

espria

Jaarverslag  
**2014**

ESPRIA

JAARVERSLAG 2014

# INHOUDSOPGAVE

## JAARVERSLAG

<b><u>1. Voorwoord</u></b>	<b>6</b>		
<b><u>2. Profiel van het concern</u></b>	<b>7</b>		
2.1 Algemene identificatiegegevens	7		
2.2 Structuur van de organisatie	7		
2.3 Kerngegevens	7		
<b><u>3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap</u></b>	<b>10</b>		
3.1 Normen voor goed bestuur	10		
3.2 Raad van Bestuur en Directies	10		
3.3 Raad van Commissarissen	11		
3.4 Medezeggenschap	17		
3.4.1 Cliëntenraad	17		
3.4.2 Ondernemingsraad	18		
<b><u>4. Beleid, inspanningen en prestaties</u></b>	<b>20</b>		
4.1 Meerjarenbeleid	20		
4.2 Algemeen beleid verslagjaar	21		
4.2.1 Beleidsthema's per zorglijn	21		
4.2.2 Beleidsthema's op concernniveau	24		
4.3 Samenleving, samenwerkingsrelaties en belanghebbenden/stakeholders	33		
4.3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	33		
4.3.2 Belanghebbenden/stakeholders en samenwerkingsrelaties	33		
4.4 Toekomstparagraaf	35		
		<b><u>5.1 Geconsolideerde jaarrekening 2014</u></b>	<b>36</b>
		5.1.1 Balans per 31 december 2014	36
		5.1.2 Resultatenrekening over 2014	37
		5.1.3 Kasstroomoverzicht over 2014 op basis van de indirecte methode	38
		5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	39
		5.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2014	49
		5.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa op grond van art. 5a regeling verslaggeving WTZi	60
		5.1.7 Specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten en gereed gekomen projecten	67
		5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2014	70
		5.1.9 Toelichting op de resultatenrekening over 2014	74
		5.1.10 Gesegmenteerde resultatenrekening	84
		<b><u>5.2 Enkelvoudige jaarrekening</u></b>	<b>86</b>
		5.2.1 Balans per 31 december 2014	86
		5.2.2 Resultatenrekening over 2014	87
		5.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	87
		5.2.4 Toelichting op de balans per 31 december 2014	88
		5.2.5 Mutatieoverzicht materiële vaste activa op grond van art. 5a regeling verslaggeving WTZi	91
		5.2.6 Toelichting op de resultatenrekening over 2014	93
		<b><u>5.3 Overige gegevens</u></b>	<b>94</b>
		5.3.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	94
		5.3.2 Statutaire regeling resultaatbestemming	94
		5.3.3 Resultaatbestemming	94
		5.3.4 Gebeurtenissen na balansdatum	94
		5.3.5 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	94
		5.3.6 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	94
		<b><u>Bijlagen</u></b>	
		1. Kerngegevens	96
		2. Samenstelling Raad van Bestuur	99

## VOOR ELKAAR

“Het gaat niet om ons maar om de wijze waarop wij met elkaar, en voor elkaar de rots over de berg kunnen duwen.” Dat was de slotzin van het Cahier “Op weg naar een nieuwe vanzelfsprekendheid” die als speciale bijlage werd uitgegeven bij het vorige Jaarverslag van Espria. Op weg naar een nieuwe invulling van zorg, van professionele zorg en alledaagse aandacht en bejegening, gericht op een zo waardevol mogelijk leven voor kwetsbare mensen. Zorg en bejegening die we binnen onze bedrijfsonderdelen met en voor elkaar, elke dag waarmaken. In een nieuwe invulling die we in de toekomst opnieuw vanzelfsprekend zullen vinden.

De transitie in de langdurige zorg is definitief doorgezet en wij, met onze zorgorganisaties in de (langdurige) zorg, hebben verdere stappen gezet in het zoeken naar, en het vinden van onze nieuwe toekomst. De rots over de berg duwen. Daar zijn we nog niet, maar hele belangrijke stappen werden en worden gezet. Met bovendien de harde wetenschap van krimp, van besparing.

Terugkijkend naar alle beweging overheerst een tweëerlei gevoel.

Om in dit jaar weer stappen te kunnen zetten hebben we enerzijds ingrijpende besluiten moeten nemen. In alle zorgbedrijven. Besluiten die ook veel pijn hebben gedaan. Menselijk verdriet hebben veroorzaakt. Bijvoorbeeld omdat we afscheid hebben genomen van mensen en activiteiten die voorheen wel de onze waren.

En tegelijkertijd ging “tijdens de verbouwing de verkoop keihard door”. Sterker nog, niet alleen de dagelijkse “verkoop ging door”, we hebben tevens met elkaar geregeld dat we nog beter willen zijn in alles wat we doen. Dat we blijvend willen innoveren, verbeteren, nog meer klaar zijn voor de toekomst.

Het was daardoor weer een bijzonder, inspannend jaar. Een jaar dat een eerste, maar heel belangrijk fundament is voor de komende jaren. Op weg naar de nieuwe vanzelfsprekendheid. Naar de realisatie van onze eigen ambities.

Waarin we vooral een aantrekkelijke partner willen zijn voor de patiënt, de cliënt en zijn of haar verwanten. Dat komt in ons denken en werken steeds meer aan op de relatie tussen onze professionals en cliënten. Mensen die hun deskundige kwaliteiten liefderijk inzetten voor onze cliënten, rekening houdend met wat zij zelf nog willen en kunnen. Dat is het belang van een juiste toegevoegde

waarde van onze deskundige professional bij het leven van de cliënt. Zodanig dat cliënten en hun verwanten kiezen voor ons.

Dat is onze overtuiging. Die vindt steun in de bezieling in onze organisaties, van onze professionals. Excelleren in een toekomst waarin Regionaal, Lokaal, Zorg Dichtbij centraal staat. De directe relatie van mens tot mens. Dat is een van de drijfveren van de transitie. Herstel van de waarden van de persoonlijke transactie; de relatie tussen professional en cliënt, van persoon tot persoon. Meer decentraal en over het algemeen zelfsturend. Tenzij op het hoogste gespecialiseerde niveau; waar centrale bundeling van expertises en samenwerking juist een vereiste zal blijven.

En natuurlijk - dat achten we tevens van groot belang - betekent dit dat we onze infrastructuur goed op orde hebben. Dat mensen kunnen leven en werken in omstandigheden, in gebouwen, woon- en leefomgevingen die up to date zijn, goed georganiseerd, comfortabel en veilig.

En bovendien, niet in de laatste plaats, hebben we met elkaar de plicht deze zorg, deze professionaliteit nog beter in te vullen dan onze collega's. Een hele belangrijke zakelijke ambitie, waar we allemaal verantwoordelijkheid voor dragen.

Dat vergt ook dat we ons verder ontwikkelen op het terrein van duurzame inzetbaarheid van mensen. Dat we een aantrekkelijke werkgever blijven en mensen in hun loopbaan, van jong naar oud, inspirerende kansen bieden.

Dat zijn onze uitdagingen. Daar is innovatie een onvoorwaardelijke factor bij. Dit hebben we hoog in het vaandel staan. Juist in deze tijden van transitie, van krimp is innovatie, is een voortdurend zoeken naar en werken aan verbetering, vernieuwing, niet alleen met de eigen mensen maar ook met vele externe betrokkenen, een *conditio sine qua non*.

Innovatie met bijvoorbeeld de Espria Academy, gericht op ontwikkeling van mensen. Met een Talenten Ontwikkel Programma en de nu onlangs gestarte Expeditie. We hebben met elkaar zoveel goeds in huis, er gebeurt in onze bedrijfsonderdelen zo ongelooflijk veel; dat willen we met elkaar delen en versterken.

We hebben de Verpleegkundige Advies Raad (VAR). Met professionele collega's die ons verrijken met hun advies, met hun ervaringen in hun vak. Die hun deskundigheid ook

inzetten voor het versterken van onze ontwikkeling richting de directe relatie met de cliënt.

We hebben in 2014 weer een belangrijke stap gezet. We zijn er nog niet, er komen nog zware jaren aan. We zullen in beweging blijven. Zeker, 2015 en 2016 zullen jaren zijn van verdere, ingrijpende ontwikkelingen. Spannend en uitdagend.

En laten we die komende jaren ingaan met een hele belangrijke vaststelling: we mogen trots zijn.

We kunnen namelijk met grote waardering, met respect en bewondering vaststellen dat we met elkaar bijzonder veel goeds hebben gedaan in 2014. En dat we bovendien goed op koers liggen. Dat hebben we met en voor elkaar gerealiseerd.

**Marco Meerdink, Tiana van Grinsven, John Kauffeld en Anton Zuure**

Raad van Bestuur

# PROFIEL VAN HET CONCERN

## 2.1

**ALGEMENE IDENTIFICATIEGEGEVENS**

**Naam verslagleggende rechtspersoon:**  
Stichting Espria

**Adres:** Blankenstein 400, 7943 PH Meppel

**Telefoonnummer:** 088-3833488

**Identificatienummer Kamer van Koophandel:**  
08173909

**E-mailadres:** info@espria.nl

**Internetpagina:** www.espria.nl

## 2.2

**STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE**

Stichting Espria bestaat uit meerdere organisaties en bedrijfsonderdelen, elk onder leiding van resultaatverantwoordelijke directies. De verschillende onderdelen vallen onder zeven rechtspersonen. Daarnaast heeft Espria een 51% belang in Evean Services BV. De hoofdstructuur van Stichting Espria is weergegeven in het organogram, zoals weergegeven in figuur 1.

Samenwerking met de Espria Ledenvereniging

Espria werkt nauw samen met de Espria Ledenvereniging. De Ledenvereniging staat open voor iedereen in de werkgebieden van de bedrijfsonderdelen van Espria. Leden kunnen gebruik maken van allerlei diensten op het gebied van service en comfort die de Ledenvereniging biedt.

**Vereenvoudiging van de organisatiestructuur**

Waar mogelijk streeft Espria naar een versimpeling van de juridische structuur van het concern. Dit door samenvoeging van rechtspersonen waar dit kan, dan wel door opheffing van rechtspersonen wanneer deze geen functie meer hebben. Ook vindt vereenvoudiging van de juridische structuur van Espria plaats vanwege afstoting van bedrijfsonderdelen die niet tot de kernportfolio van Espria behoren.

**Fusies in 2014**

Eind 2014 zijn Stichting Evean Thuiszorg en Stichting Evean Zorg Amsterdam juridisch gefuseerd met Stichting Evean Zorg. Daarbij zijn Stichting Evean Thuiszorg en Stichting Evean Zorg Amsterdam de verdwijnende stichtingen.

**Afstoting van bedrijfsonderdelen**

Medio 2014 is de Kraamvogel BV verkocht aan Zorg in Nederland B.V.. Daarnaast zijn eind 2014 de kinderopvangactiviteiten van Stichting Kinderopvang Hoogeveen (SKH) verkocht aan Prokino, waarna SKH is geliquideerd.

**Nieuwe rechtspersonen**

Vanwege de deelname van Evean in de ontwikkeling van een zorghotel tesamen met het Zaans Medisch Centrum heeft Evean begin 2015 daarvoor een BV opgericht, t.w. Revalidatie Hotel Recura B.V.. Daarnaast heeft Evean een aantal activiteiten, waaronder persoonlijke verzorging, eind 2014 ondergebracht in Evean Werkt B.V. (nieuwe naam: Convean)

**Opheffing van rechtspersonen in 2014**

In 2014 zijn de volgende rechtspersonen opgeheven vanwege het feit dat deze geen functie meer hebben:

- Habicare BV
- Thuiszorg Perfect BV
- Stichting De Dillenburg
- Stichting Evean Vakantiewoningen Marken
- Stichting Kinderopvang Hoogeveen

Daarnaast is Stichting Welsaen vanwege faillissement in juni 2015 opgehouden te bestaan.

**SSC**

Espria heeft voor de bedrijfsonderdelen een Shared Service Center (SSC) ingericht. Hierin zijn de ondersteunende activiteiten op het gebied van finance, HR-services, ICT en inkoop ondergebracht.

Ter ondersteuning van de Raad van Bestuur is een kleine concernstaf operationeel.

**Academy**

Espria heeft in 2014 een Academy in het leven geroepen waarbinnen activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, onderzoek en kennisdeling met betrekking tot de transitie in de zorg zijn ondergebracht.

## 2.3

**KERNGEGEVENS**

De verschillende organisaties en bedrijfsonderdelen van Espria zijn onderverdeeld naar zorglijn en regio. Espria richt zich primair op de volgende zorglijnen:

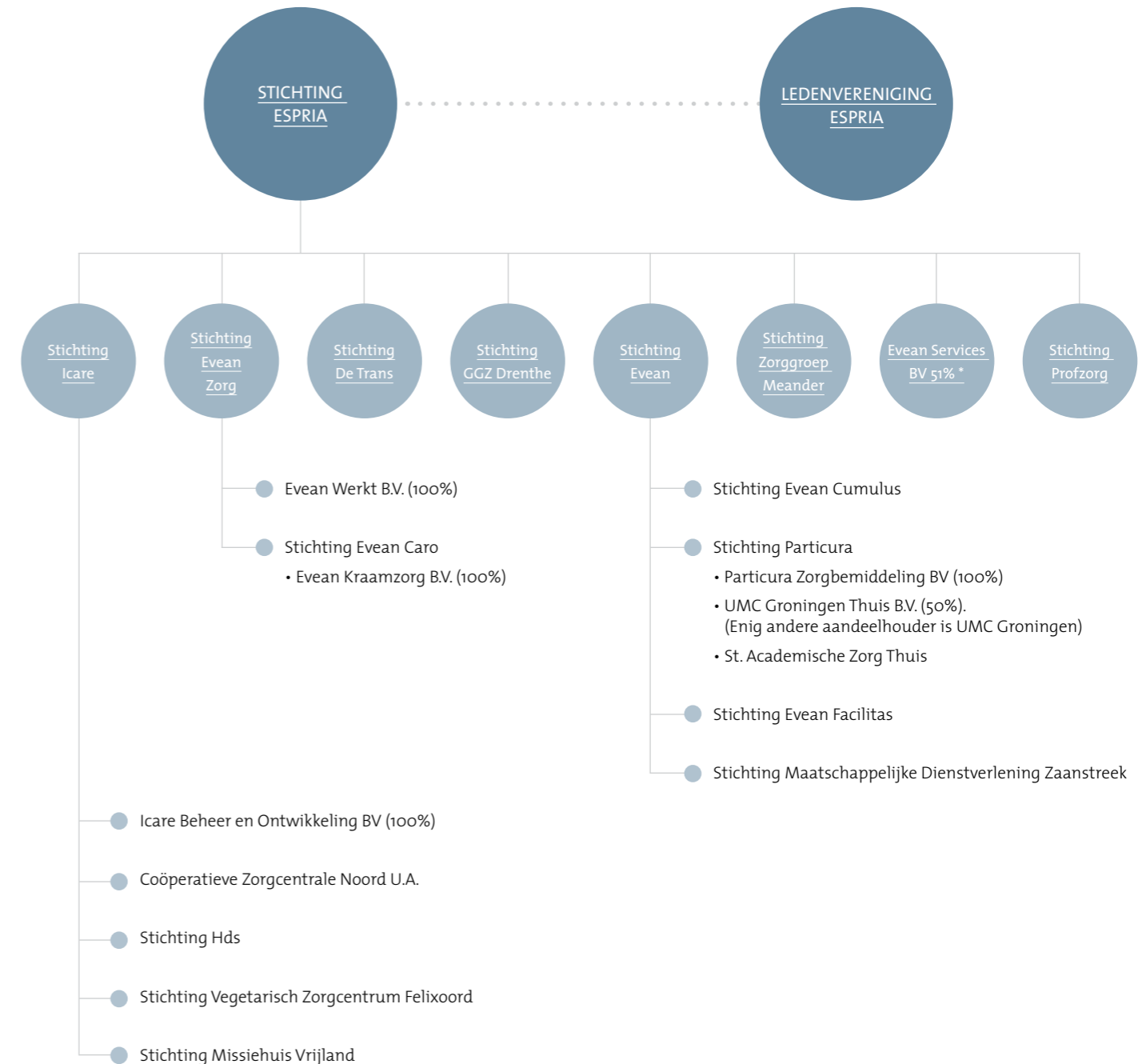
- Verpleging Verzorging en Thuiszorg (VVT);
- Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ);
- Verstandelijk Gehandicaptenzorg (VGZ);

Daarnaast is Espria actief op het gebied Jeugdgezondheidszorg en Kinderopvang. Deze behoren niet tot de strategische speerpunten van Espria. Daarom wordt ingezet op vervreemding dan wel verzelfstandiging van deze activiteiten. Uiteraard zal tot het moment van exit optimaal rentmeesterschap worden gegarandeerd.

De kernregio's voor Espria waren in 2014 Noord-Holland (VVT) en noordoost en midden Nederland (alle zorglijnen).

De kengetallen van de Espria bedrijfsonderdelen zijn opgenomen in bijlage 1.

**Figuur 1. Organogram Espria ultimo 2014**



# 3. BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

## 3.1 NORMEN VOOR GOED BESTUUR

Professioneel bestuur, professioneel toezicht daarop en een goede, transparante verantwoording zijn voor elke organisatie van essentieel belang. Stakeholders en vooral klanten weten zich hierdoor verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. Dat geldt ook voor een maatschappelijke onderneming als Espria. Onze normen voor goed bestuur zijn niet alleen gebaseerd op de zorgsector, maar ook op de woningcorporatiesector. Espria heeft sinds 8 april 2008 een intensief samenwerkingsverband met Woonzorg Nederland; een woningcorporatie die vooral actief is op het gebied van ouderenhuisvesting en zorgvastgoed.

### Personele unie Espria en Woonzorg Nederland

De samenwerking krijgt onder meer vorm in een personele unie: de raden van bestuur en commissarissen van Espria en Woonzorg Nederland bestaan uit dezelfde personen. Vanwege de inwerkingtreding van de herziene Woningwet per 1 juli 2015, waardoor personele unies als tussen Espria en Woonzorg Nederland niet meer zijn toegestaan, zijn in 2014 voorbereidingen getroffen voor de opheffing van de personele unie. Espria heeft geen statutaire of andere formele relatie met Woonzorg Nederland. Espria met haar onderdelen is een volledig zelfstandige entiteit.

### Hoge eisen op het gebied van governance

Stichting Espria en de stichting Woonzorg Nederland willen op het gebied van governance tot de best in class behoren. Bij de vormgeving van de governancestructuur van Espria en Woonzorg Nederland zijn daarom zowel de bepalingen van de Zorgbrede Governance Code als van de Governancecode Woningcorporaties toegepast. Concreet betekent dit voor de governancestructuur van Stichting Espria, dat de Zorgbrede Governance Code is aangevuld met artikelen uit de Governance Code Woningcorporaties. Hierbij is uitgegaan van toepassing van maximale transparantie en helderheid. Het meest zware artikel uit beide codes geldt voor beide stichtingen.

De uitgangspunten en principes in de Zorgbrede Governance Code en in de Governance Code Woningcorporaties zijn onder meer bepalend voor de wijze waarop onderstaande punten binnen de governancestructuur van Espria zijn vorm gegeven:

- invloed en betrokkenheid van en verantwoording aan belanghebbenden;

- de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd;
  - de wijze waarop toezicht wordt gehouden op het bestuur;
  - waarborgen voor onafhankelijkheid en tegengaan van belangenverstrengeling bij bestuur en toezicht;
  - honorering van bestuurders en toezichthouders.
- De governance is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de lijnorganisatie.

## 3.2 RAAD VAN BESTUUR EN DIRECTIES

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Espria, tevens de Raad van Bestuur van de daaronder vallende juridische entiteiten, bestaat uit M.W. (Marco) Meerdink, A.Th.J.M. (Anton) Zuure, J.L. (John) Kauffeld en mevrouw T.T.M. (Tiana) van Grinsven. De bestuursleden vormen ook de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland<sup>1</sup>. Een overzicht van de bestuursleden en hun nevenfuncties is opgenomen in bijlage 2. De Raad van Bestuur is primair verantwoordelijk voor:

- de strategie en het beleid van het concern;
- de realisatie van de doelstellingen van de concern;
- de beheersing van de risico's die het verwezenlijken van de doelstellingen in de weg staan;
- de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
- de maatschappelijke verantwoording van de organisatie.

De besluitvorming binnen de Raad van Bestuur vindt plaats met meerderheid van stemmen. Het bestuur legt bepaalde belangrijke bestuursbesluiten ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen. Deze besluiten zijn in de statuten nader omschreven.

### • Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur

De heer Meerdink is als CEO primair verantwoordelijk voor de concernstrategie, innovatie, HRM en public affairs. De heer Zuure heeft als CFO o.a. het financiële beleid, control, treasury en riskmanagement in portefeuille. Mevrouw Van Grinsven is als COO primair verantwoordelijkheid voor het in het westen van het land gelegen zorgbedrijf Eveen, het Shared Service Center, ZCN en de Academy van Espria. De heer Kauffeld is als COO primair verantwoordelijk voor de noordoostelijk gelegen zorgbedrijven van Espria, te weten GGZ Drenthe, Icare, Zorggroep Meander en De Trans, alsmede het landelijk werkende Particura. Daarnaast is hij primair verantwoordelijk voor de portefeuille kwaliteit.

### Directies

De directies van de bedrijfsonderdelen geven samen met de Raad van Bestuur, die tevens de Raad van Bestuur van de bedrijfsonderdelen vormt, en die de inhoudelijke en financiële kaders aangeven, leiding aan hun eigen bedrijfsonderdeel. Binnen deze kaders stellen de directies een eigen beleidsplan en begroting op, die met de Raad van Bestuur worden besproken en daarna ter vaststelling aan de Raad van Bestuur worden voorgelegd.

Directies van bedrijfsonderdelen zijn tevens verantwoordelijk voor samenwerking met andere bedrijfsonderdelen om synergievoordelen te behalen, best practices uit te wisselen, maar ook om 'mede-eigenaarschap' voor concernontwikkeling te realiseren. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de Regieraad van het SSC waarin de directeuren gezamenlijk de prioriteiten van het SSC vaststellen.

Daarnaast worden de directeuren door de Raad van Bestuur actief betrokken bij strategische vraagstukken. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van synergiedagen en, daarnaast, in maandelijks afstemmingsoverleg tussen de directeuren en de beide COO's van de Raad van Bestuur.

In 2014 is een wijziging van de topstructuur van GGZ Drenthe voorbereid. In de nieuwe structuur vervalt de functie van directeur/bestuurder. In plaats daarvan wordt de dagelijkse leiding van GGZ Drenthe opgedragen aan een meerhoofdige directie die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur. Deze structuurwijziging wordt ingegeven door de noodzaak effectief en slagvaardig om te gaan met de vele veranderingen in de binnen- en buitenwereld. Naast kostenvoordelen moeten kortere lijnen bijdragen aan meer directe communicatie, grotere wendbaarheid en grotere uitvoeringskracht. De nieuwe topstructuur is per 1 januari 2015 ingevoerd.

## 3.3 RAAD VAN COMMISSARISSEN

### Algemeen

In dit jaarverslag legt de Raad van Commissarissen van Espria, en de daaronder vallende juridische entiteiten, publiekelijk verantwoording af over de wijze waarop de Raad invulling heeft gegeven aan de uitvoering van zijn taken en bevoegdheden in het afgelopen jaar.

### Terugblik op 2014

De gesprekken van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur stonden geheel 2014 voor een belangrijk deel in het teken van de aanpassing van de organisatie op de ingrijpende stelselwijziging. In 2013 is hiervoor een meerjarenbeleidsplan 2014 - 2017 ontwikkeld, waarvan de eerste fase in 2014 in uitvoering is genomen. De gevolgen van de stelselwijziging, die in 2015 in hun volle omvang tot uitdrukking komen, hebben in 2014 reeds grote impact gehad op de bedrijfsonderdelen van Espria. Er was, zoals in de meerjarenbegroting voorzien, sprake van aanzienlijke terugval van omzet. De uitdaging van de bedrijfsonderdelen

was dan ook om de organisatie hierop aan te passen door middel van kostenbesparingen, reorganisaties en afvloeiing van personeel. Dit is geen eenvoudige opgave gebleken, maar de Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat de transitie binnen de bedrijven adequaat wordt gemanaged, hetgeen ook tot uitdrukking komt in het feit dat het jaar met positief resultaat kon worden afgesloten.

Ten aanzien van de contractering voor 2015 in het najaar van 2014 achtte de Raad van Commissarissen het zorgelijk dat de zorgverzekeraars en gemeenten forse afslagen en kortingen hanteerden binnen de landelijk beschikbare financiële kaders. Daarnaast is ook een wildgroei aan contracteringsvoorwaarden waarneembaar die de regeldruk op de organisaties naar de mening van de Raad van Commissarissen onnodig verhoogt. De Raad van Commissarissen heeft er bij de Raad van Bestuur op aangedrongen om deze gang van zaken bij de koepels aan te kaarten, dan wel juridische wegen te zoeken indien hiertoe aanleiding is.

Verder is veel aandacht van de Raad Commissarissen uitgegaan naar de voorbereiding van de opheffing van de personele unie van Espria en Woonzorg Nederland in 2015. Daarbij stond de vraag centraal of de Raad van Bestuur van Espria na opheffing van de personele unie weer tot vier personen zou moeten worden aangevuld met een bestuurder met een financiële achtergrond. Dit gezien het feit dat de heer A. Zuure als CFO volledig over zal gaan naar de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland. Met het oog op de turbulentie in de zorgsector en de grote veranderopgave van de Raad van Bestuur in de komende jaren is deze vraag positief beantwoord door de Raad van Commissarissen. Eind 2014 is daarom gestart met de voorbereiding van de werving van een nieuwe bestuurder CFO voor Espria.

De Raad van Commissarissen is de Raad van Bestuur, directies en medewerkers van Espria erkentelijk voor de wijze waarop zij zich afgelopen jaar hebben ingezet voor de cliënten, medewerkers en organisatie(s).

### Werkwijze

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de met haar gelieerde rechtspersonen. Daarnaast heeft de Raad een adviesfunctie voor de Raad van Bestuur en vervult hij de werkgeversrol. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Commissarissen zich naar het (maatschappelijk) belang van de stichting en de met haar gelieerde rechtspersonen, met een bijzondere aandacht voor de volgende onderwerpen:

- de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van de organisatie;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de financiële verslaglegging;
- de kwaliteit en veiligheid van de activiteiten;

<sup>1</sup> De heer Meerdink is vooruitlopend op de ontvlechting van Espria en Woonzorg Nederland met ingang van 17 december 2014 terug getreden uit de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland.

- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met belanghebbenden;
- het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn omschreven in de statuten van Espria. Een en ander is verder uitgewerkt in het reglement voor de Raad van Commissarissen d.d. 23 september 2009. De informatievoorziening door de Raad van Bestuur aan de Raad van Commissarissen is vastgelegd in een informatieprotocol. De Raad van Bestuur rapporteert aan de Raad van Commissarissen regelmatig over de voortgang van de speerpunten uit het jaarplan, zoals financiële en inhoudelijke doelstellingen, strategisch plan en samenwerkingsvormen. Dit stelt de Raad van Commissarissen mede in staat om zijn toezichthoudende taak goed te vervullen.

Daarnaast houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de met haar gelieerde rechtspersonen in de vorm van aandachtscommissarissen. Dit houdt in dat iedere commissaris bijzondere aandacht heeft voor één of meer van de onder Espria ressorterende rechtspersonen.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar acht maal vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast enkele keren in eigen kring vergaderd, onder andere over de bespreking van het eigen functioneren en het functioneren van de Raad van Bestuur. Bij de bespreking van het jaarverslag 2013 was ook de accountant aanwezig.

#### Het toezicht van de Raad van Commissarissen

##### • *Toezicht op strategie*

Zoals hierboven is aangegeven, heeft de Raad van Commissarissen intensief met de Raad van Bestuur gesproken over implementatie van de gekozen strategische koers van Espria, zoals vastgelegd in het Espria meerjarenplan en –begroting 2014 - 2017.

##### • *Toezicht op kwaliteit*

In 2014 heeft de Raad van Commissarissen aan de hand van de systematische kwaliteitsmonitor, als onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem van Espria, toezicht gehouden op de kwaliteitszorg binnen Espria. Dit beperkt zich niet alleen tot de kwaliteitszorg in engere zin, maar ook op aspecten als riskmanagement en veiligheidsbeleid. De Raad van Commissarissen is nauw betrokken bij belangrijke Inspectiedossiers. Het toezicht op de kwaliteit van de Raad van Commissarissen wordt voorbereid door de commissie kwaliteit.

##### • *Toezicht op de financiële continuïteit*

De Raad van Commissarissen heeft in 2014 toezicht gehouden op de financiële continuïteit, waarbij treasury, liquiditeit en financieel riskmanagement belangrijke

aandachtspunten zijn. Toezicht is o.a. gehouden aan de hand van viermaandsrapportages, de Espria Meerjarenbegroting 2014 – 2017, de begroting 2014, het Treasury Jaarplan 2014 en de jaarrekeningen van de stichting, dochters en deelnemingen.

De borging van de financiële continuïteit van Espria en de daaronder vallende bedrijfsonderdelen, was in 2014 een uitermate belangrijk onderwerp voor de Raad van Commissarissen, gezien de grote mutaties in volume en prijs waar de bedrijfsonderdelen van Espria ten gevolge van de stelselwijziging mee geconfronteerd worden. Het financiële toezicht van de Raad van Commissarissen wordt voorbereid in de auditcommissie.

##### • *Toezicht op besluiten van de Raad van Bestuur/besluiten van de Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2014 bestuursbesluiten goedgekeurd ten aanzien van onder meer de volgende onderwerpen:

- Targets Raad van Bestuur 2014;
- Financiering De Wieken (GGZ Drenthe);
- Verkoop De Kraamvogel;
- Statutenwijziging Missiehuis Vrijland;
- Treasury Jaarplan 2014 Espria;
- Participatie Zorghotel;
- Statutenwijziging GGZ Drenthe;
- Continuïteit Welsaen;
- Jaarverslag en jaarrekening Espria 2013;
- Statutenwijziging en conflictregeling Espria;
- Voorgenomen statutenwijziging st Vrienden van het (Evean) Eduard Douwes Dekkerhuis;
- Hypotheekstelling Zorggroep Meander t.g.v. Rabobank;
- Ontvlechting Espria-Woonzorg Nederland;
- Fusie Evean entiteiten;
- Geconsolideerde begroting 2015 én meerjarenbegroting 2016 – 2018.

Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen besluiten genomen met betrekking tot:

- Samenstelling Raad van Bestuur Espria na opheffen personele unie met Woonzorg Nederland;
- Herbenoeming de heer Meerdink als voorzitter van de Raad van Bestuur van Espria per 1 februari 2014 voor een periode van vier jaar.

In 2014 hebben zich geen transacties voorgedaan met een tegenstrijdig belang zoals bedoeld in de statuten en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

#### Commissies

De Raad van Commissarissen heeft uit zijn midden commissies ingesteld, enerzijds om de bespreking van onderwerpen in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen voor te bereiden, anderzijds om bepaalde zaken na goedkeuring van de Raad van Commissarissen zelfstandig af te handelen. Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen, zoals weergegeven in het overzicht

elders in dit hoofdstuk, staat vermeld van welke commissies de commissarissen deel uitmaken. Het betreft de volgende commissies:

#### AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie heeft in 2014 zes keer vergaderd, waarvan tweemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De auditcommissie heeft haar bevindingen en adviezen gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen. Naast nagenoeg alle documenten en besluiten waaraan de Raad van Commissarissen goedkeuring heeft verleend (zie hierboven), zijn de volgende onderwerpen in de vergaderingen aan de orde gekomen:

- Jaarverslag en Jaarrekening 2013;
- Accountantsverslag 2013;
- Rapportage interim bevindingen Espria controle 2014;
- Treasury Jaarplan 2014/15;
- Accounting Manual 2014;
- Dossier faillissement Welsaen;
- Geconsolideerde 4M-rapportages;
- Audit betalingsorganisatie Espria;
- Rapportage regeling AO/IC Espria 2013;
- Verkoop SKH;
- Financieel audit jaarplan 2015;
- Geconsolideerde begroting 2015 én meerjarenbegroting 2016 – 2018.

#### COMMISSIE KWALITEIT

De commissie kwaliteit is in 2014 (inclusief werkbezoeken) zes keer bijeengekomen. Structureel aandachtspunt van de Commissie Kwaliteit was bespreking van de uitkomsten van de 4M-kwaliteitsmonitor van het kwaliteitssysteem van Espria. Ook zijn de contacten met de Inspectie voor de Gezondheidszorg intensief besproken binnen de commissie. Dit geldt bijvoorbeeld ten aanzien van het verscherpt toezicht bij De Altingerhof en als er incidenten zijn.

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen in de commissie aan de orde geweest:

- Bestuursauditplan inzake kindermishandeling en huiselijk geweld;
- Intern toezichthouderschap;
- Klokkeluidersregeling;
- Planning en realisatie externe certificering;
- Monitoring brandveiligheid en BHV;
- CQ en medewerkerstevredenheidsmetingen;
- Project regelarme zorg.

De commissie kwaliteit heeft in 2014 twee werkbezoeken gebracht aan locaties van Espria werkmaatschappijen. Op 28 mei werd het vegetarisch zorgcentrum Felixoord in Oosterbeek van Icare bezocht en op 17 september de locatie Guisveld van Evean.

#### BEHOEMINGS- EN REMUNERATIECOMMISSIE

De benoemings- en remuneratiecommissie heeft in 2014 acht maal vergaderd. In deze commissie zijn in 2014 onder meer de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- honoreringsbeleid Raad van Commissarissen 2014;
- herbenoeming voorzitter Raad van Bestuur;
- uitvoering WNT;
- functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur;
- Zelfevaluatie Raad van Commissarissen;
- Samenstelling van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen na opheffing personele unie met Woonzorg Nederland;
- Gevolgen wijziging pensioenwetgeving voor de leden van de Raad van Bestuur.

#### Zelfevaluatie

De Raad van Commissarissen heeft haar eigen functioneren geëvalueerd. Dit is gebeurd op basis van de uitkomsten van een uitgebreide enquête onder de leden van de Raad van Commissarissen. Daarnaast is het functioneren van de Raad van Commissarissen aan de hand van enkele dossiers die de raad het afgelopen jaar hebben gepasseerd besproken. Naar aanleiding van de zelfevaluatie zijn enkele aandachts- en verbeterpunten gedefinieerd.

