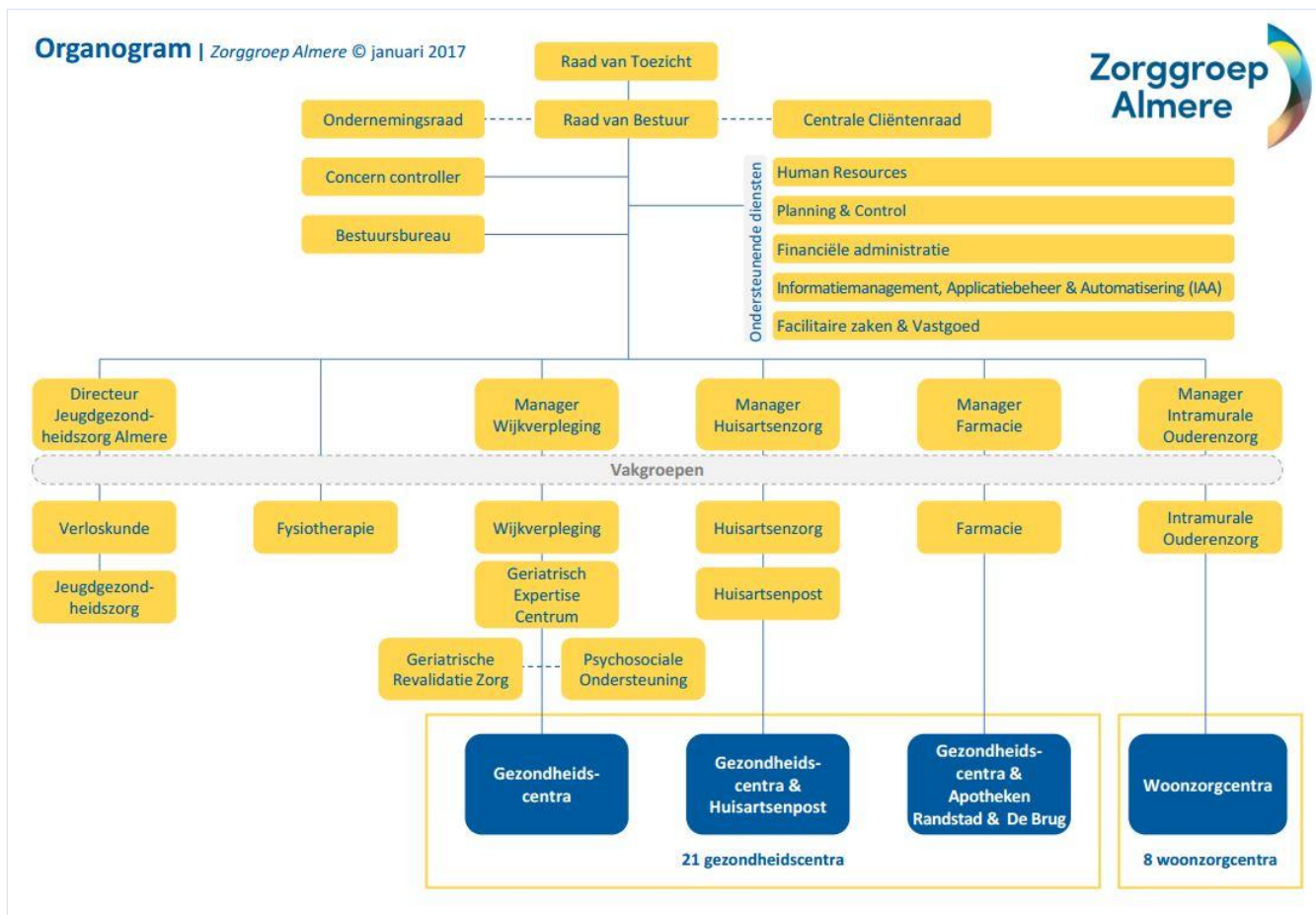
De opbouw van het personeelsbestand en het toenemend aantal oudere werknemers vraagt aandacht: 25% is jonger dan 35 jaar; 14% van het personeelsbestand met een vast contract is 59 jaar en ouder. Drie medewerkers zijn ouder dan de AOW-gerechtigde leeftijd en hebben een tijdelijk contract. Dit vraagt om maatregelen gericht op vitale medewerkers die met enthousiasme hun kennis en ervaring tot aan de pensioengerechtigde leeftijd inzetten. Nadrukkelijke aandacht voor gezondheid, inzetbaarheid en de dialoog en interventies op het juiste moment zijn daarbij essentieel. In het verslagjaar is in de wijkverpleging een start gemaakt met het programma Samen Vitaal, dat in 2017 organisatiebreed wordt uitgevoerd.

De doelstelling in het jaarplan Raad van Bestuur 2016 was een ziekteverzuim van maximaal 5,6%. Het ziekteverzuim is in 2016 echter gestegen ten opzichte van 2015. Over 2016 was het verzuimpercentage 6,19% tegen 5,87% in 2015. De meldingsfrequentie is licht gedaald naar 0,91. Zwaartepunt ligt bij het langdurig verzuim: 4,83%.

In 2016 hebben 16 medewerkers de wachttijd voor de WIA doorlopen, waarvan 1 verlengde wachttijd in verband met een loonsanctie, opgelegd in 2015. Van de 16 medewerkers zijn 9 medewerkers in de WGA gestroomd en 5 in de IVA (structureel en volledig arbeidsongeschikt). De overige medewerkers bleken minder dan 35% arbeidsongeschikt en ontvingen geen uitkering.

Totaal zijn er eind 2016 34 medewerkers met een actieve WGA-uitkering. Eind 2015 waren dit nog 40 medewerkers.

	2016		
	IVA	WGA	<35%
ZAF	1	0	0
ZGA	4	9	2
FYSIO	0	0	0



Stakeholders

Zorggroep Almere hecht belang aan een goede samenwerking met partners in het zorgveld. In 2015 is de samenwerking geïntensiveerd met een aantal voor Zorggroep Almere belangrijke stakeholders zoals de gemeente, zorgverzekeraars en collega zorg- en welzijnsinstellingen. Deze lijn is in 2016 voortgezet. Organogram Zorggroep Almere

III. Financieel beleid

Ratio's

Samenvatting financiële prestaties en -ratio's geconsolideerd

	Norm	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Bedrijfsresultaat (voor VPB)		-/-€ 1.144.232	€ 9.043
Resultaatio (resultaat/totale opbrengsten)	> 2%	-0,8%	0,0%
Gecorrigeerd voor kosten ORT tijdens vakantie 2012-2016		0,4%	
Solvabiliteit (Eigen vermogen/ balanstotaal)	>25%	37,0%	37,8%
Omzetratio (Eigen vermogen/totale opbrengsten)	>25%	20,8%	21,5%
Debt Service Coverage ratio (resultaat voor afschrijvingen en rentelasten/reguliere aflossing en rentelasten, conform definitie Rabobank)	> 1,3	1,7	1,6
Loan to value (langlopende schulden/materiële vaste activa)	<70%	52,7%	59,3%
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	> 1	1,5	1,6

Het geconsolideerde financiële resultaat is uitgekomen op -/-€ 1,1 miljoen, waarin eenmalige negatieve effecten zijn verwerkt van € 2,1 miljoen (2015: totaal negatief effect van k€ 25). Voor 2016 was een negatief resultaat begroot van k€ 412 met een onzekerheidsmarge van -/- € 4,6 miljoen tot + € 0,9 miljoen. In de begroting 2017 is een positief resultaat opgenomen van € 0,7 miljoen met een onzekerheidsmarge van -/- € 1,4 miljoen tot + € 1,6 miljoen.

Het genormaliseerde resultaat bedroeg in 2016 € 1,0 mln. ten opzichte van een genormaliseerd resultaat in 2015 van k€ 34. De eenmalige posten in 2016 hadden met name betrekking op:

1. Kosten in verband met Cao-afspraken ORT tijdens vakantie 2012-2016 (-/- € 1,8 mln.)
In het verleden is geen onregelmatigheidstoeslag betaald over opgenomen vakantiedagen in de periode 2012-2016. In de nieuwe CAO VVT 2016-2018 hebben Cao-partijen, ter beëindiging van onzekerheid en geschillen daarover en na langdurig en intensief overleg, een regeling getroffen. Aan alle betrokken medewerkers van Zorggroep Almere is, conform de CAO VVT 2016-2018, een schikkingsvoorstel gedaan, welke in 2017 uitbetaald zal worden. In de jaarrekening is hiervoor een bedrag opgenomen van € 1,7 mln. Deze kosten vloeien voort uit de landelijk gemaakte afspraken. Daarnaast is een voorziening getroffen voor betaling aan medewerkers waar geen CAO afspraken omtrent nabetaling ORT over opgenomen vakantiedagen van toepassing zijn, maar waarbij op grond van juridische uitspraken de verwachting is dat tot nabetaling wordt overgegaan (k€ 115).
2. Vastgoed: saldo van afwaarderingen, terugnemings waardevermindering en voorziening voor verlieslatend contract, totaal -/- k€ 499.
3. Overig (+/k€ 139)

De solvabiliteitsratio en debt service coverage ratio voldoen in 2016 aan de door externe financiers gestelde eisen. De resultaatio en de omzetratio voldoen niet aan de algemeen geldende normen.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2016 bestaat nog geen inzicht in de realisatie van het mbi-omzetplafond van bovengenoemde omzetsoorten. Voorzichtigheidshalve is de overproductie wet langdurige zorg (k€ 293) niet verantwoord in de omzet 2016, aangezien hiervoor plafonds per zorgaanbieder zijn afgegeven. Niettemin kan een landelijke toetsing van het macrobudget nog leiden tot verplichtingen voor Zorggroep Almere.

De stichting is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van een eventueel uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2016.

Resultaat naar segment

€	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Stichting Zorggroep Almere:		
Huisartsenzorg	1.389.806	-1.184.233
Huisartsenpost	-13.823	-15.540
Intramuraal	-208.268	621.629
Wijkverpleging	-445.702	132.511
Jeugdgezondheidszorg	-114.495	63.351
Psychosociale ondersteuning	-86.207	88.471
Fysiotherapie		-482.232
Geriatrische revalidatiezorg	-209.881	-646.591
Verloskunde	-351.697	-33.733
Ondersteunende diensten	-202.669	-75.568
Deelnemingen	68.831	-231.826
Overig	-1.254.637	151.756
Totaal stichting Zorggroep Almere	-1.428.742	-1.612.005
Zorgapotheken Flevoland B.V.	-77.291	162.331
Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V.	-493.884	
Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.	819.812	1.386.604
Zorg Thuis Flevoland B.V.	0	0
Vastgoed voor Zorg B.V.	13.670	-9.620
Pharmacyshop B.V.	22.203	81.732
Totaal generaal	-1.144.232	€ 9.043

De belangrijkste ontwikkelingen worden hieronder toegelicht.

Huisartsenzorg

Dit betreft de huisartsenzorg overdag, inclusief de gecontracteerde ketenzorg.

De omzet is ten opzichte van 2015 met € 3,2 mln. toegenomen:

- Het nieuw gecontracteerde zorgprogramma hart vaatziekten (k€ 1.060).
- Prestatieafspraken doelmatig voorschrijven en ketenzorg (k€ 708).
- Met zorgverzekeraar Zilveren Kruis zijn afspraken gemaakt over compensatie inkomstenverlies over 2015 (k€ 464). Hier staan extra ahg-kosten tegenover.
Effect op het resultaat per saldo k€ 286.
- Tariefstijgingen module POH-GGZ en M&I-verrichtingen, totaal k€ 341.
- De nieuwe modules kwetsbare ouderen, accreditatie en spiegelinformatie (k€ 256).

- De opbrengsten uit inschrijftarieven en verrichtingen bleef nagenoeg gelijk.

Hier staan hogere personeelskosten (-/-k€ 895) tegenover. Daarentegen zijn de overige bedrijfskosten gedaald (+ k€ 244), met name door lagere huisvestings- en overheadkosten. Als gevolg hiervan is het resultaat huisartsenzorg ten opzichte van 2015 verbeterd met € 2,6 mln. Hierin zijn deels eenmalige effecten opgenomen, waardoor het genormaliseerd resultaat 2016 uitkomt op k€ 718 positief.

Huisartsenpost

De zorgvraag op de Huisartsenpost neemt toe. Er is een stijging van het aantal verrichtingen van 3% ten opzichte van 2013 (2013 51.947 naar 2016 53.529). De vragen zijn vaak complexer door meer GGZ problematiek en vragen van thuiswonende ouderen. Om de wachttijd aan de telefoon te bekorten zijn er meer triagistes ingezet, is hun rooster aangepast en zijn ze extra opgeleid. Om de werkdruk te verminderen vindt een herschikking van taken plaats door de inzet van Physician Assistants.

Intramurale ouderenzorg

Het negatieve resultaat bij intramuraal wordt voor € 1,1 mln. verklaard door de kosten in verband met de Cao-afspraken ORT tijdens vakantie 2012-2016. Daarnaast is de overproductie WLZ niet verantwoord in de omzet 2016 (-/-k€ 293). In de omzet 2016 zijn de extra middelen voor waardigheid en trots ad k€ 447 verantwoord. In 2015 is de boekwaardereparatie De Overloop en De Kiekendief ad € 2,8 mln. zowel in de omzet als de kosten verantwoord. Gecorrigeerd voor de overproductie 2016, boekwaarde-reparatie, de geboekte nacalculaties en de omzet waardigheid en trots is de omzet 2016 ten opzichte van 2015 gedaald met k€ 395.

Het genormaliseerde resultaat 2016 is € 1,2 mln. positief. De verbetering van het resultaat komt door verbetering van de verhouding van inzet personeel ten opzichte van de omzet (68%/70%).

Wijkverpleging

Ook het resultaat wijkverpleging wordt negatief beïnvloed door de kosten in verband met de Cao-afspraken ORT tijdens vakantie 2012-2016 (effect -/- k€ 489). Exclusief de hiervoor genoemde bijzondere post is het genormaliseerde resultaat k€ 120 positief.

Jeugdgezondheidszorg

In 2016 is extra inzet gepleegd in verband met het samengaan met de jeugdgezondheidszorg 4-18 jaar van de GGD Flevoland en de voorbereiding van de oprichting van de coöperatie JGZ Almere die begin 2017 geëffectueerd zal worden. De meerkosten zijn grotendeels gedekt vanuit de subsidie van de gemeente (verschil -/- k€ 17). Het negatieve resultaat wordt vooral veroorzaakt door hogere personele inzet in het primair proces.

Psychosociale ondersteuning

Het positieve resultaat 2015 is, conform afspraken met de gemeente Almere, in 2016 ingezet, wat het negatieve resultaat verklaart.

Geriatrische revalidatiezorg

Ook bij de geriatrische revalidatiezorg wordt het resultaat negatief beïnvloed door de kosten in verband met de Cao-afspraken ORT tijdens vakantie 2012-2016 (effect -/- k€ 82). In 2016 is nog omzet over 2015 toegekend (+/+ k€ 122). Hiervoor gecorrigeerd is de omzet met k€ 283 (9%) gestegen ten opzichte van 2015. De omzetsijging wordt volledig veroorzaakt door productie eerstelijnsverblijf en zzp-plaatsen. De omzet op dbc's geriatrische revalidatiezorg is met name in de tweede helft van 2016 fors teruggelopen (-/- 19% ten opzichte van januari t/m juni 2016 -/-12% ten opzichte van de vergelijkbare periode 2015).

Exclusief de hiervoor genoemde bijzondere posten is de verhouding personele kosten ten opzichte van de omzet verbeterd. Qua kosten zijn met name de doorbelaste overige huisvestingskosten vanuit het Flevoziekenhuis extreem hoog (49% additioneel op de huurkosten), wat een structureel negatief effect heeft op het resultaat van de geriatrische revalidatiezorg. Dit kan niet structureel vertaald worden naar besparingen op inzet van zorgpersoneel. Doorgevoerde verbetermaatregelen hebben wel geleid tot verbetering van het resultaat ten opzichte van 2015.

Verloskunde

In 2016 is het verlies opgelopen tot k€ 352 (24% van de omzet). In de personeelskosten is een voorziening opgenomen voor nabetaling ORT. Daarnaast hebben dalende omzet en stijgende personeelskosten geleid tot dit verlies. Het genormaliseerde resultaat 2016 bedraagt k€ 291 negatief. Eind 2016 is de bedrijfsvoering van de verloskunde anders ingericht, waarbij voor 2017 een kostendekkende exploitatie is begroot.