#### Werkgeversrol

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor een goed bestuur en is in dat kader onder andere verantwoordelijk voor de evaluatie van het functioneren van de bestuurders, de benoeming, schorsing en ontslag van de bestuurders en hun arbeidsvoorwaarden. In dat verband zijn de volgende zaken in 2014 relevant geweest:

##### • *Samenstelling bestuur*

Per 1 februari 2014 is de heer M.W. Meerdink herbenoemd als voorzitter van de Raad van Bestuur, voor een periode van vier jaar. Er zijn in 2014 geen mutaties geweest in de Raad van Bestuur.

Naar aanleiding van het voornemen om de personele unie tussen Espria en Woonzorg Nederland in 2015 op te heffen heeft de Raad van Commissarissen zich samen met de Raad van Bestuur de vraag gesteld of de Raad van Bestuur van Espria na opheffing van de personele unie opnieuw zou moeten worden aangevuld met een vierde bestuurder met een financiële achtergrond. Bij de opheffing van de personele unie zal de heer A. Zuure volledig over gaan naar de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland. Daarmee is de rol van CFO niet meer belegd in de Raad van Bestuur. Diverse alternatieven zijn overwogen om de omvang van de Raad van Bestuur van Espria te beperken tot drie leden en de financiële portefeuille daarbij op andere wijze te borgen. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn tot de conclusie gekomen dat hierin geen verantwoorde constructie kan worden gevonden. Gezien de grote uitdagingen waar Espria de komende jaren voor staat, met navenante financiële risico's, is handhaving van de omvang van de Raad van Bestuur van Espria met vier leden, waarbij de financiële portefeuille bij een 'dedicated' CFO is belegd, een absolute noodzaak. Eind 2014 heeft de Raad van Commissarissen een aanvang gemaakt met de wervingsprocedure voor een vierde bestuurder CFO.

De Raad van Commissarissen is zich er overigens van bewust dat bij de uitbreiding van de Raad van Bestuur naar vier leden, eind 2012, is aangegeven dat de uitbreiding in principe tijdelijk is. De Raad zal zich daarom periodiek rekenschap geven van wat, gezien de omstandigheden waar de organisatie in verkeert, de optimale omvang en samenstelling van de Raad van Bestuur moet zijn. Gezien het feit dat de medezeggenschapsorganen COR en CCR hebben aangegeven dit een belangrijk aandachtspunt te vinden, zal dit ook onderwerp zijn van de dialoog van de Raad van Commissarissen met de medezeggenschapsorganen.

• **Arbeidsrechtelijke verhouding Raad van Bestuur**

De arbeidsrechtelijke verhouding van de bestuurders van Stichting Espria en Woonzorg Nederland is bijzonder vanwege de dubbele positie die zij bekleden vanwege het samenwerkingsverband. Zo hebben de heren Meerdink en Kauffeld en mevrouw Van Grinsven een arbeidsrechtelijke relatie met Espria/Icare en de heer Zuure met Woonzorg Nederland. De kosten van de bestuurders worden in beginsel voor 50% ten laste van Woonzorg Nederland en voor 50% ten laste van Espria gebracht. Aangezien de heer Meerdink vooruitlopend op de voorgenomen ontvlechting van Espria en Woonzorg Nederland per 17 december 2014 is teruggetreden uit de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland komen zijn kosten vanaf dat moment voor 100% voor rekening van Espria. Nadere informatie hierover is opgenomen in de betreffende jaarrekeningen.

• **Arbeidsvoorwaarden Raad van Bestuur en toepassing Wet Normering Topinkomens**

In 2014 heeft de juiste toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) op de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur de bijzondere aandacht van de Remuneratiecommissie en de Raad van Commissarissen gehad. De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur voldeed geheel 2014 volledig aan de regels van de WNT.

De bezoldigingen van de heren Zuure en Kauffeld overschreden de maxima van de bezoldigingsklassen waarin Espria (klasse J van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector 2014), respectievelijk Woonzorg Nederland (klasse H van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting 2014) vallen. Deze bezoldigingen zijn gebaseerd op beloningsregelingen van voor de inwerkingtreding van de WNT en vallen derhalve onder het overgangsrecht van de WNT.

De bezoldiging van de heer Meerdink overschreed alleen de maand januari 2014 de maxima van de bezoldigingsklassen waarin Espria en Woonzorg Nederland vallen. Dit eveneens op basis van een eerdere beloningsregeling. Aangezien de heer Meerdink per 1 februari 2014 is herbenoemd als voorzitter van de Raad van Bestuur van Espria en Woonzorg Nederland verviel met ingang van die datum voor hem het overgangsrecht.

Met ingang van 17 december 2014 is de bezoldiging van de heer Meerdink, vanwege zijn terugtreden uit de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland, volledig gebaseerd op de Regeling topfunctionarissen zorg- en welzijnssector 2014 op grond van de WNT.

De bezoldiging van mevrouw Van Grinsven valt geheel 2014 binnen de maximum normbedragen van de WNT.

In 2014 hebben zowel de COR als de CCR in woord en geschrift een oproep gedaan aan de Raad van Commissarissen om, gezien de maatschappelijke discussie omtrent salarissen van topfunctionarissen in de zorg, met de leden van de Raad van Bestuur het gesprek aan te gaan over vrijwillige afbouw van de bezoldiging, voorzover deze de toegestane bezoldigingsmaxima van de WNT overschrijdt. Dit naar aanleiding van het besluit van de minister van BZK dat dit het overgangsrecht niet aantast. De Raad van Commissarissen is hierover enkele malen, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, in dialoog geweest met de medezeggenschapsorganen. Hierin is naar tevredenheid van de COR en CCR aangegeven dat de Raad van Commissarissen begrip heeft voor het appèl van de medezeggenschapsorganen en deze goed heeft verstaan, maar dat de concrete afweging hierin alleen door de betreffende leden van de Raad van Bestuur zelf kan worden gemaakt, aangezien de Raad van Commissarissen – zo hij dat al wil - geen formele middelen heeft om dit af te dwingen. Voor zover van toepassing hebben de leden van de Raad van Bestuur in 2014 stappen gezet om het deel van hun bezoldiging dat uitstijgt boven de van toepassing zijnde maxima vrijwillig te beperken.

De heren Meerdink en Kauffeld en mevrouw Van Grinsven nemen deel aan de pensioenregeling van het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn. De heer Zuure neemt deel aan de regeling bij de Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties.

Voor de hoogte van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar onderdeel 26 in de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening van de jaarrekening, conform de publicatievereisten van de WNT.

• **Beoordeling Raad van Bestuur**

Het functioneren van de Raad van Bestuur als geheel en de individuele leden afzonderlijk daarvan is door de Raad van Commissarissen besproken, voor- en nadat de benoemings- en remuneratiecommissie beoordelingsgesprekken met de Raad van Bestuur en een aantal 'direct-reports' en medezeggenschapsorganen heeft gevoerd. De Raad van Commissarissen heeft zich positief uitgesproken over de wijze waarop de bestuursleden hun taak hebben vervuld. Aanvullend is een aantal individuele en teamtargets voor de volgende periode overeengekomen.

**Honorering Raad van Commissarissen**

De honorering van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2014 volledig gebaseerd op de uitgangspunten van de WNT. Dit houdt in dat een lid 5% van de conform de WNT toegestane maximum bezoldiging ontvangt en de voorzitter 7,5%. Voor het overzicht van de

vergoedingen die aan de commissarissen zijn uitbetaald in 2014 wordt verwezen naar onderdeel 26 in de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening van de jaarrekening, conform de publicatievereisten van de WNT.

Tabel 1: Overzicht commissarissen Raad van Commissarissen Espria

*Commissarissen per 31 december 2014*

**De heer H.C.P. Noten (1958)**

**Functie**

Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Espria  
Lid van de Raad van Commissarissen van WZN

**Commissies  
Hoofdfunctie en  
relevante nevenfuncties**

geen  
Burgemeester Gemeente Dalfsen  
- Lid Raad van Commissarissen Heisterkamp Transport te Oldenzaal  
- Lid Raad van Commissarissen Roto Smeets te Deventer  
- Voorzitter Koninklijke NVRD (Nederlandse vereniging reinigingsdirecteuren)  
- Voorzitter Raad van Advies Start Foundation  
- Voorzitter Raad van Toezicht Drents Museum

**Eerste benoeming  
Einde benoemingstermijn  
Aanwezig bij**

31 december 2012  
31 december 2016 **Herbenoembaar** Ja  
8 van de 8 Raad van Commissarissen-vergaderingen

**De heer L. Geut (1947)**

**Functie**

Lid van de Raad van Commissarissen (op voordracht van het LHP), vicevoorzitter

**Commissies  
Hoofdfunctie  
en relevante nevenfuncties**

Kwaliteit (voorzitter), benoeming en remuneratie  
Bestuursadviseur  
- Voorzitter Raad van Commissarissen Parking Delft B.V.  
- Voorzitter Stichting Sociaal Fonds PSO  
- Lid Raad van Commissarissen Woonzorg Nederland

**Eerste benoeming  
Einde benoemingstermijn  
Aanwezig bij**

10 november 2009  
10 november 2017 **Herbenoembaar** Nee  
8 van de 8 Raad van Commissarissen-vergaderingen

**Mevrouw B.E. Baarsma (1969)**

**Functie**

Lid van de Raad van Commissarissen van Espria

**Commissies  
Hoofdfunctie en  
relevante nevenfuncties**

Audit  
Directeur van SEO Economisch Onderzoek  
- Kroonlid Sociaal Economische Raad (SER)  
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Loyalis N.V.  
- Lid Raad van Commissarissen Aon Groep Nederland B.V.  
- Lid van de Raad van Toezicht van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis  
- Lid van het Bestuur van de Stichting Preferente Aandelen Kas Bank  
- Lid audit committee FNV Bondgenoten  
- Lid van de Raad van Advies van Peak Invest  
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad van het Instituut voor Informatierecht van de Universiteit van Amsterdam  
- Lid van de Commissie Dienstverlening aan huis (Ministerie van SZW)  
- Lid van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (EZ)  
- Lid van de RvC Woonzorg Nederland (met ingang van 1 januari 2015 afgetreden)

**Eerste benoeming  
Einde benoemingstermijn  
Aanwezig bij**

1 september 2011  
1 september 2015 **Herbenoembaar** Ja  
8 van de 8 Raad van Commissarissen-vergaderingen



Mevrouw B. Fransen (1962)

<b>Functie</b>	Lid van de Raad van Commissarissen van Espria (op voordracht van de Centrale Cliëntenraad)
<b>Commissies</b>	Benoeming en remuneratie (voorzitter)
<b>Hoofdfunctie en relevante nevenfuncties</b>	Directeur van Agfra Holding B.V. - Lid RvT Rijksmuseum Twenthe - Lid RvC Woonzorg Nederland
<b>Eerste benoeming</b>	1 september 2011
<b>Einde benoemingstermijn</b>	1 september 2015 <b>Herbenoembaar</b> Ja
<b>Aanwezig bij</b>	7 van de 8 Raad van Commissarissen-vergaderingen

De heer P.A.M. Loven (1956)

<b>Functie</b>	Lid van de Raad van Commissarissen van Espria
<b>Commissies</b>	Audit (voorzitter)
<b>Hoofdfunctie en relevante nevenfuncties</b>	CFRO en plv voorzitter Raad van Bestuur PGGM N.V. - Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Kentalis, St Michielsgestel - Lid Raad van Commissarissen Woonzorg Nederland
<b>Eerste benoeming</b>	31 december 2012
<b>Einde benoemingstermijn</b>	31 december 2016 <b>Herbenoembaar</b> Ja
<b>Aanwezig bij</b>	8 van de 8 Raad van Commissarissen-vergaderingen

De heer A. Westerlaken (1955)

<b>Functie</b>	Lid van de Raad van Commissarissen van Espria (op voordracht van de COR Espria en GOR Woonzorg Nederland)
<b>Commissies</b>	Kwaliteit
<b>Hoofdfunctie en relevante nevenfuncties</b>	- Voorzitter Raad van Bestuur Maasstad Ziekenhuis - Voorzitter Bestuur Start en Start Foundation - Voorzitter Raad van Toezicht Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind (NSGK) - Lid Raad van Advies College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) - Voorzitter Raad van Toezicht IPCI, verbonden aan het Erasmus MC - Lid Raad van Advies Nederlandse Orde van Advocaten - Lid Raad van Commissarissen Woonzorg Nederland
<b>Eerste benoeming</b>	12 november 2013
<b>Einde benoemingstermijn</b>	12 november 2017 <b>Herbenoembaar</b> Ja
<b>Aanwezig zijn</b>	8 van de 8 vergaderingen

De heer R. Steenbeek (1956)

<b>Functie</b>	Lid van de RvC
<b>Commissies</b>	Benoeming en remuneratie
<b>Hoofdfunctie en relevante nevenfuncties</b>	Zelfstandige op gebied van toezicht, bestuur en advies - Voorzitter Raad van Toezicht stichting Bardo - Voorzitter Raad van Toezicht stichting DIGH - Penningmeester ABC Haarlem. - Voorzitter Fonds voor Oost
<b>Eerste benoeming</b>	1 januari 2014
<b>Einde benoemingstermijn</b>	1 januari 2018 <b>Herbenoembaar</b> Ja
<b>Aanwezig bij</b>	7 van de 8 Raad van Commissarissen-vergaderingen

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Espria heeft vanwege de personele unie met Woonzorg Nederland dezelfde samenstelling als die van Woonzorg Nederland. Vanwege het verbod op personele unies zoals tussen Espria en Woonzorg Nederland in de nieuwe Woningwet, die per 1 juli 2015 van kracht zal worden, heeft de Raad van Commissarissen zich de afgelopen jaren voorbereid op de opheffing van de personele unie in 2015. In het vacaturebeleid is toegewerkt naar uitbreiding van de Raad van Commissarissen, zodanig dat na de opheffing van de personele unie twee volwaardige Raden van Commissarissen kunnen functioneren. Per 1 januari 2014 is de heer R. Steenbeek ter invulling van een in 2013 ontstane vacature als zevende lid toegetreden tot de Raad. Hij is daarnaast binnen het verband van de personele unie voorzitter van de Raad van Commissarissen van Woonzorg Nederland. Na de opheffing van de personele unie in 2015 zal hij met de heer Geut zijn commissariaat bij Espria neerleggen en deel uit gaan maken van de dan zelfstandige Raad van Commissarissen van Woonzorg Nederland, die met nieuwe leden zal worden aangevuld. Vooruitlopend op de opheffing van de personele unie in 2015 heeft mevrouw B. Baarsma haar commissariaat bij Woonzorg Nederland met ingang van 1 januari 2015 neergelegd.

Zie tabel 1 voor een volledig overzicht van alle personen die in 2014 deel uitmaakten van de Raad van Commissarissen.

Onafhankelijkheid

Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regelingen met betrekking tot onder andere onafhankelijkheid, tegenstrijdige belangen en nevenfuncties. Alle commissarissen zijn onafhankelijk en kunnen – mede als gevolg van de waarborgen in het reglement – ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en andere organen onafhankelijk functioneren. In 2014 is geen sprake geweest van (transacties met) tegenstrijdige belangen waarbij een lid van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur betrokken is geweest.

Governance

In de governancestructuur van Espria heeft in 2014 geen wijziging plaatsgevonden. De Raad van Commissarissen vindt goed ondernemingsbestuur (good governance) van groot belang. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vinden dit een onderwerp dat behoort tot de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Dit komt onder meer tot uitdrukking door de toepassing van de Zorgbrede Governancecode, de Governancecode Woningcorporaties en wet- en regelgeving hieromtrent. De statuten en reglementen voor Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur zijn in lijn hiermee. Voor overige informatie met betrekking tot de vormgeving van de governance verwijzen wij naar paragraaf 3.1.

Overleg Centrale Ondernemingsraad (COR) en Centrale Cliëntenraad (CCR)

Delegaties van de Raad van Commissarissen hebben gedurende het jaar overlegvergaderingen met de COR en de CCR bijgewoond.

3.4 MEDEZEGGENSCHAP3.4.1 CLIËNTENRAADSamenstelling

De medezeggenschapstructuur voor cliënten is binnen Espria op drie niveaus georganiseerd. Lokale organisatorische onderdelen (dit kunnen zijn verpleeg- en verzorgingshuizen, wijken, divisies, etc.) hebben een eigen Cliëntenraad. Deze zijn vertegenwoordigd in de Regionale Cliëntenraden, die op het niveau van de bedrijfsonderdelen van Espria zijn georganiseerd. Deze RC's voeren het overleg met hun eigen directies als gedelegeerd bestuurders. De Centrale Cliëntenraad Espria (CCR) bestaat uit een vertegenwoordiging van deze onderliggende Regionale Cliëntenraden. Vanuit de Raad van Bestuur is mevrouw Van Grinsven gesprekspartner voor de CCR.

Overleg van de CCR in 2014

Er zijn in 2014 tien overlegvergaderingen van de CCR met de Raad van Bestuur geweest. Twee ervan, de vergaderingen van 18 maart en 18 november, werden bijgewoond door een tweetal commissarissen. In de overlegvergaderingen zijn 11 adviesaanvragen nader toegelicht en besproken. De voorgenomen besluiten van de RvB zijn op basis van de CCR adviezen, waar aan de orde, aangepast dan wel zijn er afspraken gemaakt over de randvoorwaarden.

De adviesaanvragen betroffen:

- Begroting 2014;
- Facilitair Oost, goedkeuring start onderzoek;
- Selectie bureau CQ-meting;
- Jaardocument 2013;
- Klokkenluidersregeling;
- Statutenwijziging Espria;
- Ontvlechting Espria en Woonzorg NL;
- Inrichting en structuur medezeggenschap cliënten 2014;
- Beleid onderaannemerschap;
- Kaderbrief 2015;
- Meerjarenbegroting 2014-2017.

Naast de adviesaanvragen heeft de RvB ook een aantal beleidsonderwerpen met de CCR besproken. Rode draad tijdens de besprekingen was de transitie in de zorg en de toekomst van Espria. Dit laatste onderwerp is in de vergadering van 18 november in het bijzijn van een delegatie van de Raad van Commissarissen door

bestuursvoorzitter Marco Meerdink uitvoerig toegelicht. Bij de vergaderingen waren medewerkers van Espria uitgenodigd om een presentatie te houden of een toelichting te geven. Ook kwamen in 2014 onderwerpen op de agenda zowel gericht op financiën als kwaliteit, en werden andere documenten uit de planning- en controlcyclus toegelicht en besproken.

In het kader van de leesbaarheid zijn eind 2014 de eerste stappen gezet met een speciale oplegger bij een adviesaanvraag, een format van het LOC en speciaal opgesteld voor cliëntenraden. Deze oplegger geeft in het kort weer wat de essentie is van de adviesaanvraag en welke gevolgen de voorgenomen beslissing heeft op met name cliënten. Op dinsdag 25 november vond alweer de 3e Toogdag van de Cliëntenraden plaats. De dag werd goed bezocht en als zeer nuttig ervaren.

### 3.4.2

#### ONDERNEMINGSRAAD

##### Samenstelling

De Centrale Ondernemingsraad (COR) van Espria bestaat uit afgevaardigde leden van de regionale ondernemingsraden van de Espriabedrijfsonderdelen, die evenals de lokale cliëntenraden, gesprekspartner zijn van de directies van de bedrijfsonderdelen als gedelegeerd bestuurder.

De lokale medezeggenschapsorganen hebben de reglementaire mogelijkheid om, naar eigen keuze, één of twee van haar leden naar de COR af te vaardigen. Elke ondernemingsraad die zich vertegenwoordigt ziet in de COR beschikt daarbij over twee stemmen in de COR-vergadering, ongeacht of een ondernemingsraad één of twee leden afvaardigt. Desgewenst kan een ondernemingsraad er ook voor kiezen geen leden af te vaardigen naar de COR.

De COR startte 2014 met 13 leden. De samenstelling van de COR is in 2014 aan veranderingen onderhevig geweest. De oorzaak hiervan ligt in wijzigingen binnen de ondernemingsraden van de bedrijfsonderdelen die een afvaardiging mogen sturen naar de COR. Zo zijn in het kader van de transitie naar één Eevan-organisatie de reeds in 2013 vacante zetel(s) van Eevan Thuiszorg Noord-Holland-Noord bewust niet ingevuld. PartiCura is als organisatie in februari 2014 gestart met een eigen ondernemingsraad en heeft daartoe gekozen nog geen afvaardiging naar de COR te sturen. Naast de zetels van Eevan Thuiszorg Noord-Holland-Noord en Particura zijn de zetels van het cluster Kind & Jeugd en de Zorgcentrale Noord niet ingevuld en dus vacant gebleven. De tijdelijke OR Facilitair Oost heeft gefunctioneerd tot medio 2014 en heeft vanwege het tijdelijke karakter geen afvaardiging naar de COR gestuurd. Door de verkoop van het bedrijfsonderdeel de Kraamvogel daalde het aantal leden van de COR. Eind 2014 bestond de COR daardoor uit 11 leden.

##### Nieuwe zittingstermijn

Het reglement van de COR koppelt de zittingstermijn aan het orgaan en niet aan de afzonderlijke leden. Per 01-01-2014 was er sprake van een nieuwe zittingstermijn van vier jaar. Alle COR-leden zijn per 31-12-2017 reglementair aftredend (en herkiesbaar).

##### Overleg van de COR in 2014

De Centrale Ondernemingsraad heeft advies- en instemmingsrecht op diverse beleidsthema's van het concern. In verschillende overlegvormen zijn deze beleidsthema's aan bod gekomen. Daarnaast zijn er bedrijfsonderdeel overstijgende onderwerpen besproken en andere activiteiten opgepakt.

De COR vergadert doorgaans tweemaal per maand. Aan de eerste vergadering van de maand is tevens een Overlegvergadering met de Raad van Bestuur gekoppeld. De heer Kauffeld is voor de COR de vaste gesprekspartner vanuit de Raad van Bestuur. Het aantal COR-vergaderingen in 2014 komt op 24 en het aantal Overlegvergaderingen op 12. In deze vergaderingen is de COR door het bestuur geïnformeerd over uiteenlopende onderwerpen. Ruim 200 documenten werden onder de aandacht van de leden van de COR gebracht.

In het voor- en najaar heeft een zogenaamd artikel 24 overleg plaatsgevonden, waarin –in aanwezigheid van één lid of twee leden van de Raad van Commissarissen– de algemene gang van zaken in de onderneming is besproken. Het artikel 24 overleg vloeit voort uit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).

In de vergaderingen zijn regelmatig gastsprekers uitgenodigd. Onderwerpen die in dat verband nader werden toegelicht waren onder meer: het Talent Ontwikkel Programma (TOP) van de Espria Academy, de nieuwe rol van de wijkverpleegkundige, veranderingen binnen de facilitaire dienstverlening, het merkenbeleid van Espria en het eigen risico dragerschap werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten (WGA) en Ziektewet (ZW).

Naast de reguliere COR-vergaderingen en Overlegvergaderingen werden er op commissieniveau ook vergaderingen belegd. De COR kent de volgende commissies: commissie sociaal beleid, commissie financieel beleid, de OR verkiezingscommissie en het dagelijks bestuur. Doel van deze overleggen is om medewerkers nog meer te betrekken bij beleidsontwikkeling op verschillende terreinen, zoals personeel, organisatieontwikkeling, financiën en huisvesting.

Espria heeft een personele unie met Woonzorg Nederland. Tot voor kort vond er vier keer per jaar een gezamenlijk overleg plaats tussen de COR en de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (GOR) van Woonzorg Nederland. De COR en GOR hebben in het verleden afgesproken

dat de beide dagelijks besturen periodiek bijeen komen voor overleg over gemeenschappelijke onderwerpen, wederzijdse uitwisseling van informatie en –daar waar nodig en indien daartoe gemachtigd door beide medezeggenschapsorganen– gezamenlijke (pre)adviezen uit te brengen over voorgenomen besluiten die beide organisaties raken. Als gevolg van allerlei ontwikkelingen werd een afname aan raakvlakken tussen Espria en WZN geconstateerd. Hierop is begin 2014 besloten tot een andere vorm en frequentie van het overleg. Zo vindt voortaan vier keer per jaar platformoverleg plaats, waarbij in het eerste en derde kwartaal door de beide dagelijks besturen informeel in contact wordt getreden met de bestuursvoorzitter, en in het tweede en vierde kwartaal een contact plaatsvindt tussen de beide voorzitters van beide medezeggenschapsorganen.

In 2014 werd voor het eerst een Toogdag georganiseerd, een gezamenlijke bijeenkomst van de ondernemingsraden. Deze dag werd georganiseerd om de ondernemingsraden te inspireren en verbinding en uitwisseling met elkaar te zoeken. De Toogdag is als een zinvolle toevoeging ervaren en zal een periodiek terugkerend fenomeen worden binnen Espria.

##### Adviezen, instemming en gespreksonderwerpen van de COR

De advies- en instemmingsaanvragen die in 2014 zijn afgehandeld, hebben vooral betrekking op organisatieveranderingen die bedrijfsonderdeel overstijgend zijn en daarnaast, verbeteringen in bijvoorbeeld personele processen tot gevolg hebben.

De volgende adviesaanvragen zijn aan de orde geweest:

- Opdracht haalbaarheidsonderzoek Regieorganisatie Facilitair Oost;
- Kostprijsonderzoek;
- Statutenwijziging van Espria;
- De Ontvlechting van de personele unie tussen Espria en Woonzorg Nederland.

Daarnaast zijn de volgende instemmingsaanvragen behandeld:

- Talentontwikkeling;
- Visiedocument duurzame inzetbaarheid;
- Regeling nevenwerkzaamheden;
- Interne Bezwaren Commissie FWG;
- Uitvoeringsafspraken Sociale Plannen;
- Klokkenluidersregeling.

Tenslotte heeft de COR diverse onderwerpen inhoudelijk besproken met de Raad van Bestuur (en Raad van Commissarissen bij artikel 24 overleggen), waaronder:

- Wet normering topinkomens;
- Aanpak verzuimmanagement Espria;
- HR-applicaties;
- Sociale plannen/flankerens sociaal beleid bij reorganisaties;
- Positie SSC-medewerkers bij reorganisaties.

## 4.1

**MEERJARENBELEID**

In ons jaarverslag over 2013 hebben wij aangegeven dat wij samen met de directies van onze bedrijfsonderdelen een meerjarenbeleid voor de jaren 2014 – 2017 hebben uitgestippeld teneinde onze bedrijfsonderdelen zo proactief en optimaal mogelijk te positioneren in de transitie die met de huidige ingrijpende stelselwijziging gepaard gaat. Onze missie is hierin leidend.

**Missie**

Espria ziet het als haar missie om vorm te geven aan manieren van ondersteuning die de weerbaarheid van mensen versterken en waar mogelijk afhankelijkheid van zorg uitstellen, verminderen of voorkomen. Ondersteuning die uitgaat van wat mensen zelf kunnen en hoe hun eigen sociale netwerk, hun buurt, hun wijk hierin kan bijdragen. Daarom richten wij ons op het stimuleren van eigen kracht. Niet alleen draagt dit naar onze mening bij aan het welbevinden van onze cliënten, maar hierdoor kunnen we in de toekomst onze professionele, aanvullende zorg, aangeboden door onze bedrijfsonderdelen, ook steeds meer inzetten voor diegenen die het echt nodig hebben. Espria-breed zullen wij ons de komende jaren geleidelijk aan meer gaan toeleggen op de intensievere vormen van zorg, ‘hogerop in de waardeketen’. Dat zien wij als onze maatschappelijke opgave en op deze wijze willen wij bijdragen aan het voortbestaan van de hoge kwaliteit van en solidariteit binnen ons zorgstelsel. Daarbij willen wij ruimte geven aan onze professionals om zelf vanuit de eigen deskundigheid in overleg met cliënten tot optimale invulling van de zorg te komen. Borging van de kwaliteit en veiligheid van deze zorg is daarbij een ‘conditio sine qua non’.

**Ons meerjarenbeleid 2014 - 2017**

Ons meerjarenbeleid 2014 – 2017 vat zich samen in de volgende kernpunten:

• **Hogerop in de waardeketen**

In onze ogen ligt de toegevoegde waarde van Espria met name daar waar complexere zorg wordt gevraagd, en waar de inzet van hoger geschoolde zorgprofessionals nodig is. Dit, in concreto onze basis- en gespecialiseerde, zorg zien wij als onze ‘core-business’. Onze zorgbedrijven schuiven daarmee op naar boven in de zorg-waardeketen, naar een toenemende focus op intramuraal wonen, intensieve zorg thuis, intensieve hulp richting zelfstandigheid, transmurale zorgpaden, en, in beperktere mate, basis eerstelijns wijkzorg.

• **Laag complexe segmenten**

Mede afhankelijk van de lokale situatie waarin onze zorgbedrijven zich bevinden, zullen wij steeds onderzoeken hoe wij de laag complexere zorg het beste kunnen positioneren. Belangrijk aandachtspunt daarbij is de verkenning van mogelijkheden om deze zorg in in allianties met andere partijen/aanbieders in diverse rolverdelingen uit te voeren.

Daarnaast blijft Espria betrokken bij (maatschappelijke) initiatieven die welbevinden en zelfredzaamheid bevorderen. Dit doen wij onder meer via de Espria Ledenvereniging en door te participeren in initiatieven als WeHelpen.nl, het Healthy Ageing Netwerk Noord Nederland (HANNN) en de ‘Innovatietafel’ (een initiatief van een pensioenfonds, een bank, een woningcorporatie, overheid en enkele zorgaanbieders en zorgverzekeraars)

Flankerend aan bovengenoemde beleidslijn zetten wij organisatiebreed volop in op:

• **Kostenreductie en efficiencyverbetering**

ten gevolge van de krimpende budgetten die met de transitie gepaard gaan zullen wij scherp op onze kosten moeten letten. Dit vraagt allereerst dat we meer inzicht moeten krijgen in onze kosten. Dit doen we door een kostprijsonderzoek uit te voeren. Ook werken we aan efficiencyverbetering, bijvoorbeeld door de inzet van Lean-technieken en reductie van overhead.

• **Een doelgericht personeelsbeleid**

om de kwantiteit en kwaliteit van ons personeelsbestand te matchen met onze ambitie; om ons hogerop in de waardeketen te positioneren is het noodzakelijk dat we onze personeelsmix aanpassen. Daarom investeren we in scholing en zetten we in op de verdere professionalisering van onze medewerkers, waarbij steeds meer beroep wordt gedaan op de eigen regelkracht.

• **Ons innovatief vermogen**

We zullen onze innovatieve kracht moeten tonen, met name in de ontwikkeling van toepassingen op het gebied van e-health, e-learning, zorg op afstand, en vernieuwende zorgconcepten met ziekenhuizen, woningcorporaties en andere partijen die actief zijn in ons werkgebied. Het is een belangrijke motor voor het ontwikkelen van nieuwe producten, mede ter compensatie van het omzetverlies in te verlaten deelmarkten. Daarnaast zullen we ons blijvend inzetten op de ontwikkeling van kennis en kunde gericht op het zo lang mogelijk instandhouden van zelfredzaamheid en het vergroten van welbevinden. Onze Academy en

Zorgcentrale spelen hierbij een belangrijke rol.

Bovengenoemd meerjarenbeleid is in 2014 leidend geweest voor ons handelen.

## 4.2

**ALGEMEEN BELEID VERSLAGJAAR**

In deze paragraaf passeren per zorglijn de belangrijkste beleidsthema’s uit het verslagjaar de revue. Daarnaast worden aan het eind van deze paragraaf enkele beleidsthema’s op concernniveau toegelicht.

## 4.2.1

**BELEIDSTHEMA'S PER ZORGLIJN****VVT**

De VVT organisatieonderdelen van Espria hebben in 2014 volop ingezet op de implementatie van het meerjarenbeleid. Zij doen dit vanuit de visie dat de zorg meer gericht moet zijn op aspecten als ‘leefplezier’, ‘welbevinden’ en ‘zelfredzaamheid’, en niet alleen op het medisch model.

• **Hoger in de waardeketen**

Zowel Icare, Eveen en Meander hebben in dit kader trajecten gestart of verder ontwikkeld. In eerste instantie betreft dit de verdere ontwikkeling van ketenzorg, waarbij veelal intensief wordt samengewerkt met ziekenhuizen en huisartsen. Icare heeft bijvoorbeeld programma’s ontwikkeld op het gebied van astma/COPD, dementie, trombose, palliatieve zorg, CVA en diabetes. Daarnaast wordt medisch specialistische verpleging thuis (MSVT) verder uitgerold.

Eveen heeft in 2014, gezamenlijk met het Zaans Medisch Centrum, verdere voorbereidingen getroffen voor de oprichting van een Zorghotel, waarbinnen in eerste instantie gezamenlijk vanaf 2017 revalidatiezorg zal worden aangeboden. Daarnaast worden met ziekenhuizen en huisartsen zorgpaden op het gebied van orthopedie en COPD ontworpen.

Meander zet, vanuit de ambitie om hiervoor dé specialist in oost-Groningen te worden, sterk in op de ontwikkeling van geriatrische revalidatie. In dat kader zijn in 2014 in het project ‘Revalidatie en behandeling’ de afdelingen revalidatie en de medische en paramedische dienst samengevoegd tot één nieuwe afdeling ‘Revalidatie en Behandeling’.

In het kader van ‘scheiden van wonen en zorg’ zijn de VVT-organisaties volop bezig om capaciteit om te bouwen naar zelfstandige bewoning, dan wel capaciteit af te stoten. De capaciteit voor de ‘zwaardere’ zorg, betreffende ZGP 5 en hoger, wordt meer geconcentreerd waarbij tegelijkertijd een kwaliteitsslag wordt gemaakt. Vanuit de visie dat het accent in onze zorg meer moet verschuiven naar leefplezier en welbevinden wordt in projecten als ‘thuis bij Eveen’,

‘Beschermd wonen’ van Icare en ‘Zorgen voor leefplezier’ bij Meander ingezet op kleinschaligheid en inspelen op de behoeften van de bewoners zelf, en het betrekken van het persoonlijke netwerk van de bewoners daarbij.

Ook de deelname van onze wijkverpleegkundigen in sociale wijkteams, de verdere ontwikkeling van onze thuiszorgteams en de geïntegreerde 1e lijn zien wij als een belangrijk onderdeel van onze positionering hoger in de waardeketen. De VVT-bedrijfsonderdelen zetten hier volop op in. Bij Eveen wordt ook de welzijnscomponent vanuit de eigen welzijnsorganisatie SMD hierbij ingebracht. Aan de integratie van de in 2013 bestuurlijk met Eveen gefuseerde SMD in de Eveen organisatie is in 2014 succesvol gewerkt.

Een belangrijk initiatief op het gebied van de geïntegreerde 1e lijn is het geïntegreerde 1e lijn plus zorgcentrum waarin Meander onder meer met huisartsen, apothekers en fysiotherapeuten samenwerkt. In dit centrum wordt complexere zorg verleend die niet noodzakelijkerwijs in een ziekenhuis hoeft plaats te vinden.

Verder is Meander in de eerste lijn actief in het project ‘Samen Oud’. Binnen Samen Oud wordt de ouderenzorg geïntegreerd uitgevoerd. Vanuit integrale eerstelijnssteams worden ouderen gescreend op hun mate van kwetsbaarheid en welbevinden. Vanuit deze screening maken de oudere, huisarts, wijkverpleegkundige, specialist ouderengeneeskunde en ouderenadviseur samen een plan om in de eerste plaats het welbevinden te vergroten en daarnaast de kwetsbaarheid zo lang mogelijk laag te houden. In deze werkwijze wordt gebruik gemaakt van het ‘Frailty-instrument’ en de Groninger Welbeing Indicator. Samen Oud is sinds juli 2014 gefinancierd als geïntegreerd Zorgprogramma binnen de innovatieregulering van de zorgverzekering. Uiterlijk 1 juli 2017 moet door middel van effectindicatoren duidelijk worden of dit structureel gefinancierd wordt.

Bijzondere aandacht is er voor het toenemende beroep op zelfstandigheid en professionaliteit van onze medewerkers binnen deze ontwikkelingen. Ook hierin is welbevinden en voorkomen van onnodige zorg uitgangspunt. Bijvoorbeeld de thuiszorgteams van Icare werken met behulp van de Lean aanpak vanuit deze gedachte. De teams bespreken frequent op basis van concrete data wat er verbeterd kan worden. Hierbij staat de klant centraal. Vanwege hun uitstekende resultaten ten aanzien van klantbeleving, klantwaarde en voorkomen van verspilling heeft Icare hiermee de Lean Award 2014 gewonnen.

• **Laag complexe zorg**

Zoals aangegeven zijn de VVT organisaties bezig om hun laag complexe intramurale zorg (ZZP 1 tot en met 4) af te stemmen op ‘scheiden van wonen en zorg’. Ook hier staat het bijdragen aan leefplezier en welbevinden centraal. Zo hebben zowel Eveen, Icare, als Meander voor zelfstandige bewoning diverse servicepakketten samengesteld. Eveen heeft in 2014 voorbereidingen getroffen om de laag

complexe extramurale zorg (onder meer persoonlijke verzorging) in een aparte BV (Convean) onder te brengen. Deze BV is begin 2015 opgericht. Daarmee wordt een betere aansturing van dit zorgsegment beoogd.

Icare is in 2014 voor dit segment een alliantie aangegaan met De Nieuwe Zorg Thuis, een specialist op het gebied van huishoudelijke hulp.

Alle VVT-organisaties zijn in gesprek met gemeenten en andere partijen in hun regio's hoe invulling kan worden gegeven aan een zo goed mogelijk integraal aanbod in het kader van de Wmo. Meander werkt bijvoorbeeld in de twee projecten 'Gewoon doen! Meedoen in Musselkanaal' en 'Meer doen!' in de gemeenten Pekela en Veendam samen met welzijnsorganisaties Welstad, Compaen, De Badde, consultants Wmo en Werk & Inkomen van de gemeenten en partners als Lefier, Acantus, Wedeka, Synergon, NOVO, Lentis, Oosterlengte en de politie. Er is een samenwerkingsmodel ontwikkeld waarbij de burger centraal staat. Het stelt de burger aldus in staat de regie over het eigen leven te krijgen, te hebben en te houden, daar zelf de verantwoordelijkheid voor te nemen en naar vermogen een bijdrage te leveren aan het creëren van een eigen leefomgeving in een vitale wijk of buurt.

• **Kostenreductie- en efficiencyverbetering**

Vanwege de sterk gereduceerde budgetten waarmee de transitie gepaard gaat hebben de VVT-organisaties diverse reorganisaties doorgevoerd met als doel de kosten te verlagen. Eeven heeft, naast de fusie van de drie bedrijfsonderdelen in Eeven Zorg, ook de back-office gereorganiseerd. De geïntegreerde organisatie is nu in een 6-tal rayons verdeeld. Icare heeft met name ingezet op het terugdringen van overheadkosten en bij Meander heeft een viertal reorganisaties plaatsgevonden waarbij met name lager geschoold personeel is afgevoerd.

Niet alleen wordt ingezet op kostenreductie, maar ook op efficiencyverbetering. Het Lean project van Icare is hier een goed voorbeeld van.

• **Doelgericht personeelsbeleid**

De transitie diende VVT-organisaties doormaken houdt, naast vermindering van het personeelsbestand, ook in dat er een andere personeelsmix nodig is. Door de positionering hoger in de waardeketen is ook hoger geschoold personeel nodig, waarvan bovendien ook meer zelfstandigheid wordt gevraagd. Daarnaast moet de attitude ook meer gericht zijn op het versterken van leefplezier, welbevinden en op wat de cliënt nog wel kan. De VVT-organisaties hebben dit in 2014 opgepakt met gerichte scholing van medewerkers. Ook dragen Lean trajecten hier aan bij. Bij Icare is in 2014 geëxperimenteerd met het gedachtegoed van 'shared governance', waarbij het dragen van verantwoordelijkheid vanuit de eigen professionaliteit van de medewerker uitgangspunt is. Door zeggenschap en eigenaarschap bij de professionals zelf neer te leggen worden vraagstukken sneller opgelost. Dit heeft inmiddels goede resultaten opgeleverd bij het realiseren van

verbeteringen op het gebied van medicatieveiligheid.

• **Innovatief vermogen**

De VVT-bedrijfsonderdelen hebben in 2014 diverse initiatieven ontplooid gericht op innovatie van de zorg. Naast de organisatorische innovaties, zoals hierboven aangegeven, wordt ook op gebied van ICT-toepassingen geïnnoveerd. Eeven heeft bijvoorbeeld beeldbellen geïntroduceerd. Daarnaast worden i-pads gebruikt in de wijkteams. Meander heeft Familienet ingevoerd, een ICT-toepassing waardoor het contact met familieleden van intramuraal verblijvende cliënten sterk wordt geïntensiveerd. Ook loopt bij Meander een pilot 'Medicatie controle App'. Hiermee kunnen in thuiszorgsituaties op afstand dubbelcontroles van medicatie worden gedaan.

• **Particura**

Het vierde VVT-organisatieonderdeel van Espria, Particura, neemt een bijzondere plaats in binnen onze portfolio. Particura is opgezet als een nichespeler waarvan het businessmodel grotendeels is gebaseerd op onderaanneming en de inzet van ZZP-ers. Dit is jarenlang een succesvolle formule gebleken. In 2013 bleek echter dat werken met onderaanneming risico's met zich meebrengt. Daarnaast heeft de overheid de mogelijkheid voor ZZP-ers om te werken voor organisaties als Particura sterk ingeperkt. Dit gecombineerd met de afnemende budgetten ten gevolge van de stelselwijziging hebben de Raad van Bestuur in 2014 doen besluiten om de positie van Particura te heroverwegen en de activiteiten te integreren in de bestaande entiteiten.

**Geestelijke Gezondheidszorg**

GGZ Drenthe werkt vanuit de visie van 'herstelgericht werken'. Deze visie sluit nauw aan bij de missie van Espria en is gebaseerd op de volgende uitgangspunten: 'wegnemen van de stoornis', 'cliënt heeft regie in eigen handen' en 'cliënt neemt zoveel mogelijk deel aan de samenleving'.

• **Hoger in de waardeketen**

GGZ Drenthe ziet het als zijn kerntaak om gespecialiseerd GGZ te leveren, gericht op Ernstige Psychiatrische Aandoeningen (EPA). Vanuit dat perspectief is de organisatie in 2014 begonnen met een grote reorganisatie waarbij klinische, gespecialiseerde, capaciteit zoveel mogelijk wordt geconcentreerd. Tegelijkertijd wordt een groot deel van de bestaande klinische capaciteit, veelal open bedden, afgebouwd en geambulantiseerd. De generalistische GGZ problematiek wordt zoveel mogelijk overgeheveld naar de Basis GGZ.

Diverse specialistische GGZ afdelingen zijn in 2014 verder ontwikkeld en uitgebouwd. Het betreft onder meer:

- Psychosecircuit: deze afdeling heeft in 2014 opnieuw voor vier jaar het predicaat TOP-GGZ ontvangen;
- De Evenaar: het centrum voor traumazorg voor vluchtelingen, asielzoekers, en veteranenzorg. Hierin wordt samengewerkt met onder meer het COA en Defensie;
- Het centrum voor verstandelijke beperking en psychiatrie:

in dit unieke centrum, een samenwerkingsverband van GGZ Drenthe, De Trans, Baalderborggroep, Promens Care, de Trans en Vanboeijen, zijn in 2014 diverse onderzoeklijnen gestart. Dit centrum heeft ook de ambitie om het TOP-GGZ predicaat te verwerven.

Ook de gehele divisie beveiligde psychiatrie is een specialistisch onderdeel van GGZ Drenthe. De forensische kliniek van deze divisie heeft in 2014 voor het eerst het TOP-GGZ predicaat ontvangen.

De gespecialiseerde ambulante en crisiszorg krijgt vooral vorm in de versterking van de Substituerende Psychiatrische Intensieve Thuis Service (SPITS) en de teams voor Intensive Home Treatment (IHT) gekoppeld aan Verblijf zonder overnachting of deeltijdbehandeling in acute situaties. In de langdurige ambulante zorg zijn de FACT-teams in 2014 verder ontwikkeld en, op één na, gecertificeerd.

Vanwege de noodzaak van een goede aansluiting op de gespecialiseerde GGZ blijft GGZ Drenthe betrokken bij de basis-GGZ. Dit gebeurt veelal in de vorm van praktijkondersteuning bij huisartsen (POH) en diverse vormen van e-health.

• **Laag complexe zorg**

In het kader van scheiden van wonen en zorg worden bestaande groepswooningen van GGZ Drenthe aangepast tot zelfstandige eenpersoons huisvesting. Waar mogelijk blijven patiënten zelfstandig wonen in de eigen omgeving. Ook zijn er in het kader van de WMO veel contacten met de gemeenten op het gebied van de ontwikkeling van ketenzorg, een en ander in verband met de aansluiting van de FACT teams en OGGZ op de sociale wijkteams van gemeenten.

• **Kostenreductie- en efficiencyverbetering**

Binnen GGZ Drenthe is in 2014 een aanvang gemaakt met een ingrijpend structuurwijziging, met als doel het anticiperend vermogen en de weerbaarheid van de organisatie te verhogen. Binnen de top van de organisatie is de functie van bestuurder/directeur komen te vervallen en wordt de organisatie met ingang van 1 januari 2015 aangestuurd door een meerhoofdige directie. Hierdoor zijn de lijnen naar de Raad van Bestuur korter geworden en is de slagvaardigheid van de organisaties vergroot. De ingrijpende herstructurering van de zorgonderdelen van GGZ Drenthe gaat ook gepaard met een noodzakelijke reductie van het aantal arbeidsplaatsen. Daardoor is de formatie in 2014 met 60 fte gekrompen. Verdere kostenreductie is voorzien in reorganisatie van de back-office.

Enkele zorgonderdelen die niet kostendekkend exploitabel zijn gebleken, waaronder het centrum voor gezinspsychiatrie, zijn in 2014 opgeheven. Ten aanzien van de kinder- en jeugdpsychiatrie, die bij GGZ Drenthe een relatief kleine omvang heeft, is met het oog op de

overheveling van de jeugdzorg naar de gemeenten de vraag gesteld of dit op termijn levensvatbaar is. Daarom is in 2014 een onderzoek gestart of deze zorg nauwer samengebracht kan worden met de zorg van Accare, een collega zorgaanbieder, gericht op kinder- en jeugdpsychiatrie.

Ook is ingezet op efficiencyverbetering door middel van verbetering van zorgregistratie, productiviteitsverhoging en wijziging in de disciplinemix.

• **Doelgericht personeelsbeleid**

Ook voor GGZ Drenthe geldt dat de transitie andere eisen stelt aan het personeelsbestand. In eerste instantie gaat het hier om vergroten van de zelfstandigheid en regelkracht van de teams. Hiertoe is het project 'Teamkracht' in 2014 gestart.

Daarnaast worden medewerkers geschoold vanuit de GGZ Drenthe visie 'herstelgericht werken'. Onderdeel hiervan is ook de opleiding en inzet van ervaringsdeskundigen. In 2014 zijn drie nieuwe ervaringsdeskundigen in dienst gekomen bij FACT-teams en in de kliniek. Daarnaast zijn 5 personen begonnen met de opleiding bij de Hanze Hogeschool.

• **Innovatief vermogen**

GGZ Drenthe is betrokken bij de ontwikkeling van e-mental health modules in het kader van Mirro. Daarnaast heeft GGZ Drenthe beeldbellen geïntroduceerd. Voorbereidingen zijn getroffen voor de implementatie van een cliëntportal 'Mijn GGZ Drenthe' in 2015.

**Verstandelijk gehandicaptenzorg**

De Trans werkt vanuit de visie dat de cliënt zoveel mogelijk ondersteund wordt in zijn eigen levensperspectief en in zijn eigen levensregie. Nog meer dan voorheen wil De Trans vanwege de transitie daar nu ook de naaste omgeving en de buitenwereld bij betrekken. De Trans geeft vanuit dit perspectief in 2014 op de volgende manier invulling aan de meerjarenstrategie.

• **Hoger in de waardeketen**

Ook De Trans richt zich op gespecialiseerde, complexe zorg. Het grootste deel van het huidige zorgaanbod van De Trans bevindt zich reeds in dit segment. Het betreft: intramuraal wonen, intensieve zorg thuis en intensieve hulp richting zelfstandigheid. Vanwege de met de transitie gepaard gaande budgetreducties zet De Trans vooral in op het efficiënter organiseren van deze zorg.

• **Laag complexe zorg**

Een kleiner deel van het zorgaanbod betreft de laag complexe zorg in de vorm van ambulante begeleiding, persoonlijke verzorging en extramurale dagbesteding. De Trans zet hier met name in op het meer betrekken van de sociale en maatschappelijke netwerken van mensen met een verstandelijke beperking. Ook zijn nauwe contacten gelegd met gemeenten om in het kader van de WMO en Jeugdwet hieraan invulling te geven.

- **Kostenreductie en efficiencyverbetering**

Om kosten te reduceren heeft De Trans zijn zorgaanbod gereorganiseerd. Het ging hier niet zozeer om het afstoten van onderdelen, maar meer om het efficiënter organiseren. Bijvoorbeeld door de toewijzigingscommissies van de beide divisies Langdurige Zorg Volwassenen samen te voegen. De reorganisatie ging in 2014 gepaard met de reductie van de personeelsomvang met 133 fte.

- **Doelgericht personeelsbeleid**

De Trans zet in op vergroting van de taakvolwassenheid van haar medewerkers. Dit wordt vormgegeven door middel van competentie management. Leidend hierbij is de aansluiting bij de competenties zoals die gevraagd worden binnen de organisatie.

- **Innovatief vermogen**

Het zwaartepunt voor wat betreft innovatie ligt bij De Trans op drie terreinen: de nieuwe rol van medewerkers, het betrekken van sociale netwerken van cliënten bij de zorg- en dienstverlening en de kwalitatieve doorontwikkeling van bestaande zorg- en dienstverlening. Voor wat betreft medewerkers zet De Trans versneld in op het ontwikkelen van een nieuw functiehuis en e-learning. Voor het meer betrekken van sociale netwerken neemt De Trans deel aan het project “In voor mantelzorg” (2 projecten - intramuraal en ambulante). Deze projecten worden begin 2015 opgestart. Voor de kwalitatieve doorontwikkeling van de zorg- en dienstverlening richt De Trans zich op de intensieve samenwerking met het Centrum Verstandelijke Beperking en Psychiatrie, verbetering van mondzorg en een oriëntatie op nieuwe vormen van dagbesteding i.s.m. ouders en verwanten.

#### Jeugdgezondheidszorg

Icare JGZ neemt een aparte positie in binnen de portfolio van Espria. JGZ is geen kernactiviteit van Espria en maakt daarom geen onderdeel uit van het meerjarenbeleidsplan 2014 – 2017 van Espria. Niettemin wordt ook JGZ geconfronteerd met de stelselwijziging. Per 1 januari 2015 wordt de jeugdzorg integraal overgeheveld naar de gemeenten. Ook dit gaat gepaard met afname van budgetten. Icare JGZ heeft zich hierop voorbereid in een meerjarenbeleidsplan 2013 – 2017. Belangrijke kernpunten uit dit meerjarenbeleidsplan, en die ook leidend voor de gang van zaken in 2014 zijn geweest, zijn:

- Ouders in regie: dit wordt vooral via een ander kernpunt, namelijk inzetten op online strategie, uitgerold. In 2014 zijn daarom voorbereidingen getroffen om een digitale ouderportal in te richten. Deze zal in 2015 operationeel worden. Ook wordt voor de ouders een digitale vorm van klanttevredenheidsonderzoek ontwikkeld die eveneens in 2015 wordt uitgerold;
- Positionering in het jeugdveld: Icare JGZ zet vooral in op samenwerking met andere ketenpartners in CJG-verband;
- Bedrijfsvoering en teamkracht: aangezien JGZ geconfronteerd wordt met teruglopende budgetten is ingezet op efficiëntere bedrijfsvoering. Dit wordt bereikt door de autonomie en regelkracht van de teams te

versterken. Daardoor kon in 2014 een reductie van het middenkader worden gerealiseerd;

- Acquisitie: Icare JGZ wil het dienstenaanbod verbreden. Met name in de doelgroep van kinderen van 4 – 19 jaar worden mogelijkheden onderzocht.

Niettemin is de toekomst van Icare JGZ onzeker. Het risico bestaat dat de gemeenten in de toekomst meer diensten zullen overhevelen naar de GGD-en. De Raad van Bestuur heeft opdracht gegeven om juridische verzelfstandiging van Icare JGZ te onderzoeken, dan wel andere vormen van continuïteit in andere allianties.

#### 4.2.2

#### BELEIDSTHEMA'S OP CONCERNNIVEAU

##### Innovatie

Espria heeft de ambitie om voorop te lopen op het gebied van innovatie. Het betreft zowel organisatorische en conceptuele innovatie als ook innovatie op het gebied van ICT toepassingen. Innovatie kan zijn gericht op onze cliënten, onze medewerkers, maar ook op onze eigen organisatie.

Innovatie wordt binnen Espria primair vormgegeven binnen de bedrijfsonderdelen. De innovatie binnen Espria wordt ondersteund langs een viertal kanalen: de Espria Academy, de Verpleegkundige Adviesraad (VAR), de Zorgcentrale en het SSC.

Dit zal hieronder achtereenvolgens nader worden toegelicht.

##### Espria Academy

In 2014 is de Espria Academy gestart met een enthousiast team van onderzoekers en gedetacheerde medewerkers uit de verschillende Espria bedrijfsonderdelen. Doel van de Academy is duurzame innovatie in de zorg op basis van welbevinden van cliënten. De Espria Academy doet dat door wetenschappelijk onderzoek en de innovatieprojecten binnen de Espria bedrijfsonderdelen met elkaar te verbinden. De focus ligt op kennis delen en ontwikkelen, ervaringen opdoen en het opschalen van bewezen effectieve resultaten. Dat geldt ook voor nieuw gedrag in de zorg. De Espria Academy ondersteunt innovatie in de zorg door op de inhoudelijke thema's te Verbinden, Versterken, Vernieuwen en Verankeren.

- **De pijlers van de Academy: 'Onderzoek & Innovatie' en 'Leren & Ontwikkelen'**

##### Onderzoek & Innovatie

- **Kennistafels**

Ter bevordering van onderlinge kennisdeling en het 'weten wat er speelt' binnen de Espria bedrijven, hebben in 2014 drie kennistafelrondes plaatsgevonden. Experts uit de verschillende Espria bedrijfsonderdelen kwamen bij elkaar om met elkaar te sparren over belangrijke

innovatievraagstukken. Via de kennistafels werden tevens verschillende onderzoeken en projecten van bedrijfsonderdelen gevolgd en is voor 2015 de agenda voor nieuwe projecten en onderzoeken van de Academy tot stand gekomen.

- **Twee onderzoeklijnen**

In de pijler Onderzoek & Innovatie staan twee onderzoeklijnen centraal:

- Het operationaliseren van welbevinden;
- Samenhang in de zorg.

Binnen deze lijnen is een aantal projecten en onderzoeken gedefinieerd die plaatsvinden in alle bedrijfsonderdelen.

##### Projecten gericht op het operationaliseren van welbevinden

- **Leefplezier**

Het project 'Leefplezier!' is een meerjarig traject met het onderzoeksteam van prof. dr. Peter de Jonge van de RUG/UMCG. Onderzocht wordt in hoeverre het mogelijk is om ouderen op individueel niveau inzicht te geven in onderbewuste patronen die bepalend zijn voor hun leefplezier. Welke factoren dragen daaraan bij en hoe zijn die te beïnvloeden. In 2014 is door de Espria Academy een Leefplezier website ontwikkeld voor onderzoek onder het Ledenpanel van de Espria Ledenvereniging. Circa 700 55+ leden hebben daaraan meegedaan. Er is tevens een App voor Leefplezier ontwikkeld, waar ouderen hun eigen welbevinden meerdere keren op een dag kunnen invoeren. Hierdoor krijgen ze inzicht in hoe ze hun leefplezier kunnen verbeteren. Komend jaar wordt het onderzoek voortgezet.

- **E-health**

De Espria Academy heeft eind 2014 samen met de bedrijfsonderdelen en Zorgcentrale Noord een programmagroep e-health gevormd. Deze groep zet in 2015 een structuur op die er voor zorgt dat vragen met betrekking tot de toepassing van e-health/ blended care systematisch uit de bedrijfsonderdelen worden opgehaald. De vragen worden gekoppeld aan bestaande e-health oplossingen of zijn aanleiding voor onderzoeks- of ontwikkelprojecten. Bovendien worden bedrijfsonderdelen met dezelfde vragen rondom blended care met elkaar in verbinding gebracht. Hierdoor kunnen synergievoordelen rondom e-health worden bewerkstelligd en kan op een systematische manier invulling worden gegeven e-health.

##### Projecten gericht op samenhang in de zorg

- **Integrale zorg**

In verschillende gebieden van Espria is in 2014 gewerkt aan integrale zorg. In de wijk Emmerhout in Emmen is in 2013 een samenwerking gestart van Woonzorg Nederland, de Trans, Icare, GGZ Drenthe, de Ledenvereniging, Wijkbelangen en welzijnsorganisatie Sedna. Het doel van de samenwerking was een meer integrale samenwerking in de wijk met het welbevinden van ouderen als

uitgangspunt. De samenwerking is vanuit de Espria Academy gefaciliteerd met de inzet van een projectleider. In 2014 is onderzoek afgenomen onder de wijkbewoners. Dit leverde respons op van 350 ouderen. Eind 2014 is een na-meting gedaan waarmee het onderzoek is afgesloten. De aanpak heeft geleid tot positieve resultaten:

- Er is veel meer samenwerking in de wijk;
- Formele en informele ondersteuning weten elkaar te vinden;
- Professionals laten hun 'zorgblik' meer los en zoeken vaker samen met de bewoner naar oplossingen die bijdragen aan het welbevinden;
- Het onderzoek heeft nieuwe inzichten opgeleverd waarmee stakeholders de samenwerking verder vorm kunnen geven, afgestemd op de behoeften in de wijk.

- **Geïntegreerde zorg**

In gebied De Blokken, gemeente Emmen, werken Icare, GGZ Drenthe, de Trans en welzijnsorganisatie Sedna samen aan geïntegreerde zorg voor volwassenen en ouderen. Ook in het in Drenthe gelegen Gezondheidscentrum De Monden (gemeente Borger-Odoorn) werken huisartsen, thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, fysiotherapie en welzijn intensief samen. Vanuit Espria zijn GGZ Drenthe en Icare betrokken. Espria Academy heeft een inspiratiefilm gemaakt die op diverse landelijke en regionale bijeenkomsten is getoond. Ook participeert Espria Academy namens Icare en GGZ Drenthe in de Drents KEI (Ketenpartners Expertgroep Integrale zorg) om integrale zorg te stimuleren.

- **Kwaliteit van zorg**

In het onderzoek 'Verschillende perspectieven op kwaliteit van zorg' is aan klanten en medewerkers binnen de extramuraal thuiszorg van Icare gevraagd wat zij verstaan onder kwaliteit van zorg. Eén van de belangrijkste bevindingen is dat medewerkers en klanten over het algemeen hetzelfde denken over kwaliteit van zorg. Zij benoemen hierbij zaken als individuele zorg gericht op welbevinden en zelfredzaamheid, betrokkenheid van de klant, gelijkwaardigheid tussen klant en medewerker, planmatig werken met eenvoudige administratie en teams die samen op één lijn zitten. De Espria Academy gaat nu onderzoeken hoe deze inzichten kunnen worden ingepast in de zorgrelatie tussen klant en medewerker.

- **Externe verbinding**

Omdat alle partijen in de zorg voor dezelfde opgave staan, is het noodzakelijk om een goed beeld te hebben van de ontwikkelingen buiten Espria. Soms kunnen we gebruik maken van best practices die elders zijn ontwikkeld of kunnen we een thema gezamenlijk verder brengen. In 2014 zijn bestaande verbindingen (HANNN, UMCG, VU-MC, RGOc) verder uitgebouwd en nieuwe relaties gelegd. Met Vilans, het kenniscentrum voor langdurige zorg, is een verkenning gedaan naar thematische samenwerking en de Raad van Bestuur van Espria heeft besloten tot deelname aan het Talma Instituut. Het Talma Instituut is gericht op systemische belemmeringen en oplossingsrichtingen voor

innovatie in de zorg. Het Talma Instituut gaat in 2015 van start. Tot slot is Prof. Dr. Slaets, wetenschappelijk adviseur van de Raad van Bestuur van Espria, naast actief binnen Espria Academy tevens toegetreden tot de directie van de Leyden Academy.

#### Projecten Leren & Ontwikkelen

##### • *Talent Ontwikkel Programma*

In 2014 is het Espria Talent Ontwikkel Programma (TOP) van start gegaan. Dit programma is gericht op talenten van alle bedrijfsonderdelen van Espria. Na een uitgebreide werving en een zorgvuldige selectieprocedure zijn twee groepen begonnen, een groep gericht op verdieping en een groep gericht op verbreding van competenties. De groepen volgen een twee-jarig leertraject. Het modulair opgebouwde programma is praktijkgericht en interactief met volop ruimte voor leren met en van elkaar. De focus ligt op het ontdekken, vrij maken en optimaal leren benutten van persoonlijke mogelijkheden. Alle kandidaten hebben een praktijkopdracht die aansluit op hun persoonlijke leerdoelstellingen. De Raad van Bestuur van Espria, de directies van alle (zorg)bedrijven van Espria, de Zorgcentrale en de Ledenvereniging zijn betrokken bij en ambassadeur van het programma.

##### • *E-learning*

De bedrijfsonderdelen zijn in 2014 gezamenlijk - gefaciliteerd door Espria Academy - gestart met een E-learning traject. Doel: op korte termijn kunnen aanbieden van E-learning modules in een omgeving die aansluit op de back-officesystemen. Het traject is in 2014 grotendeels afgerond en heeft onder meer geleid tot: gezamenlijke inkoopcontracten, harmonisatie van de technische inrichting en afspraken over de beheerfuncties.

##### • *Espria Expeditie*

De Espria Academy heeft in 2014 met het HR-platform de Espria Expeditie ontwikkeld. Deze 'karavaan' is samen met de marketingcommunicatieadviseurs van de verschillende bedrijfsonderdelen voorbereid en gaat in 2015 langs alle bedrijfsonderdelen. Bij collega's worden voorbeelden opgehaald van nieuw gedrag in de zorg. Gedrag waarbij mensen vanuit persoonlijk leiderschap uitgaan van de kracht en mogelijkheden van de cliënt en zijn/haar netwerk. De voorbeelden werken als een inspiratiebron voor andere collega's. Een aantal voorbeelden wordt vervolgens vertaald naar leermiddelen die onder andere door middel van de E-learning platforms aan alle bedrijfsonderdelen ter beschikking worden gesteld.

##### Verpleegkundige Adviesraad (VAR)

Het jaar 2014 is voor de VAR het jaar van de start en vormgeving van de samenwerking geweest. In januari is door de Raad van Bestuur de VAR in oprichting geïnstalleerd in een officieel adviesorgaan voor verpleegkundigen. In de VAR zijn verpleegkundigen vertegenwoordigd uit alle VVT zorgorganisaties van Espria, GGZ Drenthe, De Trans en Icare JGZ. Allereerst heeft de VAR zich bezig gehouden met

het vormgeven van de rol die de VAR wil vervullen binnen Espria, zowel ten aanzien van de Raad van Bestuur als ten aanzien van de beroepsgroep van verpleegkundigen en verzorgenden.

Daarnaast heeft de VAR zich in 2014 gericht op een tweetal inhoudelijke thema's:

1. een adviesprogramma over een nieuwe werkwijze voor de beroepsgroep V&V. Hierbij gaat het om de omslag van diagnose gestuurd handelen naar de mens in zijn context in relatie tot zeggenschap over de beroepsuitoefening en professionaliteit. Over dit 'shared governance' model zal de VAR begin 2015 een advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur.
2. het organiseren van een VAR congres voor medewerkers van de zorgorganisaties van Espria. Dit congres, met als thema 'Op zoek naar een nieuw evenwicht' heeft op 5 februari 2015 plaatsgevonden en is zeer goed bezocht.

##### Zorgcentrale (ZCN)

De Zorgcentrale heeft in 2014 onder nieuw management voorbereidingen getroffen voor een nieuwe strategische koers, ZCN 2.0. ZCN heeft met haar bereikbaarheidsfunctie en ervaring met personenalarmering, de kennis en infrastructuur in huis om Espria een platform op het gebied van technologische innovatie (e-health en domotica) te bieden. ZCN zal vanaf 2015 het platform zijn dat in opdracht van de zorgdirecteuren en in afstemming met de Espria Academy verder vorm kan geven aan de formulering en implementatie van de technologische innovaties en zo gezamenlijk de motor voor technologische innovatie binnen Espria vormen. Hiervoor zijn drie veranderingen nodig.

##### • *Uitbreiding van ZCN met e-health en domotica producten/diensten*

ZCN 2.0 zorgt voor vertaling van technische producten in de markt naar een direct toepasbare oplossing voor Espria. De deelbedrijven van Espria nemen deze producten af bij ZCN 2.0. ZCN 2.0 genereert een marge hierop om de investeringen terug te verdienen, om te investeren in nieuwe technologische innovaties en een zo scherp mogelijke prijs-kwaliteit te kunnen bieden voor deze producten.

##### • *Positionering van ZCN binnen Espria*

Om bij te dragen aan het doel van Espria: het voor klanten mogelijk maken om zo lang mogelijk in goed welbevinden en onder eigen regie te leven, is het van belang dat ZCN niet langer in opdracht van haar leden binnen het coöperatiemodel handelt maar onder de vlag van Espria deze doelstelling mede waar kan maken. Dit zorgt voor meer slagvaardigheid waardoor ZCN 2.0 beter en sneller kan inspelen op marktkansen zonder besluitvormingstraject van haar leden. Hiertoe zal de juridische structuur van ZCN worden aangepast.

##### • *Verstevigen van basis infrastructuur: het klantenservice centrum*

De huidige prijzen van ZCN zijn concurrerend, maar om verder te kunnen groeien zal ZCN flexibeler moeten zijn om deze concurrerende positie in de toekomst te blijven garanderen. Om bij te blijven in de volumemarkt waar het klantenservicecentrum zich in bevindt, worden servicelevels en productiviteit steeds belangrijker. Efficiency is namelijk van groot belang in een segment waar laagste prijs bepalend is voor keuze. ZCN 2.0 wil haar personeel daarom flexibel inzetbaar maken voor de verschillende producten, verschillende media (telefoon, mail, fora, etc.) en verschillende diensten (alle medewerkers moeten 24/7 diensten kunnen draaien en er komen meer mogelijkheden voor thuiswerken). Dit vraagt om een herijking van de huidige formatie aan nieuwe kaders.

Bovenstaande is in 2014 uitgewerkt in een businessplan dat in 2015 zal worden uitgerold.

##### Het Shared Service Center Espria (SSC Espria)

##### • *Doorontwikkeling van het Shared Service Center Espria*

Veel ondersteunende diensten van Espria zijn ondergebracht in het Shared Service Center Espria (hierna: SSC Espria). Dit betreft de werkzaamheden op het gebied van automatisering, informatisering, financiële administratie, personeel- en salarisadministratie en inkoop. In 2014 zijn opnieuw goede resultaten geboekt die bijdragen aan de doelstellingen van het SSC Espria, waaronder het integreren van systemen, het optimaliseren van processen, het maximaal digitaliseren, het ondersteunen van applicaties ten behoeve van klantprocessen en het ondersteunen van nieuwe ontwikkelingen op ICT gebied.

Concrete voorbeelden hiervan in 2014 zijn:

- De migratie van de bedrijfsonderdelen naar de nieuwe ICT infrastructuur. Deze migratie is begin 2015 volledig afgerond en daarmee beschikt Espria over een moderne, geïntegreerde ICT infrastructuur die betrouwbaar, veilig en schaalbaar is met de veranderingen in de zorg die in 2015 ingevoerd worden;
- Als onderdeel van deze migratie zijn er nieuwe firewalls geïnstalleerd en is er een uitwijklocatie (2e datacenter) gerealiseerd, waardoor de beschikbaarheid aanzienlijk is verhoogd en continuïteit goed gewaarborgd kan worden;
- Daarnaast is er veel capaciteit beschikbaar gesteld voor de uitvoering van updates in zorgapplicaties in het kader van de nieuwe wet- en regelgeving die per 1 januari 2015 ingaat en is ondersteuning verleend bij het vergaand automatiseren van bedrijfsprocessen bij de verschillende bedrijfsonderdelen binnen Espria;
- Het centraliseren van een aantal afdelingen om daarmee werkprocessen te standaardiseren en efficiënter uit te kunnen voeren.