Ondersteunende diensten

Het negatief resultaat wordt veroorzaakt door hogere kostenniveaus, deels structureel (automatiseringskosten e-hrm, accountantskosten, kosten salarisverwerking), deels tijdelijk (extra inzet personeel in verband met ziekte en projecten). Tevens is hier de dotatie aan de reorganisatievoorziening opgenomen (-/-k€ 302).

Deelnemingen

Heeft betrekking op Ciran Almere B.V. Op 1 juni 2016 heeft Zorggroep Almere de aandelen overgedragen aan het Preventiecentrum Almere.

Overig

Betreft tijdelijke kosten voor het Programma Transitie 2016-2018 (-/-k€ 214), reservering in verband met een verlieslatend contract (-/- k€ 670) en onvoldoende dekking huisvestingskosten gezondheidscentra (-/- k€ 432).

Zorgapotheken Flevoland B.V.

Zorgapotheken Flevoland B.V. is opgenomen binnen de geconsolideerde cijfers:

	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Bedrijfsresultaat	-/-€ 77.291	€ 162.331
Resultaattratio (resultaat/totale opbrengsten)	-0,2%	0,4%
Solvabiliteit (Eigen vermogen/ balanstotaal)	49,5%	48,6%
Omzetratio (Eigen vermogen/totale opbrengsten)	11,9%	12,1%
Current ratio (incl. voorraden)	1,9	1,8
Quick ratio (excl. voorraden)	1,6	1,5

Het bedrijfsresultaat Zorgapotheken Flevoland B.V. is negatief beïnvloed door gereserveerde kosten voor schikking ORT- tijdens vakantie 2012-2016 (-/-k€ 58) en eenmalige afwikkelingskosten (totaal -/- k€ 202). Het genormaliseerde resultaat 2016 bedraagt k€ 261 positief.

Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V.

Per 1 januari 2016 zijn de activiteiten van de eerstelijns fysiotherapie ondergebracht in Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V. Het resultaat 2016 wordt negatief beïnvloed door lagere bijdrage GEZ-middelen (-/- k€ 197) en kosten als gevolg van transferpricing over de rekening-courantverhouding met Zorggroep Almere (-/- k€ 89) en dienstverlening door Zorggroep Almere (-/- k€ 29).

Stichting Zorggroep Almere hanteert een bestendige gedragslijn ten aanzien van de fysiotherapie, waardoor Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V. aan zijn verplichtingen kan blijven voldoen. De vraag hoe verder te gaan met de discipline Fysiotherapie zal in 2017 tot een antwoord leiden.

Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.

In 2016 zijn in het kader van transferpricing de huuropbrengsten voor disciplines behorende tot het concern Zorggroep Almere gebaseerd op de tarieven die aan externe huurders in rekening worden gebracht. Op deze tarieven is een korting van 10% toegepast, omdat deze huurders in meer dan tweederde van de gezondheidscentra ruimtes afnemen.

Pharmacyshop B.V.

Het verslechterde resultaat ten opzichte van 2015 wordt veroorzaakt door kosten als gevolg van transferpricing over de rekening-courantverhouding met Zorggroep Almere (-/- k€ 57).

Financiële instrumenten

Informatie over het gebruik en risico met betrekking tot financiële instrumenten is opgenomen in de jaarrekening in paragraaf 5.1.5. ad 13.

IV. Toekomstparagraaf

Doelen 2017

Als Zorggroep Almere zijn we in beweging gekomen en we hebben de juiste paden gevonden. Nu is het zaak om door te pakken en samen de schouders eronder te zetten. Dat is nodig om als organisatie op de vier resultaatgebieden: cliënten (de bewoners van de wijken en samenwerkingspartners), medewerkers, maatschappij en externe toezichthouders en onze financiers, nog aanvullende resultaten te boeken. We zien dat we de afgelopen jaren misschien nog meer hadden kunnen meebewegen met de eisen die cliënten, verwijzers/samenwerkingspartners, politiek, verzekeraars en banken aan ons stellen.

Tegelijkertijd zijn die eisen in de afgelopen jaren in een rap tempo veranderd, aangejaagd door de economische en financiële crisis sinds 2008. De crisis lijkt voorbij te zijn, maar geopolitieke instabiliteit op wereldniveau en binnen Europa zorgen ervoor dat financiële eisen aangescherpt zijn en dat dit nog verder doorgezet zal worden. Volumes en tarieven zullen onder druk blijven staan. De extramuralisering en ambulantisering van de zorg zijn/worden leidend. Dat vraagt een heldere blik op de realiteit en noopt tot keuzes. Bij enkele kleinere disciplines is de vraag aan de orde of en zo ja hoe zij onderdeel kunnen zijn van Zorggroep Almere.

Onze cliënten emanciperen zich, evenals onze medewerkers, en willen een actieve rol in het totstandkomingsproces van zorg en van de organisatie van zorg. Dat vraagt andere verhoudingen ten opzichte van elkaar. De dialoog en inzicht krijgen in elkaars wensen, behoeften en belangen wordt toenemend belangrijk. Kwaliteit in deze processen zal zich uiten in de fijngevoeligheid van het *luisteren* (vergelijkbaar met het medische begrip ausculteren). Zoals eerder gezegd zullen we in onze opleidingen en trainingen specifieke aandacht aan deze vaardigheid besteden.

Verbinding is een woord dat in de steeds verder divergerende maatschappelijke ordening steeds belangrijker gaat worden. Verbindende kwaliteiten bij onze leiders zijn derhalve essentieel. Zeker op de plaatsen in het netwerk binnen en buiten de organisatie waar de belangen en ideeën niet op voorhand samengaan en onze werkwijzen en gewoontes verschillen.

Concreet betekent het luisteren en verbinden dat wij als organisatie, onder meer via de dialoog met onze cliënten, in beeld hebben waar de bewoners in de wijken rondom onze gezondheidscentra en woonzorgcentra behoefte aan hebben. Goed luisteren en vervolgens hier op de juiste manier op inspelen. Enerzijds door te kijken wat wij hiervoor zelf vanuit onze eigen organisatie kunnen aanbieden, maar ook door de verbinding te leggen met andere zorgverleners en instellingen. Niemand heeft immers alle kennis en expertise binnen één organisatie.

Ditzelfde geldt ook voor de uitdaging die we met zijn allen hebben voor de ouderenzorg in Almere. Kwetsbare ouderen in staat stellen om op een prettige en verantwoorde manier in hun eigen wijk en woning hun laatste levensfase in te gaan. Niemand kan daar wat ons betreft op tegen zijn. De uitdaging is echter niet alleen een zorgvraagstuk maar betreft nadrukkelijk ook de woonomgeving en de sociale structuur van de wijken. Zorggroep Almere kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren maar staat hierin niet alleen. Derhalve zullen wij ons inzetten om ons te verbinden met diverse andere instellingen zoals woningbouw coöperaties, andere zorg- en welzijnsinstellingen en de gemeentelijke diensten om de vraagstukken die per wijk verschillen, gezamenlijk op te pakken. Ook hier is het van belang om met de betrokken bewoners, jong en oud, de dialoog aan te gaan. Wat is in hun ogen een prettige wijk en welke aspecten maken het verschil om met vertrouwen in de eigen leefomgeving oud te worden? In 2016 zijn wij gestart om vanuit bovenstaande visie de verbinding te zoeken. In 2017 en navolgende jaren zullen wij ons hiervoor inzetten en verantwoorden.

Het verantwoorden over onze inzet gebeurt via de reguliere kanalen en toenemend via zogenaamd 'horizontaal toezicht'. Zo organiseert de gemeente Almere sinds 2016 regelmatig bijeenkomsten waarin met de grotere zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen gezamenlijk gekeken wordt hoe de publieke verantwoording van de besteding van de collectieve financiële middelen inhoud en vorm kan krijgen. Met name wordt gekeken naar het maatschappelijk effect van de middelen in het sociale domein. Deelnemers aan de bijeenkomsten zijn zowel de bestuurders als toezichthouders van de betreffende organisaties. Horizontale verantwoording is een ontwikkeling waar wij als Zorggroep Almere achter staan, waarin we zowel op bestuurlijk als toezichthoudend niveau participeren en waarbij wij in 2016 als gastheer tijdens één van de bijeenkomsten hebben opgetreden.

En dan tot slot de vaak gevoelde spagaat tussen de witte wereld en de blauwe wereld. De witte wereld vanuit de bevlogenheid voor het vak, de betrokkenheid bij de noden en het leven van de cliënt en de zinvolheid van de arbeid. De blauwe wereld van de verantwoording, de beheersing en de toetsingen. Het is als eerste de leider in onze organisatie waarvan we vragen de spagaat te overbruggen. Bruggen slaan om beide werelden met pluriforme opvattingen aan elkaar te verbinden, dat is een opgave waar we ook in 2017 met elkaar over in gesprek gaan. Het morele beraad en de ethische commissie die beiden in 2016 van start gegaan zijn, kunnen ons mogelijk helpen.

Investerings-/financieringsbehoefte

In 2016 is met succes financiering afgesloten voor renovatie van gezondheidscentra De Haak, De Spil en De Bouwmeester. Het investeringsprogramma leidt niet tot een afwaardering van het vastgoed. Zorggroep Almere kan 40% van de investeringen in vastgoed voor eigen rekening nemen met behoud van een ruime beschikbaarheid van liquide middelen.

Risico's

Zorggroep Almere heeft te maken met steeds verdergaande eisen ten aanzien van risicobeheersing, compliance en governance (GRC). Meerdere externe stakeholders vragen de organisatie aan te tonen dat op systematische en adequate wijze vorm wordt gegeven aan het (h)erkennen en managen van risico's.

Relevante gebieden daarbij zijn:

- financiële/bedrijfsmatige risico's;
- risico's t.a.v. kwaliteit & patiëntveiligheid;
- risico's m.b.t. niet voldoen aan regels (compliance);
- risico's t.a.v. privacy en ICT;
- risico's samenhangend met bestuur van de organisatie (governance).

Veel organisaties in Nederland, zowel profit als non-profit, gaan bij de inrichting van risicomanagement uit van het zogenaamde 'Three Lines of Defense'-model (3LoD). Het is een manier van samenwerken tussen verschillende lagen in de organisatie en een manier van denken die kan bijdragen aan een versterking van de cultuur van risicobeheersing en het daarbij behorende gedrag.

Een eerste stap in de implementatie van het strategisch beleidskader was in 2016 het aanpassen van de organisatie van een management aansturing per regio naar een aansturing per discipline. De manager van een discipline is integraal verantwoordelijk, ook voor het risicomanagement (first line of defence).

Daarnaast is in 2016 het bestuursbureau vormgegeven, waarin kwaliteit en veiligheid, compliance en administratieve organisatie en interne controle een plek krijgen. Het bestuursbureau ondersteunt het management bij het managen van risico's en monitort de werking en de uitkomsten van de processen (second line of defence). Tenslotte wordt door de concerncontroller gecontroleerd of het systeem van managen van risico's afdoende functioneert (third line of defence). Zorggroep Almere wil vanuit het vastgestelde strategisch kader en de daarin uitgewerkte doelstellingen het risico- en performancemanagement in 2017 verder uitdenken en vormgeven.

In 2016 is op managementniveau aandacht besteed aan risicomanagement. Doelstelling in 2017 is dat risicomanagement integraal onderdeel uitmaakt van het repertoire van de leidinggevenden en medewerkers. Een risicoparagraaf is onderdeel van een veranderplan of vernieuwing. Door ervaring op te doen wordt ook de risicobereidheid verder in beeld gebracht. Leidend hierbij is het volgende principe: Zorggroep Almere houdt zich aan gemaakte afspraken en wet- en regelgeving. Zorggroep Almere bespreekt vooraf eventuele vraagstukken met de relevante stakeholders (verzekeraars, gemeente, belastingdienst, etc). Zorggroep Almere ontwikkelt hiertoe richtlijnen omtrent de benodigde en toenemende vraag naar transparantie. Zorggroep Almere werkt aan een cultuur waarin elkaar aanspreken en het voelen van aansprakelijk zijn gemeengoed worden.

Risico's zijn onder te verdelen in strategische risico's, operationele risico's, risico's ten aanzien van financiële verslaggeving en risico's ten aanzien van wet- en regelgeving.

Strategische risico's

De volgende succesbepalende factoren zijn benoemd – en zijn daarmee ook aan te merken als risicogebieden:

1. Klanten en verwijzers kiezen voor Zorggroep Almere en waarderen ons, in kwaliteit en onze toegankelijkheid.

2. Onze medewerkers zijn klantgericht, vitaal, loyaal en bekwaam.
3. Zorggroep Almere is zichtbaar, lokaal én wijkgericht verbonden en draagt bij aan een duurzame ontwikkeling.
4. Zorggroep Almere is financieel gezond en goed georganiseerd.

In het jaarplan 2017 Raad van Bestuur zijn bovengenoemde succesfactoren, conform het INK-model, uitgewerkt in resultaten en activiteiten.



De voortgang van het jaarplan Raad van Bestuur wordt per kwartaal gerapporteerd en besproken met de Raad van Toezicht.

Operationele risico's

De algemene risico's zoals brand en diefstal worden beheerst door een passend verzekeringspakket waaronder verzekerde inkomstenschade. De toenemende vraag naar flexibele inzet van personeel brengt arbeidsrechtelijke en fiscale risico's met zich mee. Zorggroep Almere bereidt beleid voor om tot een verantwoorde flexibele schil te komen. De komende jaren is extra inzet nodig om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor met name huisartsen, doktersassistenten en HBO-verpleegkundigen.

De zorgvraag van ouderen die nog worden toegelaten tot een instelling neemt voor wat het gewenste deskundigheidsniveau betreft toe. Dit vraagt een andere match met de formatie in loondienst.

Ook vanwege de toegenomen verantwoordingseisen. Contractering en tarieven worden zowel in de cure als de care meer afhankelijk van prestaties op het terrein van kwaliteit van zorg. Het meetbaar en communiceerbaar maken van die prestaties conform de normen van de financier vraagt in 2017 aandacht.

Er geldt een zeker afbreukrisico voor incidenten in het primair proces. De alertheid op het signaleren van calamiteiten en juiste aandacht voor opvolging van verbetermaatregelen voorkomend uit audits, IGZ-inspecties en onderzoeken naar klachten en calamiteiten, zijn in dat kader belangrijk.

Risico's ten aanzien van financiële verslaggeving en wet- en regelgeving

Keuzes over portfolio en andere distributieprincipes noodzaken tot extra aandacht voor de beoordeling of er sprake is van bijzondere waardevermindering van het vastgoed en of de boekwaarde in de toekomst wordt terugverdiend (impairmentanalyse). Het strategisch huisvestingsplan is de basis voor de impairmentanalyse. De impairmentanalyse wordt periodiek geactualiseerd en wordt tevens gehanteerd bij investeringsbeslissingen ten aanzien van vastgoed.

Wijzigingen ten gevolge van de wet Werk en Zekerheid zijn vertaald naar de processen in het personeelsbeleid waaronder de aanpassingen in proeftijd, opvolgende contracten voor bepaalde tijd en opzeggingsvereisten. De Eerste Kamer heeft op 2 februari 2016 de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wdiba) aangenomen. Deze wet regelt dat de VAR per 1 mei 2016 komt te vervallen en daarmee vervalt ook de vrijwarende werking van de VAR bij inhuur van derden. Zorggroep Almere heeft modelovereenkomsten ingediend bij de belastingdienst. De handhaving van de wet is uitgesteld tot 1 januari 2018.

Per 1 januari 2016 is de Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (Wkkgz) in werking getreden. Met betrekking tot het thema klachten- en geschillenregeling zijn de wijzigingen per 1 januari 2017 gaan gelden. Zorggroep Almere heeft in 2016 haar klachtenreglement, samenhangende procedures en informatie voor cliënten en medewerkers gewijzigd zodat vanaf januari 2017 conform de nieuwe regels gewerkt kan worden. Ook wordt deze wetswijziging aangegrepen om ervaring op te doen met verschillende participatieve vormen van gespreksvoering met cliënten over signalen die niet direct de zwaarte van een klacht verdienen, maar die het wel meer dan de moeite waard zijn om gehoord te worden.

Het voldoen aan wet- en regelgeving en afspraken met zorgverzekeraars, gemeente Almere en zorgkantoor 't Gooi wordt belegd bij de managers van de disciplines, ondersteund door het Bestuursbureau.