Jaarlijks worden projectvoorstellen opgesteld om ook in de toekomst verbeteringen te blijven doorvoeren. Voor 2014

heeft de Raad van Bestuur op aangeven van de Regieraad, die bestaat uit de directies van de bedrijfsonderdelen en het SSC, financiering uit het Investeringsfonds toegekend aan het SSC Espria. Hierdoor konden verschillende projecten uitgevoerd worden, zoals de invoer van een nieuw debiteurenbeheerpakket, het inrichten van een werkproces voor het ontvangen van pdf en elektronische (xml) inkoopfacturen en het implementeren van een zelf service tool voor het aanmaken van digitale accounts, gekoppeld aan de registratie van medewerkers in het personeelsinformatiesysteem. Verder is de verwerking van declaraties voor reis- en onkostenvergoedingen gedigitaliseerd om eveneens verdere efficiëntie in de verwerking te realiseren.

Dit heeft bijgedragen aan de doelstellingen voor 2014 en het SSC Espria in staat gesteld om verder te besparen op personeels- en overheadkosten. De plannen van het SSC Espria voor 2015 worden sterk beïnvloed door de hervormingen in de zorg en de wijzigingen in financieringsstromen. De daaruit voortvloeiende volumedalingen en prijsdruk op de tarieven leiden bij het SSC Espria tot verdere bezuinigingen en reorganisaties, waarbij het uitgangspunt om een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te leveren, onverminderd overeind blijft. Zo worden de afdelingen grootboek van de financiële administratie en de personeels- en salarisadministratie in 2015 op één locatie ondergebracht, waardoor efficiencyvoordelen worden gehaald. Ook wordt de overhead van het SSC met 20% gereduceerd.

Met de regieraad zal het ontwikkelpad voor het SSC in komende jaren nader worden vorm gegeven, zodat dat de diensten van het SSC Espria ook in te toekomst blijven aansluiten op de wensen van de bedrijfsonderdelen van Espria.

##### Onderzoek

Naast de onderzoeksprogramma's die in het kader van de Academy worden uitgevoerd vindt binnen met name GGZ Drenthe ook biomedisch georiënteerd wetenschappelijk onderzoek plaats. Hierbij wordt in het kader van Rob Giel onderzoekscentrum samengewerkt met andere GGZ aanbieders.

Wetenschappelijk onderzoek wordt binnen GGZ Drenthe gestimuleerd en gecoördineerd vanuit de commissie COP (Commissie Onderzoek en Programma-Evaluatie). De commissie beschikt ook over een eigen onderzoekfonds.

Het afgelopen jaar zijn tien interne onderzoeksvoorstellen ingediend bij de COP. Er is één keer een beroep gedaan op het onderzoekfonds.

De COP organiseert jaarlijks een eindejaar symposium. In 2014 had dit als thema "Psychotische fenomenen". Het symposium werd gehouden in het Drents Museum werd door zowel door interne als collega's van andere gezondheidszorginstellingen bezocht.

De onderzoeksprogramma's vinden binnen GGZ Drenthe voornamelijk plaats binnen het Psychosecircuit, de beveiligde psychiatrie en het Centrum voor verstandelijke beperking en psychiatrie.

Ook binnen De Trans vindt wetenschappelijk onderzoek plaats. Met financiële steun van het Espria Investeringsfonds heeft één van de logopedisten een wetenschappelijk onderzoek naar slik- en verslikproblemen bij mensen met een verstandelijke beperking afgerond. Aanleiding voor dit onderzoek was het project 'Zorgvuldig eten en drinken' geweest, waaruit duidelijk werd dat in vrijwel alle gevallen sprake is van slikstoornissen. Slik- en verslikproblemen komen heel veel voor bij mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking. Soms is dat duidelijk en bekend, maar vaak ook onzichtbaar. Slikstoornissen dragen niet bij aan geluk en welzijn van mensen met een verstandelijke beperking en vormen een groot risico voor de gezondheid en het welbevinden.

#### HR-beleid

De HR activiteiten binnen Espria zijn in 2014 sterk bepaald door beleidsmaatregelen en nieuwe ontwikkelingen binnen de zorg. Anders werken, nieuwe wetgeving en andere financieringsvormen hebben in sterke mate de HR agenda bepaald. Door de entiteiten zijn verschillende sociale plannen afgesloten om de gevolgen van de reorganisaties op te vangen. Tegelijkertijd moet de kwaliteit van de zorg en dus ook de medewerkers worden gewaarborgd. Er is dus ook volop aandacht voor de ontwikkeling en scholing van medewerkers om ze zo betrokken en kundig mogelijk te houden om goede zorg te kunnen blijven leveren aan cliënten. De resultaten van samenwerking, tussen de verder zelfstandig opererende Espria entiteiten, worden geleidelijk meer zichtbaar.

#### • *Organisatiewijzigingen*

Wijzigingen in het landelijk beleid, met name in de financiering, maakten een heroverweging van de dienstverlening binnen de Espria onderdelen noodzakelijk. Het gaat daarbij vooral over de effecten van de uitbreiding van de WMO en de invoering van de Wlz. Deze heroverwegingen hebben geleid tot nieuwe vormen van dienstverlening, maar ook tot het afstoten van dienstverlening. In combinatie met de vermindering van de inkomsten heeft dat voor alle onderdelen geleid tot een forse reductie van personeel.

Voor de reorganisaties hebben de verschillende bedrijfsonderdelen hun eigen sociale plannen, na centrale afstemming, afgesproken met de vakorganisaties. Uitgangspunten in deze sociale plannen zijn geweest ondersteuning bij het vinden van ander werk en vrijwillige mobiliteit. Daarnaast zijn grote delen van taakstellingen gerealiseerd door tijdelijke contracten niet te verlengen en vacatures niet in te vullen. Het aantal gedwongen ontslagen is daardoor beperkt gebleven tot een enkel geval. Het ontwikkelen en uitvoeren van deze processen heeft een fors beslag gelegd op de HR capaciteit van de verschillende

onderdelen. De bedrijfsonderdelen van Espria hebben veel medewerkers moeten laten afvloeien. Daar gaat veel tijd en aandacht naar toe. Alertheid is daarom geboden om het blijvende personeel mee te nemen in de organisatie van de toekomst. Duurzame inzetbaarheid was derhalve in 2014 even als in 2013 een speerpunt in het HR beleid.

#### • *Duurzame inzetbaarheid*

Espria hecht veel belang aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. In 2013 is daarvoor een visiedocument duurzame inzetbaarheid vastgesteld. Dit document is tot stand gekomen door input van Management, HR functionarissen en de medewerkersmedezeggenschap. De volgende deelonderwerpen moeten leiden tot het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers: gezondheid, vitaliteit, vakbekwaamheid en talentontwikkeling. Een gezonde balans tussen werk en privé, eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, leiderschap en persoonlijk perspectief zijn voorwaarden voor het realiseren duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De onderdelen zijn in 2014 zelf aan de slag gegaan met het omzetten van deze visie naar beleid en uitvoering. Bestaande HR instrumenten, zoals de functioneringsgesprekken, zijn hierop aangepast en er worden nieuwe ontwikkeld.

#### • *Verzuim*

Ziekteverzuim blijft voor elk onderdeel een onderwerp dat specifieke aandacht behoeft. Ondanks dat de Espriaonderdelen niet wezenlijk afwijken van de branche gemiddelden is het verzuim aan de hoge kant.

Hoofdoorzaken van het verzuim zijn psychische klachten en klachten aan het bewegingsapparaat. Een deel van het verzuim is toe te schrijven aan de reorganisaties die er gespeeld hebben. Het grootste deel heeft andere al dan niet werk gerelateerde oorzaken.

Onderdelen die boven het verzuimpercentage komen dat is opgenomen in de begroting, hebben de opdracht te komen met een plan van aanpak om dat verzuim terug te dringen. De stappen die gezet worden in het kader van duurzame inzetbaarheid moeten eveneens leiden tot een lager verzuim. In 2014 zijn de resultaten daarvan nog niet zichtbaar. Daarom wordt dit beleid in 2015 met kracht voortgezet.

#### • *Eigenrisicodragerschap WIA/WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten)*

In 2013 is een nieuwe verzekeraar (Aegon) gecontracteerd voor de dekking van het eigenrisicodragerschap in het kader van de WGA. Dit contract geldt voor Eveen, Icare, Particura, De Trans en de Zorgcentrale. Meander valt nog onder het publieke bestel.

De relatief hoge schadelast (dus een hoge uitstroom van gedeeltelijk arbeidsongeschikten) in de WGA in de periode van 2007 tot 2013 heeft in 2013 geleid tot een forse premieverhoging op dit dossier. De doelstelling is dan ook om fors in te zetten op reductie van deze schadelast.

In samenwerking met het adviesbureau Engage is daarvoor een programma opgesteld. Dit programma heeft geleid tot het op orde brengen van processen en procedures, kostenbesef, kennisontwikkeling en vooral dossierverantwoordelijkheid. In 2014 zijn de eerste resultaten zichtbaar geworden. Te constateren valt dat er grip is op de schadelastontwikkeling. Er wordt tijdiger gesignaleerd en geïntervenieerd, wat maakt dat de schadelast inzichtelijk is en beperkt kan worden. Evenwel blijft de schadelastontwikkeling een aandachtspunt ook voor 2015. In 2014 zijn alle Espria onderdelen (uitgezonderd Meander) ook voor flexwerkers eigen risicodragerschap geworden voor de ziektewet.

In 2014 is een begin gemaakt met de taskforce ERD. Deze taskforce moeten leiden tot een businesscase op basis waarvan keuzes gemaakt kunnen worden t.a.v. eigen risicodragerschap vanaf 1 januari 2016 (einddatum verzekeringcontract Aegon)

#### • *Oriëntatie op HR applicaties*

In 2014 is binnen het kader van het SSC een traject gestart om het totale "landschap" aan HR applicaties naar de toekomst uit te stippelen. Doel daarbij is het komen tot de juiste investeringen voor alle onderdelen van Espria. Het gaat daarbij om alle denkbare HR applicaties, zoals managementinformatie, wervingstools, HR service applicaties, verzuimapplicaties, applicaties in het kader van leren en ontwikkelen.

#### Kwaliteit en veiligheid.

#### • *Kwaliteitsbeleid en kwaliteitssystemen*

In het kwaliteitshandboek van Espria, dat jaarlijks wordt geactualiseerd, is beschreven binnen welke kaders de diverse bedrijfsonderdelen van Espria hun kwaliteitsbeleid en kwaliteitssystemen ontwikkelen. Deze kwaliteitssystemen worden getoetst op HKZ dan wel ISO normen.

De kwaliteitssystemen van alle zorgentiteiten zijn ook in 2014 getoetst op de normen van het van toepassing zijnde HKZ normenstelsel en hebben op grond daarvan hun certificaten weten te behouden of te vernieuwen. Voor de ondersteunende entiteiten, het SSC en de facilitaire bedrijven, geldt dat zij hun systeem op de ISO normen hebben laten toetsen en ook zij hebben hun certificaten bestendig.

#### • *Kwaliteitsmonitor*

Teneinde binnen Espria te kunnen sturen en monitoren op de relevante kwaliteitsaspecten is eind 2010 de kwaliteitsmonitor ontwikkeld. Deze is in 2012 herijkt en heeft sinds 2013 in de nieuwe vorm gefunctioneerd.

Onderdelen van de kwaliteitsmonitor zijn de strategische kwaliteitsdoelen, meldingen inzake relevante kwesties uit de entiteiten, jaarverslagen van klachtencommissies, resultaten van benchmarks en tevredenheidsonderzoeken,

werkbezoeken, resultaten van externe en interne audits, resultaten uit systeembeoordelingen, etc. Ten behoeve van de interne audits is er een bestuursauditteam dat op basis van een auditjaarplan onderwerpen onderzoekt die hetzij relevant zijn in de samenwerking tussen bestuur en directeuren of tussen directeuren onderling, dan wel meer inhoudelijke thema's die als speerpunt worden gezien.

In het kader van de kwaliteitsmonitor zijn in 2014 door de Commissie kwaliteit werkbezoeken gebracht aan Eveen en Icare. Bij het werkbezoek aan Eveen is binnen verpleeghuis Guisveld gekeken naar de ontwikkelingen rond het cliëntgericht werken met dementerende bewoners. Binnen Icare is een bezoek gebracht aan de huizen Felixoord (vegetarisch zorgcentrum) en Missiehuis.

#### • *Perioderapportage kwaliteit*

Het hart van de kwaliteitsmonitor wordt gevormd door de kwartaalrapportage kwaliteit. De in 2013 geactualiseerde perioderapportage heeft in 2014 volledig gefunctioneerd. Signalen die op grond daarvan door de adviseur worden gegeven worden voordat de periodegesprekken tussen de eerstverantwoordelijk bestuurder en de betreffende directeur plaatsvinden, aan beiden teruggekoppeld. Het SSC is dit jaar gestart met het in lijn brengen van de eigen, meer geïntegreerde kwaliteitsrapportage, met het format dat ook voor de zorgentiteiten wordt gebruikt.

#### • *Benchmark; Cliënt- en medewerkerstevredenheidsmetingen*

Conform beleid van Espria hebben de VVT onderdelen, alsmede JGZ en het SSC, in 2014 deelgenomen aan de benchmark in de zorg. In dit kader wordt bij de SSC en bij het Facilitair Bedrijf een medewerkermonitor uitgevoerd die toegespitst is op de specifieke kenmerken van deze entiteiten. De zorgonderdelen hebben deelgenomen aan de drie bouwstenen van de benchmark, te weten de bouwsteen bedrijfsvoering, de bouwsteen cliënten (gevuld door CQ metingen) en de bouwsteen medewerkers (gevuld met de resultaten van de medewerkermonitor die zowel scoort op het aspect welbevinden/ tevredenheid als op het aspect verandervermogen).

#### • *Bestuursaudits*

Het uitvoeren van een (beperkt) aantal audits als onderdeel van de kwaliteitsmonitor heeft ook in 2014 plaatsgevonden. Er zijn (meestal bij 2 tot 3 entiteiten) audits uitgevoerd met betrekking tot het functioneren van de interne auditororganisaties, het systeem van functioneringsgesprekken, de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling, het werken met onderaannemers, risicomanagement op strategisch niveau en brandveiligheid.

Deze audits hebben geleid tot rapportages aan de Raad van Bestuur alsmede in een aantal gevallen tot nadere advisering en besluitvorming.

Met name op het gebied van brandveiligheid heeft dit geleid tot besluiten van de Raad van Bestuur

inzake het per entiteit benoemen van een integraal verantwoordelijke voor brandveiligheid, die tot taak heeft om het brandveiligheidsbeleid te formuleren en te adviseren omtrent rollen en taken op het gebied van brandveiligheid. Dit beleid dient expliciet geformuleerd te worden in relatie tot de zelfredzaamheid van de huidige en toekomstige cliëntenpopulatie. Deze functionaris heeft ook de verantwoordelijkheid/ bevoegdheid om te sturen en monitoren op de samenhang tussen de drie BIO (brandveiligheid, installatietechnisch, organisatorisch) aspecten in relatie tot het vastgestelde beleid en de actuele cliëntenpopulatie. Tenslotte draagt deze functionaris zorg voor een goede registratie alsmede management informatie over alle relevante brandveiligheidsaspecten en rapporteert op basis hiervan aan de directeur.

#### • Medezeggenschapsorganen

De medezeggenschapsorganen worden geïnformeerd over onderdelen van de kwaliteitsmonitor en kunnen desgevraagd een specifieke toelichting of presentatie daarover ontvangen. In 2014 hebben de COR en de CCR van deze mogelijkheid geen gebruik gemaakt.

#### • Toezicht Inspectie voor de Gezondheidszorg

De Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft vanaf 2013 haar toezichtbeleid aangescherpt. Het in 2013 ingestelde verscherpt toezicht voor de locatie Altingerhof (Icare) kon in 2014 worden opgeheven. Ook het dwangbevel dat Particura kreeg inzake de instelling Boschoord te Lunteren is in de loop van 2014 geëindigd. In 2014 zijn meerdere Inspectiebezoeken gebracht waarbij diverse bevindingen zijn geconstateerd.

In mei en september 2014 hebben gesprekken plaatsgevonden tussen IGZ en de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en te benoemen Intern Toezichthouder van Espria. Daarbij is afgesproken dat Espria medio maart 2015 een zogenaamde "foto" op locatie- danwel teamniveau zal presenteren waaruit zichtbaar wordt waar en op welke thema's Espria hoge en middenhoge risico's ziet. Op basis van risicoweging en oorzaakanalyse zal gekomen worden tot transparante, smart verbeterplannen.

Geconstateerd is dat niet bij elke entiteit het toezicht op het medisch handelen (op basis van de BOPZ en WGBO) eenduidig is belegd. In dat kader is een advies opgesteld. waarbij de essentie is dat deze verantwoordelijkheid binnen ieder bedrijfs onderdeel bij een 1e geneeskundige neer te leggen. Doelstelling is dat medio 2015 elke entiteit deze onafhankelijke, onder de Raad van Bestuur van Espria ressorterende, functioneel aan de Intern Toezichthouder gelieerde en operationeel binnen de entiteit actief zijnde functionaris, heeft aangesteld.

#### • Intern toezicht

Vanaf 1 januari 2015 is de functie van Intern Toezichthouder Kwaliteit en Veiligheid volledig operationeel. Het Toezichtkader Bestuurlijke Verantwoordelijkheid zal het uitgangspunt zijn voor de koers die ten aanzien van

Kwaliteit en Veiligheid zal worden gevaren. Terugdringen van onnodige bureaucratie en het werken aan merkbare kwaliteit zijn daarbij belangrijke doelstellingen.

Daarnaast is een oud- inspecteur door Espria benaderd met het verzoek om binnen de diverse organisatieonderdelen kwaliteitstoetsingen uit te voeren. Hij heeft in 2014 inspectiebezoeken gebracht aan de locaties van Icare en Eveen en op grond daarvan rapport uitgebracht aan de directies. In 2015 zullen vergelijkbare bezoeken gebracht worden aan Meander, GGZ Drenthe en de Trans.

#### Risicomanagement

• **Risicomanagement vast onderdeel in de rapportagecyclus**  
Sinds 2014 is risicomanagement structureel ingebed in de rapportagestructuur en de verantwoordingsgesprekken tussen de Raad van Bestuur en de directieuren. Dat houdt concreet in dat zo'n drie keer per jaar intensief gerapporteerd en gesproken wordt over risico's. Alle bedrijfsonderdelen van Espria beschikken over een geactualiseerd risicoregister. De top-5 risico's krijgen met name extra aandacht. Daarbij kwalificeren de bedrijfsonderdelen de interne beheersing en wordt het risicobeeld in de tijd gevolgd.

De bedrijfsonderdelen beoordelen de door hen geïnventariseerde risico's op kans en impact op de volgende categorieën: de operationele bedrijfsprocessen, financiën of reputatie. De scores leiden tot een risicoclassificatie. Alle bedrijfsonderdelen beoordelen de risico's naar kans en impact op de drie categorieën. Daarnaast worden de risico's toegewezen aan een viertal risicothema's, namelijk:

1. Kwaliteit van zorg / verantwoorde zorg
2. Contractering en gevolgen exploitatie
3. Verandervermogen (personeel & systemen)
4. Imago

In 2014 is goede vooruitgang geboekt bij het rapporteren over risico's. Tegelijk is er de ambitie hierin een verdere slag te maken in 2015. Het beheersingskader kan bij de bedrijfsonderdelen nog verder worden uitgewerkt en nader concreet gemaakt worden. Veel risico's vallen nog onder de thema's 'Contractering en gevolgen exploitatie' en 'Verandervermogen', waarbij de vraag gesteld kan worden of de thema's 'Kwaliteit van zorg / verantwoorde zorg' en 'Imago' daadwerkelijk op orde zijn of onvoldoende aandacht in de risicorapportering krijgen. Er wordt verder nog niet gerapporteerd over welk risico de bedrijfsonderdelen tot welk niveau acceptabel vinden. De 'risk-appetite' per risico is daarmee nog niet bekend. Op deze punten is nog een verbeteringslag concernbreed mogelijk.

#### • Specifieke aandacht voor de risicobeheersing productieverantwoording (Regeling AO/IC)

Voor de zorgorganisaties is van groot belang dat de geleverde productie rechtmatig tot stand komt. De organisaties moeten hierbij de voorwaarden van de Regeling AO/IC naleven. Gedurende het jaar zijn er verschillende interne controles bij de

bedrijfsonderdelen geweest. Deze zijn uitgevoerd door interne controlefunctionarissen die bij alle zorgonderdelen zijn aangesteld. De werkzaamheden zijn gebaseerd op vooraf vastgestelde interne controleplannen en een overkoepelend auditplan van de internal auditor, waarbij risico's en aandachtspunten van voorgaande jaren zijn meegenomen.

Ter voorbereiding van de controle door de externe accountant voert de internal auditor een uitgebreide audit uit op de uitgevoerde interne controlewerkzaamheden, zodat de naleving van de Regeling AO/IC kan worden aangetoond. Uiteindelijk resulteert de controle in een 35-tal controleverklaringen van de externe accountant ten behoeve van de zorgkantoren, zorgverzekeraars, de NZa en het ministerie van justitie. Alle controleverklaringen zijn tijdig verkregen en ingediend bij betreffende contractpartij.

De controle over het boekjaar 2014 kenmerkte zich door de discussie over de aantoonbaarheid van de feitelijke levering van zorg, zoals deze is verwoord in het controleprotocol AWBZ over 2014 (gepubliceerd in oktober 2014). Vlak voor de deadline van 1 maart (indieningstermijn zorgkantoren) zijn de samenwerkende accountants (verenigd in het verband Coziek) met een notitie gekomen, waarbij ze concludeerden niet tot een oordeel te kunnen komen over de werkelijk geleverde zorg indien het principe 'Planning = Realisatie' als registratiesysteem wordt gehanteerd. Aangezien de meeste bedrijfsonderdelen van Espria dit principe toepassen, heeft dit geleid tot een groot aantal aanvullende controlewerkzaamheden. Nagenoeg alle bedrijfsonderdelen hebben inmiddels aangetoond dat de planning ten behoeve van de registratie in het zorgsysteem wordt aangepast aan de werkelijk geleverde zorg en hebben daarmee alsnog een goedkeurende controleverklaring ontvangen bij de productieverantwoording. Bij één bedrijfs onderdeel is de controle nog onderhanden ten tijde van het opmaken van het jaarverslag. Duidelijk is dat accountants bij het principe 'Planning = Realisatie' worstelen met de vaktechnische verantwoording door een grotere onzekerheid dan voorheen. Espria stelt vast dat het doel van regelarme zorg op dit punt nu niet wordt bereikt, omdat het normenkader nog steeds gelijk blijft. Majeure inspanningen moeten door de zorgorganisaties worden geleverd om voldoende zekerheden aan de accountant te geven dat de zorg werkelijk is geleverd. Daarmee is op dit punt de administratieve lastenverlichting niet bereikt, maar eerder een lastenverzwaring zichtbaar (met name in de backoffice).

#### Financieel beleid

Het geconsolideerd resultaat 2014 bedraagt € 11,4 miljoen positief (begroot: € 12,1 miljoen positief). In dit resultaat is een bedrag van € 9,4 miljoen aan eenmalige frictielasten verantwoord voor nog lopende reorganisaties of reorganisaties die in 2015 aan de orde zullen zijn. Het resultaat 2014 is daarnaast beïnvloed door de boekwinst op de verkoop van De Kraamvogel (€ 5,0 miljoen). Tot en met 2013 was dit een bedrijfs onderdeel van Espria. Verder

heeft bedrijfs onderdeel Icare vanuit een oude nog lopende procedure met een oud-bestuurder Icare vanuit schikking een bedrag van € 1,9 miljoen ontvangen.

Het resultaat voor frictie en de incidentele bate uit hoofde van de verkoop De Kraamvogel en de schikking komt daarmee uit op € 13,9 miljoen positief (begroot: € 18,2 miljoen). Als rekening wordt gehouden met alle incidentele baten en lasten heeft Espria in 2014 een genormaliseerd resultaat gerealiseerd van € 21,1 miljoen. Daarmee is boven begroting gepresteerd.

Aanvankelijk kende het jaar 2014 een stroeve start. De resultaatontwikkeling in het eerste halfjaar viel tegen, met name veroorzaakt door fors ziekteverzuim in de eerste maanden van 2014 en lag de personeelsinzet op een te hoog niveau. Ook was sprake van overschrijdingen van productieafspraken. Dit gaf aanleiding verdere maatregelen te nemen om een resultaatombuiging te bewerkstelligen. Vanaf juli tot en met oktober was vervolgens sprake van een goede resultaatontwikkeling. Door aanvullende productieafspraken, maar ook het remmen van de productieontwikkeling wist Espria de overproductie jaareinde beperkt te houden tot circa € 2,5 miljoen. Deze productie valt buiten de afspraken en kan daarmee niet gedeclareerd worden.

De opwaartse lijn in de resultaatontwikkeling is in de laatste twee maanden van 2014 over de hele linie afgevlakt. In de breedte zal de komende tijd aandacht moeten blijven uitgaan naar tijdige afbouw van boventallig personeel, beheersing van het oplopende ziekteverzuim en verbetering van de productiviteit.

Hieronder volgt een overzicht van enkele relevante ratio's:

	2014	2013
Rentabiliteitsratio (resultaat / totale opbrengsten)	1,5%	2,5%
Budgetratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	24,0%	21,0%
Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / totale vermogen)	33,6%	31,1%
Liquiditeitsratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,4	1,3
Interest coverage ratio (bedrijfsresultaat / netto-rentelast)	2,1	4,2

In 2014 is een rendement gerealiseerd van 1,5% (begroot: 1,6%). Het rendement op basis van het eerder hierboven genoemde genormaliseerd resultaat kwam uit op 2,7%.

#### • Het boekjaar kende een positieve liquiditeitsontwikkeling

De liquiditeitsontwikkeling is in 2014 verder verbeterd: de totale positie van liquide middelen bedraagt per ultimo 2014 € 160 miljoen, en is daarmee € 20 miljoen hoger dan het beginsaldo 2014 van € 140 miljoen. Deze toename komt bijna geheel voort uit een positieve operationele kasstroom.



Er is slechts in zeer beperkte mate nieuwe financiering in 2014 aangetrokken. Als gevolg van de substantiële impact van de frictielasten in 2015 op de uitgaande kasstroom is het onzeker of ook voor dat jaar een toename in kasmiddelen kan worden verwacht. Bovendien moet nog blijken hoe onze debiteuren in de praktijk omgaan met betalingstermijnen onder de per 2015 gewijzigde wet- en regelgeving voor financiering van de zorg. Dit laatste is een factor van betekenis voor de toekomstige ontwikkeling van de kaspositie van Espria.

#### • **Uitvoering geven aan vastgestelde transitieplannen**

Op basis van de eind 2013 vastgestelde meerjarenplannen en –begrotingen, hebben de bedrijfsonderdelen in 2014 transitieplannen nader uitgewerkt en zijn met begeleiding van KPMG nadere doelstellingen bepaald. Daarbij zijn per te realiseren doelstelling de KPI's bepaald en is een periodieke rapportage opgesteld. Viermaandelijks rapporteren directies de voortgang van de realisatie aan de Raad van Bestuur. In de loop van 2014 is de transitie daarmee nadrukkelijk in de uitvoeringsfase beland. Voorgenomen taakstellingen moeten nu tot uitvoering komen. Snelheid en wendbaarheid zijn daarbij het adagium.

Concernbreed zijn reorganisaties gaande gericht op verdere versterking van de efficiency en duurzaamheid van de zorgverlening. Bedrijfsonderdelen hebben veelal meerdere projecten lopen gericht op de toekomst. Om synergie in het concern beter te benutten en verder vorm te geven blijft coördinatie noodzakelijk. De coördinatie moet geen vertraging geven, maar juist voor versnelling zorgen. In 2015 zal daarom ook verdere aandacht moeten uitgaan naar centrale regie op realisatie van de bezuinigingen bij het SSC Espria en bezuinigingen op de overhead binnen de bedrijfsonderdelen.

#### Verkoopstrategie

Vanwege de toenemende dynamiek en complexiteit in de verschillende zorgmarkten waarin Espria actief is, is in 2014 gewerkt aan de verdere invulling van onze verkoopstrategie. Daarbij zijn twee zaken van belang, ten eerste de uitvoering van een kostprijsonderzoek en ten tweede de inrichting van een verkooporganisatie.

#### • **Kostprijsonderzoek concernbreed in uitvoering**

Met de olopende kortingen op tarieven en volumes in de breedte van het productportfolio, de aanscherping van de contracteringseisen van de financiers, de toenemende marktwerking en de majeure bezuinigingsopdracht is het van toenemend belang om goed inzicht te hebben in de kostprijzen van activiteiten en producten. Dit wordt als een van de noodzakelijke stappen gezien in het transitietraject. Daarom heeft Espria in 2014 een project opgestart om te komen tot een uniforme kostprijsberekening voor de bedrijfsonderdelen. De doelstelling van het project is om een onderbouwd inzicht te hebben in de kostprijzen van activiteiten en (financierings)producten als basis voor de interne sturing en het realiseren van maatregelen uit de meerjarenbegroting alsook het verkrijgen van input voor de contractering met de verzekeraars, zorgkantoren en gemeenten.

In 2015 zullen de zorgbedrijven verdere stappen gaan maken in de ontwikkeling van de kostprijsmodellen. Er vindt een intensief training-on-the-job traject plaats voor de businesscontrollers. De interne sturing op kostprijzen wordt vervolgens in de loop van 2015 ingebed in de reguliere planning en controlecyclus.

#### • **Verkooporganisatie**

Door middel van verdere afstemming tussen de bedrijfsonderdelen op het gebied van contractering kunnen de kansen op succes worden vergroot. De Raad van Bestuur heeft daarom besloten tot het inrichten van een (virtuele) Verkooporganisatie Espria die stoelt op drie pijlers:

- Verkooptafel: een structurele fysieke ontmoetingsplaats tussen functionarissen die bij verkoop zijn betrokken (operationeel). Deze Verkooptafel fungeert ook als informatieverstrekker richting het Directeurenoverleg Zorg (tactisch) en de Raad van Bestuur (strategisch);
- Digitale bibliotheek: een platform voor informatie-uitwisseling en online samenwerking;
- Verkoopdesk: voor deskundige, in het bijzonder juridische, begeleiding bij de verkoop (centraal adviespunt).

De Verkooporganisatie betreft een totstandbrenging van verbindingen tussen (kennis van) medewerkers van diverse bedrijfsonderdelen die zich met verkoop bezig houden en van hun activiteiten, processen, documenten en contacten die zien op verkoop. In 2014 is een eerste aanzet gemaakt tot inrichting van de Verkooporganisatie. In 2015 zal de Verkooporganisatie operationeel worden.

#### Strategisch vastgoedbeleid

Het strategisch vastgoedbeleid wordt nader uitgewerkt. Aanleiding hiertoe is de omvangrijke vastgoedportefeuille binnen het concern, maar ook het toenemende eigen risicodragerschap op vastgoedgebied. Verdere centrale sturing op het vastgoed is noodzakelijk. Lange termijn huisvestings- en onderhoudsplannen dienen hierop aan te sluiten. Het strategisch vastgoedbeleid wordt daarnaast gezien als toetsingskader voor vastgoed(des)investeringen. Ook kunnen externe stakeholders als zorgverzekeraars, banken en accountants beter geïnformeerd worden. Ook ontstaat nog beter inzicht in de aanwezige risico's en mogelijke kosten van de vastgoedportefeuille en kan het beleid ook een handvest bieden voor de kwaliteit en veiligheid van gebouwen en daarmee ook de kwaliteit van de zorgverlening.

#### Het realiseren van een facilitaire organisatie oost

Begin 2014 is door de Raad van Bestuur opdracht gegeven aan de Stuurgroep Facilitair Bedrijf Oost (Stuurgroep FB Oost), bestaande uit de vier directeuren van GGZ Drenthe, Icare, De Trans en Zorggroep Meander, om te onderzoeken of de facilitaire dienstverlening in de vier bedrijven via gemeenschappelijke regie vormgegeven kan worden. Besloten is hiertoe een regieorganisatie in te richten. Waar mogelijk worden krachten gebundeld en synergievoordeel behaald. Synergie in afspraken met leveranciers gericht op het optimaliseren van de prijs/prestatieverhouding, synergie door schaal en standaardisatie, synergie door procesinnovatie en markconformiteit, als ook synergie

door gebundelde expertise. Door het realiseren van één facilitaire organisatie oost wordt meer flexibiliteit in de facilitaire processen verkregen en kan beter ingesprongen worden op de ontwikkelingen in de zorg. Ook zal de nadruk komen te liggen op professionalisering om vervolgens door te ontwikkelen tot meer uniforme en gestandaardiseerde diensten en waar passend uitbesteding. Grootchalig organiseren, kleinschalig leveren is daarbij het credo.

#### Wet normering topinkomens

Als uitvloeisel van de invoering van de Wet normering topinkomens per 1 januari 2014, is iedere organisatie die onder de werkingssfeer van de wet valt verplicht de kring van topfunctionarissen te definiëren. Op grond van de in de wet aangegeven criteria zijn de volgende functionarissen binnen Espria in 2014 als topfunctionaris aangemerkt:

- alle leden van de Raad van Commissarissen van Espria;
- alle leden van de Raad van Bestuur van Espria;
- de directeur van GGZ Drenthe;
- de directeur van De Trans;
- de directeur van Zorggroep Meander;
- de beide directeuren van Evean;
- de beide directeuren van Icare;
- de directeur van Particura;
- de directeur van SMD;
- de directeur van Welsaen.

#### 4.3

#### SAMENLEVING, SAMENWERKINGSRELATIES EN BELANGHEBBENDEN/STAKEHOLDERS

##### 4.3.1

**MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO)**  
Espria hecht veel belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. We zijn in 2014 begonnen met de ontwikkeling van een expliciet MVO-beleid, welke in 2015 zal worden geconcretiseerd. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is gericht op het creëren van waarde op economisch (profit), sociaal (people) en ecologisch (planet) gebied.

People en Profit gaan wat ons betreft hand in hand. Espria wil als maatschappelijke onderneming een bijdrage leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Daarom werken wij aan het terugdringen van zorgkosten, maar tegelijkertijd willen wij daarbij het welzijn en welbevinden van mensen bevorderen. Dit doen wij onder meer door preventie en het stimuleren van zelfredzaamheid. Om die reden ontwikkelen wij vanuit onze visie innovatieve concepten die gericht zijn op het activeren van de eigen kracht en sociale netwerken van cliënten. We zoeken ook steeds meer het contact met andere partijen in het sociale domein, omdat wij een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen om mensen te ondersteunen zo lang mogelijk zelfstandig te blijven. Espria ondersteunt bijvoorbeeld diverse maatschappelijke initiatieven zoals 'We Helpen', De stichting Lezen en Schrijven, en het Dolhuijs.

Maar ook binnen onze zorgbedrijven worden diverse initiatieven ontplooid waarin wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid tonen. In de gesprekken met de gemeenten over zorginkoop is 'social return on investment' bijvoorbeeld een vast onderdeel van het gesprek.

Bij Evean en Meander verrichten mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking werkzaamheden in de verzorgings- en verpleeghuizen. Dit wordt in 2015 verder uitgebreid.

Icare JGZ levert een bijdrage waar het gaat om de inzet van vrijwilligers en niet-professionals in de dienstverlening. Zo functioneert in een aantal regio's HOME-start onder de vlag van Icare: dit is een vrijwilligersproject waarbij vrijwilligers op tijdelijke basis ouders ondersteunen bij het opvoeden van hun kinderen. Het LOK (Laagdrempelige Opvoedingsondersteuning Kampen) is een vergelijkbare werkwijze. Ook het MIM (Moeders Informeren Moeders) functioneert binnen diverse gemeenten onder de vlag van Icare. Hierbij geven ervaren moeders ondersteuning aan moeders van 1e kinderen.

Ook is het aspect 'planet' in ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen in 2014 steeds belangrijker geworden.

Op het gebied van milieu heeft Evean in 2014 bijvoorbeeld bewust de keuze gemaakt om mee te werken aan duurzame energievoorzieningen in de eigen panden en huurpanden. In samenwerking met de gemeente Zaanstad en Nuon in Amsterdam heeft Evean het volgende in gang gezet.

- In Zaanstad is er een convenant getekend met de gemeente Zaanstad om in huurpanden van Evean gebruik te maken van de restwarmte afkomstig van de industrie uit Zaanstad;
- In de kleinschalige woonprojecten van de Rietvelden wordt er gebruik gemaakt van koude opslag waarbij zomers de opslag gebruikt wordt voor koeling van het gebouw en s' winters voor opwarming van het gebouw.
- In Amsterdam is Evean in gesprek met Nuon om daar de huurpanden op stadswarmte aan te sluiten;
- In het verpleeghuis Eduard Douwes Dekkerhuis maakt Evean gebruik van warmteopslag. Vrij gekomen warmte wordt opgeslagen en weer gebruikt om het pand te verwarmen.

Ook De Trans heeft geïnvesteerd in energiebesparing. Er is met een externe adviseur een studie gedaan naar energiebesparende maatregelen in een aantal gebouwen. Dit heeft geresulteerd in een energiebesparingsplan dat nu in uitvoering is.

##### 4.3.2

**SAMENWERKING MET BELANGHEBBENDEN/STAKEHOLDERS**  
Espria hecht veel waarde aan een goede relatie en samenwerking met belanghebbenden en stakeholders.

- **De inwoners van onze werkgebieden**

Dit begint al bij de inwoners van onze werkgebieden, voor wie wij als maatschappelijke onderneming onze verantwoordelijkheid voelen om bij te dragen aan hun zelfredzaamheid en welbevinden. Hierin staat onze Espria Ledenvereniging centraal, met wie wij nauw samenwerken. (Zie kader voor een toelichting op de activiteiten van de Espria Ledenvereniging in 2014)

#### ESPRIA LEDENVERENIGING

Juist nu het accent in toenemende mate komt te liggen op zelfredzaamheid en het zo lang mogelijk zelfstandig blijven functioneren zodat formele zorg pas hoeft te worden ingezet als het echt nodig is, is de Ledenvereniging een belangrijke partij om, samen met anderen, mensen hierin te ondersteunen. De ledenconsulent vormt daarbij een belangrijke schakel.

- **Ledenconsulent 2.0**

In 2014 is de ledenconsulent op een andere manier gepositioneerd. Aanleiding was dat de leden de ledenconsulent onvoldoende herkenden en dat veel van de werkzaamheden van de ledenconsulent ook prima door het servicecenter afgehandeld konden worden. Na een grondige voorbereiding is de pilot ledenconsulent 2.0 in het voorjaar van 2014 van start gegaan. Bij elke vraag die binnen komt op het servicenter van de ledenvereniging wordt door middel van triage vastgesteld welke dienstverlening in aanmerking komt. In dit gesprek wordt ook getoetst of het huisbezoek een passend antwoord op de vraag van het lid zou zijn. Doelstelling is dat het servicecenter 95% van alle binnenkomende vragen in het eerste telefoongesprek beantwoordt. Daarnaast is de sociale kaart in het CRM ingevoerd zodat er veel actuele en lokale informatie voor de leden aanwezig is. De grootste meerwaarde van de ledenconsulent 2.0 ligt in het huisbezoek. Dit wordt over het algemeen zeer gewaardeerd.

- **Digitale strategie**

De Ledenvereniging zet sterk in op de mogelijkheden van digitale communicatie. Mensen langer zelfstandig thuis laten wonen is een belangrijke maatschappelijke opgave. Technologie in de leef- en woonomgeving maakt in de nabije toekomst een enorme ontwikkeling door. Daarom ziet de ledenvereniging het als een belangrijke opgave om haar leden wegwijs te maken op de digitale snelweg. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het digitaliseren van senioren in hoge mate bijdraagt aan het langer, zelfstandig en veilig kunnen blijven wonen. De ledenvereniging heeft daarom samen met een leverancier een pilot opgestart om hierin te voorzien. In deze pilot wordt een voorgeprogrammeerde tablet aangeboden. Hiermee wordt leden direct toegang geboden tot de diensten van de Ledenvereniging, er is een spreek/luisterverbinding met een ledenconsulent en de leden kunnen direct communiceren met hun mantelzorgers en familie. De pilot heeft veel inzicht gegeven in het logistieke proces. Verder bleek dat er veel behoefte was aan instructie en scholing in het gebruik van de tablets. Hiervoor is een

cursus aangeboden waarvan veel gebruik is gemaakt. Geconstateerd werd dat veel leden nog geen internet hadden. Er is gezocht naar een betrouwbare internet aanbieder die een landelijke dekking heeft. In 2015 wordt het aanbod niet meer uitsluitend in de pilotregio's (Emmen, Lelystad, Zaanstad), maar in het totale werkgebied aangeboden.

In 2015 zal daarnaast verder worden gewerkt aan: het uitwerken en implementeren van de online marketingstrategie; het optimaliseren van het CRM-systeem; de servicestrategie en het intensiveren van de samenwerking met de zorgbedrijven.

- **Onze cliënten en hun verwanten.**

Ook vinden wij het belangrijk om onze cliënten, en in toenemende mate ook hun verwanten en naasten, nauwer te betrekken bij onze organisatie. De Trans heeft bijvoorbeeld in 2014 aan de samenwerking met ouders en verwanten steeds meer vorm en inhoud gegeven door middel van een klankbordgroep. Deze klankbordgroep helpt bij het ontwikkelen van ideeën over het betrekken van de omgeving bij het welbevinden van cliënten.

Ook het project "In voor mantelzorg" draagt bij aan het betrekken van sociale netwerken bij de zorg. Samen met die netwerken wil De Trans gaan zoeken naar alternatieven voor diensten die ten gevolge van bezuinigingen verdwijnen. De medewerkers krijgen een belangrijke rol in het betrekken van die netwerken, om zo de cliënt adequaat te ondersteunen binnen de veranderende omstandigheden.

Bij GGZ Drenthe is in 2014 een naastbetrokkenenraad van start gegaan.

Maar ook door ICT-ontwikkelingen, zoals Familienet bij Meander, worden naastbetrokken nauwer betrokken bij de organisatie. Hierdoor kunnen familie en naasten via internet op de hoogte gehouden worden hoe het met hun familielid/geliefde etc. gaat. Ook kunnen ze via deze weg communiceren met de organisatie.

Binnen de bedrijfsonderdelen zijn de cliëntenraden, en op concernniveau de Centrale Cliëntenraad, belangrijke gesprekspartners in onze beleidsontwikkeling.

- **Onze medewerkers**

Via de decentrale ondernemingsraden, en op concernniveau de Centrale Ondernemingsraad, betrekken wij onze medewerkers nauw bij onze beleidsontwikkeling. Daarnaast is er regelmatig overleg met de vakbonden over diverse thema's, waaronder sociale plannen bij reorganisaties.

- **Samenwerking met zorgaanbieders**

Er zijn samenwerkingsverbanden met zorgaanbieders binnen en buiten het Espria-concern. De samenwerking binnen Espria verband richt zich met name op het gezamenlijk sturen van innovatie, zoals de ontwikkeling

van toepassing van best practices en, het ontwikkelen van (wijkgerichte) zorgconcepten en het gezamenlijk delen van voorzieningen.

De samenwerking met zorgaanbieders buiten Espria heeft tot doel het realiseren van een zo integraal mogelijk zorgaanbod. Espria werkt in dat verband samen met alle ziekenhuizen in haar werkgebied. Deze samenwerking is in 2014 verder geïntensiveerd. Het doel van deze samenwerking is voornamelijk om patiënten weer zo snel mogelijk uit het ziekenhuis te krijgen door terugplaatsing naar huis, dan wel in tijdelijke verblijfsvoorzieningen, zodat het gebruik van dure tweedelijns-voorzieningen kan worden ingeperkt. Door al onze VVT-organisaties worden in dat verband voor verschillende aandoeningen transmurale zorgpaden ingericht.

- **Samenwerking met zorgverzekeraars**

Met onze belangrijkste verzekeraars Achmea, Menzis en VGZ hebben wij periodiek overleg, niet alleen over zorginkoop, maar ook over innovatieve oplossingen in hun eigen werkgebied. Menzis is bijvoorbeeld betrokken bij het Lean project van Meander.

- **Relatie met gemeenten geïntensiveerd**

Vanwege het verschuiven van AWBZ gefinancierde zorg naar WMO gefinancierde zorg worden gemeenten belangrijke partners voor Espria. De verschillende Espria-bedrijfsonderdelen hebben inmiddels nauwe contacten met de gemeenten over de invulling van de WMO, bijvoorbeeld door middel van de sociale wijkteams.

- **Samenwerking met corporaties**

Ook de relatie met de corporaties is belangrijk voor Espria, met name vanwege de scheiding van wonen en zorg. Doel is de transitie naar een betaalbaar woningaanbod waarbij de zorg nauw is aangesloten.

- **Innovatieve zorg met wetenschappelijke instellingen**

Wij werken nauw samen met verschillende wetenschappelijke instellingen aan onder meer de ontwikkeling van innovatieve zorgconcepten:

Prof. dr. Joris Slaets van de Rijksuniversiteit Groningen/ Leyden Academy is aan ons gelieerd vanwege zijn kennis op het gebied van kwetsbaarheid bij ouderen.

Het project 'Leefplezier!' van de Academy' is een meerjarig traject met het onderzoeksteam van prof. dr. Peter de Jonge van de RUG/UMCG. Verder zijn bestaande verbindingen met HANNN, VU-MC en RGOc verder uitgebouwd en nieuwe relaties gelegd. Met Vilans, het kenniscentrum voor langdurige zorg, is een verkenning gedaan naar thematische samenwerking en de Raad van Bestuur van Espria heeft besloten tot deelname in het Talma Institute. Het Talma Institute is gericht op systemische belemmeringen en oplossingsrichtingen voor innovatie in de zorg.

GGZ Drenthe is verbonden aan het Rob Giel Onderzoeks Centrum. Dit centrum ondersteunt wetenschappelijk

onderzoek op het gebied van de GGZ.

- **Financiële instellingen**

Financiële instellingen, zoals banken, verzekeraars en het Waarborgfonds voor de Zorg, spelen een belangrijke rol in het realiseren van onze dienstverlening. Wij hechten aan een goede relatie met deze stakeholders. In dat kader hebben wij in 2013 en 2014 een ronde gemaakt langs een aantal belangrijke financiële instellingen, hetgeen door deze instellingen zeer werd gewaardeerd.

#### 4.4

##### TOEKOMSTPARAGRAAF

De ontwikkelingen volgend uit het regeringsbeleid en het contracteringsbeleid van de zorgverzekeraars brengen met zich mee dat voor alle sectoren in de zorg sprake is van toenemende risico's. Wij zullen daarom in 2015 en in de jaren daarna onze in het meerjarenbeleidsplan 2013 – 2017 geformuleerde koers, gericht op aanpassing van onze bedrijfsonderdelen op deze nieuwe werkelijkheid, met kracht voortzetten. In 2015 zullen we opnieuw scherp kijken naar onze product-markt combinaties. Ook heeft de aandacht voor een efficiënte en deskundige personeelsinzet prioriteit voor het structureel in de toekomst op orde krijgen van de exploitatie. Daarbij dient ook de functiemix in lijn te worden gebracht met de verwachte wijziging in de productmix. De uitvoering van reorganisatieplannen zal daarom centraal staan in 2015. In de begroting 2015 is in verband hiermee ruim € 13 miljoen aan frictiekosten verantwoord.

Tegelijk met het opstellen van de begroting 2015 heeft ook een actualisatie plaatsgevonden van de meerjarenbegroting. Duidelijk is dat de omzetzijde ook in 2016 en 2017 zich nog zal voordoen. De uitdaging zal zijn de transitieperiode korter te houden. Het in 2014 in gang gezette kostprijsstraject zal daarom in de loop van 2015 relevante informatie moeten geven over de hoogte en samenstelling van de kostprijzen van onze producten. Een verder diepgaand inzicht in de opbouw van de zorg- en huisvestingsexploitatie is van belang, mede doordat in 2018 ook de normatieve huisvestingscomponent als onderdeel van de tarieven onderhandelbaar wordt. De jaren 2015 en 2016 zijn met name de jaren waarin de ombuiging van de exploitatie zichtbaar moet worden. Het rendement kent naar verwachting in de jaren daarna weer een opwaartse lijn.

Verder zal onze aandacht de komende jaren uitgaan naar de verdere ontwikkeling van de inhoudelijke transitie van onze organisatie: meer ruimte voor professionals, die hun denken en doen niet alleen baseren op het medisch model, maar ook oog hebben voor welbevinden en leefplezier.

Veel prioriteit zal worden gegeven aan het doorvoeren van verbetermaatregelen op het gebied van kwaliteit en veiligheid.

Tenslotte zal in 2015 de afwikkeling van de ontvlechting tussen Espria en Woonzorg Nederland centraal staan.

# 5. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 5.1 JAARREKENING

### 5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2014 (na resultaatbestemming)

in Euro's	Ref.	31 december 2014	31 december 2013
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	100.000	1.080.493
Materiële vaste activa	2	301.403.012	310.993.983
Financiële vaste activa	3	2.752.874	3.393.303
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>304.255.886</b>	<b>315.467.779</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	4	256.741	343.633
Onderhanden projecten uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	5	11.978.235	19.139.712
Vorderingen en overlopende activa	6	28.932.614	30.310.859
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	7	39.317.523	39.705.847
Liquide middelen	9	172.692.340	156.828.467
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>253.177.453</b>	<b>246.328.518</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>557.433.339</b>	<b>561.796.297</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Kapitaal	10	68.574	323.562
Collectief gefinancierd gebonden vermogen		153.700.422	147.633.960
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen		32.937.021	26.506.472
Minderheidsbelang derden		393.376	265.126
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>187.099.393</b>	<b>174.729.120</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>11</b>	<b>26.323.150</b>	<b>26.168.711</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>12</b>	<b>168.467.325</b>	<b>173.406.124</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden uit hoofde van bekostiging	7	15.204.079	10.526.321
Overige kortlopende schulden	13	160.339.393	176.966.021
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>557.433.339</b>	<b>561.796.297</b>

## 5.1.2

### RESULTATENREKENING OVER 2014

in Euro's	Ref.	2014	2013
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties	15	589.260.541	613.935.651
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	16	33.541.948	71.097.373
Subsidies	17	22.339.528	26.186.865
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	18	100.523.243	94.670.088
Overige bedrijfsopbrengsten	19	33.166.413	27.094.684
<b>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		<b>778.831.673</b>	<b>832.984.661</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Personeelskosten	20	597.201.208	636.866.901
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	21	29.660.390	28.886.142
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	22	2.342.751	307.442
Overige bedrijfskosten	23	135.989.054	138.939.971
<b>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</b>		<b>765.193.403</b>	<b>805.000.456</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>13.638.270</b>	<b>27.984.205</b>
Financiële baten en lasten	24	-2.266.069	-7.336.418
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>		<b>11.372.201</b>	<b>20.647.787</b>
Buitengewone baten	25	0	0
Buitengewone lasten	25	0	0
Buitengewoon resultaat		0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>11.372.201</b>	<b>20.647.787</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
<b>Toevoeging/(onttrekking):</b>			
<b>Collectief gefinancierd gebonden vermogen:</b>			
Reserve aanvaardbare kosten		5.576.092	16.956.334
Bestemmingsreserves		488.489	2.337.904
Bestemmingsfondsen		52.239	0
<b>Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen:</b>			
Algemene reserves		5.103.403	1.249.449
Bestemmingsreserves		151.978	104.100
Bestemmingsfondsen		0	0
		<b>11.372.201</b>	<b>20.647.787</b>

## 5.1.3

## 5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2014 OP BASIS VAN DE INDIRECTE METHODE

in Euro's	Ref.	2014	2013
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		13.638.270	27.984.199
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	21	29.660.390	28.886.144
- bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	2	1.788.272	437.277
- overige mutaties in het eigen vermogen	10	998.072	355.418
- mutaties voorzieningen	11	154.439	4.006.641
		32.601.173	33.685.480
<b>Veranderingen in vlottende middelen:</b>			
- voorraden	4	86.892	6.242
- onderhanden werk DBC's/DBC-zorgproducten	5	7.161.477	-12.187.206
- vorderingen	7	388.324	-4.196.069
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	6	6.056.003	5.668.499
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	13	-10.531.425	-9.444.410
		3.161.271	-20.152.944
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>			
		49.400.714	41.516.735
Ontvangen interest	24	1.560.513	2.809.962
Betaalde interest	24	-8.184.381	-9.471.997
Overige opbrengsten financiële vaste activa	24	5.023.156	86
Waardeverandering financiële vaste activa en effecten	24	-460.486	-460.486
Overige financiële lasten	24	-128.251	-13.830
Vennootschapsbelasting	24	-76.620	-18.982
Resultaat deelnemingen	24	0	-153.919
		-2.266.069	-7.309.166
<b>TOTAAL KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		<b>47.134.645</b>	<b>34.207.569</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings/desinvesterings materiële vaste activa	2	-21.431.676	-25.470.679
Investerings immateriële vaste activa	1	554.478	0
Mutatie leningen u/g	3	640.428	1.621.975
Overige investeringen in financiële vaste activa	3	0	1.432.055
<b>TOTAAL KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		<b>-20.236.770</b>	<b>-22.416.649</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	12	7.511.974	7.600.368
Aflossing langlopende schulden	12	-12.116.335	-18.103.781
<b>TOTAAL KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		<b>-4.604.361</b>	<b>-10.503.413</b>
<b>MUTATIE GELDMIDDELEN</b>		<b>22.293.514</b>	<b>1.287.507</b>
<i>(liquide middelen en schulden aan kredietinstellingen)</i>			
Stand geldmiddelen per 1 januari		124.190.034	122.902.527
Stand geldmiddelen per 31 december		146.483.548	124.190.034
<b>MUTATIE GELDMIDDELEN</b>		<b>22.293.514</b>	<b>1.287.507</b>

## Toelichting:

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en schulden aan kredietinstellingen.

## 5.1.4

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING  
EN RESULTAATBEPALING

## 5.1.4.1

## ALGEMEEN

## Groepsverhoudingen

Stichting Espria staat aan het hoofd van de groep. De enkelvoudige jaarrekening van Stichting Espria is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria te Meppel.

Stichting Espria  
Blankenstein 400  
7943 PH Meppel  
Statutair gevestigd te Meppel

## Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek, de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens zijn de beleidsregels voor de WNT, Wet Normering bezoldiging Topinkomens Publieke en Semi-publieke sector van toepassing.

Het jaarrekeningmodel is in euro's opgesteld.

## Letter of support

Als gevolg van een negatief vermogen ultimo 2014, negatief exploitatieresultaat en een verwacht toekomstig negatief exploitatieresultaat heeft Stichting Icare, dochtermaatschappij van Stichting Espria, een Letter of Support afgegeven bij Stichting Vegetarisch Zorgcentrum Felixoord. Daarmee verklaart Stichting Icare dat zij het stellige voornemen heeft de lopende en benodigde financiering voor de operationele activiteiten van de dochtermaatschappij voor de periode tot en met 26 mei 2016 te continueren. Aan deze support letter kunnen niet meer rechten worden ontleend dan voor het doel waarvoor deze is afgegeven. Derden kunnen geen rechten ontleen aan deze support letter.

## Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De gevolgen van de transitie van de langdurige zorg zijn eind 2013 door Stichting Espria vertaald en verwerkt in de meerjarenbegroting. Eind 2014 is een geactualiseerde meerjarenbegroting door de Raad van Bestuur vastgesteld en door de Raad van Commissarissen goedgekeurd. Dit betreft het tijdvak 2015-2018. In komende jaren zal toenemende druk op tarieven en volumes aan de orde zijn met een verdere noodzaak tot kostenbesparingen en verwachte afbouw van personele inzet. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat waardering op basis van de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd is.

Dochtermaatschappij Stichting GGZ Drenthe is contractueel verplicht haar jaarrekening en jaarverslag uiterlijk binnen zes kalendermaanden na afloop van het boekjaar, in het bezit te stellen van haar huisbankier BNG Bank. Op de niet door het WFZ geborgde financiering van Stichting GGZ Drenthe (zijnde een lening van € 13,5 miljoen en een rekening courant faciliteit met een limiet van € 15 miljoen) zijn de Algemene Kredietvoorwaarden van BNG Bank van toepassing. Op basis van artikel 3.27 van de Algemene Kredietvoorwaarden is de bank gerechtigd haar kredieten op te eisen of te beëindigen wanneer met betrekking tot de laatst vastgestelde jaarrekening een goedkeurende controleverklaring van een accountant ontbreekt. Eind mei 2015 is nog geen controleverklaring verstrekt bij de jaarrekening 2014 van GGZ Drenthe (zie nader toegelicht in paragraaf 5.1.4.3 van de waardeeringsgrondslagen, onderdeel Prestatiebekostiging ZVW). Formeel is daarmee sprake van een opeisingsgrond voor de BNG Bank. BNG Bank weet dat dit niet alleen betrekking heeft op Stichting GGZ Drenthe maar op de gehele curatieve GGZ-sector in Nederland. De Algemene Kredietvoorwaarden van de bank hebben evenmin alleen betrekking op Stichting GGZ Drenthe, maar op al haar (ongeborgde-krediet)cliënten in de GGZ-sector. Het is zeer onwaarschijnlijk dat de bank al haar kredieten aan de sector zou beëindigen.

Stichting GGZ Drenthe heeft van BNG Bank geen enkele indicatie gekregen dat zij daadwerkelijk haar kredieten zou willen opeisen. De Raad van Bestuur acht het niet aannemelijk dat aan Stichting GGZ Drenthe verstrekte kredieten worden opgeëist. Indien dit wel het geval zal zijn, kan dit binnen concernverband worden opgevangen.

## Vergelijking met voorgaand jaar

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

Voor zover van toepassing zijn omwille van de vergelijkbaarheid de vergelijkende cijfers aangepast. Daar waar noodzakelijk geacht, is de aanpassing nader toegelicht.

## Schattingswijziging afschrijvingen

De levensduur van ICT inventaris is opnieuw beoordeeld. Dit heeft er toe geleid dat de afschrijvingstermijnen van de ICT inventaris is verlengd. Als gevolg hiervan zijn de afschrijvingskosten in 2014 met € 360.000 afgenomen ten opzichte van de kosten bij ongewijzigde uitgangspunten. Voor de komende jaren is het effect van de lagere jaarlijkse afschrijvingen uiteengezet.

## Consolidatie

Stichting Espria beschikt op basis van statutaire bepalingen over de volledige zeggenschap over de in de consolidatie opgenomen stichtingen. Daarnaast beschikt Stichting Espria rechtstreeks, dan wel via de dochterstichtingen, over een meerderheidsbelang in de bij de consolidatie betrokken besloten vennootschappen.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de volgende stichtingen en vennootschappen die tot Espria behoren:

- Groep Stichting Evean te Purmerend
- Groep Stichting Icare te Meppel
- Stichting Espria te Meppel
- Stichting GGZ Drenthe te Assen
- Stichting De Trans te Rolde
- Stichting Zorggroep Meander te Veendam
- Evean Services B.V. te Harderwijk (51%)

In de groep Stichting Evean te Purmerend zijn de volgende entiteiten in de consolidatie opgenomen:

- Stichting Evean Zorg te Purmerend
- Stichting Evean te Amsterdam
- Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Zaanstreek/Waterland te Purmerend
- Stichting Evean Caro te Purmerend
- Stichting Evean Facilitas te Purmerend
- Stichting Evean Cumulus te Purmerend
- Stichting PartiCura te Purmerend
- Stichting Profzorg te Purmerend
- PartiCura Zorgbemiddeling B.V. te Purmerend
- umcGroningen Thuis B.V. te Groningen (50% belang, integraal geconsolideerd)
- Evean Kraamzorg B.V. te Purmerend
- Evean Werkt B.V. te Purmerend

In de groep Stichting Icare te Meppel zijn de volgende entiteiten in de consolidatie opgenomen:

- Stichting Icare te Meppel
- Icare Thuiszorg Beheer en Ontwikkeling B.V. te Meppel
- Coöperatieve Zorgcentrale Noord UA te Meppel
- Stichting Academische Zorg Thuis te Meppel
- HdS, Christelijke Organisatie voor Zorg te Meppel
- Stichting Missiehuis Vrijland te Meppel
- Stichting Vegetarisch Zorgcentrum Felixoord te Meppel

Met ingang van 1 januari 2014 zijn de aandelen van De Kraamvogel Holding B.V. overgedragen aan een derde partij. Daarmee maakt De Kraamvogel Holding B.V. per 31 december 2014 geen deel meer uit van de groep Espria. In de geconsolideerde jaarrekening 2014 van Stichting Espria zijn uitsluitend de vergelijkende cijfers van 2013 opgenomen.

Op 3 juni 2014 is het faillissement van Stichting Welsaen uitgesproken. De vergelijkende cijfers in de jaarrekening zijn hiervoor gecorrigeerd.

Per 1 oktober 2014 zijn de activiteiten van Stichting Kinderopvang Hoogeveen middels een activa-passiva transactie overgedragen aan een derde partij. Per 31 december 2014 is Stichting Kinderopvang Hoogeveen opgeheven. In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria is de exploitatie van Stichting Kinderopvang Hoogeveen over het gehele jaar 2014 verantwoord.

Per 19 december 2014 zijn Stichting Evean Zorg Amsterdam en Stichting Evean Thuiszorg juridisch gefuseerd met Stichting Evean Zorg waarbij Stichting Evean Zorg Amsterdam en Stichting Evean Thuiszorg de verdwijnende partijen zijn.

Per 16 december 2014 zijn Stichting de Dillenburg te Alkmaar, Stichting Vakantiewoningen Marken te Marken, Habicare B.V. (zorgplaats.nl) te Meppel en Thuiszorg Perfect B.V. te Meppel opgeheven.

Op grond van artikel 7, lid 4 van Regeling verslaggeving WTZI is buiten de consolidatie gebleven:

- Steunfonds Kruiswerk West-Veluwe

#### 5.1.4.2

#### GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

##### Het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en schulden aan kredietinstellingen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

##### Financial leasing

Stichting Espria leaset een deel van de gebouwen en terreinen, hierbij heeft Stichting Espria grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van deze activa. Deze activa worden geactiveerd in 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.

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

##### Operational leasing

Bij Stichting Espria bestaan er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendom

verbonden zijn, niet bij Stichting Espria liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operational lease. Verplichtingen uit hoofde van operational leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

##### Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen van Stichting Espria worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de bestuurders, statutaire directieleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Stichting Espria vormt samen met Stichting Woonzorg Nederland een personele unie. De kosten van het bestuurscentrum van Stichting Espria worden verrekend tussen de entiteiten behorende bij de Espria-groep. Er hebben zich in het boekjaar geen transacties met verbonden partijen op niet-zakelijke grondslag voorgedaan.

##### Financiële instrumenten

Primaire financiële instrumenten omvatten debiteurenvorderingen, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten. Voor de grondslagen voor de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de grondslagen van waardering van de betreffende posten zoals hieronder opgenomen in de alinea's van paragraaf 5.1.4.2. Stichting Espria maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

Ten aanzien van het gebruik van primaire financiële instrumenten loopt Stichting Espria kredietrisico's, rente- en kasstroomrisico's. In de hieronder opgenomen alinea's van paragraaf 5.1.4.2 wordt toegelicht op welke wijze de kredietrisico's zijn voorzien in relatie tot de waardering van vorderingen. In de toelichtingen op de balans zijn de looptijden en rentepercentages op de langlopende schulden nader toegelicht. De instelling heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Stichting Espria loopt renterisico over de liquide middelen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen. Dit heeft geen gevolgen voor de waardering van de liquide middelen en kortlopende schulden.

##### Activa en passiva

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

##### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur en de directie 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.

##### Immateriële vaste activa

Onder de immateriële vaste activa zijn begrepen kosten van goodwill die van derden zijn verkregen. De goodwill is het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de waarde van de activa en passiva van de overgenomen partij. Geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de economische levensduur. Het gehanteerde afschrijvingspercentage bedraagt 20 en 50 %. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde. Afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

##### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten. Eventuele subsidies worden direct in mindering op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs gebracht. Alleen actiefposten waarvan het economisch risico geheel of nagenoeg geheel door de organisatie wordt gedragen, worden geactiveerd. Aan deze voorwaarde wordt voldaan bij rechtstreekse koop, maar veelal ook bij financial lease of huurkooptransacties. Verwerking van financial lease contracten vindt plaats tegen de contante waarde van de toekomstige huurverplichtingen, rekening houdend met een disconteringsvoet.

Afschrijvingen geschieden onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar. Afschrijving vindt in het jaar van ingebruikname naar tijdsgelang plaats. Afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het actief en worden per individueel actief bepaald. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0% - 5%
- Machines en installaties: 5%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10% - 33%

Materiële vaste activa die buiten gebruik zijn gesteld en waarover het besluit tot verkoop is genomen, worden gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs onder aftrek van de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Indien de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde, wordt het verschil ten laste van het resultaat over het boekjaar gebracht. Indien de verwachte opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde wordt de herwaardering verwerkt in een herwaarderingsreserve. Bij de realisatie van de waardestijging wordt de herwaardering verwerkt in de resultatenrekening.

Sinds 2009 is sprake van een transitiefase voor de bekostiging van de materiële vaste activa die tot en met 31 december 2011 in aanmerking kwamen voor integrale nacalculatie. Dit in beginsel risicoloze bekostigingssysteem is per 1 januari 2012 vervangen door een systeem van prestatiebekostiging. Kapitaallasten worden voortaan bekostigd via een normatieve huisvestingscomponent (NHC) in de integrale tarieven, waarbij tot 2018 een overgangsregeling geldt waarin de nacalculatie van kapitaallasten wordt afgebouwd en de vergoeding op basis van NHC wordt opgebouwd. Hierdoor zijn nieuwe risico's voor het vastgoed ontstaan, zoals exploitatierisico's (leegstand, onderbezetting), marktontwikkelingsrisico's en hierdoor het risico van duurzame waardevermindering bij structurele exploitatieverliezen. Ook voor nacalculerbare huurcontracten zijn vergelijkbare risico's ontstaan, waardoor bij structurele verliezen een voorziening voor verlieslatende contracten dient te worden gevormd.

Voor de bijzondere waardeverminderingen wordt verwezen naar hetgeen onder 5.1.4.3 is opgenomen.

#### Financiële vaste activa

Financiële vaste activa zijn activa die bestemd zijn om de uitoefening van de werkzaamheid van de organisatie duurzaam te dienen. Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. 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. Indien onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor het bepalen van de nettovermogenswaarde, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt een voorziening gevormd indien geheel of ten dele wordt ingestaan voor de schulden van de deelneming of indien het stellige voornemen aanwezig is de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste

waardering. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening. Overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van eventuele voorzieningen voor oninbaarheid.

#### Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van voorraden. Alleen winkelvoorraad, duur gereedschap, technische onderdelen en horecavoorzieningen worden als voorraad gewaardeerd.

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

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de DBC / DBC-zorgproducten indien deze lager is. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden, rekening houdend met de geldende productieafpraak. Op het onderhanden werk zijn 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. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de resultaten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Een voorziening wordt gevormd bij verwachte oninbaarheid van de vorderingen die naar ouderdom wordt vastgesteld. Posten ouder dan een half jaar worden voorzien indien de inbaarheid twijfelachtig is. Posten ouder dan een jaar worden geheel voorzien. Debiteurenvorderingen groter dan € 100.000 worden individueel beoordeeld op inbaarheid.

Vorderingen op groepsmaatschappijen worden afzonderlijk beoordeeld op inbaarheid. Bij mogelijke oninbaarheid van de vordering kan een voorziening achterwege blijven indien een andere groepsmaatschappij zich garant stelt voor de vordering. Bij vorderingen tussen groepsmaatschappijen

wordt over het gemiddeld uitstaand saldo rente in rekening gebracht.

#### Vorderingen uit hoofde van bekostiging / schulden uit hoofde van bekostiging

Vorderingen en schulden uit hoofde van financieringsverschil worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, vervolgwaardering vindt plaats tegen gearmortiseerde kostprijs. De vorderingen worden individueel beoordeeld op inbaarheid. Eventuele voorzieningen worden verantwoord onder de kortlopende schulden en ten laste van de overige bedrijfskosten gebracht. Over diverse jaren bestaande vorderingen worden als actiefpost in de balans verantwoord. Over diverse jaren bestaande schulden worden als passiefpost in de balans verantwoord.