Bijzondere gebeurtenissen na afsluiting jaarrekening

De Raad van Bestuur heeft op 21 februari 2017 besloten om de investeringskaders rondom de bouwwerkzaamheden gezondheidscentrum De Haak bij te stellen in verband met de staat van met name de installaties. De extra middelen die nodig zijn, worden door Zorggroep Almere zelf gefinancierd.

5.1 JAARREKENING 2016

INHOUDSOPGAVE

Pagina

5.1 Jaarrekening 2016

5.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2016	3
5.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2016	4
5.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	5
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	6
5.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016	13
5.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	23
5.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	24
5.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2016	25
5.1.10	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2016	26
5.1.11	Enkelvoudige balans per 31 december 2016	49
5.1.12	Enkelvoudige resultatenrekening over 2016	50
5.1.13	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	51
5.1.14	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016	52
5.1.15	Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	60
5.1.16	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	61
5.1.17	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	62
5.1.18	Overzicht langlopende schulden ultimo 2016 (enkelvoudig)	63
5.1.19	Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2016	64

5.2 Overige gegevens

5.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	68
5.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	68
5.2.3	Resultaatbestemming	68
5.2.4	Gebeurtenissen na balansdatum	68
5.2.5	Nevenvestigingen	68
5.2.6	Controleverklaring	68
5.2.7	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	68

5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	617.270	916.217
Materiële vaste activa	2	39.965.811	39.779.884
Financiële vaste activa	3	0	0
Totaal vaste activa		40.583.082	40.696.101
Vlottende activa			
Voorraden	4	1.469.541	1.654.854
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	259.262	162.329
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	109.043	2.666.834
Debiteuren en overige vorderingen	7	14.964.165	12.940.122
Liquide middelen	8	27.265.431	27.905.812
Totaal vlottende activa		44.067.442	45.329.952
Totaal activa		<u>84.650.524</u>	<u>86.026.053</u>
		€	€
PASSIVA			
Groepsvermogen	9		
Kapitaal		18.196	18.196
Bestemmingsreserves		1.901.197	2.363.272
Bestemmingsfondsen		7.019.868	7.475.164
Algemene en overige reserves		22.207.721	22.434.580
Totaal groepsvermogen		31.146.982	32.291.212
Voorzieningen	10	2.994.024	2.300.956
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	11	21.049.235	23.607.650
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	180.806	0
Overige kortlopende schulden	12	29.279.477	27.826.235
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		29.460.283	27.826.235
Totaal passiva		<u>84.650.524</u>	<u>86.026.053</u>

5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2016

	Ref.	2016 €	2015 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	15	137.412.821	138.342.329
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	16	9.636.064	8.871.816
Overige bedrijfsopbrengsten	17	2.589.777	3.146.280
Som der bedrijfsopbrengsten		149.638.662	150.360.425
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	18	94.856.398	91.677.176
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	3.825.163	3.780.677
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	20	-170.874	0
Overige bedrijfskosten	21	51.322.956	53.567.586
Som der bedrijfslasten		149.833.643	149.025.439
BEDRIJFSRESULTAAT		-194.981	1.334.986
Financiële baten en lasten	22	-949.251	-1.325.943
RESULTAAT BOEKJAAR		-1.144.232	9.043
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2016 €	2015 €
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsreserves		-231.075	0
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-515.992	-286.555
Algemene / overige reserves		-397.165	295.598
		-1.144.232	9.043

5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2016

	Ref.	2016		2015	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-194.981		1.334.986
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	19	3.652.597		3.311.922	
- mutaties voorzieningen	10	693.067		-397.332	
			4.345.664		2.914.590
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	185.313		-164.634	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	-96.933		-250.781	
- vorderingen	7	-2.024.043		-3.689.704	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	2.557.791		-2.237.027	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken, behoudens rekening courant-krediet)	12	1.634.052		3.073.608	
- kortlopend bankkrediet	12	0		0	
			2.256.180		-3.268.538
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			6.406.863		981.038
Ontvangen interest	21	42.401		146.677	
Betaalde interest	21	-1.060.483		-748.638	
Buitengewoon resultaat	21	68.831		0	
			-949.251		-601.961
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			5.457.612		379.077
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-3.609.553		-5.159.404	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	102.854		53.216	
Investerings immateriële vaste activa	1	-32.879		-302.728	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	0		26.924	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-3.539.578		-5.381.992
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	11	0		0	
Aflossing langlopende schulden	11	-2.558.415		-2.121.264	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-2.558.415		-2.121.264
Mutatie geldmiddelen			<u>-640.381</u>		<u>-7.124.179</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	8		27.905.812		35.029.991
Stand geldmiddelen per 31 december	8		27.265.431		27.905.812
Mutatie geldmiddelen			-640.381		-7.124.179

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorggroep Almere is statutair (en feitelijk) gevestigd te Almere, op het adres Randstad 22-01, en is geregistreerd onder KvK-nummer 39071815.

De belangrijkste activiteiten zijn:

- § Eerstelijns zorg: huisartsgeneeskunde, geneesmiddelenvoorziening (farmacie), fysiotherapie, verloskunde (waaronder ook zwangerschapseducatie en lactatiekunde), spoedeisende hulp (overdag), jeugdgezondheidszorg, diëtetiek, huisartsenpost (onderdeel van Spoedpost, buiten kantooruren);
- § Zorg Thuis: wijkverpleging, medisch specialistisch verpleegkundige zorg en gespecialiseerde gezinsverzorging (GGZ);
- § Intramurale (ouderen)zorg: medische consultatie, psycho-geriatrische zorg, tijdelijke opvang, geriatrische revalidatiezorg;
- § Maatschappelijke dienstverlening: algemeen maatschappelijk werk, groepswerk, jeugdhulpverlening (jongeren maatschappelijk werk), sociaal raadsliedenwerk
- § Overige dienstverlening: alarmering, maaltijdvoorziening

Groepsverhoudingen

Aan het hoofd van de groep staat Stichting Zorggroep Almere. De jaarrekeningen van Zorg Apotheken Flevoland B.V., Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V., Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V., Zorg Thuis Flevoland B.V., Vastgoed voor Zorg B.V. en Pharmacyshop B.V. zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zorggroep Almere. Alle groepsmaatschappijen zijn gevestigd te Almere.

Stichting Zorggroep Almere heeft tot en met 1 juni 2016 een 50% belang in Ciran Almere B.V. Vanwege het ontbreken van de overheersende zeggenschap is Ciran Almere B.V. niet meegeconsolideerd.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Zorggroep Almere.

Continuïteitsveronderstelling

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting. Voortvloeiend uit een geactualiseerde meerjarenbegroting is er op basis van solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit geen continuïteitsrisico.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2015 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2016 mogelijk te maken. Voor de segmentering is een andere indeling gehanteerd dan in 2015: Stichting Zorggroep Almere is uitgesplitst naar disciplines en de gelieerde vennootschappen. Daarnaast zijn doorbelastingen voor overhead en huisvestingskosten gesplitst in omzet en kosten. De cijfers 2015 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Gebruik van schattingen

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

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen: vastgoedwaardering, waardering voorraden en OHW, inbaarheid van vorderingen, bepaling van voorzieningen en inschatting van reserveringen onder de kortlopende schulden en van eventuele omzetnuanceringen.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens opgenomen van Stichting Zorggroep Almere samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Stichting Zorggroep Almere direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen staan vermeld in de paragraaf Groepsverhoudingen.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Indien van toepassing wordt het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat afzonderlijk vermeld.

Wanneer sprake is van een belang in een joint venture vindt geen consolidatie plaats. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Stichting.

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

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten de de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen zijn opgenomen in de paragraaf groepsverhoudingen.

Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd.

De Raad van Bestuur van Stichting Zorggroep Almere is ook de Raad van Bestuur van Pharmacyshop B.V., Zorg Apotheken Flevoland B.V., Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V., Zorg Thuis Flevoland B.V., Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V. en Vastgoed voor Zorg B.V.. Door Stichting Zorggroep Almere wordt ondersteuning geleverd aan de onderliggende vennootschappen op het gebied van administratie, planning & control, facilitaire diensten, en overige ondersteuning. Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V. draagt zorg voor het ter beschikking stellen van panden en voor het onderhoud aan de panden. De onderlinge transacties met verbonden partijen hebben onder normale marktvoorwaarden plaats gevonden. De moeder heeft 100% zeggenschap over de onderliggende vennootschappen.

Stichting Zorggroep Almere heeft op 1 juni 2016 haar 50% belang in Ciran Almere B.V. overgedragen aan het Preventiecentrum Almere. De resultaten van Ciran Almere B.V. zijn vanaf 1 januari 2016 voor rekening en risico van Preventiecentrum Almere. De activiteiten van Ciran bestaan voornamelijk uit het uitvoeren van opdrachten op het gebied van revalideren en arbeidsactivering.

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

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

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2,5% - 5,6%
- Machines en installaties : 5% - 10%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5% - 20%
- Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom : 20%/ 33%

In de investeringen is geen bedrag aan geactiveerde rente opgenomen.

De materiële vaste activa waarvan de instelling krachtens een financiële leaseovereenkomst het economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

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

Kosten voor periodiek groot onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

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. Voor de groepsmaatschappijen met een negatief eigen vermogen geldt dat dit negatieve eigen vermogen opgenomen is als negatieve vordering op groepsmaatschappijen. Deze post wordt gesaldeerd met de vorderingen op groepsmaatschappijen. Bij een negatieve nettovermogenswaarde van een deelneming kan ook een voorziening worden opgenomen, indien en voorzover geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming respectievelijk het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen.

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

Financial Lease

De stichting leest een pand; hierbij heeft de stichting grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van deze activa. Het pand is geactiveerd op de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden.

Operational Lease

Leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

Met uitzondering van het huurcontract Woonzorgcentrum Archipel, kwalificeren de huurcontracten van Zorggroep Almere conform de verslaggevingsregels als operational lease.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

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

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

Zorggroep Almere heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2016.

De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa waarvan het voornemen bestaat deze te verkopen, zijn ontleend aan taxaties door onafhankelijke externe taxateurs, uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper.

Zorggroep Almere hanteert de volgende uitgangspunten voor de beoordeling of er sprake is van bijzondere waardevermindering:

- De netto contante waarde van de kasstromen wordt bepaald op regioniveau conform het strategisch huisvestingsplan.
- Een disconteringsvoet van 6,3%.
- Een resterende levensduur per pand (40 jaar +/- aanvangsdatum), renovatie na 20 jaar en de restwaarde op basis van geïndexeerde grondwaarde.
- De meerjarenbegroting van Zorggroep Almere, waarin relevante ontwikkelingen zijn verwerkt.

De uitkomst van de impairmentanalyse is toegelicht onder 5.1.5. ad 2.

Vervreemding van vaste activa

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

Voorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De voorraad medische middelen wordt gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijzen (zijnde de Z-index), rekening houdend met de gemiddelde korting en onder aftrek van een voorziening voor incurante voorraden.

Financiële instrumenten

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

Voor de waarderingsgrondslag van de overige genomene financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per individuele balanspost.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Overige financiële verplichtingen

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

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

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

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Deze voorziening wordt bepaald op basis van ervaringscijfers.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

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

Voorziening ORT

De voorziening ORT heeft een betrekking op ex-medewerkers die mogelijk een claim kunnen indienen op basis van afspraken in de CAO VVT. Daarnaast is een voorziening getroffen voor betaling aan medewerkers waar geen CAO afspraken omtrent nabetaling ORT over opgenomen vakantiedagen van toepassing zijn, maar waarbij op grond van juridische uitspraken de verwachting is dat tot nabetaling wordt overgegaan.

De voorziening wordt berekend op basis van uitbetaalde ORT en opgenomen verlofdagen in voorgaande jaren, rekening houdend met kans omtrent claims.

Voorziening reorganisatie

De voorziening reorganisatiekosten heeft betrekking op de financiële gevolgen van de reorganisaties. Deze voorziening is bepaald op basis van de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de reorganisatie af te wikkelen.

Voorziening WIA

De voorziening WIA dekt de kosten van langdurig arbeidsverzuim van de medewerkers die ziek zijn geworden in 2015 en 2016 en waarvan de verwachting is dat zij niet meer terug zullen keren in het arbeidsproces bij Stichting Zorggroep Almere. Ook is een reservering opgenomen voor eventuele transitievergoedingen. Waardering is tegen nominale waarde opgenomen.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening jubilea heeft betrekking op mogelijk toekomstige jubileumuitkeringen van de medewerkers per balansdatum. De jubileumuitkering vindt op basis van de cao-bepalingen plaats bij een diensttijd van 12 1/2, 25 en 40 jaar en daarnaast bij leeftijdsontslag. De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met de verwachte salarisstijging van 1,25% per jaar en de blijfkans. Bij het contant maken is een distonteringsvoet van 2% gehanteerd. De rentemutatie wordt verantwoord als dotatie aan de voorziening.

Voorziening verlieslatend contract

Zorggroep Almere heeft een meerjarig huurcontract afgesloten waarbij een negatief verschil is ontstaan tussen de na de balansdatum te ontvangen prestatie en de door hem na de balansdatum te verrichten contraprestatie. Voor dit negatieve verschil is een voorziening opgenomen. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met de onvermijdbare kosten. Waardering is tegen nominale waarde opgenomen.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerking van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen.

Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten.

Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

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

Opbrengsten

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

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

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

De mogelijke effecten van controles op contractvoorwaarden, opronding en materiele controles zijn naar beste weten geschat en waar mogelijk verwerkt in deze jaarrekening. Er resteert een inherent risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2017 of later.

Omzetonzekerheden Zvw wijkverpleging

Als onderdeel van de transitie van de langdurige zorg in 2015 is de wijkverpleging overgeheveld van de Wet op de langdurige zorg (uitgevoerd door zorgkantoren) naar de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Dit ging gepaard met een nieuwe contracterings- en bekostigingswijze, waarbij er geen sprake meer is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. De introductie van de nieuwe bekostiging van de wijkverpleging leverde ook discussies op over het opronden (naar boven afronden) van geleverde zorgtijd (begin 2016 opgelost) en over de interpretatie van beleidsregels voor het registreren van zorg op basis van planning=realisatie en zorgarrangementen. Vanaf 2016 is er bovendien sprake van hogere eisen aan zorgplannen, het zelf-indiceren van zorg en een tendens van strakkere interpretatie van contractafspraken door zorgverzekeraars. In de praktijk moet gaan blijken wat de gevolgen zijn van deze ontwikkelingen voor individuele instellingen.

Vorenstaande ontwikkelingen hebben inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording tot gevolg in de jaarrekeningen 2015 en 2016. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd, die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. De raad van bestuur heeft de mogelijke effecten van deze ontwikkelingen voor de omzetverantwoording naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening 2016, maar wijst op de mogelijkheid dat de genoemde risico's in 2017 of latere jaren tot nagekomen financiële effecten zullen leiden.

Omzetonzekerheden sociaal domein

Met ingang van 2015 is als gevolg van de transitie een deel van de toenmalige AWBZ en Zvw zorg overgeheveld van de zorgkantoren respectievelijk de zorgverzekeraars naar de gemeenten (decentralisatie).

Als gevolg hiervan is er voor 2016 sprake van een bepaalde mate van omzetonzekerheden. Overeenkomstig de landelijke en gemeentelijke uitingen van de overheid heeft hierbij continuïteit van zorgverlening voorop gestaan. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden. De gemeente Almere gaat over tot afwikkeling en vaststelling op basis van het landelijk Wmo controleprotocol (ISD). De Wmo opbrengsten in de jaarrekening zijn gebaseerd op de productieverantwoording Wmo, zoals ingediend bij de gemeente Almere. De raad van bestuur heeft een beste inschatting gemaakt van eventuele overige omzetonzekerheden en waar mogelijk verwerkt en wijst op het resterende inherente risico dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2017 of later.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Personele kosten

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

Pensioenen

Zorggroep Almere heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zorggroep Almere. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Zorggroep Almere betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. Jaarlijks besluit het bestuur van het pensioenfonds of indexatie mogelijk is. Per 1 januari 2014 diende het pensioenfonds een dekkingsgraad van ten minste 104,5% te hebben. De dekkingsgraad (na indexatie) bedroeg toen 109%. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij hoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. Op 31 december 2023 moet de dekkingsgraad minimaal 123% zijn. De gemiddelde dekkingsgraad per ultimo februari 2017 bedroeg 91,6%. Het pensioenfonds verwacht hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Zorggroep Almere heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorggroep Almere heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten voor de medewerkers van Zorgapotheken Flevoland zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Openbare Apothekers. De gemiddelde dekkingsgraad per ultimo februari 2017 bedroeg 94,6%.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de resultatenrekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening.

Latente belastingvorderingen uit hoofde van verrekenbare verschillen en beschikbare voorwaartse verliescompensatie worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut. Latente belastingverplichtingen worden gewaardeerd op nominale waarde, tenzij anders vermeld.

5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten: binnen Stichting Zorggroep Almere naar disciplines en de gelieerde vennootschappen.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De toerekening van indirecte kosten over de te onderscheiden segmenten geschiedt op basis van de volgende uitgangspunten:

- kosten van centrale ondersteunende diensten voorcalculatorisch op basis van gedefinieerde verdeelsleutels of afspraken rondom inzet (incl. 5% opslag in het kader van transferpricing).
- huisvestingskosten op basis van huur- en overige huisvestingskosten per m2.

Bij de segmentering is geen rekening gehouden met eliminatieposten.

5.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

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

In de toelichting wordt aandacht besteed aan de aspecten die voor een goed begrip van het kasstroomoverzicht van belang zijn.

5.1.4.6. Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan het door de overheid vastgestelde normenkader WNT 2016 bij het opmaken van deze jaarrekening.

5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**ACTIVA****1. Immateriële vaste activa**

	31-dec-2016	31-dec-2015
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	617.270	916.218
Totaal immateriële vaste activa	<u>617.270</u>	<u>916.218</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2016	2015
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	916.218	950.971
Bij: investeringen	32.879	302.728
Af: afschrijvingen	331.827	310.556
Af: desinvesteringen	0	26.924
Boekwaarde per 31 december	<u>617.270</u>	<u>916.219</u>

Toelichting:

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

2. Materiële vaste activa

	31-dec-2016	31-dec-2015
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	31.506.496	28.614.417
Machines en installaties	1.771.700	1.759.277
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.407.973	5.397.264
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2.279.643	4.008.926
Totaal materiële vaste activa	<u>39.965.812</u>	<u>39.779.884</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2016	2015
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	39.779.884	38.161.177
Bij: investeringen	8.149.608	5.159.404
Af: afschrijvingen	3.491.644	3.487.481
Af: bijzondere waardeverminderingen	226.791	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	397.665	0
Af: desinvesteringen	4.642.910	53.216
Boekwaarde per 31 december	<u>39.965.812</u>	<u>39.779.884</u>

Toelichting:

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

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 6.319.493 aan vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft.

De update van de meerjarenbegroting is aanleiding om opnieuw te beoordelen of er sprake is van bijzondere waardevermindering op het vastgoed (impairmentanalyse). Voor de algemene grondslagen van de impairmentberekening wordt verwezen naar paragraaf 5.1.4.2. Zorggroep Almere heeft een impairmentanalyse uitgevoerd op haar vastgoedportefeuille.

In verband met renovatie van gezondheidscentrum Spil is de boekwaarde afgeboekt tot de grondwaarde, dit is verantwoord als bijzondere waardevermindering.

Voor panden die mogelijk op termijn afgestoten worden is in het verleden een bijzondere waardevermindering genomen. In de jaarrekening 2016 is een deel hiervan teruggenomen (€ 397.665).

Uit de impairmentanalyse zijn geen andere bevindingen naar voren gekomen.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Deelnemingen	0	0
Totaal financiële vaste activa	0	0

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	231.826
Resultaat deelnemingen	0	-231.826
Boekwaarde per 31 december	0	0

Toelichting:

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

Het gerealiseerde verlies over 2015 en de toekomstverwachting heeft Stichting Zorggroep Almere doen besluiten om Ciran Almere B.V. in 2015 af te waarderen naar nihil. Stichting Zorggroep Almere heeft op 1 juni 2016 haar aandelen in Ciran Almere B.V. overgedragen aan het Preventiecentrum Almere. De verkoop van de aandelen heeft geleid tot een boekwinst van € 69.000 dat ten gunste van het resultaat 2016 is gebracht.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Medische middelen	1.455.326	1.640.639
Drukwerk	14.215	14.215
Totaal voorraden	1.469.541	1.654.854

Toelichting:

De voorraad medische middelen bestaat met name uit de voorraad van de apotheken. Een voorziening voor incourantheid is niet noodzakelijk geacht.

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	259.263	162.329
Totaal onderhanden werk	259.263	162.329

Toelichting:

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

	<u>t/m 2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	2.760.575	0	-93.741	0	2.666.834
Financieringsverschil boekjaar	0	0	48.130	-180.806	-132.675
Correcties voorgaande jaren	0	0	154.653	0	154.653
Betalingen/ontvangsten	-2.760.575	0	0	0	-2.760.575
Subtotaal mutatie boekjaar	-2.760.575	0	202.783	-180.806	-2.738.597
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>109.043</u>	<u>-180.806</u>	<u>-71.763</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):					98.072
	c	c	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot

<u>31-dec-2016</u>	<u>31-dec-2015</u>
€	€
109.043	2.760.575
180.806	93.741
<u>-71.763</u>	<u>2.666.834</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	37.767.369	39.039.984
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	37.948.175	39.133.725
Totaal financieringsverschil	<u>-180.806</u>	<u>-93.741</u>

Toelichting:

De correctie in voorgaande jaren van € 2.760.575 heeft betrekking op een toekenning door de NZA uit hoofde van boekwaardereparatie. Dit betreft een eenmalige toekenning voor panden die in het verleden annuitair werden afgeschreven, waarbij de huisvestingscomponent uitgaat van lineaire afschrijving. Doel van de toekenning is het realiseren van lagere huurkosten.

De verkregen boekwaardereparatie is tegelijkertijd als reservering opgenomen onder de kortlopende schulden en valt jaarlijks vrij ten gunste van de huurkosten gelijk aan de resterende huurtermijnen. Het eindsaldo van de verplichting bedraagt eind 2016 € 2.304.256.

7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2016</u>	<u>31-dec-2015</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	8.835.110	8.691.695
Overige vorderingen:	4.577.757	2.319.357
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	329.433	489.592
Overige Rijkssubsidies	39.262	-3.955
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	130.776	308.309
Vooruitbetaalde bedragen:	1.051.827	1.135.124
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>14.964.165</u>	<u>12.940.122</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 316.417 (2015: € 243,654). De voorziening dubieuze debiteuren is statisch gevormd op basis van ervaringscijfers.

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Bankrekeningen	27.223.405	27.833.784
Kassen	42.026	72.028
Totaal liquide middelen	<u>27.265.431</u>	<u>27.905.812</u>

Toelichting:

Over de banksaldi kan vrijelijk worden beschikt met uitzondering van twee bankgaranties die zijn afgegeven. Het betreft een bankgarantie ad € 33.707 t.b.v. Stichting Ymere in verband met het pand aan het van Eestereplein en een bankgarantie ad. € 30.163 t.b.v. N.R. Vastgoed B.V. betreft een garantie met betrekking tot de huur van een pand aan de Grindzuigerstraat. Als zekerheid voor beide garantstellingen is een contra garantie gesteld die een inperking geeft op het krediet rekening courant rekening 3010.88.500 ter hoogte van de garantstellingen.

Kredietfaciliteiten: Bij de ING heeft Zorggroep Almere Onroerend Goed BV een rekeningcourant krediet van € 226.890.

Bij de Rabobank is er een kredietfaciliteit van € 1.000.000 en een kredietfaciliteit van € 201.069.

PASSIVA

9. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Kapitaal	18.196	18.196
Bestemmingsreserves	1.901.197	2.363.272
Bestemmingsfondsen	7.019.868	7.475.164
Algemene en overige reserves	<u>22.207.721</u>	<u>22.434.580</u>
Totaal groepsvermogen	<u>31.146.982</u>	<u>32.291.212</u>

Kapitaal

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Kapitaal	18.196	0	0	18.196
Totaal kapitaal	<u>18.196</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>18.196</u>

Bestemmingsreserves

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Onderhoud GC Spil/Schakel	231.075	-231.075	0	0
Opleidingskosten sectorplannen	231.000	0	-231.000	0
Goodwillfondsen	1.901.197	0	0	1.901.197
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.363.272</u>	<u>-231.075</u>	<u>-231.000</u>	<u>1.901.197</u>

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten:				
Reserve aanvaardbare kosten Care	8.926.732	-240.771	0	8.685.962
Reserve aanvaardbare kosten Huisartsenpost	-798.973	-13.823	0	-812.796
Gemeente	-517.978	-200.702	0	-718.680
Aanloopcentra	-134.618	0	0	-134.618
Totaal bestemmingsfondsen	<u>7.475.164</u>	<u>-455.296</u>	<u>0</u>	<u>7.019.868</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene reserves	22.434.580	-457.861	231.000	22.207.721
Totaal algemene en overige reserves	<u>22.434.580</u>	<u>-457.861</u>	<u>231.000</u>	<u>22.207.721</u>

Toelichting:

Onder de bestemmingsreserves zijn de reserves opgenomen die door de Raad van Bestuur bestemd zijn voor specifieke besteding en derhalve niet vrij besteedbaar.

In 2016 is besloten de bestemmingsreserves voor Opleidingskosten sectorplannen op te heffen en het bedrag toe te voegen aan de algemene reserve. In het verleden is deze bestemmingsreserve vanuit de algemene reserve ontstaan.

In de resultaatbestemming wordt in verband met de renovatie van locatie De Spil een bedrag ten laste van de bestemmingsreserve GC Spil/Schakel gebracht.

Het goodwillfonds betreft een goodwillfonds voor de huisartsenpraktijken.

Onder de bestemmingsfondsen zijn die bedragen opgenomen die vanwege door derden opgelegde bepalingen van subsidieregelingen (gemeente en aanloopcentra) danwel de NZA beleidsregels niet vrij besteedbaar zijn.

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	-1.144.232	9.043
Totaalresultaat van de instelling	<u>-1.144.232</u>	<u>9.043</u>

10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2016	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€	€
Voorziening Reorganisatie	924.813	399.948	608.519	97.844	618.397
Voorziening verlieslatend contract	0	670.000	0	0	670.000
Voorziening ORT	0	420.909	0	0	420.909
Voorziening WIA	266.471	72.291	0	0	338.762
Voorziening Jubileum	1.109.673	56.038	138.295	81.459	945.956
Totaal voorzieningen	<u>2.300.956</u>	<u>1.619.186</u>	<u>746.814</u>	<u>179.303</u>	<u>2.994.024</u>

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

	31-dec-2016
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	867.584
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.126.440
hiervan > 5 jaar	714.106

Toelichting per categorie voorziening:	
De voorziening reorganisatiekosten heeft betrekking op de financiële gevolgen vanuit diverse reorganisaties. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van de verplichtingen voortkomend uit geldende wet-en regelgeving, de CAO en het sociaal plan. In de voorziening worden kosten opgenomen voor de herplaatsingsperiode conform het sociaal plan, wachtgeldkosten onder aftrek UWV-uitkeringen en/of transitievergoedingen. Voor reorganisaties die in 2016 in de voorziening zijn opgenomen, is een reorganisatieplan beschikbaar, heeft de raad van bestuur een (voorgenomen) besluit genomen en is het personeel over de reorganisatieplannen ingelicht.	
Binnen de voorziening reorganisatie zijn de verplichtingen voor de navolgende reorganisaties opgenomen:	
Besturing	Aanpassing besturingsmodel naar regiomanagement.
Zorglijn	Beëindigen activiteiten Zorglijn
ZTF	Beëindigen activiteiten Zorg Thuis Flevoland
VVZ	Beëindigen activiteiten Vastgoed voor Zorg
GBO	Reorganisatie ondersteunende activiteiten op basis van het programma Gezonde Bedrijfsondersteuning
Dietetiek	Beëindigen activiteiten eerstelijns dietetiek
T-OBO	Reorganisatie ondersteunende activiteiten op basis van de de voorstellen van de Taskforce Ondersteuning, besturing en overhead.
Taskforce VVT	Reorganisaties voortkomend uit de afbouw intramurale capaciteit.
Programma Transitie	Reorganisatie voortkomend uit het Programma Transitie 2016-2018.
Naarmate de reorganisaties tot uitvoering komen, is een steeds nauwkeuriger schatting van de resterende verplichting mogelijk. De dotatie 2016 heeft betrekking op de herinrichting van de zorgadministratie en ondersteuning medezeggenschap.	
De voorziening ORT heeft een betrekking op ex-medewerkers die mogelijk een claim kunnen indienen op basis van afspraken in de CAO VVT. Daarnaast is een voorziening getroffen voor betaling aan medewerkers waar geen CAO afspraken omtrent nabetaling ORT over opgenomen vakantiedagen van toepassing zijn. Het resterende risico wordt gering geacht.	
De voorziening WIA dekt de kosten van langdurig arbeidsverzuim van de medewerkers die ziek zijn geworden in 2015 en 2016 en waarvan de verwachting is dat zij daadwerkelijk niet meer terug zullen keren in het arbeidsproces bij Stichting Zorggroep Almere. In de voorziening WIA is rekening gehouden met een uit te betalen transitievergoeding.	
De voorziening jubilea heeft betrekking op mogelijk toekomstige jubileumuitkeringen van de medewerkers per balansdatum. De jubileumuitkering vindt op basis van de cao-bepalingen plaats bij een diensttijd van 12 1/2, 25 en 40 jaar en daarnaast bij leeftijdsontslag. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van de voorziening gebracht.	
De voorziening verlieslatend contract is getroffen voor een lopend huurcontract, waarbij in 2016 het besluit is genomen het pand te verlaten.	

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Schulden aan banken	14.960.988	17.053.043
Lening Financial Lease	6.088.248	6.554.607
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	21.049.235	23.607.650

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2016	2015
	€	€
Stand per 1 januari	25.498.756	27.630.828
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	2.235.190	1.675.567
Af: aflossingen Financial Lease	466.359	456.504
Stand per 31 december	22.797.207	25.498.757
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.747.971	1.891.107
Stand langlopende schulden per 31 december	21.049.235	23.607.650

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.747.971	1.891.107
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	21.049.235	23.607.650
hiervan > 5 jaar	13.119.939	16.441.531

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (5.1.9). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij BNG luiden als volgt:

- Hoofdelijke medeschuldenaarstelling van Stichting Zorggroep Almere
- Bankhypothec op het gebied 2x4V, kadastraal bekend gemeente Almere, sectie E nummer 592 ged.
 - Noorderdok, Razeil 29

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij Rabobank luiden als volgt:

- Hoofdelijke medeschuldenaarstelling van Stichting Zorggroep Almere
- Pandrecht op de huurvorderingen inzake de volgende panden:
 - Polderburen, Schietwilgensingel 2 Almere
 - De Binder, Edelhertweg 21 Almere
 - De Compagnie, Balistraat 1 Almere
 - Perspectief, H. Avercampstraat 15 Almere
 - De Concertmeester, Ferrierstraat 191 Almere
 - Dependance, Randstad 21/71 Almere
- Bankborgtocht door Stichting Zorggroep Almere

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij ING luiden als volgt:

- Hoofdelijke medeschuldenaarstelling van Stichting Zorggroep Almere
- Een hypotheek op:
 - Haak, Schoolstraat 32 Almere
 - West, Leemwierde 130 Almere
 - Boog, Lavendelplantsoen 68 Almere
 - Bouwmeester, M.J.G Molierestraat 2 Almere
 - Spil, 's Hertogenboschplein 1 Almere
 - Molenwiek, Staalstraat 1 Almere
 - Parkwijk, Watercipressstraat 1 Almere
 - Oost, Kolkgriend 50 Almere
 - Driehoek, Allendestraat 42 Almere
 - Opmaat, Rimsky-Korssakowweg 51 Almere
 - Schakel, Amstelveenstraat 2 Almere
- Verpanding huurvorderingen (eerste pandrecht) van Zorggroep Almere Onroerend Goed BV.

Zorggroep Almere Onroerend Goed BV heeft met de ING in december 2016 een leningovereenkomst gesloten voor de renovatie van gezondheidscentra Bouwmeester, Spil en Haak. Totale kredietfaciliteit € 6,4 mio. Deze lening dient uiterlijk 1 juli 2017 te zijn opgenomen. De afgesproken ratio's zijn hierboven weergegeven. In verband met deze faciliteit wordt een hypotheek gevestigd van € 4,0 miljoen op gezondheidscentrum de Haak Schoolstraat 32 Almere.

In 2016 is naast reguliere aflossingsverplichtingen op de langlopende leningen € 801.413 extra afgelost.

In het kader van verkregen financieringsbehoefte zijn de volgende zekerheden gesteld:

Bij de Rabobank een solvabiliteitsratio van 25 % en een DSCR van 1,3 voor de geconsolideerde jaarrekening.