#### Liquide middelen

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

#### Herwaarderingsreserve

Herwaarderingsreserves worden gevormd voor het verschil tussen de verwachte opbrengstwaarde van materiële vaste activa die buiten gebruik zijn gesteld en waarvoor besluit tot verkoop is genomen en de boekwaarde. Bij realisatie van de waardestijging wordt de herwaardering verwerkt in de resultatenrekening.

#### 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. Indien geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de momenten waarop de uitgaven plaatsvinden, vindt waardering van voorzieningen plaats tegen nominale waarde.

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 reorganisaties*

Voor uitgaven in het kader van een reorganisatie wordt

een voorziening gevormd. Het betreffen kosten die rechtstreeks ontstaan als gevolg van de reorganisatie. Deze zijn onderbouwd met een gedetailleerd reorganisatieplan. Indien afvloeiing van personeel aan de orde is, zijn de kosten hiervan meegenomen voor zover er ook gerechtvaardigde verwachtingen zijn gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen heeft. De waardering van verplichtingen jegens boventallige medewerkers geschiedt op basis van het werkelijke salaris, waarbij een schatting wordt gemaakt van het aantal maanden waarop de medewerker boventallig en niet meer werkzaam zal zijn.

##### *Voorziening jubilea-uitkeringen*

Voor de verwachte kosten van voorwaardelijk toegekende rechten voor jubilea-uitkeringen aan medewerkers wordt een voorziening gevormd. De omvang van de voorziening wordt bepaald rekening houdend met de verwachte vertrekans, toekomstige salarisstijgingen en een disconteringsvoet van 4%.

##### *Voorziening arbeidsongeschiktheid*

Een voorziening arbeidsongeschiktheid wordt gevormd voor de toekomstige risico's uit hoofde van (deels) arbeidsongeschikte medewerkers.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief werkgeverslasten dat naar verwachting (in de toekomst) verschuldigd zal zijn, voor zover hiervoor geen vergoeding (bijvoorbeeld uit verzekering) wordt ontvangen.

##### *Voorziening levensfasebudget*

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

Voor de reguliere rechten uit hoofde van het persoonlijk budget levensfase wordt eveneens een voorziening gevormd die bestaat uit het saldo van de toegekende maar nog niet opgenomen reguliere rechten. Het saldo wordt gewaardeerd tegen het per balansdatum geldende uurtarief inclusief opslag werkgeverslasten.

Naast een toekenning van rechten uit de specifieke overgangsregeling en reguliere rechten is in de CAO een algemene overgangsregeling opgenomen. De kosten die voortvloeien uit deze algemene overgangsregeling worden verwerkt in het jaar waarin de werknemer aanspraak maakt op deze extra rechten.

##### *Voorziening groot onderhoud*

Voor uitgaven voor groot onderhoud, waarbij de uitgaven

jaarlijks sterk fluctueren, wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De omvang van de voorziening wordt bepaald op basis van actuele meerjarenonderhoudsplannen. De toevoegingen aan de voorziening worden lineair over de jaren verdeeld. De kosten van groot onderhoud worden ten laste van de voorziening gebracht voor zover zij zijn opgenomen in het meerjarenonderhoudsplan.

#### ***Voorziening verlieslatende contracten***

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt gevormd voor contracten die verliesgevend zijn, waarbij deze verliezen onvermijdbaar zijn. Waardering vindt plaats tegen de contante waarde van de geschatte toekomstige verliezen, rekening houdend met een disconteringsvoet van 5,25%.

#### ***Overige voorzieningen***

De overige voorzieningen betreffen diverse overige in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

#### ***Langlopende schulden***

Een schuld wordt als langlopend gerubriceerd als deze niet binnen twaalf maanden na balansdatum kan worden opgeëist. Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, vervolwaardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Betaalde disagio bij aangaan van leningsovereenkomsten wordt in mindering gebracht op de nominale waarde van de langlopende schulden. Het disagio wordt als rentelast op lineaire basis gedurende de looptijd van de lening aan de verslagperioden toegerekend.

#### ***Kortlopende schulden en overlopende passiva***

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

### **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.

#### ***Bijzondere waardeverminderingen***

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor de vraag ontstaat of de boekwaarde van een actief terugverdiend kan worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief per balansdatum te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde kan bestaan uit de contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of de bij verkoop naar verwachting te realiseren directe opbrengstwaarde.

Stichting Espria beschikt over vastgoed waar zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge artikel 6 van de AWBZ. Voor dit vastgoed zijn in 2011 de bekostigingsregels aangepast. Volledige nacalculatie van kapitaallasten van (voorheen) vergunningsplichtige investeringen is vervangen door prestatiebekostiging. Hierbij geldt een gefaseerde overgang met een overgangstermijn tot en met 2017. Stichting Espria beschikt tevens over vastgoed waar curatieve zorg wordt verleend die wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet en het ministerie van Veiligheid en Justitie. Voor dit vastgoed was in 2011 reeds bekend dat de bekostiging zou worden aangepast, maar de exacte invulling en tarieven waren nog niet bekend. Met ingang van 2013 is volledige nacalculatie van kapitaallasten vervangen door prestatiebekostiging. Hierbij geldt deels een gefaseerde overgang met een overgangstermijn tot en met 2017.

Als gevolg van de wijzigingen in de bekostiging, in samenhang met de beleidsvoornemens van het kabinet inzake de hervorming van de langdurige zorg, was ultimo 2014 sprake van indicaties die kunnen duiden op een mogelijke duurzame waardevermindering. Als gevolg daarvan heeft Stichting Espria in voorgaande jaren overeenkomstig RJ 121 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving een beoordeling op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter uitgevoerd. Jaarlijks en ook eind 2014 heeft een actualisatie van de opgestelde bedrijfswaarde berekeningen plaatsgevonden op basis van de recent opgestelde meerjarenbegroting. Stichting Espria heeft de realiseerbare waarde van het vastgoed getoetst op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed. Deze is 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 2014.

In 2014 is meer duidelijkheid ontstaan over de mogelijke invulling van de beleidsvoornemens van het kabinet inzake de hervorming van de (langdurige) zorg voor de langere termijn en de gevolgen daarvan voor Stichting Espria.

Belangrijke overige veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de benadering van de contante waarde van de kasstromen zijn:

- Ontwikkeling in en samenstelling van de cliëntenpopulatie;
- Gemaakte afspraken met zorgkantoren over afbouw intramurale capaciteit;
- Uit de meerjarenbegroting afgeleide kasstromen voor de jaren 2014 tot en met 2018 en genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2019 tot aan einde levensduur. Bij de berekening hiervan is rekening gehouden met de effecten van de overgangsregeling 2012-2017;
- De resterende levensduur van het individuele vastgoed en de resterende huurperioden;
- De verwachte ontwikkeling van de bezettingsgraad, waarbij rekening is gehouden met de mogelijkheden om huurcontracten op te zeggen;
- Vervangingsinvesteringen tot het niveau welke noodzakelijk worden geacht om het betreffende vastgoed tot aan einde levensduur in gebruik te houden;
- Een disconteringsvoet van 5,25%.

Dochtermaatschappij Stichting Vegetarisch Zorgcentrum Felixoord heeft gegeven de onzekerheden en de lopende marktverkenning geen bedrijfswaardeberekening opgesteld op basis van een eigen meerjarenbegroting, maar heeft de realiseerbare waarde bepaald op basis van bij verkoop te verwachten directe opbrengstwaarde. Daartoe is door een extern bureau een taxatie uitgevoerd ter bepaling van de marktwaarde ultimo 2014. Deze marktwaarde is vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2014.

Het verschil tussen de boekwaarde van de materiële vaste activa per 31 december 2014 en de contante waarde van de toekomstige kasstromen bedraagt voor enkele kasstroom genererende eenheden dan wel de marktwaarde in totaal € 3,6 miljoen negatief. In overeenstemming met de bepalingen van RJ 121 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is dit verschil in mindering gebracht op de boekwaarde van de desbetreffende activa ultimo 2014 en ten laste gebracht van het resultaat 2014. Daarnaast is de bijzondere waardevermindering van 2013 voor een bedrag van € 1,8 miljoen in 2014 teruggenomen als gevolg van een verwachte verbetering van de toekomstige netto-kasstroom van andere kasstroomgenererende eenheden.

#### ***Opbrengsten***

##### ***Algemeen***

Opbrengsten worden bepaald op de reële waarde van de ontvangen tegenprestatie. Verantwoording van

opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

#### ***Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties:***

De opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties worden verantwoord op basis van:

- De in het boekjaar werkelijk geleverde verblijfsdagen en de daarvoor in de rekenstaat overeengekomen ZZP-tarieven;
- De in het boekjaar werkelijk geleverde producties / -dagdelen (waaronder verpleging, persoonlijke verzorging, begeleiding, dagbehandeling, uitleen van verpleegartikelen en vervoer) en de daarvoor in de rekenstaat overeengekomen tarieven;
- Nacalculerbare kapitaallasten met betrekking tot afschrijvingen, huur, rente en overige nacalculerbare kapitaallasten. Deze zijn gebaseerd op de daarvoor in de rekenstaat overeengekomen bedragen en het rentenormeringsmodel;
- De opbrengst uit hoofde van de compensatiemaatregel welke in de rekenstaat is toegekend en in de periode 2012-2018 in het nacalculatieformulier wordt verwerkt. Deze bate is gelijk aan de afschrijving zoals verwerkt de financiële vaste activa uit hoofde van de vordering compensatiemaatregel;
- Overige budgetcomponenten, waaronder toeslagen, zorginfrastructuur, generieke budgetkortingen, MRSA, innovatie, inrichtingskosten bij gedwongen verhuizing, extreme zorgwaarde en extreme zorggebonden materiaalkosten en geneesmiddelen op cliëntniveau;
- Nagekomen budgetaanpassingen vanuit voorgaande jaren welke in het boekjaar zijn toegekend door het zorgkantoor.

Bij de opbrengstverantwoording is rekening gehouden met de productieafspraken welke met betrekking tot het boekjaar 2014 zijn overeengekomen met het zorgkantoor en de voorlopige budgetmutaties zoals opgenomen in de rekenstaat.

#### ***Niet-gebudgetteerde zorgprestaties***

De niet-gebudgetteerde zorgprestaties worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de opbrengsten zijn gerealiseerd. De niet-gebudgetteerde zorgprestaties worden verantwoord op basis van:

- De werkelijk geleverde zorg en diensten in het boekjaar en de met de betrokken instellingen overeengekomen tarieven;
- De werkelijk geleverde zorg en diensten in het boekjaar en de met de betrokken cliënten overeengekomen tarieven, waaronder PGB's;
- De werkelijk geleverde productie uit hoofde van de Huishoudelijke Hulp in het boekjaar en de met de gemeente overeengekomen tarieven;
- Overige opbrengsten uit hoofde van zorgverlening op basis van de specifieke afspraken.

**Omzet DBC's**

De omzet DBC's en DBC-zorgproducten betreft de daadwerkelijk gefactureerde DBC's en DBC-zorgproducten en de mutatie in de onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten.

**Prestatiebepalingen Zvw****Algemeen*****Handreiking omzetverantwoording: systeemcomplexiteit leidt tot generieke onzekerheden***

Bij het bepalen van de DBC-omzet 2013 en 2014 heeft Stichting GGZ Drenthe de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals opgenomen in de Handreiking omzetbepaling curatieve GGZ 2013 (hierna: Handreiking GGZ 2013) voor zover nog van toepassing. Door de systeemcomplexiteit en landelijke problematiek is sprake van onzekerheden in de omzetverantwoording in de jaarrekening 2014.

***Oorzaak en achtergrond systeemcomplexiteit***

Met ingang van 2013 is voor de curatieve geestelijke gezondheidszorg prestatiebepaling ingevoerd op basis van de DBC-systematiek. In de periode 2008 tot en met 2012 is reeds gebruik gemaakt van de DBC systematiek voor de incasso van het budget, maar vanaf 2013 zijn de DBC's ook bepalend voor de omzet in de jaarrekening. De systematiek kende inherente beperkingen waardoor in de periode 2008 tot en met 2013 geen goedkeurende verklaringen bij de DBC verantwoordingen konden worden verstrekt. Door de invoering van prestatiebepaling in 2013 heeft dat ook geleid tot verklaringen met beperkingen bij de jaarrekeningen 2013 van GGZ instellingen.

Deze generieke landelijke risico's en onduidelijkheden zijn voor een deel opgelost door het door Stichting GGZ Drenthe uitgevoerde zelfonderzoek (schadejaar 2013 en 2014) naar aanleiding van:

1. Het 'Plan van aanpak verantwoording behandelingen en jaarrekeningen curatieve ggz naar aanleiding van de NBA audit alert 32' d.d. 1 december 2014 (hierna: Plan van aanpak GGZ) voor wat betreft hoofdbehandelaarschap en verwijsregistratie;
2. De 27 controlepunten (inclusief hoofdbehandelaarschap en verwijsregistratie) zoals opgenomen in het Controleplan 'Onderzoek controles cGGZ 2013' opgesteld door de Nederlandse Zorgverzekeraars in nauwe samenwerking met GGZ Nederland (hierna: Controlepunten ZN) voor wat betreft de formele en materiële controles van zorgverzekeraars.

Voor een ander deel zijn de generieke landelijke risico's en onduidelijkheden nog niet opgelost. Het gaat hierbij dan vooral om de registratie- en facturatiebepalingen wat betreft de inhoud van de verzekerde zorg en voortschrijdend inzicht rond feitelijke en terechte levering (voorheen gepast gebruik). In de Algemene inleiding Onderzoek cGGZ 2013' is op pagina 4 beschreven welke

punten buiten het zelfonderzoek vallen. In het hiervoor genoemde plan van aanpak is daarover verder het volgende opgenomen:

“Om de risico's rond de omzetbepaling die verband houden met de controles door verzekeraars op 'gepast gebruik' adequaat te kunnen beheersen, zullen zorgaanbieders een voor de accountant toetsbaar werkproces voor het toepassen van gepast gebruik inrichten.”

Over de contouren hiervan zullen zorgaanbieders in het voorjaar van 2015 landelijke afspraken maken met verzekeraars (pag. 35 Plan van aanpak GGZ)". Voor 2014 is dit dus nog niet geregeld. Stichting GGZ Drenthe heeft naar beste weten de zorg verleend en verantwoord, maar kan niet uitsluiten dat hieruit nog aanpassingen voortvloeien. Omdat de omvang niet is in te schatten, is hiermee geen rekening gehouden in de jaarrekening 2014.

***Toelichting op de onzekerheden en de wijze waarop hiermee is omgegaan door Stichting GGZ Drenthe***

De Raad van Bestuur heeft de ZvW-omzet en daarbij behorende balansposten naar beste weten bepaald en daarbij rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en onzekerheden die landelijk een rol spelen en ook bij Stichting GGZ Drenthe van toepassing zijn.

Hierna wordt de relevantie ervan voor de jaarrekening 2014 toelicht:

***a) Zelfonderzoek schadejaar 2013***

Stichting GGZ Drenthe heeft het zelfonderzoek inzake schadejaar 2013 zoals beschreven in het Plan van aanpak GGZ en controlepunten ZN uitgevoerd. De uitkomsten van dit zelfonderzoek zijn nog niet met de zorgverzekeraars besproken. Met de zorgverzekeraars is afgesproken dat de controlepunten van het zelfonderzoek (hoofdbehandelaarschap en verwijsregistratie) niet separaat, maar in de uiterlijk 30 juni 2015 in te dienen rapportage van de 27 controlepunten worden opgenomen. Stichting GGZ Drenthe gaat er van uit dat de effecten van de 27 controlepunten kunnen worden afgedekt met de getroffen voorziening voor overproductie van het schadelastjaar 2013. Om die redenen is sprake van onzekerheid ten aanzien van de omvang van de getroffen voorziening. Er dient dan ook rekening mee te worden gehouden dat de uiteindelijke financiële afwikkeling afwijkt van deze voorziening.

***b) Zelfonderzoek schadejaar 2014***

Ook ten aanzien van schadejaar 2014 heeft Stichting GGZ Drenthe het zelfonderzoek, gebaseerd op het plan van aanpak en controleplan 2013, uitgevoerd op de in 2014 afgesloten DBC's en zover mogelijk op de ultimo 2014 openstaande DBC's. Met de uitkomsten is rekening gehouden in de omzetbepaling 2014 en de waardering van het onderhanden werk 2014. Bij de uitvoering van het zelfonderzoek 2014 is zoveel mogelijk rekening gehouden

met de verduidelijkte normen uit het plan van aanpak GGZ en met de ervaringen uit het zelfonderzoek 2013. Aangezien het zelfonderzoek 2014 nog niet met de zorgverzekeraars is afgerond is daarmee ook sprake van onzekerheid over de omzet voor de schadelastjaarcontracten 2014. Stichting GGZ Drenthe gaat er van uit dat de effecten van het zelfonderzoek 2014 en de overige controlepunten kunnen worden afgedekt met de getroffen voorziening voor overproductie van het schadelastjaar 2014. Om die redenen is sprake van onzekerheid ten aanzien van de getroffen voorziening. Er dient dan ook rekening mee te worden gehouden dat de uiteindelijke financiële afwikkeling afwijkt van de inschatting in de jaarrekening 2014.

***c) Afwikkeling schadejaren 2008 tot en met 2012***

De materiële controles tot en met schadejaar 2012 zijn door de zorgverzekeraars afgewikkeld voor 1 mei 2015 conform Plan van aanpak GGZ. Stichting GGZ Drenthe heeft de uitkomsten hiervan - voorzover niet reeds betaald - verwerkt in de jaarrekening onder de kortlopende schulden. Gelet op de opbrengstverrekening 2008-2012 is tevens een vordering opgenomen in de balanspost nog in tarieven te verrekenen ter grootte van de omvang van de uitkomsten van de materiële controles over die periode. De Raad van Bestuur veronderstelt dat de reeds door de NZa vastgestelde Zvw budgetten tot en met boekjaar 2012 niet meer wijzigingen naar aanleiding van de hiervoor genoemde materiële controles en dat dus de terugbetalingen vanwege de correcties voor schadelastjaar 2012, volledig worden gecompenseerd. De betreffende nacalculatie is in mei 2015 ingediend bij de NZa en is ondertekend door de representerende verzekeraars.

***d) Schadelast(deel)plafond(s) kunnen wijzigen als gevolg van diverse contractafspraken***

Stichting GGZ Drenthe heeft diverse contractafspraken gemaakt met de zorgverzekeraar die van invloed kunnen zijn op het totale schadelastplafond en de eventuele deelplafonds voor schadejaar 2014. De deelplafonds verschillen per contract en zijn afhankelijk van een groot aantal factoren. Voor een deel kan per balansdatum nog geen exacte inschatting gemaakt worden van de uitkomsten van deze contractafspraken en de gevolgen daarvan voor de schadelast(deel)plafond(s). Bij de bepaling van de contractafspraken per zorgverzekeraar is rekening gehouden met overeengekomen substitutie tussen Basis GGZ en Specialistische GGZ, de overeengekomen schoning van Jeugd DBC's per 31 december 2014, overeengekomen afspraken tengevolge van wijzigingen van marktaandelen van zorgverzekeraars en indien van toepassing de afgesproken aantallen geopende DBC's en prijzen per cliënt.

***e) Schadelastprognoses zorgcontractering 2014 die inherent onzekerheden bevatten***

Door Stichting GGZ Drenthe zijn uit hoofde van de zorgcontractering 2014 met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening op schadelastjaar. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Deze inschatting is met

onzekerheden omgeven omdat nog beperkt ervaring bestaat met dergelijke prognoses in de GGZ-sector.

Voor schadejaar 2014 is daarbij tevens sprake van een aantal nieuwe ontwikkelingen waaronder: afschaffing representatiemodel, diverse deelplafonds per zorgverzekeraar, invoering basis GGZ, voortijdige afsluiting jeugd DBC's en wijzigingen in de productiemix door ambulantisering en inzet op zwaardere en intensievere vormen van behandeling. Voor de toerekening van afspraken voor het schadejaar aan de boekjaren 2014 en 2015 heeft Stichting GGZ Drenthe zich gebaseerd op de historische verdeling van de zorgproductie van het schadelastjaar 2013 naar de betreffende boekjaren 2013 en 2014, waarbij de DBC productie is geschoond voor Jeugd DBC's.

Met de uitkomsten van deze analyse en onze schadelastprognose is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording 2014 in lijn met de Handreiking GGZ 2013 en rekening houdend met de veranderingen in 2014. Voor zover uit de analyse op (deel) contract niveau een verwachte overproductie blijkt, is deze pro rata toegerekend aan het boekjaar 2014 voor het percentage dat de DBC's (van het betreffende deelcontract) gemiddeld gereed waren per 31 december 2014.

***f) De waardering van het onderhanden werk DBC bevat inherente onzekerheden, mede in relatie tot contractafspraken, in de registratie en waardering.***

Voor de (grondslag van de) waardering van het onderhanden werk per 31 december 2014 verwijzen wij naar de toelichting op de post onderhanden werk en de waarderinggrondslagen terzake. Wij attenderen op de bijzonderheid dat een inschatting gemaakt moest worden van de vraag of sprake is van een verlieslatend contract, waarbij ook de onzekerheden genoemd in deze toelichting een rol spelen. Er is per zorgverzekeraar beoordeeld of sprake is van een verlieslatend contract.

***g) Het bedrag dat voortvloeit uit de overgangsregeling NHC, zoals opgenomen in de omzet 2014 (indien van toepassing) en waarvan goedkeuring door de NZa van het door Stichting GGZ Drenthe berekende bedrag nog niet heeft plaatsgevonden.***

Stichting GGZ Drenthe heeft naar beste weten de berekening van de vergoeding uit hoofde van deze regeling gemaakt, in lijn met de beleidsregels en nadere aanwijzingen terzake en gaat uit van definitieve vaststelling en verrekening van de huidige opgenomen positie.

**Afsluitend**

De onzekerheden bij de hiervoor genoemde factoren versterken elkaar. Deze factoren worden in de handreiking omzetbepaling curatieve GGZ 2013 en de hiervoor opgenomen toelichting behandeld. Stichting GGZ Drenthe heeft de handreiking gevolgd. GGZ Drenthe heeft medio mei 2015, op basis van het deels al uitgevoerde en nog uit te



voeren onderzoek van de 27 controlepunten DBC's 2013, een risico-inschatting gemaakt van mogelijke onzekerheden en onrechtmatigheden. Dit heeft eveneens voor DBC productie 2014 op het schadelastjaar 2014 plaatsgevonden. Het ingeschatte risico, zijnde de op dit moment bepaalde onzekerheden en onrechtmatigheden na verrekening van overproductie boven productieplafonds, wordt op € 5,1 miljoen geraamd. De exacte omvang van dit risico zal eerst na volledige afronding van het onderzoek en afstemming en bespreking met zorgverzekeraars, vastgesteld kunnen worden. Om die reden is in deze jaarrekening nog geen effect verwerkt.

#### Subsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden.

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. De subsidies van ministeries / gemeenten / provincies worden verantwoord op basis van de werkelijk geleverde zorg en diensten in het boekjaar en de met de betreffende instanties overeengekomen tarieven. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening.

#### Overige bedrijfsopbrengsten

De overige opbrengsten omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de opbrengsten geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. In de overige bedrijfsopbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor catering, winkelverkoop, parkeergelden, uitgeleend personeel, verhuur van onroerend goed en gerealiseerde boekwinsten op verkoop van onroerend goed verantwoord.

#### Personeelsbeloningen

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

#### Pensioenen

Stichting Espria heeft de toegezegde pensioenregeling

bij het bedrijfstak pensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat gebaseerd is op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de instelling. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Espria betaalt hiervoor premies die door werkgever en werknemer gezamenlijk worden betaald. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de gemiddelde dekkingsgraad van het pensioenfonds dit toelaat. Naar de stand van maart 2015 is de gemiddelde dekkingsgraad van het pensioenfonds 104%. In 2015 dient het pensioenfonds een gemiddelde dekkingsgraad van tenminste 104,2% te hebben. 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. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien deze tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

#### Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting. Voor latente belastingen wordt een voorziening getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van het tijdelijke verschil kunnen worden aangewend. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

#### Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

#### 5.1.4-4

#### GRONDSLAGEN VAN SEGMENTERING

In de jaarrekening wordt in overeenstemming met RJ Richtlijn 655 Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de segmenten Verpleging en Verzorging, Gehandicaptenzorg, Psychiatrie, Jeugdgezondheidszorg, Kraamzorg, Kinderopvang, Ledenservice en Overig.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De verdeling van indirecte kosten over de te onderscheiden zorgsoorten geschiedt op basis van onderlinge Service Level Agreements.

#### 5.1.5

#### TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

#### ACTIVA

#### 1. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	100.000	1.080.493

<b>TOTAAL IMMATERIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>100.000</b>	<b>1.080.493</b>
--	----------------	------------------

<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2014	2013
---	------	------

#### Stand per 1 januari

- aanschafwaarde	2.459.140	2.774.855
- cumulatieve afschrijvingen	-1.378.647	-1.115.651

<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI</b>	<b>1.080.493</b>	<b>1.659.204</b>
---------------------------------	------------------	------------------

#### Mutaties in het boekjaar

- afschrijvingen	-426.015	-578.711
- bijzondere waardeverminderingen	-554.478	0

#### - terugname geheel afgeschreven activa

cumulatieve aanschafwaarde	0	-315.715
cumulatieve afschrijvingen	0	315.715

#### - desinvesteringen

cumulatieve aanschafwaarde	-500.000	0
cumulatieve afschrijvingen	500.000	0

<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER</b>	<b>100.000</b>	<b>1.080.493</b>
-----------------------------------	----------------	------------------

#### Stand per 31 december

- aanschafwaarde	1.959.140	2.459.140
- cumulatieve afschrijvingen	-1.304.662	-1.378.647
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-554.478	0

<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER</b>	<b>100.000</b>	<b>1.080.493</b>
-----------------------------------	----------------	------------------

#### Toelichting:

De goodwill bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft de goodwill die betaald is voor de overname van Kinderman Zorggroep en Profzorg B.V. door Stichting Particura. De goodwill voor de activiteiten van Profzorg B.V. zijn in twee jaar afgeschreven tot nihil. De negatieve resultaatontwikkeling van de overgenomen activiteiten van Kinderman Zorggroep B.V. en de afstoting van deze activiteiten begin 2015 zijn aanleiding geweest om de goodwill volledig af te waarderen in 2014.

De desinvestering betreft de volledig afgeschreven goodwill van De Kraamvogel Holding B.V. inclusief dochtermaatschappijen, die in 2014 zijn verkocht.

Het tweede gedeelte betreft de goodwill welke in het verleden is betaald voor de overname van A.T.N. B.V.. Deze goodwill wordt in vijf jaar afgeschreven.

**2. MATERIËLE VASTE ACTIVA**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	238.523.619	246.013.276
Machines en installaties	26.153.949	24.911.979
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	31.827.074	32.486.760
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	4.898.370	7.581.968
<b>TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>301.403.012</b>	<b>310.993.983</b>

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

Stand per 1 januari 2014	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
- aanschafwaarde	390.104.298	49.938.623	96.050.688	7.592.287	543.685.896
- cumulatieve herwaarderings	-18.508.041	0	0	0	-18.508.041
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-7.140.887	-479.302	-322.157	-10.319	-7.952.665
- cumulatieve afschrijvingen	-118.442.094	-24.547.342	-63.241.771	0	-206.231.207
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>246.013.276</b>	<b>24.911.979</b>	<b>32.486.760</b>	<b>7.581.968</b>	<b>310.993.983</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	4.971.639	877.119	7.433.782	10.676.712	23.959.252
- overboeking van materiële vaste activa in uitvoering	9.766.837	2.610.509	982.964	-13.360.310	0
- terugnemingen van bijzondere waardeverminderingen	1.885.381	0	0	0	1.885.381
- bijzondere waardeverminderingen	-3.614.773	0	-58.880	0	-3.673.653
- afschrijvingen	-18.455.668	-2.195.581	-8.583.126	0	-29.234.375
<i>- verwerving via overname</i>					
cumulatieve aanschafwaarde	0	0	1.059.220	0	1.059.220
cumulatieve afschrijvingen	0	0	-421.358	0	-421.358
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
cumulatieve aanschafwaarde	0	0	-81.870	0	-81.870
cumulatieve afschrijvingen	0	0	81.870	0	81.870
<i>- desinvesteringen</i>					
cumulatieve aanschafwaarde	-3.036.352	262.245	-2.939.897	0	-5.714.004
cumulatieve herwaarderings	-50.358	0	0	0	-50.358
cumulatieve afschrijvingen	1.043.637	-312.322	1.867.609	0	2.598.924
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (PER SALDO)</b>	<b>-7.489.657</b>	<b>1.241.970</b>	<b>-659.686</b>	<b>-2.683.598</b>	<b>-9.590.971</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>					
- aanschafwaarde	401.806.422	53.688.496	102.504.887	4.908.689	562.908.494
- cumulatieve herwaarderings	-18.558.399	0	0	0	-18.558.399
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-8.870.279	-479.302	-381.037	-10.319	-9.740.937
- cumulatieve afschrijvingen	-135.854.125	-27.055.245	-70.296.776	0	-233.206.146
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>238.523.619</b>	<b>26.153.949</b>	<b>31.827.074</b>	<b>4.898.370</b>	<b>301.403.012</b>

**Toelichting:**

Onder de bedrijfsgebouwen en terreinen zijn begrepen geactiveerde financial leasecontracten met een boekwaarde per 31 december 2014 van € 31 miljoen. Stichting Espria is niet de juridische eigenaar van het betreffende vastgoed. Het totaal van de in rekening gebrachte huurtermijnen bedraagt € 5 miljoen.

De investeringen in bedrijfsgebouwen en terreinen hebben betrekking op een aantal intramurale en extramurale locaties. De investeringen in andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrustingen hebben betrekking op aanschaf van ICT licenties en apparatuur.

De verwerving via overname activa dochtermaatschappijen betreft ICT middelen, die van Stichting Zorggroep Meander zijn overgedragen aan Stichting Icare.

De desinvesteringen betreffen voornamelijk verkoop van grond ad € 1,1 miljoen, overdracht ICT middelen van Stichting Zorggroep Meander aan Stichting Icare ad € 0,6 miljoen en de verkoop van activa van Stichting Kinderopvang Hoogeveen ad € 1,0 miljoen.

Voor de bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de toelichting op de resultatenrekening (5.1.9).

In toelichting 5.1.6 is een nadere specificatie opgenomen van het verloop van de materiële vaste activa op grond van art. 5a Regeling verslaggeving WTZi. In toelichting 5.1.7 zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten.

**3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	0	40.000
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen (deelnemingen)	0	10.000
Overige effecten	5.898	7.624
Overige vorderingen	2.746.976	3.335.679
<b>TOTAAL FINANCIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>2.752.874</b>	<b>3.393.303</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

Stand per 1 januari 2014	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op participanten en overige deelnemingen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
- aanschafwaarde	40.000	200.000	73.307	6.422.694	8.421.043
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	-14.377	-14.377
- cumulatieve afschrijvingen	0	-190.000	-65.683	-3.072.638	-5.013.363
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>40.000</b>	<b>10.000</b>	<b>7.624</b>	<b>3.335.679</b>	<b>3.393.303</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	0	0	0	40.000	40.000
- desinvesteringen/aflossingen/voorziening	-40.000	-10.000	-1.726	-628.703	-680.429
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (PER SALDO)</b>	<b>-40.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-1.726</b>	<b>-588.703</b>	<b>-640.429</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>					
- aanschafwaarde	40.000	200.000	73.307	6.462.694	8.461.043
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	-14.377	-14.377
- cumulatieve afschrijvingen	-40.000	-200.000	-67.409	-3.701.341	-5.693.792
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.898</b>	<b>2.746.976</b>	<b>2.752.874</b>

**Toelichting:**

Onder de overige vorderingen zijn opgenomen de activa die vallen onder de NZA compensatieregeling (CA-300-493).

**4. VOORRADEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Overige voorraden	256.741	343.633
<b>TOTAAL VOORRADEN</b>	<b>256.741</b>	<b>343.633</b>

**Toelichting:**

Onder de overige voorraden zijn met name voorraden/materialen opgenomen die GGZ Drenthe aanhoudt ten behoeve van dagactiviteiten. De voorziening die in aftrek is gebracht op de overige voorraden bedraagt nihil (2013: nihil).

**5. ONDERHANDEN WERK UIT HOOFDE VAN DBC'S/DBC-ZORGPRODUCTEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Onderhanden werk DBC's/DBC-zorgproducten	34.493.985	46.832.772
Ontvangen voorschotten DBC's	-22.515.750	-27.693.060
<b>TOTAAL ONDERHANDEN PROJECTEN</b>	<b>11.978.235</b>	<b>19.139.712</b>

**Toelichting:**

De daling van het onderhanden werk wordt met name verklaard doordat de nog te factureren DBC's van alle dochtermaatschappijen met ingang van 2014 verantwoord zijn onder de vorderingen in plaats van te salderen onder het onderhanden werk. De onderhanden projecten uit hoofde van DBC's worden gewaardeerd op basis van de verwachte opbrengst die is gebaseerd op de gemiddelde opbrengst van de bestede tijd en de verblijfsdagen overeenkomstig de normen van de Nederlandse Zorgautoriteit (protocol). Op de onderhanden projecten worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

**6. VORDERINGEN UIT HOOFDE VAN BEKOSTIGING EN/OF SCHULDEN UIT HOOFDE VAN BEKOSTIGING**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>Vorderingen uit hoofde van bekostiging</i>		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	28.932.614	30.310.859
<b>TOTAAL VORDERINGEN UIT HOOFDE VAN BEKOSTIGING</b>	<b>28.932.614</b>	<b>30.310.859</b>
<i>Schulden uit hoofde van bekostiging</i>		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	15.204.079	10.526.321
<b>TOTAAL SCHULDEN UIT HOOFDE VAN BEKOSTIGING</b>	<b>15.204.079</b>	<b>10.526.321</b>

*Specificatie vorderingen uit hoofde van bekostiging en/of schulden uit hoofde van bekostiging*

in Euro's	t/m 2011	2012	2013	2014	totaal
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>60.851</b>	<b>7.330.537</b>	<b>12.393.149</b>	<b>0</b>	<b>19.784.537</b>
Financieringsverschil boekjaar	0	0	0	4.783.672	4.783.672
Correcties voorgaande jaren	806.087	647.302	-662.592	0	790.797
Verwerving via fusie en overname	0	0	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	490.818	-9.631.796	-2.489.493	0	-11.630.471
<b>Subtotaal mutatie boekjaar</b>	<b>1.296.905</b>	<b>-8.984.494</b>	<b>-3.152.085</b>	<b>4.783.672</b>	<b>-6.056.002</b>
<b>SALDO PER 31 DECEMBER</b>	<b>1.357.756</b>	<b>-1.653.957</b>	<b>9.241.064</b>	<b>4.783.672</b>	<b>13.728.535</b>

Stadium van vaststelling (per erkenning):	t/m 2011	2012	2013	2014
Stichting Icare	c	c	b	a
Stichting Eveen Zorg	c	c	c	a
Stichting Particura	c	c	c	a
umcGroningen Thuis BV.	c	c	c	a
Stichting De Trans	a	a	a	a
Stichting Zorggroep Meander	c	b	b	a
Stichting GGZ Drenthe	c	c	c	a

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

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	28.932.614	30.310.859
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	15.204.079	10.526.321
	13.728.535	19.784.538

**Specificatie financieringsverschil in het boekjaar**

in Euro's	2014	2013
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties	588.707.934	710.711.923
Af: ontvangen voorschotten	-584.071.701	-588.143.368
Af: gefactureerde DBC's	0	-94.878.291
Af: overige ontvangsten	147.439	-9.547.860
Af: mutatie onderhanden projecten uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	0	-5.749.255

**TOTAAL FINANCIERINGSVERSCHIL** **4.783.672** **12.393.149**

**Toelichting:**

De daling van de opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties wordt verklaard doordat de DBC-omzet GRZ in 2014 in de resultatenrekening onder DBC-omzet is verantwoord.