Bij de ING een solvabiliteitsratio van 25%, een debt service coverage ratio van 1,2 en leverage <4 (netto-langlopende schuld/ebitda) voor de geconsolideerde jaarrekening.

Bij de BNG een solvabiliteitsratio van 10 % en een DSCR van 1,1 voor Zorggroep Almere Onroerend Goed BV.

Zorggroep Almere voldoet ultimo 2016 aan de gestelde ratio's. Zorggroep Almere verwacht op basis van de meerjarenbegroting hier ook in continuïteit aan te blijven voldoen.

12. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-2016	31-dec-2015
	€	€
Crediteuren	6.070.085	6.508.006
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.747.971	1.891.107
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.351.754	3.662.360
Schulden terzake pensioenen	971.011	842.340
Nog te betalen salarissen	41.434	69.482
Reservering vakantiegeld	2.834.850	2.881.638
Reservering vakantiedagen	3.992.894	3.779.608
Overige schulden	9.269.478	8.178.674
Overige overlopende passiva:	0	13.020
Totaal overige kortlopende schulden	29.279.477	27.826.235

Toelichting:

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De toename van de overige schulden wordt met name veroorzaakt door de reservering voor de ORT nabetaling conform de CAO VVT. In 2017 is reeds een groot deel van de gereserveerde bedragen op basis van de schikkingsvoorstellen aan medewerkers betaald.

13. Financiële instrumenten

Marktrisico's

Valutarisico

Zorggroep Almere is werkzaam in Nederland. Zorggroep Almere loopt derhalve geen valutarisico

Prijsrisico

Zorggroep Almere bezit en/of handelt niet in effecten.

Renterisico en kasstroomrisico

Zorggroep Almere loopt geen renterisico, aangezien zij geen rentedragende vorderingen bezit en geen schulden (aan kredietinstellingen) heeft met een variabele rente

De renteherzieningsperiodes zijn gespreid in de tijd en voor de meerderheid van de leningen is de lening volledig afgelost bij het einde van de looptijd. Bij twee leningen met een looptijd van 10 jaar is sprake van een resterende restsom bij het einde van de looptijd (1/1/2027 € 3.742.375 en 1/2/2027 € 1.392.300).

Kredietrisico

Zorggroep Almere heeft geen significante concentraties van kredietrisico. Verkoop vindt plaats aan afnemers die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van Zorggroep Almere. Verkoop vindt plaats op basis van krediettermijnen tussen de 8 en 60 dagen. Voor grote leveringen kan een afwijkende krediettermijn van toepassing zijn. In dat geval worden aanvullende zekerheden gevraagd, waaronder garantiestellingen.

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Zorggroep Almere heeft vorderingen verstrekt aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

Liquiditeitsrisico

Zorggroep Almere maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

14. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Huren

Stichting Zorggroep Almere huurt haar panden van diverse in- en externe partijen.

Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen uit hoofde van huren als volgt te specificeren:

	(x 1.000)
Te betalen:	€
Binnen één jaar	8.874
Tussen één en vijf jaar	30.000
Meer dan vijf jaar	72.577
Totaal	<u>111.451</u>

Leaseauto's

Voor de bedrijfswagens heeft Stichting Zorggroep Almere leaseovereenkomsten afgesloten.

Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen uit hoofde van operational lease als volgt te specificeren:

	(x 1.000)
Te betalen:	€
Binnen één jaar	123
Tussen één en vijf jaar	164
Meer dan vijf jaar	0
Totaal	<u>288</u>

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

In 2016 is het macrobeheersinstrument op de volgende omzetstromen van toepassing:

	Bovengrens landelijk (prijspeil 2015)	Beleidsregel, nadere regel, beschikking
Geriatrische Revalidatiezorg	€ 777 mln.	TB/CU-2074-01 en TB/CU-2075-01
Verpleging en verzorging (Wijkverpleging)	€ 3.261 mln.	TB/CU-7141, NR/CU-734 en TB/CU-7118-01
Verpleging in de thuissituatie (medisch specialistische zorg)		AL/BR-0046 en TB/CU-7120-03
Huisartsenzorg: segment 1 en deels segment 3	€ 2.743 mln.	BR_CU_7146 en NR/CU-739 en TB/CU-7140-01
Multidisciplinaire zorg: segment 2 en deels segment 3	€ 459 mln.	BR/CU-7120 en NR/CU-738 en TB/CU-7139-01

Afwikkeling mbi voorgaande jaren

	2014	2015
Geriatrische Revalidatiezorg		niet overschreden
Verpleging en verzorging (Wijkverpleging)	nvt	niet ingezet
Verpleging in de thuissituatie (medisch specialistische zorg)	verwachting niet overschreden	
Huisartsenzorg: segment 1 en deels segment 3	nvt	niet overschreden
Multidisciplinaire zorg: segment 2 en deels segment 3	nvt	niet overschreden

In bovenstaande tabel is de stand van zaken met betrekking tot het mbi voorgaande jaren weergegeven. De stichting is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van een eventueel uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2016.

Voorzichtigheidshalve is de omzet die samenhangt met de overproductie ten opzichte van de productieafspraken niet verwerkt, wat het resultaat negatief heeft beïnvloed.

Latente belastingvorderingen

Van de compensabele verliezen ten bedrage van circa € 3,0 miljoen (2015: € 2,9 miljoen) is het (nog) niet waarschijnlijk dat toekomstige fiscale winst beschikbaar komt ter compensatie of dat verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut. Om die reden is besloten om het niet in de balans op te nemen en toe te lichten als niet in de balans opgenomen activa.

ORT risico

In het verleden is geen onregelmatigheidstoeslag betaald over opgenomen vakantiedagen in de periode 2012-2016. In de nieuwe CAO VVT 2016-2018 hebben Cao-partijen, ter beëindiging van onzekerheid en geschillen daarover en na langdurig en intensief overleg, een regeling getroffen. Aan alle betrokken medewerkers van Zorggroep Almere is, conform de CAO VVT 2016-2018, een schikkingsvoorstel gedaan, welke in 2017 uitbetaald zal worden. Een zeer gering aantal medewerkers is niet akkoord gegaan met het voorgelegde schikkingsvoorstel. Het bedrag dat betrekking heeft op het schikkingsvoorstel is in de jaarrekening gereserveerd.

De cao's voor de andere disciplines van ZGA en ZAF bevatten nog geen compensatieregeling voor niet genoten ORT over vakantiedagen. De jurisprudentie van de afgelopen maanden en voorstellen van de brancheorganisaties in de cao-onderhandelingen kunnen niet anders leiden tot een juridische verplichting ultimo 2016 met betrekking tot de ORT-claim over het verleden. Het risico hiervoor is ingeschat en hier is een voorziening voor getroffen.

Renovatie vastgoed

In verband met de renovatie van gezondheidscentrum de Spil is met Coresta Design & Build B.V. een realisatieovereenkomst met garantiebepaling afgesloten (gedateerd 19 december 2016) om de renovatie uit te voeren, waarbij onvoorziene zaken voor rekening van Coresta komen. Deze overeenkomst vertegenwoordigt een waarde van € 3.130.785 incl. BTW.

In verband met de renovatie en uitbreiding van gezondheidscentrum de Haak in Almere Haven is met Coresta Design & Build B.V. een overeenkomst (gedateerd 15 maart 2016) aangegaan om te komen tot een definitief ontwerp. Nadat het definitief ontwerp is goedgekeurd zal de realisatieovereenkomst met garantiebepaling worden opgesteld. In het contract zijn een aantal ontbindende voorwaarden benoemd om de realisatieovereenkomst met garantiebepaling niet aan te gaan.

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	0	0	2.624.761	0	0	2.624.761
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	1.708.542	0	0	1.708.542
Boekwaarde per 1 januari 2016	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>916.218</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>916.218</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	32.879	0	0	32.879
- afschrijvingen	0	0	331.827	0	0	331.827
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
 - <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
 - <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-298.948</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-298.948</u>
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	0	0	2.657.640	0	0	2.657.640
- cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	2.040.369	0	0	2.040.369
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>617.270</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>617.270</u>
Afschrijvingspercentage	0	0	20%-33%	0	0	

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa €	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	52.115.255	10.225.940	32.035.785	4.008.926	0	98.385.906
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	626.188	0	112.000	0	0	738.188
- cumulatieve afschrijvingen	22.874.650	8.466.663	26.526.521	0	0	57.867.834
Boekwaarde per 1 januari 2016	<u>28.614.417</u>	<u>1.759.277</u>	<u>5.397.264</u>	<u>4.008.926</u>	<u>0</u>	<u>39.779.884</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	4.732.766	332.769	273.301	2.810.773	0	8.149.609
- afschrijvingen	1.938.214	320.346	1.233.084	0	0	3.491.644
- bijzondere waardeverminderingen	226.791	0	0	0	0	226.791
- terugname bijz. waardeverminderingen	397.665	0	0	0	0	397.665
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	189.961	0	156.771	4.540.056	0	4.886.788
cumulatieve afschrijvingen	116.615	0	127.263	0	0	243.878
per saldo	<u>73.346</u>	<u>0</u>	<u>29.508</u>	<u>4.540.056</u>	<u>0</u>	<u>4.642.910</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>2.892.080</u>	<u>12.423</u>	<u>-989.291</u>	<u>-1.729.283</u>	<u>0</u>	<u>185.929</u>
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	56.658.060	10.558.709	32.152.315	2.279.643	0	101.648.727
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	455.314	0	112.000	0	0	567.315
- cumulatieve afschrijvingen	24.696.249	8.787.009	27.632.342	0	0	61.115.600
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>31.506.497</u>	<u>1.771.700</u>	<u>4.407.973</u>	<u>2.279.643</u>	<u>0</u>	<u>39.965.812</u>
Afschrijvingspercentage	2,5%-4%-5%-5,6%	5%-6,7%-10%	5%-10%-20%	0	0	

5.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2016

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2015	Nieuwe lening in 2016	Reguliere aflossing in 2016	Extra aflossing in 2016	Restschuld 31 december 2016	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2016	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2017	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€		€	€			€	
Financial lease		8.750.068	18	financial lease	6,50%	6.554.607	0	466.359	0	6.088.248	3.230.964	12	Lineair	476.214	Financial lease
ING		6.852.081	30	hypothecaire	3,00%	3.083.446	0	228.402	0	2.855.044	1.484.631	12	Annuititeit	228.402	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		680.670	35	hypothecaire	2,70%	403.122	0	26.092	377.030	0	0	0	Annuititeit	0	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		2.268.901	40	hypothecaire	2,60%	1.106.089	0	56.723	0	1.049.367	709.032	19	Lineair	56.723	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		2.268.901	40	hypothecaire	2,40%	1.106.089	0	56.723	0	1.049.367	709.032	19	Lineair	56.723	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		3.176.462	40	hypothecaire	2,45%	1.548.525	0	79.412	0	1.469.113	992.644	19	Lineair	79.412	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		3.176.462	40	hypothecaire	4,90%	1.667.642	0	79.412	0	1.588.231	1.111.762	20	Lineair	79.412	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		394.789	40	hypothecaire	2,60%	210.100	0	9.983	0	200.117	140.218	21	Lineair	9.983	1e hypothecaire inschr.
ING		1.361.341	20	hypothecaire	3,30%	204.201	0	68.067	136.134	0	0	0	Lineair	0	1e hypothecaire inschr.
ING		1.905.877	40	hypothecaire	5,05%	1.000.585	0	47.647	0	952.939	667.057	15	Lineair	47.647	1e hypothecaire inschr.
ING		576.301	20	hypothecaire	3,30%	86.445	0	28.815	57.630	0	0	0	Lineair	0	1e hypothecaire inschr.
ING		1.964.868	40	hypothecaire	4,60%	1.129.799	0	49.122	0	1.080.677	785.947	22	Lineair	49.122	1e hypothecaire inschr.
ING		2.060.162	20	hypothecaire	2,80%	360.528	0	103.008	0	257.520	0	3	Lineair	103.008	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		2.435.419	25	hypothecaire	2,60%	1.128.499	0	97.440	0	1.031.059	446.419	11	Lineair	97.440	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		2.357.752	25	hypothecaire	2,60%	1.092.292	0	94.320	0	997.972	432.052	11	Lineair	94.320	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		2.834.178	25	hypothecaire	3,15%	1.398.164	0	113.367	0	1.284.797	604.625	12	Lineair	113.367	1e hypothecaire inschr.
ING		2.600.000	13	hypothecaire	4,90%	950.000	0	200.000	0	750.000	0	4	Lineair	200.000	1e hypothecaire inschr.
BNG		2.500.000	30	hypothecaire	4,68%	2.196.403	0	53.648	0	2.142.755	1.805.556	24	Annuititeit	56.200	1e hypothecaire inschr.
Rabobank		907.560	20	hypothecaire	4,60%	272.217	0	41.599	230.618	0	0	0	Lineair	0	1e hypothecaire inschr.
										0					
										0					
Totaal		49.071.792				25.498.756	0	1.900.137	801.413	22.797.207	13.119.939	224	0	1.747.971	

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

5.1.10.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2016

SEGMENT 1 Huisartsenzorg

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	29.791.497	27.119.280
Overige bedrijfsopbrengsten	952.864	404.266
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>30.744.361</u>	<u>27.523.546</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	22.228.801	21.333.938
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	83.743	87.682
Overige bedrijfskosten	7.080.231	7.324.378
Som der bedrijfslasten	<u>29.392.775</u>	<u>28.745.999</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	1.351.586	-1.222.453
Financiële baten en lasten	38.220	38.220
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>1.389.806</u></u>	<u><u>-1.184.233</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	1.389.806	-1.184.233
	<u><u>1.389.806</u></u>	<u><u>-1.184.233</u></u>

Toelichting:

De omzet is ten opzichte van 2015 met € 3,2 mln. toegenomen:

- Het nieuw gecontracteerde zorgprogramma hart vaatziekten (k€ 1.060).
- Prestatieafspraken doelmatig voorschrijven en ketenzorg (k€ 708).
- Met zorgverzekeraar Zilveren Kruis zijn afspraken gemaakt over compensatie inkomstenverlies over 2015 (k€ 464). Hier staan extra ahg-kosten tegenover. Effect op het resultaat per saldo k€ 286.
- Tariefstijgingen module POH-GGZ en M&I-verrichtingen, totaal k€ 341.
- De nieuwe modules kwetsbare ouderen, accreditatie en spiegelinformatie (k€ 256).
- De opbrengsten uit inschrijftarieven en verrichtingen bleef nagenoeg gelijk.

Hier staan hogere personeelskosten (-/-k€ 895) tegenover. Daarentegen zijn de overige bedrijfskosten gedaald (+ k€ 244), met name door lagere huisvestings- en overheadkosten.

Als gevolg hiervan is het resultaat huisartsenzorg ten opzichte van 2015 verbeterd met € 2,6 mln. Hierin zijn deels eenmalige effecten opgenomen, waardoor het genormaliseerd resultaat 2016 uitkomt op k€ 718 positief.

SEGMENT 2 Huisartsenpost

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	2.830.978	2.612.267
Overige bedrijfsopbrengsten	50.482	77.731
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>2.881.460</u>	<u>2.689.998</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	2.292.418	2.094.260
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17.113	24.816
Overige bedrijfskosten	585.752	586.463
Som der bedrijfslasten	<u>2.895.283</u>	<u>2.705.538</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-13.823	-15.540
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-13.823</u></u>	<u><u>-15.540</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-13.823	-15.540
Algemene / overige reserves	0	0
	<u><u>-13.823</u></u>	<u><u>-15.540</u></u>

SEGMENT 3 Intramuraal

	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Toegekend Budget	38.653.594	42.915.279
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	941.577	1.054.570
Overige bedrijfsopbrengsten	3.058.488	2.699.453
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>42.653.659</u>	<u>46.669.302</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	28.035.170	27.860.565
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.006.865	972.526
Overige bedrijfskosten	13.514.677	16.885.512
Som der bedrijfslasten	<u>42.556.712</u>	<u>45.718.603</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	96.947	950.699
Financiële baten en lasten	-305.215	-329.070
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-208.268</u></u>	<u><u>621.629</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds	-189.758	-357.878
Algemene / overige reserves	-18.510	979.507
	<u><u>-208.268</u></u>	<u><u>621.629</u></u>

Toelichting:

Het negatieve resultaat bij intramuraal wordt voor € 1,1 mln. verklaard door de kosten in verband met de Cao-afspraken ORT tijdens vakantie 2012-2016. Daarnaast is de overproductie WLZ niet verantwoord in de omzet 2016 (-/-k€ 293). In de omzet 2016 zijn de extra middelen voor waardigheid en trots k€ 447 verantwoord. In 2015 is de boekwaardereparatie Overloop en Kiekendief ad € 2,8 mln. zowel in de omzet als de kosten verantwoord. Gecorrigeerd voor de overproductie 2016, boekwaardereparatie, de geboekte nacalculaties en de omzet waardigheid en trots is de omzet 2016 ten opzichte van 2015 gedaald met k€ 395.