**Specificatie financieringsverschil per financieringsvorm**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
Financieringsverschil AWBZ	11.051.250	5.520.766
Financieringsverschil DBC-financiering	0	7.392.169
Financieringsverschil Justitie	2.677.285	6.871.603
<b>TOTAAL FINANCIERINGSVERSCHIL</b>	<b>13.728.535</b>	<b>19.784.538</b>

**Specificatie wettelijk budget**

in Euro's	2014	2013
Budget Zvw	13.823.172	91.481.494
Budget AWBZ	572.207.477	601.151.456
Budget Justitie	2.677.285	17.616.411
<b>TOTAAL WETTELIJK BUDGET</b>	<b>588.707.934</b>	<b>710.249.361</b>

**Toelichting:**

Met ingang van 2014 bestaat er in tegenstelling tot 2013 geen vangnet meer voor de omzet GRZ. Vanaf 2014 is de opbrengst

volledig gebaseerd op de DBC systematiek. Derhalve is het financieringsverschil DBC-financiering in 2014 nihil.

**7. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	9.025.934	21.750.732
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	67.982
Nog te factureren omzet DBC's	13.005.999	4.638.419
Overige vorderingen	2.088.304	2.701.513
Vooruitbetaalde bedragen	899.008	4.323.591
Nog te ontvangen bedragen	13.766.734	6.054.413
Overige overlopende activa	531.544	169.197
<b>TOTAAL VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA</b>	<b>39.317.523</b>	<b>39.705.847</b>

**Toelichting:**

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 1,1 miljoen (2013: € 1,2 miljoen).

De vorderingen op debiteuren is lager doordat de laatste facturatieronde DBC's is verantwoord onder 'Nog te factureren omzet DBC's'. In 2013 was deze reeds opgenomen in het debiteurensaldo. Daarnaast is het debiteurensaldo gedaald door de verkoop van De Kraamvogel Holding B.V..

Ultimo 2014 is sprake van een hoger saldo aan nog te ontvangen bedragen onder andere als gevolg van opbrengstverrekening DBC 2012.

De vorderingen uit hoofde van rekening courant contracten aan kredietinstellingen zijn verpand.

Ultimo 2014 was sprake van een vordering ad € 36.876 op de bestuurder M.W. Meerdink inzake een onverschuldigde betaling die op basis van de Wet Normering Topinkomens teruggevorderd wordt. Deze vordering is voor vaststelling jaarrekening terugbetaald.

Ten behoeve van de kortlopende schulden aan kredietinstellingen zijn de vorderingen verpand.

De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

**9. LIQUIDE MIDDELEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Banken	172.432.037	156.601.088
Kassen	260.303	227.379
<b>TOTAAL LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>172.692.340</b>	<b>156.828.467</b>

**Toelichting:**

De liquide middelen zijn direct opeisbaar. Stichting Espria heeft geen significante concentraties van kredietrisico. Alle banken voldoen aan onze eis van kredietwaardigheid (Long Term credit rating van

ten minste AA- ('double A minus'), tenzij het tegoed opvraagbaar is binnen drie maanden. In dit laatste geval geldt dan de eis van tenminste A- ('A minus').

**PASSIVA****10. EIGEN VERMOGEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
Kapitaal	68.574	323.562
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	153.700.422	147.633.960
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	32.937.021	26.506.472
Minderheidsbelang derden	393.376	265.126
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>	<b>187.099.393</b>	<b>174.729.120</b>

Kapitaal	Saldo per 31 december 2013	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2014
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Kapitaal	323.562	0	-254.988	68.574
<b>TOTAAL KAPITAAL</b>	<b>323.562</b>	<b>0</b>	<b>-254.988</b>	<b>68.574</b>

**Collectief gefinancierd gebonden vermogen**

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 31 december 2013	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2014
Reserve aanvaardbare kosten	132.234.144	5.576.092	2.661.486	140.471.722
Bestemmingsreserves	15.323.111	488.489	-2.661.486	13.150.114
Bestemmingsfondsen	12.827	52.239	0	65.066
Herwaarderingsreserves	63.878	0	-50.358	13.520

**TOTAAL COLLECTIEF GEFINANCIERD  
GEBONDEN VERMOGEN**

**147.633.960      6.116.820      -50.358      153.700.422**

**Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen**

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 31 december 2013	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2014
Algemene reserves	22.882.987	5.103.403	1.175.168	29.161.558
Bestemmingsreserves	3.623.485	151.978	0	3.775.463
Bestemmingsfondsen	0	0	0	0

**TOTAAL NIET-COLLECTIEF  
GEFINANCIERD VRIJ VERMOGEN**

**26.506.472      5.255.381      1.175.168      32.937.021**

**Minderheidsbelang derden**

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	Saldo per 31 december 2013	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december 2014
Minderheidsbelang derden	265.126	0	128.250	393.376

**TOTAAL MINDERHEIDSBELANG DERDEN**

**265.126      0      128.250      393.376**

**Toelichting:**

In de kolom 'overige mutaties' (excl. minderheidsbelang derden) zijn de volgende posten verwerkt:

<b>Kapitaal:</b>	
in Euro's:	
- Betreft het kapitaal van Stichting Kinderopvang Hoogeveen	
welke in 2014 na verkoop activiteiten is ontbonden	-254.988
<b>Subtotaal kapitaal</b>	<b>-254.988</b>

**Collectief gefinancierd vermogen:**

- Wijziging resultaatbepaling bij Stichting GGZ Drenthe	
- van reserve aanvaardbare kosten	-580.837
- naar bestemmingsreserve	580.837
- Terugnname van de herwaarderingsreserve in verband met de verkoop van een pand bij Stichting Zorggroep Meander	-50.358
- Wegvallen bestemming gekoppeld aan bestemmingsreserve bij Stichting Evean Zorg:	
- van bestemmingsreserve	-2.080.649
- naar reserve aanvaardbare kosten	2.080.649
<b>Subtotaal collectief gefinancierd vermogen</b>	<b>-50.358</b>

**Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen**

- Betreft de negatieve algemene reserve van Stichting Kinderopvang Hoogeveen welke in 2014 na verkoop activiteiten is ontbonden	591.219
- Vrijval algemene reserve Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Zaanstreek / Waterland als gevolg van schikking claim	583.994
- Vrijval stichtingskapitaal Stichting Maatschappelijke Dienstverlening	-45
<b>Subtotaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen</b>	<b>1.175.168</b>

**Minderheidsbelang derden**

- Betreft de verwerking van 50% van het resultaat van UMCG Thuis B.V.	128.250
<b>Subtotaal minderheidsbelang derden</b>	<b>128.250</b>

Onderstaand zijn de eigen vermogens per 31 december 2014 en resultaten over het boekjaar 2014 van de in consolidatie betrokken entiteiten gespecificeerd:

in Euro's:	31 december 2014	Resultaat
Stichting GGZ Drenthe	29.538.757	-2.503.115
Stichting Icare	48.688.786	4.133.038
Stichting Zorggroep Meander	12.917.160	1.133.582
Stichting Evean	218.094	-2.434.856
Stichting Evean Zorg	45.966.566	7.151.754
Stichting de Trans	11.916.247	-1.411.253
Stichting Evean Caro geconsolideerd	3.873.425	38.123
Stichting Particura geconsolideerd	9.786.032	-914.818
Stichting Evean Cumulus	5.430.790	285.378
Stichting Espria	16.840.770	6.427.630
Overige entiteiten en eliminaties	1.922.766	-533.262
<b>Totaal (inclusief minderheidsbelang in het eigen vermogen)</b>	<b>187.099.393</b>	<b>11.372.201</b>

De volgende bestemmingsreserves/bestemmingsfondsen worden binnen Espria onderkend:

**Collectief gefinancierd gebonden vermogen:**

in Euro's:	
<i>Bestemmingsreserves</i>	
Investeringsfonds Stichting Espria	6.028.441
Reserve automatisering en decentrale bedrijfsreserves Stichting GGZ Drenthe	6.620.225
Bestemmingsreserve Congregatieraad Stichting Missiehuis Vrijland	254.294
<b>Totaal</b>	<b>12.902.960</b>
<i>Bestemmingsfondsen</i>	
Subsidie Gemeente Ede voor Stichting Welzijn Ouderen onderdeel van Stichting Icare	51.967

**Niet collectief gefinancierd gebonden vermogen:**

<i>Bestemmingsreserves</i>	
Bestemmingsreserve segment Ledenservice van Stichting Icare	3.785.837
Egalisatiereserves diverse gemeentes Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Zaanstreek/Waterland	237.052
<b>Totaal</b>	<b>4.022.889</b>
<i>Bestemmingsfondsen</i>	
Fondsenrekening cliënten Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Zaanstreek/Waterland	12.827
<b>Totaal</b>	<b>12.827</b>

**11. VOORZIENINGEN**

in Euro's:

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 31 december 2013</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Saldo per 31 december 2014</b>
Reorganisaties	8.739.966	6.240.112	-1.709.800	-4.288.214	8.982.064
Jubilea-uitkeringen	4.807.869	972.974	-867.387	-567.174	4.346.282
Arbeidsongeschiktheid	1.592.158	1.659.212	-762.707	-195.297	2.293.366
Levensfasebudget	5.079.475	814.378	-45.223	0	5.848.630
Groot onderhoud	1.838.014	531.013	-637.561	-724.396	1.007.070
Verlieslatende contracten	951.481	623.248	-120.008	-228.155	1.226.566
Overige voorzieningen	3.159.748	477.077	-388.823	-628.830	2.619.172
<b>TOTAAL VOORZIENINGEN</b>	<b>26.168.711</b>	<b>11.318.014</b>	<b>-4.531.509</b>	<b>-6.632.066</b>	<b>26.323.150</b>

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

in Euro's:	<b>Saldo per 31 december 2014</b>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	10.711.301
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	15.611.849
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.160.186

**Toelichting per categorie:****Voorziening reorganisatie**

In 2014 is bij Stichting Icare, Stichting Zorggroep Meander, Stichting Evean Zorg en Stichting De Trans een reorganisatievoorziening gevormd voor medewerkers die als boventallig zijn aangemerkt. De voorziening is gebaseerd op de totale afkoopverplichting waarbij rekening wordt gehouden met de kans dat medewerkers ander werk vinden binnen of buiten de organisatie. Aan de bestaande reorganisatievoorziening is waar noodzakelijk aanvullend gedoteerd. De onttrekkingen uit de voorziening hebben primair betrekking op loondoorbetaling van boventalligen.

**Voorziening jubilea-uitkeringen**

De voorziening jubilea-uitkeringen is gebaseerd op de gemiddelde jubileaverplichting, rekening houdend met een vertrekans. Ultimo 2014 is sprake van een relatief grotere vrijval als gevolg van vertrek van personeel door meerdere reorganisaties binnen Stichting Espria.

**Voorziening arbeidsongeschiktheid**

Deze voorziening is gevormd als gevolg van individuele beoordeling op re-integratiekans per medewerker in relatie tot de aard van de arbeidsongeschiktheid, ongeacht de duur van het verzuim.

**Voorziening levensfasebudget**

Deze voorziening is ultimo 2014 hoger door beperkte opname van uren bij de bedrijfsfondsen Stichting GGZ Drenthe en Stichting

De Trans. De berekening van de omvang is gebaseerd op geldende CAO-afspraken binnen de geestelijke gezondheidszorg respectievelijk de gehandicaptenzorg.

**Voorziening groot onderhoud**

De voorziening groot onderhoud is gebaseerd op de actuele lange termijn onderhoudsplanung van de diverse bedrijfsfondsen. De hoogte van de voorziening is hierop aangepast. Onder andere door afstoten locaties wordt minder groot onderhoud verwacht.

**Voorziening verlieslatende contracten**

Deze voorziening is ultimo 2014 hoger aangezien Stichting De Trans en Stichting Evean Zorg een voorziening verlieslatende contracten hebben gevormd inzake de huurcontracten van een aantal panden. De voorziening is gebaseerd op de contante waarde.

**Overige voorzieningen**

Onder de overige voorzieningen is opgenomen de voorziening Eigen Risicodragerschap WGA.

Het effect van de fluctuaties als gevolg van de oprenting (wijziging van de disconteringsvoet) is beperkt en is derhalve verantwoord onder de dotaties.

**12. LANGLOPENDE SCHULDEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	139.240.240	145.698.537
Overige langlopende schulden	563.823	31.764
Financial leaseverplichtingen	28.663.262	27.675.823
<b>TOTAAL LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>168.467.325</b>	<b>173.406.124</b>

in Euro's	2014	2013
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	184.153.144	193.749.030
Bij: nieuwe leningen	7.511.974	7.310.672
Af: aflossingen	-12.116.335	-16.906.558

**STAND PER 31 DECEMBER 179.548.783 184.153.144**

Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-11.081.458	-10.747.020
--	-------------	-------------

**STAND LANGLOPENDE SCHULDEN PER 31 DECEMBER 168.467.325 173.406.124**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moet worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	11.081.458	10.747.020
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar), balanspost	168.467.325	173.406.124
- waarvan langlopend (> 5 jaar)	127.537.852	134.591.849

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

**Toelichting:**

De post nieuwe leningen betreft een drietal nieuwe financieringen welke door Stichting De Trans, Stichting GGZ Drenthe en Stichting Eveen Cumulus zijn aangetrokken. Stichting De Trans en Stichting GGZ Drenthe hebben financiering aangetrokken voor investeringen en Stichting Eveen Cumulus heeft een lening geherfinancierd na afloop van de renteloze periode.

De zekerheden die aan de banken zijn verstrekt worden voornamelijk gevormd door borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector ('WfZ') of door (decentrale) overheden. Betreffende leningnemers hebben hiervoor in de meeste gevallen een hypotheekrecht ten gunste van deze borgende partij gevestigd dan wel toegezegd dit op eerste verzoek te zullen vestigen ('pos/neg' verklaring WfZ).

**13. OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	16.659.180	21.830.315
Schulden aan kredietinstellingen	26.208.792	32.638.433
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	11.081.458	10.747.020
Belastingen en sociale premies	25.103.432	23.901.594
Schulden terzake pensioenen	10.729.683	12.005.541
Nog te betalen salarissen	6.085.159	8.800.993
Vakantiegeld	15.172.710	16.341.261
Vakantiedagen	19.767.523	20.987.153
Overige schulden	4.888.094	5.371.333
Nog te betalen kosten	22.250.934	21.254.662
Vooruitontvangen opbrengsten	2.214.126	2.772.743
Overige passiva	178.302	314.973

**TOTAAL OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN 160.339.393 176.966.021****Toelichting:****Crediteuren**

De daling van de crediteuren wordt verklaard doordat er veel minder openstaande posten zijn dan in 2013. Enkele grote nota's betrekking hebbend op de maand december 2013 zijn begin 2014 betaald. In 2014 zijn deze nota's in december 2014 betaald.

**Schulden aan kredietinstellingen**

Onder de schulden aan kredietinstellingen is opgenomen een

langlopende (niet geborgde) lening van € 13,5 miljoen van BNG Bank van dochtermaatschappij Stichting GGZ Drenthe. Op grond van de Algemene Kredietvoorwaarden van de BNG Bank bestaat een mogelijkheid tot directe opeising. Om die reden is deze als kortlopend gepresenteerd. Wij verwijzen verder naar de waarderingsgrondslagen (continuïteitsveronderstelling).

De overige kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

**14. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN****Fiscale eenheid**

Stichting Espria kent een fiscale eenheid BTW voor de gehele groep.

**Huur- en leaseverplichtingen**

De stichting heeft huur-, lease- en erfpachtverplichtingen voor een totaalbedrag van € 254 miljoen. Hiervan bedraagt € 27 miljoen korter dan 1 jaar, € 71 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 156 miljoen langer dan 5 jaar.

**Obligoverplichting**

Een aantal leningen zijn geborgd bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Het Waarborgfonds neemt de verplichting over als de stichting niet meer in staat zou zijn aan haar rente- en aflossingsverplichtingen van deze schulden te doen. Vanuit deze borging loopt de stichting risico voor maximaal 3% van de restschuld per balansdatum. De obligoverplichting Waarborgfonds bedraagt € 4,2 miljoen.

**Bankgaranties**

De hoogte van de afgegeven bankgaranties bedraagt ultimo 2014 € 0,6 miljoen. De investeringsverplichtingen ultimo 2014 bedragen € 0,5 miljoen.

**Letter of support**

Als gevolg van een negatief vermogen ultimo 2014, negatief exploitatieresultaat en een verwacht toekomstig negatief exploitatieresultaat heeft Stichting Icare, dochtermaatschappij van Stichting Espria, een Letter of Support afgegeven bij Stichting Vegetarisch Zorgcentrum Felixoord. Daarmee verklaart Stichting Icare dat zij het stellige voornemen heeft de lopende en benodigde financiering voor de operationele activiteiten van de

dochtermaatschappij voor de periode tot en met 26 mei 2016 te continueren. Aan deze support letter kunnen niet meer rechten worden ontleend dan voor het doel waarvoor deze is afgegeven. Derden kunnen geen rechten ontleen aan deze support letter.

**Overig****Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

Voor de Zvw-omzet is nog niet bekend of op macroniveau in 2013 of 2014 sprake zal zijn van een overschrijding van het landelijk budgettaire kader voor de zorg. Mocht hier sprake van zijn, dan kan dit zich nog vertalen in een achteraf opgelegde korting voor deze jaren, waarbij de totale overschrijding op basis van omzet wordt verdeeld over de gecontracteerde instellingen. Gegeven de onduidelijkheid over de omvang hiervan die sectorbreed speelt, is in de jaarrekening geen voorziening opgenomen maar is dit als een niet uit de balans blijvende verplichting toegelicht.

## 5.1.6

## MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA OP GROND VAN ART. 5A REGELING VERSLAGGEVING WTZI

## 5.1.6.1

## TOTAAL OVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

In Euro's

Stand per 1 januari 2014	WTzi vergunning- plichtig	WTzi meldings- plichtig	WMG	Niet-WTzi	KSWV	Totaal
- aanschafwaarde	291.092.287	86.360.599	51.284.071	112.721.504	2.227.435	543.685.896
- cumulatieve herwaarderingen	-17.926.050	0	0	-581.991	0	-18.508.041
- cumulatieve bijz. waardeverminderingen	4.859.153	-621.109	-322.157	-2.150.246	0	-7.952.665
- cumulatieve afschrijvingen	-85.301.670	-29.868.261	-31.507.775	-58.268.411	-1.285.090	-206.231.207
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>183.005.414</b>	<b>55.871.229</b>	<b>19.454.139</b>	<b>51.720.856</b>	<b>942.345</b>	<b>310.993.983</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	6.377.046	7.476.181	3.627.426	6.478.599	0	23.959.252
- terugnemingen van bijzondere waardeverminderingen	1.885.381	0	0	0	0	1.885.381
- bijzondere waardeverminderingen	-1.318.620	0	-26.474	-2.328.559	0	-3.673.653
- afschrijvingen	-11.465.749	-5.286.201	-4.987.596	-7.421.475	-73.354	-29.234.375
<i>- verwerving via fusie en overname</i>						
cumulatieve aanschafwaarde	0	0	0	1.059.220	0	1.059.220
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	-421.358	0	-421.358
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
cumulatieve aanschafwaarde	0	0	0	-81.870	0	-81.870
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	81.870	0	81.870
<i>- desinvesteringen</i>						
cumulatieve aanschafwaarde	942.883	0	-1.060.526	-5.596.361	0	-5.714.004
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	-50.358	0	-50.358
cumulatieve afschrijvingen	-1.460.097	0	418.608	3.640.413	0	2.598.924
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>-5.039.156</b>	<b>2.189.980</b>	<b>-2.028.562</b>	<b>-4.639.879</b>	<b>-73.354</b>	<b>-9.590.971</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>						
- aanschafwaarde	298.412.216	93.836.780	53.850.971	114.581.092	2.227.435	562.908.494
- cumulatieve herwaarderingen	-17.926.050	0	0	-632.349	0	-18.558.399
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-4.292.392	-621.109	-348.631	-4.478.805	0	-9.740.937
- cumulatieve afschrijvingen	-98.227.516	-35.154.462	-36.076.763	-62.388.961	-1.358.444	-233.206.146
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>177.966.258</b>	<b>58.061.209</b>	<b>17.425.577</b>	<b>47.080.977</b>	<b>868.991</b>	<b>301.403.012</b>
o.b.v. bedrijfseconomische grondslagen						
Nacalculatorische afschrijvingen lopend boekjaar	7.990.525					
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2013</b>	<b>153.027.918</b>					
o.b.v. nacalculatorische grondslagen						

## 5.1.6.2

## WTzi - VERGUNNINGSPLICHTIGE MATERIËLE VASTE ACTIVA

In Euro's

Stand per 1 januari 2014	Grond	Terreinvoor- zieningen	Gebouwen	Semi permanente gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Onder- handen projecten	Subtotaal vergunning
- aanschafwaarde	10.566.687	5.237.915	200.341.208	920.872	24.737.030	44.528.784	4.759.791	291.092.287
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	-17.926.050	0	0	0	0	-17.926.050
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	-56.185	-3.718.153	0	-711.514	-373.301	0	-4.859.153
- cumulatieve afschrijvingen	-216.000	-1.833.056	-50.296.852	-920.872	-10.878.342	-21.156.548	0	-85.301.670
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>10.350.687</b>	<b>3.348.674</b>	<b>128.400.153</b>	<b>0</b>	<b>13.147.174</b>	<b>22.998.935</b>	<b>4.759.791</b>	<b>183.005.414</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>								
- investeringen	547.466	0	3.251.479	0	66.959	280.149	2.230.993	6.377.046
- overboeking van materiële vaste activa in uitvoering	-55.213	8.853	-94	0	2.772.003	2.380.753	-5.106.302	0
- terugnemingen van bijzondere waardeverminderingen	0	0	1.885.381	0	0	0	0	1.885.381
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	-1.172.100	0	-146.520	0	0	-1.318.620
- afschrijvingen	0	-152.592	-7.729.809	0	-1.736.145	-1.847.203	0	-11.465.749
<i>- desinvesteringen</i>								
cumulatieve aanschafwaarde	-1.335.229	-44.646	1.618.238	0	341.898	362.622	0	942.883
cumulatieve afschrijvingen	216.000	44.646	-1.016.223	0	-341.898	-362.622	0	-1.460.097
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>-626.976</b>	<b>-143.739</b>	<b>-3.163.128</b>	<b>0</b>	<b>956.297</b>	<b>813.699</b>	<b>-2.875.309</b>	<b>-5.039.156</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>								
- aanschafwaarde	9.723.711	5.202.122	205.210.831	920.872	27.917.890	47.552.308	1.884.482	298.412.216
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	-17.926.050	0	0	0	0	-17.926.050
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	-56.185	-3.004.872	0	-858.034	-373.301	0	-4.292.392
- cumulatieve afschrijvingen	0	-1.941.002	-59.042.884	-920.872	-12.956.385	-23.366.373	0	-98.227.516
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>9.723.711</b>	<b>3.204.935</b>	<b>125.237.025</b>	<b>0</b>	<b>14.103.471</b>	<b>23.812.634</b>	<b>1.884.482</b>	<b>177.966.258</b>
o.b.v. bedrijfseconomische grondslagen								
Nacalculatorische afschrijvingen lopend boekjaar	0	308.931	3.549.379	0	1.974.270	2.157.945	0	7.990.525
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>9.031.412</b>	<b>2.604.854</b>	<b>102.603.373</b>	<b>0</b>	<b>15.508.928</b>	<b>23.279.351</b>	<b>0</b>	<b>153.027.918</b>
o.b.v. nacalculatorische grondslagen								
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0%	5,0%	2-2,5%	5,0%	5,0%	5,0%	0,0%	

## 5.1.6.3

## WTZi - MELDINGSPLICHTIG MATERIËLE VASTE ACTIVA

In Euro's

	Trekkings- rechten	Instand- houdingen	Onder- handen projecten	Subtotaal meldings- plichtige activa
<b>Stand per 1 januari 2014</b>				
- aanschafwaarde	47.283.541	38.425.014	652.044	86.360.599
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	-621.109	0	-621.109
- cumulatieve afschrijvingen	-14.821.331	-15.046.930	0	-29.868.261
<b>BOEKWAARDE per 1 januari 2014</b>	<b>32.462.210</b>	<b>22.756.975</b>	<b>652.044</b>	<b>55.871.229</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>				
- investeringen	0	3.908	7.472.273	7.476.181
- overboeking van materiële vaste activa in uitvoering	545.945	5.671.705	-6.217.650	0
- afschrijvingen	-2.268.417	-3.017.784	0	-5.286.201
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>-1.722.472</b>	<b>2.657.829</b>	<b>1.254.623</b>	<b>2.189.980</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>				
- aanschafwaarde	47.829.486	44.100.627	1.906.667	93.836.780
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	-621.109	0	-621.109
- cumulatieve afschrijvingen	-17.089.748	-18.064.714	0	-35.154.4621
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b> o.b.v. bedrijfseconomische grondslagen	<b>30.739.738</b>	<b>25.414.804</b>	<b>1.906.667</b>	<b>58.061.209</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	5,0%	10,0%	0,0%	

## 5.1.6.4

## WMG GEFINANCIERDE MATERIËLE VASTE ACTIVA

In Euro's

	Verbouwingen	Inventaris	Vervoer- middelen	Automati- sering	Onder- handen projecten	Subtotaal WMG
<b>Stand per 1 januari 2014</b>						
- aanschafwaarde	121.563	42.150.320	663.133	8.349.055	0	51.284.071
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	-322.157	0	0	0	-322.157
- cumulatieve afschrijvingen	-114.681	-26.261.685	-444.745	-4.686.664	0	-31.507.775
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>6.882</b>	<b>15.566.478</b>	<b>218.388</b>	<b>3.662.391</b>	<b>0</b>	<b>19.454.139</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	0	2.007.619	153.770	964.979	501.058	3.627.426
- overboeking van materiële vaste activa in uitvoering	0	488.900	0	12.158	-501.058	0
- bijzondere waardeverminderingen	0	-26.474	0	0	0	-26.474
- afschrijvingen	-3.596	-3.148.974	-101.114	-1.733.912	0	-4.987.596
<i>- desinvesteringen</i>						
cumulatieve aanschafwaarde	0	-1.306	0	-1.059.220	0	-1.060.526
cumulatieve afschrijvingen	0	-2.750	0	421.358	0	418.608
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>-3.596</b>	<b>-682.985</b>	<b>52.656</b>	<b>-1.394.637</b>	<b>0</b>	<b>-2.028.562</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>						
- aanschafwaarde	121.563	44.645.533	816.903	8.266.972	0	53.850.971
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	-348.631	0	0	0	-348.631
- cumulatieve afschrijvingen	-118.277	-29.413.409	-545.859	-5.999.218	0	-36.076.763
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>3.286</b>	<b>14.883.493</b>	<b>271.044</b>	<b>2.267.754</b>	<b>0</b>	<b>17.425.577</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	5,0%	10,0%	20,0%	10-33%	0,0%	



## 5.1.6.5

## NIET WTZI/WMG GEFINANCIERDE MATERIËLE VASTE ACTIVA

In Euro's

Stand per 1 januari 2014	Grond	Terrein- voorzieningen	Gebouwen	Semi permanente gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Inventaris	Vervoer- middelen	Automatisering	Onderhanden projecten	Subtotaal Niet WTZI/WMG
- aanschafwaarde	2.957.400	1.556.768	38.811.230	970.438	16.461.104	5.165.656	21.433.203	313.269	23.141.708	1.910.728	112.721.504
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	-581.991	0	0	0	0	0	0	0	-581.991
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	0	-1.649.665	0	-384.261	-106.001	0	0	0	-10.319	-2.150.246
- cumulatieve afschrijvingen	0	-303.697	-15.177.919	-610.947	-7.163.569	-3.163.602	-14.800.072	-220.071	-16.828.534	0	-58.268.411
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>2.957.400</b>	<b>1.253.071</b>	<b>21.401.655</b>	<b>359.491</b>	<b>8.913.274</b>	<b>1.896.053</b>	<b>6.633.131</b>	<b>93.198</b>	<b>6.313.174</b>	<b>1.900.409</b>	<b>51.720.856</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>											
- investeringen	0	-1.892	0	0	1.103.719	596.970	946.036	3.179	3.358.199	472.388	6.478.599
- overboeking van materiële vaste activa in uitvoering	0	0	0	0	823.638	229.756	0	0	481.906	-1.535.300	0
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	-2.296.153	0	0	0	-32.406	0	0	0	-2.328.559
- afschrijvingen	0	-43.127	-2.021.039	-158.836	-1.251.863	-347.484	-1.109.715	-20.323	-2.469.088	0	-7.421.475
<i>- verwerving via fusie en overname</i>											
- cumulatieve aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0	1.059.220	0	1.059.220
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0	-421.358	0	-421.358
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>											
- cumulatieve aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	-11.118	0	-70.752	0	-81.870
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	11.118	0	70.752	0	81.870
<i>- desinvesteringen</i>											
- cumulatieve aanschafwaarde	-11.148	0	-2.328.879	-406.396	-870.190	-100.377	-1.487.102	-122.840	-269.429	0	-5.596.361
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	-50.358	0	0	0	0	0	0	0	-50.358
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	1.453.623	348.557	338.932	50.300	1.227.947	117.011	104.043	0	3.640.413
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>-11.148</b>	<b>-45.019</b>	<b>-5.242.806</b>	<b>-216.675</b>	<b>144.236</b>	<b>429.165</b>	<b>-455.240</b>	<b>-22.973</b>	<b>1.843.493</b>	<b>-1.062.912</b>	<b>-4.639.879</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>											
- aanschafwaarde	2.946.252	1.554.876	36.482.351	564.042	17.518.271	5.892.005	20.881.019	193.608	27.700.852	847.816	114.581.092
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	-632.349	0	0	0	0	0	0	0	-632.349
- cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	0	0	-3.945.818	0	-384.261	-106.001	-32.406	0	0	-10.319	-4.478.805
- cumulatieve afschrijvingen	0	-346.824	-15.745.335	-421.226	-8.076.500	-3.460.786	-14.670.722	-123.383	-19.544.185	0	-62.388.961
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>2.946.252</b>	<b>1.208.052</b>	<b>16.158.849</b>	<b>142.816</b>	<b>9.057.510</b>	<b>2.325.218</b>	<b>6.177.891</b>	<b>70.225</b>	<b>8.156.667</b>	<b>837.497</b>	<b>47.080.977</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0%	5,0%	2-2,5%	5,0%	5,0%	5,0%	10,0%	20,0%	10-33%	0,0%	

## 5.1.6.6

## KLEINSCHALIGE WOONVOORZIENINGEN

In Euro's

	Grond	Terreinvoorzieningen	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Onderhanden projecten	Subtotaal kleinschalige woonvoorzieningen
Stand per 1 januari 2014							
- aanschafwaarde	87.286	9.324	784.606	832.312	244.183	269.724	2.227.435
- cumulatieve afschrijvingen	0	-8.519	-419.434	-629.945	-227.192	0	-1.285.090
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>87.286</b>	<b>805</b>	<b>365.172</b>	<b>202.367</b>	<b>16.991</b>	<b>269.724</b>	<b>942.345</b>
Mutaties in het boekjaar							
- afschrijvingen	0	-42	-23.491	-48.927	-894	0	-73.354
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>0</b>	<b>-42</b>	<b>-23.491</b>	<b>-48.927</b>	<b>-894</b>	<b>0</b>	<b>-73.354</b>
Stand per 31 december 2014							
- aanschafwaarde	87.286	9.324	784.606	832.312	244.183	269.724	2.227.435
- cumulatieve afschrijvingen	0	-8.561	-442.925	-678.872	-228.086	0	-1.358.444
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>87.286</b>	<b>763</b>	<b>341.681</b>	<b>153.440</b>	<b>16.097</b>	<b>269.724</b>	<b>868.991</b>
Afschrijvingspercentage	0,0%	5,0%	2-2,5%	5,0%	5,0%	0,0%	