Het genormaliseerde resultaat 2016 € 1,2 mln. positief. De verbetering van het resultaat komt door verbetering van de verhouding van inzet personeel ten opzichte van de omzet (68%/70%).

SEGMENT 4 Wijkverpleging

	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Toegekend budget	11.388.813	11.061.620
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	690.350	686.209
Overige bedrijfsopbrengsten	537.377	717.260
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>12.616.540</u>	<u>12.465.089</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	11.289.673	10.339.134
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	21.220	19.436
Overige bedrijfskosten	1.751.350	1.974.007
Som der bedrijfslasten	<u>13.062.242</u>	<u>12.332.578</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-445.702	132.511
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-445.702</u></u>	<u><u>132.511</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds	-32.925	-39.113
Algemene / overige reserves	-412.777	171.624
	<u><u>-445.702</u></u>	<u><u>132.511</u></u>

Toelichting:

Ook het resultaat wijkverpleging wordt negatief beïnvloed door de kosten in verband met de Cao-afspraken
ORT tijdens vakantie 2012-2016 (effect +/- k€ 489).
Exclusief de hiervoor genoemde bijzondere post is het genormaliseerde resultaat k€ 120 positief.

SEGMENT 5 Jeugdgezondheidszorg

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	126.646	303.026
Overige bedrijfsopbrengsten	3.846.886	3.607.902
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>3.973.532</u>	<u>3.910.928</u>
 BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	3.023.616	2.556.633
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	8.285	7.965
Overige bedrijfskosten	1.056.127	1.282.979
Som der bedrijfslasten	<u>4.088.028</u>	<u>3.847.577</u>
 BEDRIJFSRESULTAAT	-114.495	63.351
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-114.495</u></u>	<u><u>63.351</u></u>
 RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds	-114.495	63.351
	<u><u>-114.495</u></u>	<u><u>63.351</u></u>

Toelichting:

In 2016 is extra inzet gepleegd in verband met het samengaan met de jeugdgezondheidszorg 4-18 jaar van de GGD en de voorbereiding van de oprichting van de coöperatie JGZ Almere die begin 2017 geëffectueerd zal worden.

De meerkosten zijn grotendeels gedekt vanuit de subsidie van de gemeente (verschil +/- k€ 17). Het negatieve resultaat wordt vooral veroorzaakt door hogere personele inzet in het primair proces.

SEGMENT 6 Psychosociale ondersteuning

	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	68.308	-60.664
Overige bedrijfsopbrengsten	2.962.458	2.833.149
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>3.030.766</u>	<u>2.772.484</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	2.501.237	2.089.354
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	4.553	4.656
Overige bedrijfskosten	611.183	590.004
Som der bedrijfslasten	<u>3.116.973</u>	<u>2.684.013</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-86.207	88.471
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-86.207</u></u>	<u><u>88.471</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds	-86.207	88.471
	<u><u>-86.207</u></u>	<u><u>88.471</u></u>

Toelichting:

Het positieve resultaat 2015 is, conform afspraken met de gemeente Almere, in 2016 ingezet, wat het negatieve resultaat verklaart.

SEGMENT 7 Geriatrische Revalidatiezorg

	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Toegekend budget	3.957.416	3.827.361
Niet gebudgeteerde zorgprestaties	-571.039	-694.182
Overige bedrijfsopbrengsten	289.564	15.477
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>3.675.941</u>	<u>3.148.655</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	1.938.795	1.841.474
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	84.130	78.389
Overige bedrijfskosten	1.862.897	1.875.384
Som der bedrijfslasten	<u>3.885.822</u>	<u>3.795.246</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-209.881	-646.591
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-209.881</u></u>	<u><u>-646.591</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds	-18.088	-25.846
Algemene / overige reserves	-191.793	-620.745
	<u><u>-209.881</u></u>	<u><u>-646.591</u></u>

Toelichting:

Ook bij de geriatrische revalidatiezorg wordt het resultaat negatief beïnvloed door de kosten in verband met de Cao-afspraken ORT tijdens vakantie 2012-2016 (effect +/- k€ 82). In 2016 is nog omzet over 2015 toegekend (+/- k€ 122).

Hiervoor gecorrigeerd is de omzet met k€ 319 (10%) gestegen ten opzichte van 2015. De omzetstijging wordt volledig veroorzaakt door productie eerstelijnsverblijf en zzp-plaatsen. De omzet op dbc's geriatrische revalidatiezorg is met name in de tweede helft van 2016 fors teruggelopen (-/- 19% ten opzichte van januari t/m juni 2016/-12% ten opzichte van de vergelijkbare periode 2015).

Exclusief de hiervoor genoemde bijzondere posten is de verhouding personele kosten ten opzichte van de omzet verbeterd. Qua kosten zijn met name de doorbelaste overige huisvestingskosten vanuit het Flevoziekenhuis extreem hoog (49% additioneel op de huurkosten), wat een structureel negatief effect heeft op het resultaat van de geriatrische revalidatiezorg. Dit kan niet structureel vertaald worden naar besparingen op inzet van zorgpersoneel.

Doorgevoerde verbetermaatregelen hebben wel geleid tot verbetering van het resultaat ten opzichte van 2015.

SEGMENT 8 Verloskunde

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	1.317.083	1.568.775
Overige bedrijfsopbrengsten	174.837	133.504
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>1.491.920</u>	<u>1.702.280</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	1.481.708	1.284.396
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	126	190
Overige bedrijfskosten	361.783	451.427
Som der bedrijfslasten	<u>1.843.617</u>	<u>1.736.013</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-351.697	-33.733
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-351.697</u></u>	<u><u>-33.733</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	-351.697	-33.733
	<u><u>-351.697</u></u>	<u><u>-33.733</u></u>

Toelichting:

In 2016 is het verlies opgelopen tot k€ 352 (24% van de omzet). In de personeelskosten is een voorziening opgenomen voor nabetaling ORT. Dalende omzet en stijgende personeelskosten hebben geleid tot dit verlies. Het genormaliseerde resultaat 2016 bedraagt k€ 291 negatief.

Eind 2016 is de bedrijfsvoering van de verloskunde anders ingericht, waarbij voor 2017 een kostendekkende exploitatie is begroot.

SEGMENT 9 Ondersteunende Diensten

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	292.432	522.775
Overige bedrijfsopbrengsten	10.978.889	12.248.581
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>11.271.322</u>	<u>12.771.357</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	8.078.314	9.010.644
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	420.765	441.252
Overige bedrijfskosten	3.124.981	3.267.533
Som der bedrijfslasten	<u>11.624.060</u>	<u>12.719.429</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-352.738	51.927
Financiële baten en lasten	150.070	-127.495
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-202.668</u></u>	<u><u>-75.568</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	-202.668	-75.568
	<u><u>-202.668</u></u>	<u><u>-75.568</u></u>

Toelichting:

Het negatief resultaat wordt veroorzaakt door hogere kostenniveaus, deels structureel (automatiseringskosten e-hrm, accountantskosten, kosten salarisverwerking), deels tijdelijk (extra inzet personeel in verband met ziekte en projecten). Tevens is hier de de dotatie aan de reorganisatievoorziening opgenomen (-/-k€ 302).

SEGMENT 10 Deelnemingen

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>	<u>0</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	0	0
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	0	0
Som der bedrijfslasten	<u>0</u>	<u>0</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	0	
Financiële baten en lasten	68.831	-231.826
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>68.831</u></u>	<u><u>-231.826</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	68.831	-231.826
	<u><u>68.831</u></u>	<u><u>-231.826</u></u>

Toelichting:

Heeft betrekking op Ciran Almere BV. Op 1 juni 2016 heeft Zorggroep Almere de aandelen overgedragen aan het Preventiecentrum Almere.

SEGMENT 11 Overig (Gezondheidscentra alg en Projecten)

	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	567.349	1.115.167
Overige bedrijfsopbrengsten	4.095.400	5.150.349
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>4.662.749</u>	<u>6.265.516</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	832.442	1.123.499
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	299.598	299.699
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	4.664.512	4.563.910
Som der bedrijfslasten	<u>5.796.552</u>	<u>5.987.108</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-1.133.803	278.408
Financiële baten en lasten	-120.834	-126.652
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-1.254.637</u></u>	<u><u>151.756</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	-1.254.637	151.756
	<u><u>-1.254.637</u></u>	<u><u>151.756</u></u>

Toelichting:

Betreft tijdelijke kosten voor het Programma Transitie 2016-2018 (-/-k€ 214), reservering in verband met een verlieslatend contract (-/-k€ 670) en onvoldoende dekking huisvestingskosten gezondheidscentra (-/- k€ 432).

SEGMENT 12 Zorgapotheken Flevoland B.V.

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	42.642.178	42.200.448
Overige bedrijfsopbrengsten	136.621	204.274
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>42.778.799</u>	<u>42.404.722</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	8.851.661	8.293.281
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	192.813	241.788
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	33.811.616	33.707.322
Som der bedrijfslasten	<u>42.856.090</u>	<u>42.242.391</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-77.291	162.331
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-77.291</u></u>	<u><u>162.331</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	-77.291	162.331
	<u><u>-77.291</u></u>	<u><u>162.331</u></u>

Toelichting:

Het bedrijfsresultaat Zorgapotheken Flevoland BV is negatief beïnvloed door gereserveerde kosten voor schikking ORT- tijdens vakantie 2012-2016 (-/-k€ 58) en eenmalige afwikkelingskosten (totaal -/- k€ 202).

SEGMENT 13 Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V.

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	5.513.711	5.307.220
Overige bedrijfsopbrengsten	32.746	24.218
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>5.546.457</u>	<u>5.331.438</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	4.321.116	3.858.090
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	44.672	42.248
Overige bedrijfskosten	1.585.635	1.913.331
Som der bedrijfslasten	<u>5.951.423</u>	<u>5.813.669</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-404.966	-482.232
Financiële baten en lasten	-88.918	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-493.884</u></u>	<u><u>-482.232</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	-493.884	-482.232
	<u><u>-493.884</u></u>	<u><u>-482.232</u></u>

Toelichting:

Per 1 januari 2016 zijn de activiteiten van de eerstelijns fysiotherapie ondergebracht in Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V. Het resultaat 2016 wordt negatief beïnvloed door lagere bijdrage GEZ-middelen (-/- k€ 197) en kosten als gevolg van transferpricing over de rekening-courantverhouding met Zorggroep Almere (-/- k€ 89) en dienstverlening door Zorggroep Almere (-/- k€ 29).

Stichting Zorggroep Almere hanteert een bestendige gedragslijn ten aanzien van de fysiotherapie, waardoor Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V. aan zijn verplichtingen kan blijven voldoen. De vraag hoe verder te gaan met de discipline Fysiotherapie zal in 2017 tot een antwoord leiden.

SEGMENT 14 Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.

	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	-189.160	-185.845
Overige bedrijfsopbrengsten	3.943.922	4.430.707
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>3.754.762</u>	<u>4.244.862</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.435.828	1.589.812
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	869.763	661.053
Som der bedrijfslasten	<u>2.305.591</u>	<u>2.250.865</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	1.449.171	1.993.997
Financiële baten en lasten	-629.359	-607.393
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>819.812</u></u>	<u><u>1.386.604</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsreserve Onderhoud GC Spil/Schakel	-231.075	0
Algemene / overige reserves	1.050.887	1.386.604
	<u><u>819.812</u></u>	<u><u>1.386.604</u></u>

Toelichting:

In 2016 zijn in het kader van transferpricing de huuropbrengsten voor disciplines die behoren tot het concern Zorggroep Almere gebaseerd op de tarieven die aan externe huurders in rekening worden gebracht. Op deze tarieven is een korting van 10% toegepast, omdat deze huurders in meer dan tweederde van de gezondheidscentra ruimtes afnemen.

SEGMENT 15 Vastgoed voor Zorg B.V.

	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	0	-132.000
Overige bedrijfsopbrengsten	114.597	247.052
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>114.597</u>	<u>115.052</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	0	1.352
Overige bedrijfskosten	100.927	123.320
Som der bedrijfslasten	<u>100.927</u>	<u>124.672</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	13.670	-9.620
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>13.670</u></u>	<u><u>-9.620</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	13.670	-9.620
	<u><u>13.670</u></u>	<u><u>-9.620</u></u>

SEGMENT 16 Pharmacyshop B.V.

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Overige bedrijfsopbrengsten	144.897	143.892
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>144.897</u>	<u>143.892</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	52.039	44.781
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	8.610	3.541
Som der bedrijfslasten	<u>60.649</u>	<u>48.322</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	84.248	95.570
Financiële baten en lasten	-62.045	-13.838
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>22.203</u></u>	<u><u>81.732</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene / overige reserves	22.203	81.732
	<u><u>22.203</u></u>	<u><u>81.732</u></u>

Toelichting:

Het verslechterde resultaat ten opzichte van 2015 wordt veroorzaakt door kosten als gevolg van transferpricing over de rekening-courantverhouding met Zorggroep Almere (-/- k€ 57).

5.1.10.2 AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	2016	2015
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
SEGMENT 1 Huisartsenzorg	1.389.806	-1.184.233
SEGMENT 2 Huisartsenpost	-13.823	-15.540
SEGMENT 3 Intramuraal	-208.268	621.629
SEGMENT 4 Wijkverpleging	-445.702	132.511
SEGMENT 5 Jeugdgezondheidszorg	-114.495	63.351
SEGMENT 6 Psychosociale ondersteuning	-86.207	88.471
SEGMENT 7 Geriatrische Revalidatiezorg	-209.881	-646.591
SEGMENT 8 Verloskunde	-351.697	-33.733
SEGMENT 9 Ondersteunende Diensten	-202.668	-75.568
SEGMENT 10 Deelnemingen	68.831	-231.826
SEGMENT 11 Overig (Gezondheidscentra algemeen en Projecten)	-1.254.637	151.756
SEGMENT 12 Zorgapotheken Flevoland B.V.	-77.291	162.331
SEGMENT 13 Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V.	-493.884	-482.232
SEGMENT 14 Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.	819.812	1.386.604
SEGMENT 15 Vastgoed voor Zorg B.V.	13.670	-9.620
SEGMENT 16 Pharmacyshop B.V.	22.203	81.732
	-1.144.232	9.043
Resultaat volgens geconsolideerde resultatenrekening	-1.144.232	9.043

5.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

BATEN

15. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet DBC's (exclusief subsidies)	3.667.239	3.440.329
Opbrengsten zorgverzekeringswet Wijkzorg (exclusief subsidies)	10.708.500	9.980.678
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	37.767.524	39.088.114
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg voorgaande jaren	154.653	3.377.425
Opbrengsten Wmo	1.701.908	1.917.713
Persoonsgebonden- en volgende budgetten	0	51.196
Overige zorgprestaties	41.637.027	39.487.854
Bruto omzet Apotheken	41.775.971	40.999.020
Totaal	<u>137.412.821</u>	<u>138.342.329</u>

Toelichting:

Onder Overige zorgprestaties worden met name de opbrengsten uit huisartsenzorg en fysiotherapie verantwoord. De toename is het gevolg van een stijging van de opbrengsten huisartsenzorg. Voor verdere toelichting zie 5.1.10.1 (segmentering resultatenrekening)

In 2015 is in het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg een opbrengst van € 2,8 miljoen uit hoofde van boekwaardereparatie verantwoordt.

16. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	2.287.586	1.802.721
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	319.929	192.300
Overige Rijkssubsidies	170.448	63.711
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	6.858.101	6.813.084
Totaal	<u>9.636.064</u>	<u>8.871.816</u>

Toelichting:

De subsidies WLZ/Zvw zorg betreft de Subsidie Eerstelijns Voorziening, Subsidie Extramurale Behandeling, Subsidie Zorginfrastructuur en Subsidie Wijkgericht werken.

Onder subsidies vanwege provincies en gemeenten zijn de subsidies voor Algemeen maatschappelijk werk en jeugdgezondheidszorg opgenomen.

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):	739.198	796.043
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):	1.850.579	2.350.237
Totaal	<u>2.589.777</u>	<u>3.146.280</u>

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan grotendeels uit huuropbrengsten.

LASTEN

18. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Lonen en salarissen	68.967.160	67.984.098
Sociale lasten	11.920.659	11.228.749
Pensioenpremies	5.860.371	5.865.326
Andere personeelskosten:	2.589.066	2.527.008
Subtotaal	89.337.257	87.605.181
Personeel niet in loondienst	5.519.141	4.071.995
Totaal personeelskosten	94.856.398	91.677.176

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

SEGMENT 1 Huisartsenzorg	253	246
SEGMENT 2 Huisartsenpost	23	23
SEGMENT 3 Intramuraal	496	517
SEGMENT 4 Wijkverpleging	185	185
SEGMENT 5 Jeugdgezondheidszorg	47	44
SEGMENT 6 Psychosociale ondersteuning	42	34
SEGMENT 7 Geriatrische Revalidatiezorg	29	31
SEGMENT 8 Verloskunde	16	16
SEGMENT 9 Ondersteunende Diensten	123	145
SEGMENT 10 Deelnemingen	0	0
SEGMENT 11 Overig (Gezondheidscentra algemeen en Projecten)	31	35
SEGMENT 12 Zorgapotheken Flevoland B.V.	139	140
SEGMENT 13 Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V.	61	56
SEGMENT 14 Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.	0	0
SEGMENT 15 Vastgoed voor Zorg B.V.	0	0
SEGMENT 16 Pharmacyshop B.V.	0	0

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.445	1.473
--	-------	-------

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0
---	---	---

Toelichting:

In 2016 is een reservering getroffen voor de nabetaling ORT over vakantiedagen van € 1.784.909. In belangrijke mate betreft het een verplichting op basis van de afspraken in de CAO VVT. Daarnaast zijn voorzieningen getroffen voor de nabetaling aan medewerkers waarvoor deze CAO afspraken niet van toepassing zijn, maar waarbij op grond van juridische uitspraken verwacht wordt dat tot nabetaling wordt overgegaan.

19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	331.827	310.556
- materiële vaste activa	3.493.336	3.470.121
Totaal afschrijvingen	3.825.163	3.780.677

20. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	-170.874	0
Totaal	-170.874	0

Toelichting:

Onder de bijzondere waardevermindering zijn twee posten verantwoord. In verband met renovatie gezondheidscentrum Spil is de boekwaarde afgewaardeerd tot de waarde van de grond (€ 226.791). Daarnaast is bijzondere waardeverminderingen uit eerdere jaren teruggenomen (€ 397.665)

21. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.429.052	4.546.147
Algemene kosten	7.567.203	7.557.723
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.327.464	1.468.144
Kostprijs omzet Apotheken	29.953.020	29.671.649
Onderhoud en energiekosten	2.726.818	2.723.506
Huur en leasing	5.261.696	7.521.397
Dotaties en vrijval voorzieningen	57.703	79.020
Totaal overige bedrijfskosten	51.322.955	53.567.586

Toelichting:

In 2015 is onder Huur en leasing een eenmalige toekenning van € 2.760.575 door de NZA uit hoofde van boekwaardereparatie. Dit betreft een eenmalige toekenning voor panden die in het verleden annuitair werden afgeschreven, waarbij de huisvestingscomponent uitgaat van lineaire afschrijving. Doel van de toekenning is het realiseren van lagere huurkosten.

De verkregen boekwaardereparatie valt jaarlijks vrij ten gunste van de huurkosten gelijk aan de resterende huurtermijnen.

22. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Rentebaten	42.401	118.374
Resultaat deelnemingen	68.831	0
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	0	0
Subtotaal financiële baten	111.232	118.374
Rentelasten	-1.060.483	-1.212.490
Resultaat deelnemingen	0	-231.827
Overige financiële lasten	0	0
Subtotaal financiële lasten	-1.060.483	-1.444.317
Totaal financiële baten en lasten	-949.251	-1.325.943

Toelichting:

Het resultaat deelnemingen heeft betrekking op het resultaat van CIRAN Almere B.V.

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

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Zorggroep Almere van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorg, totaalscore 12 punten en klasse V.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Stichting Zorggroep Almere is € 179.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

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

Leidinggevende topfunctionarissen

	A.G. Hartemink	S.H.B. Han	G. Boonstra	I. Vijfvinkel
Functionaris (functienaam)	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Manager Apotheken	Manager Fysiotherapie
In dienst bij	ZGA	ZGA	ZAF	FZGA
Heeft betrekking op	ZGA/ZAF/ZTF ¹	ZGA/ZAF/ZTF ¹	ZAF	FZGA
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/5 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	0,9
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	179.000	106.510
Bezoldiging				
Beloning	167.034	147.494	107.428	36.034
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	10.841	10.810	13.403	3.935
<i>Subtotaal</i>	<i>177.875</i>	<i>158.304</i>	<i>120.831</i>	<i>39.969</i>
 -/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	177.875	158.304	120.831	39.969
 Gegevens 2015				
Duur dienstverband in 2015	15/4 - 31/12	1/11 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	
Bezoldiging 2015				
Beloning	112.074	23.125	103.590	
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	1.218	
Beloningen betaalbaar op termijn	7.604	1.777	13.220	
Totaal bezoldiging 2015	119.678	24.902	118.028	
Individueel WNT-maximum 2015	162.002	37.063	218.194	

¹ De gebruikte afkortingen betreffen: Stichting Zorggroep Almere (ZGA), Zorgapotheken Flevoland B.V. (ZAF) en Fysiotherapie Zorggroep Almere B.V. (FZGA)

Toezichthoudende topfunctionarissen

	B.A. Spelbos	A. Munnik	A.W. Warnar	G vd Wal
Functionaris (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	24.750	16.500	16.500	16.500
Bezoldiging				
Beloning	12.750	8.500	8.500	8.500
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
<i>Subtotaal</i>	<i>12.750</i>	<i>8.500</i>	<i>8.500</i>	<i>8.500</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	12.750	8.500	8.500	8.500
Gegevens 2015				
Aanvang en einde functievervulling 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2015				
Beloning	10.500	7.000	7.000	7.000
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2015	10.500	7.000	7.000	7.000
Individueel WNT-maximum 2015	32.729	21.819	21.819	21.819

	H. Vlug	J.M.G. Reijners
Functionaris (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	16.500	16.500
Bezoldiging		
Beloning	8.500	8.500
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
<i>Subtotaal</i>	<i>8.500</i>	<i>8.500</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	8.500	8.500
Gegevens 2015		
Aanvang en einde functievervulling 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2015		
Beloning	13.000	7.000
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging 2015	13.000	7.000
Individueel WNT-maximum 2015	21.819	21.819

Toelichting:

De beloning van H. Vlug in 2015 bestaat uit de beloning 2014 (€ 6.000) en de beloning 2015 (€ 7.000). De beloning 2014 is in 2015 uitbetaald.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2016 een bezoldiging boven de algemene WNT -norm hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die opgrond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

23. Honoraria accountant	2016	2015
	€	€
De honoraria van de accountant over 2016 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	250.311	164.553
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	7.552	6.147
3 Fiscale advisering	55.644	50.748
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>313.507</u>	<u>221.448</u>

Toelichting:

In het honorarium van de accountant in 2016 is € 32.000 verantwoord inzake het boekjaar 2015.

24. Transacties met verbonden partijen

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

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

5.1.11 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2016
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-16	31-dec-15
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	583.729	882.961
Materiële vaste activa	2	10.557.559	11.898.748
Financiële vaste activa	3	20.412.865	19.670.343
Totaal vaste activa		31.554.153	32.452.052
Vlottende activa			
Voorraden	4	14.215	14.215
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	259.263	162.329
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	109.043	2.666.834
Debiteuren en overige vorderingen	7	12.502.895	12.588.660
Liquide middelen	8	22.747.817	22.724.710
Totaal vlottende activa		35.633.232	38.156.748
Totaal activa		67.187.385	70.608.800
	Ref.	31-dec-16	31-dec-15
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	9	18.196	18.196
Bestemmingsreserves		1.901.197	2.363.272
Bestemmingsfondsen		7.019.868	7.475.164
Algemene en overige reserves		22.207.721	22.434.581
Totaal eigen vermogen		31.146.982	32.291.213
Voorzieningen	10	2.781.262	2.160.259
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	11	5.612.034	6.098.103
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	180.806	0
Overige kortlopende schulden	12	27.466.301	30.059.225
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		27.647.107	30.059.225
Totaal passiva		67.187.385	70.608.800

5.1.12 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2016

	Ref.	2016 €	2015 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	14	90.011.300	97.343.309
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	15	9.624.166	8.871.817
Overige bedrijfsopbrengsten	16	6.030.591	4.877.083
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>105.666.058</u>	<u>111.092.208</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	17	81.658.468	83.407.841
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	1.946.398	1.955.724
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa		0	0
Overige bedrijfskosten	19	23.779.018	26.563.825
Som der bedrijfslasten		<u>107.383.884</u>	<u>111.927.389</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		-1.717.826	-835.181
Financiële baten en lasten	20	573.594	844.224
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-1.144.232</u></u>	<u><u>9.043</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsreserves		-231.075	0
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-455.296	-286.555
Algemene / overige reserves		-457.861	295.598
		<u><u>-1.144.232</u></u>	<u><u>9.043</u></u>

5.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

5.1.13.1 Algemeen

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

5.1.13.2 Afwijkingen in waarderinggrondslagen enkelvoudige jaarrekening

Er zijn geen afwijkingen in waarderinggrondslagen t.o.v. de geconsolideerde jaarrekening

5.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

ACTIVA**1. Immateriële vaste activa**

	2016	2015
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	583.729	882.961
Totaal immateriële vaste activa	<u>583.729</u>	<u>882.961</u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2016	2015
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	882.961	904.270
Bij: investeringen	18.839	298.746
Af: afschrijvingen	318.071	297.888
Af: desinvesteringen	0	22.167
Boekwaarde per 31 december	<u>583.729</u>	<u>882.961</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.15.

2. Materiële vaste activa

	2016	2015
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	6.240.088	6.774.065
Machines en installaties	588.489	370.193
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	3.728.982	4.754.490
Totaal materiële vaste activa	<u>10.557.559</u>	<u>11.898.748</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	2016	2015
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	11.898.748	12.568.519
Bij: investeringen	424.354	988.065
Af: afschrijvingen	1.621.404	1.657.836
Af: desinvesteringen	144.139	0
Boekwaarde per 31 december	<u>10.557.559</u>	<u>11.898.748</u>

Toelichting:

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

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 6.319.493 aan vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	20.412.865	19.670.343
Totaal financiële vaste activa	<u>20.412.865</u>	<u>19.670.343</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	19.670.343	18.353.234
Resultaat deelnemingen	742.523	1.317.109
Boekwaarde per 31 december	<u><u>20.412.865</u></u>	<u><u>19.670.343</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.17.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat 2016
				€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ZAF BV te Almere	apotheken	18.000	100%	5.078.124	-77.290
ZAOG BV te Almere	beheer panden	500.000	100%	15.334.741	819.813

Toelichting:

Totaal deelnemingen:

Deelnemingen in groepsmaatschappijen	20.412.865
Overige deelnemingen	<u>0</u>
	20.412.865

De saldi van de groepsmaatschappijen met een negatief eigen vermogen zijn niet opgenomen in de post deelnemingen
Deze saldi zijn verwerkt onder de vorderingen als negatieve vordering op groepsmaatschappijen

Verloop vermogen groepsmaatschappijen met negatief eigen vermogen.

		Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat 2016
FZGA bv te Almere	fysiotherapie	50.000	100%	-443.885	-493.885
ZTF bv te Almere	thuiszorg wmo	18.000	100%	-1.508.838	0
Pharmacyshop te Almere	verhuur pand	18.151	100%	-167.536	22.204
VvZ bv te Almere	vastgoed projecten	18.000	100%	-163.664	13.670

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Drukwerk	14.215	14.215
Totaal voorraden	<u><u>14.215</u></u>	<u><u>14.215</u></u>

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

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	259.263	162.329
Totaal onderhanden werk	<u>259.263</u>	<u>162.329</u>

Toelichting:

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot AWBZ/Wlz

	<u>t/m 2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	2.760.575	0	-93.741	0	2.666.834
Financieringsverschil boekjaar	0	0	48.130	-180.806	-132.675
Correcties voorgaande jaren	0	0	154.653		154.653
Betalingen/ontvangsten	-2.760.575	0	0		-2.760.575
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-2.760.575</u>	<u>0</u>	<u>202.783</u>	<u>-180.806</u>	<u>-2.738.597</u>
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>109.043</u>	<u>-180.806</u>	<u>-71.763</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c c c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot

<u>2016</u>	<u>2015</u>
€	€
109.043	2.760.575
180.806	93.741
<u>-71.763</u>	<u>2.666.834</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	37.767.369	39.039.984
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	37.948.175	39.133.725
Totaal financieringsverschil	<u>-180.806</u>	<u>-93.741</u>

7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Vorderingen op debiteuren	3.455.020	4.565.228
Overige vorderingen:		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.042.507	4.095.726
Subsidies WLZ/ZVW zorg	329.433	489.592
Overige Rijkssubsidies	39.262	-3.955
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	130.776	308.309
Vooruitbetaalde bedragen	887.104	1.101.949
Diverse vorderingen	3.618.793	2.031.810
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>12.502.895</u>	<u>12.588.660</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 222.020 (2015: € 206.780).

Onder de post groepsmaatschappijen is een bedrag van € 2.283.923 (2015: € 1.875.913) in mindering gebracht in verband met de verliezen van de groepsmaatschappijen met een negatief vermogen en de verwachting dat de betreffende groepsmaatschappijen niet aan hun betalingsverplichtingen kunnen voldoen.

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Bankrekeningen	22.728.061	22.697.999
Kassen	19.756	26.711
Totaal liquide middelen	<u>22.747.817</u>	<u>22.724.710</u>

Toelichting:

Over de banksaldi kan vrijelijk worden beschikt met uitzondering van bankgaranties die zijn afgegeven. Er is een bankgarantie ad € 33.707 t.b.v. Stichting Ymere in verband met het pand aan het van Eesterenplein. Als zekerheid voor de garantstelling is een contra garantie gesteld die een inperking geeft op het krediet rekening courant rekening 3010.88.500 ter hoogte van de garantstelling.

Bij de Rabobank is er een kredietfaciliteit van € 1.000.000 en een kredietfaciliteit van € 201.069.

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2016	2015
	€	€
Kapitaal	18.196	18.196
Bestemmingsreserves	1.901.197	2.363.272
Bestemmingsfondsen	7.019.868	7.475.164
Algemene en overige reserves	22.207.721	22.434.580
Totaal eigen vermogen	<u>31.146.982</u>	<u>32.291.212</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Kapitaal	18.196	0	0	18.196
Totaal kapitaal	18.196	0	0	18.196

Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Onderhoud GC Spil/Schakel	231.075	-231.075	0	0
Opleidingskosten sectorplannen	231.000	0	-231.000	0
Goodwillfonds	1.901.197	0	0	1.901.197
Totaal bestemmingsreserves	2.363.272	-231.075	-231.000	1.901.197

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten:				
Reserve aanvaardbare kosten Care	8.926.732	-240.771	0	8.685.962
Reserve aanvaardbare kosten Huisartsenpost	-798.973	-13.823	0	-812.796
Gemeente	-517.978	-200.702	0	-718.680
Aanloopcentra	-134.618	0	0	-134.618
Totaal bestemmingsfondsen	7.475.164	-455.296	0	7.019.868

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€
Algemene reserves:	22.434.580	-457.861	231.000	22.207.721
Totaal algemene en overige reserves	22.434.580	-457.861	231.000	22.207.721

Toelichting:

Voor de toelichting wordt verwezen naar de toelichting op het groepsvermogen

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2016 en resultaat over 2016

De specificatie is als volgt :

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	31.146.982	-1.144.232
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	31.146.982	-1.144.232

10. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2016	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2016
	€	€	€	€	€
Voorziening reorganisatie	924.813	399.948	608.519	97.844	618.397
Voorziening verlieslatend contract	0	670.000	0	0	670.000
Voorziening ORT	0	362.527	0	0	362.527
Voorziening WIA	266.471	72.291	0	0	338.762
Voorziening Jubileum	968.975	0	123.946	53.453	791.576
Totaal voorzieningen	2.160.259	1.504.766	732.465	151.297	2.781.262

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

31-dec-2016

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	867.584
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.913.678
hiervan > 5 jaar	567.698

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening reorganisatiekosten heeft betrekking op de financiële gevolgen vanuit diverse reorganisaties. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van de verplichtingen voortkomend uit geldende wet-en regelgeving, de CAO en het sociaal plan. In de voorziening worden kosten opgenomen voor de herplaatsingsperiode conform het sociaal plan, wachtgeldkosten onder aftrek UWV-uitkeringen en/of transitievergoedingen. Voor reorganisaties die in 2016 in de voorziening zijn opgenomen, is een reorganisatieplan beschikbaar, heeft de raad van bestuur een (voorgenomen) besluit genomen en is het personeel over de reorganisatieplannen ingelicht.

Binnen de voorziening reorganisatie zijn de verplichtingen voor de navolgende reorganisaties opgenomen:

Besturing	Aanpassing besturingsmodel naar regiomanagement.
Zorglijn	Beëindigen activiteiten Zorglijn
ZTF	Beëindigen activiteiten Zorg Thuis Flevoland
VVZ	Beëindigen activiteiten Vastgoed voor Zorg
GBO	Reorganisatie ondersteunende activiteiten op basis van het programma Gezonde Bedrijfsondersteuning
Dietetiek	Beëindigen activiteiten eerstelijns dietetiek
T-OBO	Reorganisatie ondersteunende activiteiten op basis van de voorstellen van de Taskforce Ondersteuning, besturing en overhead.
Taskforce VVT	Reorganisaties voortkomend uit de afbouw intramurale capaciteit.
Programma Transitie	Reorganisatie voortkomend uit het Programma Transitie 2016-2018.

Naarmate de reorganisaties tot uitvoering komen, is een steeds nauwkeuriger schatting van de resterende verplichting mogelijk. De dotatie 2016 heeft betrekking op de herinrichting van de zorgadministratie en ondersteuning medezeggenschap.

De voorziening ORT heeft een betrekking op ex-medewerkers die mogelijk een claim kunnen indienen op basis van afspraken in de CAO VVT. Daarnaast is een voorziening getroffen voor betaling aan medewerkers waar geen CAO afspraken omtrent nabetaling ORT over opgenomen vakantiedagen van toepassing zijn. Het resterende risico wordt gering geacht.

De voorziening WIA dekt de kosten van langdurig arbeidsverzuim van de medewerkers die ziek zijn geworden in 2015 en 2016 en waarvan de verwachting is dat zij daadwerkelijk niet meer terug zullen keren in het arbeidsproces bij Stichting Zorggroep Almere. In de voorziening WIA is rekening gehouden met een uit te betalen transitievergoeding.

De voorziening jubilea heeft betrekking op mogelijk toekomstige jubileumuitkeringen van de medewerkers per balansdatum. De jubileumuitkering vindt op basis van de cao-bepalingen plaats bij een diensttijd van 12 1/2, 25 en 40 jaar en daarnaast bij leeftijdsontslag. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van de voorziening gebracht.

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

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Schulden aan banken	0	0
Lening Financial Lease	5.612.034	6.098.103
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	5.612.034	6.098.103

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

	2016 €	2015 €
Stand per 1 januari	6.554.607	14.792.110
Af: leningen naar Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.	0	7.552.597
Af: aflossingen	466.359	684.906
Stand per 31 december	6.088.248	6.554.607
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	476.214	456.504
Stand langlopende schulden per 31 december	5.612.034	6.098.103

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	476.214	456.504
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	5.612.034	6.098.103
hiervan > 5 jaar	3.230.964	3.815.583

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (5.1.18). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

12. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	2016 €	2015 €
Crediteuren	2.649.769	2.965.220
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	476.214	456.504
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.678.263	3.351.054
Schulden terzake pensioenen	860.339	725.003
Nog te betalen salarissen	37.846	69.951
Reservering vakantiegeld	2.415.684	2.617.668
Reservering vakantiedagen	3.166.698	3.181.301
Schulden aan groepsmaatschappijen	5.522.732	8.759.932
Overige schulden	8.658.756	7.932.592
Totaal overige kortlopende schulden	27.466.301	30.059.225

Toelichting:

De toename van de overige schulden wordt met name veroorzaakt door de reservering voor de ORT nabetaling conform de CAO VVT. In 2017 is reeds een groot deel van de gereserveerde bedragen op basis van de schikkingsvoorstellen aan medewerkers betaald.

13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

In 2016 is het macrobeheersinstrument op de volgende omzetzromen van toepassing:

	Bovengrens landelijk (prijspeil 2015)	Beleidsregel, nadere regel, beschikking
Geriatrische Revalidatiezorg	€ 777 mln.	TB/CU-2074-01 en TB/CU-2075-01
Verpleging en verzorging (Wijkverpleging)	€ 3.261 mln.	TB/CU-7141, NR/CU-734 en TB/CU-7118-01
Verpleging in de thuissituatie (medisch specialistische zorg)		AL/BR-0046 en TB/CU-7120-03
Huisartsenzorg: segment 1 en deels segment 3	€ 2.743 mln.	BR_CU_7146 en NR/CU-739 en TB/CU-7140-01
Multidisciplinaire zorg: segment 2 en deels segment 3	€ 459 mln.	BR/CU-7120 en NR/CU-738 en TB/CU-7139-01

Afwikkeling mbi voorgaande jaren

2014

2015

Geriatrische Revalidatiezorg		niet overschreden
Verpleging en verzorging (Wijkverpleging)	nvt	niet ingezet
Verpleging in de thuissituatie (medisch specialistische zorg)	verwachting niet overschreden	
Huisartsenzorg: segment 1 en deels segment 3	nvt	niet overschreden
Multidisciplinaire zorg: segment 2 en deels segment 3	nvt	niet overschreden

Bij het opstellen van de jaarrekening 2016 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2015 en 2016. De stichting is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van een eventueel uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2016.

Voorzichtigheidshalve is de omzet die samenhangt met de overproductie ten opzichte van de productieafspraken niet verwerkt, wat het resultaat negatief heeft beïnvloed.

Huren

Zorggroep Almere huurt haar panden van diverse in- en externe partijen.

Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen uit hoofde van huren als volgt te specificeren:

	(x 1.000)
Te betalen:	€
Binnen één jaar	8.981
Tussen één en vijf jaar	31.271
Meer dan vijf jaar	73.236
Totaal	<u>113.488</u>

Leaseauto's

Voor de bedrijfswagens heeft Zorggroep Almere leaseovereenkomsten afgesloten.

Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen uit hoofde van operational lease als volgt te specificeren:

	(x 1.000)
Te betalen:	€
Binnen één jaar	82
Tussen één en vijf jaar	171
Meer dan vijf jaar	0
Totaal	<u>253</u>

Fiscale eenheid

Stichting Zorggroep Almere is opgenomen in de fiscale eenheid voor de omzetbelasting met Zorgapotheken Flevoland B.V., Zorggroep ALmere Fysiotherapie B.V., Zorggroep Almere Onroerend Goed Beheer B.V., Vastgoed voor Zorg B.V. en Pharmacyshop B.V. Op grond van de Invorderingswet is ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

ORT risico

In het verleden is geen onregelmatigheidstoeslag betaald over opgenomen vakantiedagen in de periode 2012-2016. In de nieuwe CAO VVT 2016-2018 hebben Cao-partijen, ter beëindiging van onzekerheid en geschillen daarover en na langdurig en intensief overleg, een regeling getroffen. Aan alle betrokken medewerkers van Zorggroep Almere is, conform de CAO VVT 2016-2018, een schikkingsvoorstel gedaan, welke in 2017 uitbetaald zal worden. Een zeer gering aantal medewerkers is niet akkoord gegaan met het voorgelegde schikkingsvoorstel. Het bedrag dat betrekking heeft op het schikkingsvoorstel is in de jaarrekening gereserveerd.

Voor medewerkers waar geen CAO afspraken omtrent nabetaling ORT over opgenomen vakantiedagen van toepassing zijn, is het risico ingeschat en is een voorziening getroffen. Het resterende risico wordt gering geacht.

5.1.15 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	0	0	2.568.446	0	0	2.568.446
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	1.685.485	0	0	1.685.485
Boekwaarde per 1 januari 2016	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>882.961</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>882.961</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	18.839	0	0	18.839
- afschrijvingen	0	0	318.071	0	0	318.071
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-299.232</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-299.232</u>
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	0	0	2.587.285	0	0	2.587.285
- cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	2.003.556	0	0	2.003.556
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>583.729</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>583.729</u>
Afschrijvingspercentage	0	0	20%-33%	0	0	

5.1.16 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2016						
- aanschafwaarde	9.538.783	1.517.960	27.666.221	0	0	38.722.964
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	0	0	112.000	0	0	112.000
- cumulatieve afschrijvingen	2.764.718	1.147.767	22.799.731	0	0	26.712.216
Boekwaarde per 1 januari 2016	<u>6.774.065</u>	<u>370.193</u>	<u>4.754.490</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>11.898.748</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	4.352	282.353	137.649	0	0	424.354
- afschrijvingen	529.673	64.057	1.027.674	0	0	1.621.404
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	8.954	0	1.227.225	0	0	1.236.179
cumulatieve afschrijvingen	298	0	1.091.742	0	0	1.092.040
per saldo	<u>8.656</u>	<u>0</u>	<u>135.483</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>144.139</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-533.977</u>	<u>218.296</u>	<u>-1.025.508</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-1.341.189</u>
Stand per 31 december 2016						
- aanschafwaarde	9.534.181	1.800.313	26.576.645	0	0	37.911.139
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	0	0	112.000	0	0	112.000
- cumulatieve afschrijvingen	3.294.093	1.211.824	22.735.663	0	0	27.241.580
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>6.240.088</u>	<u>588.489</u>	<u>3.728.982</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10.557.559</u>
Afschrijvingspercentage	5%-5,6%	5%-10%	5%-10%-20%	0	0	

5.1.17 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Overige deelnemingen	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen (overige deelnemingen)	Overige effecten	Vordering op grond van compensa- tieregeling	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2016	19.670.343	0	0	0	0	0	0	19.670.343
Kapitaalstorting	50.000	0	0	0	0	0	0	50.000
Resultaat deelnemingen	692.523	0	0	0	0	0	0	692.523
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>20.412.865</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>20.412.865</u>
Som waardeverminderingen			0	0	0	0	0	0

5.1.18 Overzicht langlopende schulden ultimo 2016 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2015	Nieuwe leningen in 2016	Aflossing in 2016	Restschuld 31 december 2016	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2016	Aflos- sings- wijze	Aflos-sing 2017	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Financial lease		8.750.068	18	financial lease	6,50%	6.554.607	0	466.359	6.088.248	3.230.964	12	Lineair	476.214	Financial lease
									0					
Totaal						6.554.607	0	466.359	6.088.248	3.230.964			476.214	

5.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

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

BATEN

14. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet DBC's (exclusief subsidies)	3.667.239	3.440.329
Opbrengsten zorgverzekeringswet Wijkzorg (exclusief subsidies)	10.708.500	9.980.678
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	37.767.524	39.088.114
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg voorgaande jaren	154.653	3.377.425
Opbrengsten Wmo	1.701.908	1.917.713
Persoonsgebonden- en volgende budgetten	0	51.196
Overige zorgprestaties	36.011.477	39.487.854
Totaal	<u>90.011.300</u>	<u>97.343.309</u>

Toelichting:

Onder Overige zorgprestaties worden met name de opbrengsten uit huisartsenzorg en fysiotherapie verantwoord.

15. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	2.287.586	1.802.721
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	308.031	192.300
Overige Rijkssubsidies	170.448	63.711
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	6.858.101	6.813.084
Totaal	<u>9.624.166</u>	<u>8.871.817</u>

Toelichting:

De subsidies WLZ/Zvw zorg betreft de Subsidie Eerstelijns Voorziening, Subsidie Extramurale Behandeling, Subsidie Zorginfrastructuur en Subsidie Wijkgericht werken.

Onder subsidies vanwege provincies en gemeenten zijn de subsidies voor Algemeen maatschappelijk werk en jeugdgezondheidszorg opgenomen.

16. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Overige dienstverlening	739.198	796.043
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):		
Overige opbrengsten	5.291.393	4.081.040
Totaal	<u>6.030.591</u>	<u>4.877.083</u>

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan grotendeels uit huuropbrengsten.

LASTEN

17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Lonen en salarissen	59.748.677	62.131.871
Sociale lasten	10.222.916	10.172.410
Pensioenpremies	4.917.193	5.241.143
Andere personeelskosten:		
Overige personeelskosten	2.071.424	2.322.142
Subtotaal	<u>76.960.210</u>	<u>79.867.566</u>
Personeel niet in loondienst	4.698.258	3.540.275
Totaal personeelskosten	<u><u>81.658.468</u></u>	<u><u>83.407.841</u></u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
- Gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)	1.244	1.333
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.244</u>	<u>1.333</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

In 2016 is een reservering getroffen voor de nabetaling ORT over vakantiedagen van € 1.726.527. In belangrijke mate betreft het een verplichting op basis van de afspraken in de CAO VVT. Daarnaast zijn voorzieningen getroffen voor de nabetaling aan medewerkers waarvoor deze CAO afspraken niet van toepassing zijn, maar waarbij op grond van juridische uitspraken verwacht wordt dat tot nabetaling wordt overgegaan.

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	318.071	297.888
- materiële vaste activa	1.628.327	1.657.836
Totaal afschrijvingen	<u><u>1.946.398</u></u>	<u><u>1.955.724</u></u>

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.171.759	4.353.326
Algemene kosten	6.186.276	6.663.501
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.455.962	2.429.610
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud en energiekosten	2.119.183	2.208.819
Subtotaal	2.119.183	2.208.819
Huur en leasing	8.389.824	10.832.393
Dotaties en vrijval voorzieningen	456.014	76.176
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>23.779.018</u></u>	<u><u>26.563.825</u></u>

Toelichting:

In 2015 is onder Huur en leasing een eenmalige toekenning van € 2.760.575 door de NZA uit hoofde van boekwaardereparatie. Dit betreft een eenmalige toekenning voor panden die in het verleden annuitair werden afgeschreven, waarbij de huisvestingscomponent uitgaat van lineaire afschrijving. Doel van de toekenning is het realiseren van lagere huurkosten.

De verkregen boekwaardereparatie valt jaarlijks vrij ten gunste van de huurkosten gelijk aan de resterende huurtermijnen.

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Rentebaten	42.401	117.764
Rentebaten groepsmaatschappijen	145.889	0
Ontvangen dividenden	0	0
Resultaat deelneming Zorggroep Almere Onroerend Goed B.V.	819.813	1.386.604
Resultaat deelnemingen Zorgapotheken Flevoland B.V.	-77.290	162.331
Resultaat deelnemingen CIRAN Almere B.V.	68.831	0
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	0	0
Subtotaal financiële baten	<u>999.643</u>	<u>1.666.700</u>
Rentelasten	-426.049	-590.650
Resultaat deelnemingen CIRAN Almere B.V.	0	-231.827
Overige financiële lasten	0	0
Subtotaal financiële lasten	<u>-426.049</u>	<u>-822.476</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>573.594</u></u>	<u><u>844.224</u></u>

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Almere heeft de jaarrekening 2016 vastgesteld in de vergadering van 18 mei 2017.

De raad van toezicht van de Stichting Zorggroep Almere heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd in de vergadering van 18 mei 2017.

5.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van de stichting.

5.2.3 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

5.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen van belang na balansdatum anders dan al zijn verwerkt in de jaarrekening.

5.2.5 Nevenvestigingen

Bij de Zorggroep Almere is sprake van meerdere vestigingen, allen gevestigd in Almere. Deze vestigingen opereren allen onder de handelsnamen van de in de grondslag genoemde entiteiten. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de website van Zorggroep Almere.

5.2.6 Controleverklaring

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

5.2.7. Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Almere
Mevrouw A.G. Hartemink

Lid Raad van bestuur Zorggroep Almere
De heer S.H.B. Han

Voorzitter Raad van Toezicht
De heer B. A. Spelbos

Lid van Raad van Toezicht
De heer G. van der Wal

Lid van Raad van Toezicht
Mevrouw H. Vlug

Lid van Raad van Toezicht
De heer J.M.G. Reijners

Lid van Raad van Toezicht
De heer A. Warnar

Lid van Raad van Toezicht
De heer A. Munnik

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Zorggroep Almere

Verklaring over de jaarrekening 2016

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Almere op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van Stichting Zorggroep Almere te Almere ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zorggroep Almere en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

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

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling verslaggeving WTZi.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Onafhankelijkheid

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

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

Ref.: e0403015

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

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

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

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

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 30 mei 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. A. Terlouw RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 van Stichting Zorggroep Almere

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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



Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de stichting opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.