## 5.1.7

## SPECIFICATIE ULTIMO BOEKJAAR ONDERHANDEN PROJECTEN EN GEREED GEKOMEN PROJECTEN

In Euro's

Projectgegevens	Investerings				Goedkeuringen				
	WTZi type	t/m 2013	2014	t/m 2014 Gereed	t/m 2014 Onderhanden	Nominaal bedrag WTZi	Indexering WTZi	Aangepaste goedkeuring	Jaar van oplevering
Omschrijving									
Bouw MFR		18.150	0	18.150	0	0	0	0	0
CGG Assen		0	701.529	0	701.529	0	0	0	0
Opname gebouw Assen		0	428.890	0	428.890	0	0	0	0
Jaarlijkse instandhouding		597.712	5.030.407	5.117.942	510.177	0	0	0	0
Verbouwing		0	178.179	178.179	0	0	0	0	0
project zorgprogrammering		0	39.748	0	39.748	0	0	0	0
project Basis op orde		0	21.378	0	21.378	0	0	0	0
project E health		0	14.306	0	14.306	0	0	0	0
project E learning		0	61.422	0	61.422	0	0	0	0
project eHealth modules		0	36.078	0	36.078	0	0	0	0
project Gegevensuitwisseling Huisartseninfo.		0	43.885	0	43.885	0	0	0	0
project Inventarisatie werkplekken		0	7.224	0	7.224	0	0	0	0
project Mijn GGZ Drenthe		0	30.626	0	30.626	0	0	0	0
project uren SLA ZIS		0	92.417	0	92.417	0	0	0	0
project VMS		0	16.443	0	16.443	0	0	0	0
project Voorbereidingen ZIS Upgrade		0	42.101	0	42.101	0	0	0	0
projecten SIP (strategisch informatieplan)		0	330.632	0	330.632	0	0	0	0
projecten MIS en DBC		0	93.066	0	93.066	0	0	0	0
Diverse projecten		0	219.666	0	219.666	0	0	0	0
Vlekkenplan vph Meander	WTZi	2.529	0	2.529	0	0	0	0	0
Project BC	WTZi	3.208.759	236.252	3.445.008	3	0	0	0	0
Inventaris BC	WTZi	379.439	17.845	397.284	0	0	0	0	0
VPHM extra kantoren	WTZi	3.543	0	3.543	0	0	0	0	0
VPHM ketelhuis	WTZi	203.958	211.469	0	415.427	0	0	0	0
VPHM verlichtingsplan	WTZi	17.530	0	17.530	0	0	0	0	0
KH thermostaatkranen doucheruimtes	WTZi	12.896	0	0	12.896	0	0	0	0
BH Varkensruggen	WTZi	8.853	0	8.853	0	0	0	0	0
KO somerlustweg schilderwerk	niet WTZi	17.785	0	17.785	0	0	0	0	0
KO zuidenveld schilderwerk	niet WTZi	35.934	0	35.934	0	0	0	0	0
KO zuidenveld isolatieglas	niet WTZi	20.825	0	20.825	0	0	0	0	0
MFA Heggerank	WTZi	699.186	427.858	1.116.688	10.356	0	0	0	0
VPGM inventaris	WTZi	24.746	0	24.746	0	0	0	0	0
Stoombevochtiger	WTZi	26.474	61.774	88.248	0	0	0	0	0
HG renovatie CV installatie	WTZi	0	102.133	102.133	0	0	0	0	0
Bouw hoofdkapitool	WTZi	0	73.065	73.065	0	0	0	0	0
Architecten/Adviseurs PLA	WTZi	0	3.647	3.647	0	0	0	0	0
Restaurant / Winkel	WTZi	0	14.350	14.350	0	0	0	0	0
Smartboard	WTZi	0	3.270	0	3.270	0	0	0	0
Dect. toestellen	WTZi	0	2.079	0	2.079	0	0	0	0
Telefonie	WTZi	0	4.070	0	4.070	0	0	0	0
<b>SUBTOTAAL TRANSPORT</b>		<b>5.278.319</b>	<b>8.545.809</b>	<b>10.685.989</b>	<b>3.137.686</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 5.1.7

## SPECIFICATIE ULTIMO BOEKJAAR ONDERHANDEN PROJECTEN EN GEREED GEKOMEN PROJECTEN (VERVOLG)

In Euro's

Projectgegevens	Investerings				Goedkeuringen					
	Omschrijving	WTZI type	t/m 2013	2014	t/m 2014 Gereed	t/m 2014 Onderhanden	Nominaal bedrag WTZI	Indexe- ring WTZI	Aangepaste goed- keuring	Jaar van op- levering
<b>SUBTOTAAL TRANSPORT</b>		<b>5.278.319</b>	<b>8.545.809</b>	<b>10.685.989</b>		<b>3.137.686</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Verpleegoproep Koppius	WTZI	0	4.138	0		4.138	0	0	0	0
Flexo douchestoelen	WTZI	0	12.273	0		12.273	0	0	0	0
Maxi move tillift	WTZI	0	8.984	0		8.984	0	0	0	0
Home trainer ergo-fit 450	WTZI	0	3.692	0		3.692	0	0	0	0
VK 2 motomeds Viva 2	WTZI	0	7.521	0		7.521	0	0	0	0
Tunturi loopband	WTZI	0	2.811	0		2.811	0	0	0	0
40 plaatsen vervangende hv Havens	Verklaring	0	104.952	0		104.952	0	0	0	0
Wonen Vlagtwedde (KSWV)	Voorbereiden aanvraag	269.725	0	0		269.725	0	0	0	0
Instandhouding	Instandhouding	10.600	1.318.424	1.081.558		247.466	0	0	0	0
Overige projecten		333.444	506.230	333.444		506.230	0	0	0	0
Innovatieproject M&C		34.985	-35.085	0		-100	0	0	0	0
Datacentrum ICT		595.140	-35.083	600.025		-39.968	0	0	0	0
Planon		34.400	0	0		34.400	0	0	0	0
Lamellen/hardewijk zeven akkers		2.017	-2.017	0		0	0	0	0	0
Zwolle, Strausplein		19.040	-19.040	0		0	0	0	0	0
Kampen, Wederiklaan		5.273	-5.273	0		0	0	0	0	0
Ermelo, Dr. Van Dalelaan		109.424	0	109.424		0	0	0	0	0
Zeewolde, Weerdt		75.238	0	75.238		0	0	0	0	0
Barneveld, Bouwheerstraat		101.313	0	101.313		0	0	0	0	0
Lunteren, Wilbrinkstraat		13.617	-13.617	0		0	0	0	0	0
Ede, Stationsweg		382.588	0	382.588		0	0	0	0	0
Gieten, Dekelhem		15.827	-3.907	0		11.920	0	0	0	0
V&V GGZ Drenthe		1.125	-1.125	0		0	0	0	0	0
Assen, De Boshof		7.820	0	0		7.820	0	0	0	0
Boshof verbouwing 890		0	132.293	0		132.293	0	0	0	0
Boshof verbouwing 870		0	73.806	0		73.806	0	0	0	0
Beurtschip Verpleging		-7.443	7.443	0		0	0	0	0	0
WSZ Beilen 890		141.193	-7.224	0		133.969	0	0	0	0
WSZ Beilen 870		0	27.752	0		27.752	0	0	0	0
WSZ Beilen 910		6.685	0	0		6.685	0	0	0	0
Westerbork grb 890		31.565	0	0		31.565	0	0	0	0
Westerbork grb 870		5.244	101.384	0		106.628	0	0	0	0
Assen, Vierackers		17.541	-17.541	0		0	0	0	0	0
VA Assen Oost 890		61.755	-61.755	0		0	0	0	0	0
VA Assen Oost 910		3.069	-3.069	0		0	0	0	0	0
JGZ Zwolle		3.919	-3.919	0		0	0	0	0	0
JGZ Barneveld		6.347	-6.347	0		0	0	0	0	0
Innovatieproject JGZ		20.241	0	0		20.241	0	0	0	0
Overig		1.957	-1.957	0		0	0	0	0	0
Zwolle, Strausplein 2		0	18.864	0		18.864	0	0	0	0
DH Vastgoed		0	27.014	0		27.014	0	0	0	0
<b>TOTAAL</b>		<b>7.581.968</b>	<b>10.686.431</b>	<b>13.370.029</b>		<b>4.898.370</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

(1)

(1) Het verschil met de MVA-staat in toelichting 5.1.5.2 en 5.1.6 bedraagt € 9.719. Deze projecten zijn verantwoord in de resultatenrekening.

## 5.1.8

## OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2014

In Euro's

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2013	Nieuwe leningen in 2014	Aflossing in 2014	Restschuld 31 december 2014	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2014	Aflossingswijze	Aflossing 2015	Gestelde zekerheden
<b>Kredietinstellingen</b>														
BNG Bank	3-dec-96	3.950.248	28	Onderhands	6,45%	1.551.884		141.083	1.410.804	705.402	10	Lineair	141.080	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	15-jan-98	2.382.346	30	Onderhands	5,93%	1.191.173		79.412	1.111.761	714.702	14	Lineair	79.412	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	16-sep-02	1.800.000	30	Onderhands	3,10%	1.140.000		60.000	1.080.000	780.000	18	Lineair	60.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	5-jul-04	1.095.000	30	Onderhands	4,90%	766.500		36.500	730.000	547.500	20	Lineair	36.500	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	19-nov-07	15.000.000	20	Onderhands	4,54%	10.500.000		750.000	9.750.000	6.000.000	13	Lineair	750.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	22-jan-08	1.361.341	15	Onderhands	4,74%	839.494		90.756	748.738	294.958	9	Lineair	415.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	15-feb-11	10.375.000	25	Onderhands	2,97%	9.545.000		415.000	9.130.000	7.055.000	22	Lineair	415.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	15-feb-11	10.375.000	25	Onderhands	3,81%	9.545.000		415.000	9.130.000	7.055.000	22	Lineair	415.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	15-feb-11	10.375.000	25	Onderhands	4,27%	9.545.000		415.000	9.130.000	7.055.000	22	Lineair	415.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	15-feb-11	10.375.000	25	Onderhands	4,47%	9.545.000		415.000	9.130.000	7.055.000	22	Lineair	250.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	15-feb-11	5.000.000	20	Onderhands	4,30%	4.500.000		250.000	4.250.000	3.000.000	17	Lineair	233.333	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	19-dec-12	7.000.000	30	Onderhands	1,42%	6.766.667		233.333	6.533.334	5.366.667	27	Lineair	233.333	Waarborgfonds Zorg
ING IM	19-dec-12	11.000.000	30	Onderhands	3,02%	10.633.333		366.667	10.266.666	8.433.333	27	Lineair	366.667	Waarborgfonds Zorg
Disagio		-				-800.656		-33.568	-767.088					
BNG Bank	1-jun-93	6.406.651	40	Onderhands	2,27%	2.000.000		100.000	1.900.000	1.400.000	19	Lineair	100.000	Gem. garantie Stadskanaal
BNG Bank	1-nov-93	5.036.960	40	Onderhands	2,94%	3.704.616		138.706	3.565.910	2.808.717	19	Annuitair	142.792	Gem. garantie Stadskanaal
BNG Bank	26-apr-01	4.537.802	30	Onderhands	5,82%	4.537.802		0	4.537.802	4.537.802	17	Aflossingsvrij		Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	26-apr-01	4.991.582	20	Onderhands	5,43%	1.996.634		249.579	1.747.055	249.579	7	Lineair	249.581	Waarborgfonds Zorg
Rabobank	14-nov-14	2.000.000	10	Onderhands	EUR+1,95%		2.000.000	50.000	1.950.000	950.000	9		200.000	Hypotheek
NWB Bank	31-dec-11	6.523.091	25	Onderhands	3,79%	6.001.243		260.924	5.740.319	4.435.702	22	Lineair	260.924	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	8-jul-02	1.765.000	19	Onderhands	5,22%	794.250		88.250	706.000	264.750	8	Lineair	88.250	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	31-jul-13	2.600.000	30	Onderhands	3,24%	2.578.333		86.667	2.491.666	2.058.334	28	Lineair	86.667	Waarborgfonds Zorg
Delta Lloyd Verzekeringen	20-mrt-06	2.983.136	30	Onderhands	3,95%	2.287.051		99.437	2.187.614	1.690.429	22	Lineair	99.437	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	1-jul-12	7.000.000	30	Onderhands	4,50%	6.533.333		233.333	6.300.000	5.133.333	28	Lineair	233.333	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	1-mei-12	8.000.000	27	Onderhands	4,70%	7.259.259		296.296	6.962.963	5.481.482	25	Lineair	296.296	Waarborgfonds Zorg
Rabobank	1-mei-12	7.750.000	27	Onderhands	4,20%	7.032.407		287.037	6.745.370	5.310.185	25	Lineair	287.037	Waarborgfonds Zorg
Rabobank	1-aug-12	4.600.000	30	Onderhands	2,98%	4.293.333		153.333	4.140.000	3.373.333	28	Lineair	153.333	Waarborgfonds Zorg
Disagio	3-jul-05	-179.800				-165.015		-5.993	-159.022	-129.054				
Disagio	31-jul-13	-39.328				-38.673		-1.311	-37.362	-24.252				
ING Bank	27-dec-04	2.500.000	28	Onderhands	4,50%	1.710.000		90.000	1.620.000	1.170.000	18	Lineair	90.000	Waarborgfonds Zorg
ING Bank	20-sep-99	1.871.844	30	Onderhands	EUR+0,5%	709.032		113.445	595.587	28.362	15	Lineair	113.445	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	1-sep-09	1.512.560	20	Onderhands	3,22%	1.191.141		1.191.141	0	0	0	Overige	0	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	1-aug-12	1.875.750	20	Onderhands	2,64%	1.697.107		89.321	1.607.786	1.161.181	19	Lineair	89.321	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	1-sep-14	1.134.420	15	Onderhands	1,70%	0	1.134.420	18.907	1.115.513	737.373	15	Lineair	75.628	Waarborgfonds Zorg
SNS Reaal Leven	3-okt-94	158.823	30	Onderhands	1,25%	88.756		6.463	82.293	42.424	10	Annuitair	7.777	Garantie Gemeente Zaanstad
ABN Amro	1-jan-99	363.024	25	Onderhands	2,21%	152.470		14.521	137.949	65.344	10	Lineair	14.521	Garantie Gemeente Zaanstad
NWB Bank	1-nov-96	1.743.650	30	Onderhands	4,05%	721.510		60.126	661.384	360.754	12	Lineair	60.126	Rijksgarantie
ABN Amro Bank	31-dec-04	3.085.705	16,66	Onderhands	4,02%	1.452.097		181.512	1.270.585	363.025	7	Lineair	181.512	Waarborgfonds Zorg
ABN Amro Bank	1-jan-98	2.488.031	23,25	Onderhands	4,00%	1.534.820		105.912	1.428.908	899.348	7	Lineair	105.912	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	27-feb-06	2.276.207	20	Onderhands	3,74%	1.479.535		113.810	1.365.725	796.675	12	Lineair	113.810	Waarborgfonds Zorg
ABN Amro Bank	1-jan-98	2.461.553	23,25	Onderhands	4,33%	1.508.342		105.912	1.402.430	872.870	7	Lineair	259.562	Waarborgfonds Zorg
NWB Bank	31-dec-04	6.191.377	26,33	Onderhands	4,44%	4.133.030		219.630	3.913.400	2.615.590	16	Lineair	60.534	Waarborgfonds Zorg
ABN Amro Bank	31-dec-04	1.421.648	23,50	Onderhands	4,33%	876.839		60.534	816.305	513.635	13	Lineair	0	Waarborgfonds Zorg
ABN Amro Bank	1-aug-69	136.134	50	Onderhands	7,50%	47.030		47.030	0	0	0	Annuitair	475.000	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	18-dec-13	4.750.000	10	Onderhands	1,75%	4.750.000		475.000	4.275.000	1.900.000	9	Lineair	41.667	Waarborgfonds Zorg
<b>SUBTOTAAL TRANSPORT</b>						<b>146.134.677</b>	<b>3.134.420</b>	<b>8.563.702</b>	<b>140.705.395</b>	<b>103.129.483</b>			<b>7.519.043</b>	

## 5.1.8

## OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2014

In Euro's

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2013	Nieuwe leningen in 2014	Aflossing in 2014	Restschuld 31 december 2014	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2014	Aflossingswijze	Aflossing 2015	Gestelde zekerheden
<b>SUBTOTAAL TRANSPORT</b>						<b>146.134.677</b>	<b>3.134.420</b>	<b>8.563.702</b>	<b>140.705.395</b>	<b>103.129.483</b>			<b>7.519.043</b>	
<b>Kredietinstellingen</b>														
NWB Bank	1-apr-08	1.000.000	30	Onderhands	4,06%	808.333		25.000	783.333	574.998	24	Lineair	423.422	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	27-feb-12	3.387.378	16	Hypoth.lening	3,46%	2.963.954		0	2.963.954	846.844	14	Lineair	90.756	Waarborgfonds Zorg
BNG Bank	1-okt-12	907.560	10	Hypoth.lening	2,30%	816.804		90.756	726.048	272.268	8	Lineair	926	Waarborgfonds Zorg
SNS Reaal Leven	12-mei-05	23.597	57	Hypoth.lening	4,50%	1.390		926	464	0	2	Lineair	141.082	Geen
BNG Bank	15-jun-05	431.091	30	Hypoth.lening	4,75%	143.697		14.370	129.327	71.847	9	Lineair	14.370	Garantie gemeente Alkmaar
ING Bank	1-sep-09	147.025	10	Hypoth.lening	5,45%	100.739		100.739	0	0	0	Lineair		Geen
ING Bank	1-sep-09	404.375	13	Hypoth.lening	4,85%	266.250		266.250	0	0	0	Lineair		Geen
ING Bank	1-jun-04	3.440.000	30	Hypoth.lening	2,49%	2.350.654		114.668	2.235.986	1.662.646	20	Lineair	114.668	Waarborgfonds Zorg
<b>TOTAAL KREDIETINSTELLINGEN</b>						<b>153.586.498</b>	<b>3.134.420</b>	<b>9.176.411</b>	<b>147.544.507</b>	<b>106.558.086</b>			<b>8.304.267</b>	
<b>Overige langlopende schulden</b>														
VNN	1-sep-14	600.000	10	Lening	4,50%		600.000	0	600.000	300.000	9	Jaarlijks Lineair	60.000	Verpanding huur
Stg. Steun a/d Kimme	1-jan-99	158.823	20	Onderhands	0,00%	39.706		7.942	31.764	7.941	4	Lineair	7.941	Geen
<b>TOTAAL OVERIGE LANGLOPENDE SCHULDEN</b>						<b>39.706</b>	<b>600.000</b>	<b>7.942</b>	<b>631.764</b>	<b>307.941</b>			<b>67.941</b>	
<b>Financial Lease</b>														
Treant Zorggroep	31-dec-10	14.125.411	50	Financial lease	5,25%	5.600.593		243.242	5.357.351	4.123.824	20	Annuitair	244.885	Geen
Treant Zorggroep	31-dec-10	11.521.098	50	Financial lease	5,25%	4.724.840		194.614	4.530.226	3.574.743	32	Annuitair	192.945	Geen
Parkheem	1-nov-12	11.871.255	30	Financial lease	4,21%	11.418.865		404.987	11.013.878	9.019.557	27	Annuitair	395.713	Geen
Woonzorg Nederland	1-mei-14	3.777.554	30	Financial lease	5,50%	0	3.777.554	71.600	3.705.954	3.158.665	29	Annuitair	107.881	Geen
Eigen Haard	1-jan-72	10.196.536	45	Financial lease	5,25%	3.361.021		1.030.584	2.330.437	0	2	Annuitair	1.118.487	Geen
Ymere	1-jan-70	3.383.154	50	Financial lease	5,25%	2.543.164		303.521	2.239.643	391.989	6	Annuitair	323.943	Geen
Woonzorg Nederland	1-jan-72	1.218.907	4	Financial lease	5,25%	372.888		372.888	0	0	0	Annuitair	0	Geen
Timanshof	31-dec-10	250.046	9	Financial lease	5,25%	189.675		26.062	163.613	0	5	Annuitair	28.114	Geen
Woonzorg Nederland	1-jan-12	2.848.992	9	Financial lease	5,25%	2.315.894		26.062	2.031.410	403.047	6	Lineair	297.282	Geen
<b>TOTAAL FINANCIAL LEASE</b>						<b>30.526.940</b>	<b>3.777.554</b>	<b>2.931.982</b>	<b>31.372.512</b>	<b>20.671.825</b>			<b>2.709.250</b>	
<b>TOTAAL</b>						<b>184.153.144</b>	<b>7.511.974</b>	<b>12.116.335</b>	<b>179.548.783</b>	<b>127.537.852</b>			<b>11.081.458</b>	

## 5.1.9

## TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2014

## BATEN

## 15. OPBRENGSTEN UIT GEBUDGETTEERDE ZORGPRESTATIES

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten ZVW-zorg	17.404.365	14.391.322
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten AWBZ	571.856.176	599.544.329
<b>TOTAAL OPBRENGSTEN UIT GEBUDGETTEERDE ZORGPRESTATIES</b>	<b>589.260.541</b>	<b>613.935.651</b>

## Toelichting:

In verband met de nieuwe financieringssysteem en de afzonderlijke verantwoording van de DBC-omzet (Zvw) in de jaarrekening zijn de vergelijkende cijfers van de Zvw- omzet aangepast. De Zvw-omzet wordt in de jaarrekening 2014 gepresenteerd onder de DBC-omzet in plaats van onder het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Zvw.

In 2013 is het wettelijk budget Justitie van Stichting GGZ Drenthe verantwoord onder de AWBZ. In 2014 is deze verantwoord onder de Zvw-omzet.

## 16. NIET-GEBUGGETEERDE ZORGPRESTATIES

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Opbrengsten in opdracht van andere instellingen	192.033	515.006
Eigen bijdragen en betalingen cliënten voor niet-verzekerde zorg en opbrengsten uit aanvullende zorgverzekering	1.140.160	1.293.997
Persoonsgebonden en -volgende budgetten	5.985.443	7.070.511
Opbrengsten uit hoofde van niet-gebudgetteerde Zvw/AWBZ-zorg (waaronder kraamzorg)	999.996	40.018.989
Opbrengsten uit Wmo-prestaties op het gebied van huishoudelijke hulp (inclusief onderaanneming)	1.675.643	1.705.569
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	23.548.673	20.493.301
<b>TOTAAL NIET GEBUDGETTEERDE ZORGPRESTATIES</b>	<b>33.541.948</b>	<b>71.097.373</b>

## Toelichting:

De niet gebudgetteerde zorgprestaties zijn gedaald als gevolg van de verkoop van de aandelen van de Kraamvogel Holding B.V. met ingang van 1 januari 2014.

In de vergelijkende cijfers 2013 zijn de opbrengsten van de kraamzorg activiteiten nog opgenomen. Deze opbrengsten bedroegen ruim € 38 miljoen.

## 17. SUBSIDIES

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS (waaronder opleidingsfonds)	4.178.442	3.355.177
Overige Rijkssubsidies	32.849	03
Subsidies Provincies en gemeenten	16.232.459	21.190.559
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.895.778	1.641.129
<b>TOTAAL SUBSIDIES</b>	<b>22.339.528</b>	<b>26.186.865</b>

## Toelichting:

De subsidies van provincies en gemeenten zijn gedaald als gevolg van de overdracht van een deel van de activiteiten van de jeugdgezondheidszorg naar de GGD-en.

## 18. OMZET DBC'S / DBC-ZORGPRODUCTEN

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Gefactureerde omzet DBC's / DBC-zorgproducten	66.791.934	81.813.173
Mutatie onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	33.731.309	81.813.173
<b>TOTAAL</b>	<b>100.523.243</b>	<b>94.670.088</b>

## 19. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Contributies	7.739.194	7.910.595
Verhuur	4.125.836	3.429.403
Overige	21.301.383	15.754.686
<b>TOTAAL OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>33.166.413</b>	<b>27.094.684</b>

## Toelichting:

In 2014 is een bedrag van circa € 2 miljoen ontvangen uit een schikking van een rechtszaak met een voormalig bestuurder van één van de dochterstichtingen.

Daarnaast is een vergoeding ontvangen voor de overdracht van de activa en passiva van Stichting Kinderopvang Hoogeveen van circa € 1,3 miljoen.

**LASTEN****20. PERSONEELSKOSTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	432.260.613	458.728.267
Sociale lasten	68.046.960	67.128.001
Pensioenpremies	37.880.988	40.512.034
Andere personeelskosten	25.820.388	27.730.777
<b>Subtotaal</b>	<b>564.008.949</b>	<b>594.099.079</b>
Personeel niet in loondienst	33.192.259	42.767.822
<b>TOTAAL PERSONEELSKOSTEN</b>	<b>597.201.208</b>	<b>636.866.901</b>

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

Verpleging en Verzorging	7.845	7.737
Gehandicaptenzorg	793	827
Psychiatrie	1.926	1.943
Jeugdgezondheidszorg	150	228
Kraamzorg	0	707
Kinderopvang	24	87
Ledenservice	48	48
Overig	92	97

**GEMIDDELD AANTAL PERSONEELSLEDEN OP BASIS VAN FULL-TIME EENHEDEN** **10.878** **11.674****AANTAL PERSONEELSLEDEN DAT BUITEN NEDERLAND WERKZAAM IS** **0** **0****Toelichting:**

De personeelskosten zijn gedaald als gevolg van een daling van het aantal FTE's. De sociale lasten stegen in 2014 als gevolg van een behoorlijke stijging van de basispremie WAO/WIA.

ringen, de verkoop van De Kraamvogel Holding B.V. en haar dochtermaatschappijen, de verkoop van de activiteiten van Stichting Kinderopvang Hoogeveen en de overheveling van een deel van de activiteiten van de jeugdgezondheidszorg naar de GGD-en.

Het gemiddeld aantal personeelsleden is gedaald als gevolg van het vertrek van medewerkers door reorganisaties en herstructure-

**21. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Nacalculerbare afschrijvingen:		
-materiële vaste activa	7.990.525	8.511.082
Overige afschrijvingen:		
-immateriële vaste activa	426.015	578.711
-materiële vaste activa	21.243.850	19.796.349
<b>TOTAAL AFSCHRIJVINGEN</b>	<b>29.660.390</b>	<b>28.886.142</b>

**Toelichting:**

De afschrijvingen zijn in 2014 gestegen als gevolg van een eenmalige afschrijving op buiten gebruik gestelde installaties en inventarissen. Daarnaast zijn de afschrijvingstermijnen van een aantal huurdersinvesteringen opnieuw beoordeeld met als uitkomst dat de afschrijvingsperiode is verkort.

De afschrijvingstermijnen ICT van Stichting Icare zijn op onderdelen verlengd. In de overige afschrijvingen is de afschrijving op geactiveerde financial lease opgenomen.

**AANSLUITING AFSCHRIJVINGEN RESULTATENREKENING - VERGOEDING NACALCULEERBARE AFSCHRIJVINGSLASTEN**

in Euro's	2014
Totaal afschrijvingslasten resultatenrekening	29.660.390
waarvan nacalculerbare afschrijvingen	7.990.525
In het externe budget verwerkte vergoeding voor nacalculerbare afschrijvingslasten:	
- WTZi-vergunningplichtige vaste activa	7.990.525

**TOTAAL VERGOEDING NACALCULEERBARE AFSCHRIJVINGSLASTEN** **7.990.525**

Aanschafwaarde desbetreffende vaste activa	248.672.918
Cumulatieve afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	95.645.000
Cumulatieve vergoedingen voor nacalculerbare afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	95.645.000

**22. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN VAN VASTE ACTIVA**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
- Bijzondere waardeverminderingen WTZi	2.673.819	3.957.539
- Bijzondere waardeverminderingen niet-WTZi	1.554.313	395.448
- Terugneming van bijzondere waardeverminderingen WTZi	-1.885.381	-3.686.789
- Terugneming van bijzondere waardeverminderingen niet-WTZi	0	-358.756

**TOTAAL BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN VAN VASTE ACTIVA** **2.342.751** **307.442****Toelichting:**

Als gevolg van de waardering op basis van bedrijfseconomische grondslagen zijn ultimo 2014 bedrijfswaardeberekeningen van het vastgoed geactualiseerd. Voor zover sprake is van een lagere realiseerbare waarde dan de boekwaarde, zijn bijzondere waardeverminderingen in het resultaat verwerkt. Als er voor een kasstroomgenererende eenheid sprake is van een verbetering van

de toekomstige kasstromen op een reeds genomen bijzondere waardevermindering, dan wordt er een bedrag teruggenomen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling (5.1.4). In 2014 was sprake van een per saldo bijzondere waardevermindering van € 2,3 miljoen.

**23. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	27.435.691	30.147.502
Algemene kosten	45.077.612	41.949.321
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	12.477.430	12.207.290

Onderhoud en energiekosten:

- Onderhoud	7.747.064	7.852.321
- Energie gas	4.701.573	5.061.381
- Energie stroom	4.052.824	4.495.487
- Energie transport en overig	783.900	1.101.917

Subtotaal Onderhoud en energiekosten 17.285.361 18.511.106

Huur en leasing	28.455.376	29.499.508
Dotaties en vrijval voorzieningen	5.257.584	6.625.244

**TOTAAL OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN** **135.989.054** **138.939.971**

**Toelichting:**

De voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn gedaald als gevolg van scherpere inkoopvoorwaarden. De energiekosten zijn gedaald als gevolg van de zachte winter in 2014. De daling van de kosten van dotaties en vrijval voorzieningen wordt per saldo veroorzaakt door het laten vrijvallen van een aantal reorganisatievoorzieningen in de verpleging en psychiatrie.

Onder de algemene kosten is het gerealiseerde boekverlies ten

bedrage van € 0,3 miljoen verwerkt als gevolg van de opheffing van Stichting Kinderopvang Hoogeveen.

Per 31 december 2014 is Stichting Kinderopvang Hoogeveen opgeheven. De activiteiten zijn overgedragen aan een derde partij. De resultaten tot en met 31 december 2014 zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening. Onderstaand enkele kerncijfers met betrekking tot Stichting Kinderopvang Hoogeveen.

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Boekwaarde activa	0	1.168.206
Vreemd vermogen	0	1.240.594
in Euro's	2014	2013
Omzet	3.489.230	3.706.580
Kosten	3.713.681	3.891.259
Rentebaten	39.442	47.273
<b>VERLIES UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>263.894</b>	<b>231.953</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1.328.515	84.015
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.004.916	-10.931

**24. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<b>Financiële baten:</b>		
Rentebaten	1.560.513	2.593.462
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	5.023.156	86
Subtotaal financiële baten	6.583.669	2.593.548
<b>Financiële lasten:</b>		
Rentelasten	8.184.381	9.255.496
Resultaat deelnemingen	0	208.600
Waardeverandering financiële vaste activa en effecten	460.486	460.486
Vennootschapsbelasting	76.620	-831
Vennootschapsbelasting	128.251	6.215
Subtotaal financiële lasten	8.849.738	9.929.966
<b>TOTAAL FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>	<b>-2.266.069</b>	<b>-7.336.418</b>

**Toelichting:**

De rentebaten dalen als gevolg van een lagere ontvangen rente op de tegoeden. Daarnaast zijn de rentebaten en rentelasten van De Kraamvogel Holding B.V. in 2014 weggevalen als gevolg van de verkoop.

Onder de overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten is

de gerealiseerde boekwinst op de verkoop van het 100%-aandelenbelang in De Kraamvogel Holding B.V. ten bedrage van € 5,0 miljoen verwerkt.

Het resultaat deelneming betrof in 2013 de deelneming Intend B.V. van Stichting GGZ Drenthe. Deze is afgestoten.

**25. BUITENGEWONE BATEN EN LASTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Buitengewone baten	0	0
Buitengewone lasten	0	0
<b>TOTAAL BUITENGEWONE BATEN EN LASTEN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**26. BEZOLDIGING LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN**

Naam Jaar	M.W. Meerdink		J.L. Kauffeld		A.Th.J.M. Zuure		T.T.M. van Grinsven	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Functie(s)	Voorzitter RvB	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB	Lid RvB	Lid RvB	Lid RvB	Lid RvB
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	52% (4)	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
In Euro's								
<b>Bezoldiging</b>								
Beloning	110.877	139.931	112.932	117.535	108.596	119.754	91.410	69.967
Belastbare onkostenvergoedingen	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Beloningen betaalbaar op termijn	11.533	15.689	12.308	12.921	32.809	32.795	9.913	7.908
<b>TOTAAL BEZOLDIGING CONFORM WNT</b>	<b>122.411</b>	<b>155.619</b>	<b>125.240</b>	<b>130.455</b>	<b>141.405</b>	<b>152.548</b>	<b>101.323</b>	<b>77.875</b>
Toepasselijk WNT-maximum	119.228	114.300	114.522	114.300	114.522	114.300	114.522	114.300
Motivering indien overschrijding: zie	1)	1)	2)	2)	2)	2)		
Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	1.861	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.825	1.650
Werkgeversbijdrage sociale verzekeringspremies	4.953	4.124	4.391	4.124	4.965	5.292	4.855	4.124

**TOTALE BEZOLDIGING**

<b>CONFORM BW 2 TITEL 9 (ART. 383)</b>	<b>129.225</b>	<b>161.393</b>	<b>131.281</b>	<b>136.229</b>	<b>148.020</b>	<b>159.490</b>	<b>108.003</b>	<b>83.649</b>
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------

**Toelichting:**

De bovengenoemde bestuurders zijn zowel statutair-bestuurder van Stichting Espria als Stichting Woonzorg Nederland. Voor de heer Meerdink geldt dat hij per 17 december 2014 geen bestuurder van Stichting Woonzorg Nederland meer is. De overige bestuurders zijn geheel 2014 statutair-bestuurder geweest bij beide stichtingen. De samenwerking tussen Stichting Espria en Stichting Woonzorg Nederland is tot stand gekomen middels een personele unie raad van bestuur en raad van commissarissen. De heren Meerdink en Kauffeld en mevrouw Van Grinsven hebben een arbeidsrechtelijke relatie met Stichting Espria. De heer Zuure heeft een arbeidsrechtelijke relatie met Stichting Woonzorg Nederland. De kosten van de bestuurders worden voor de heren Zuure en Kauffeld gedurende hun periode als statutair-bestuurder voor 50% ten laste van Stichting Woonzorg Nederland en voor 50% ten laste van Stichting Espria gebracht. Dit is ook nog het geval voor de heer Meerdink in de maand januari 2014. Vanaf februari 2014 valt de heer Meerdink niet meer onder het overgangsrecht evenals mevrouw Van Grinsven voor geheel 2014. De kosten van deze twee bestuurders worden bepaald op basis van 50% van de maximumbezoldiging zorg en 50% van de maximumbezoldiging woningcorporaties. Het deel met betrekking tot de zorg is hierboven verantwoord.

(1) Bij de bestuurder Meerdink is er sprake van een overschrijding van de WNT bezoldigingsnorm. Deze overschrijding is volledig toe te rekenen aan de maand januari, waarbij nog het overgangsrecht WNT van toepassing is. Met ingang van 1 februari 2014 is het overgangsrecht niet meer van kracht. Begin 2015 is de bezoldiging met terugwerkende kracht tot 1 februari 2014 neerwaarts aangepast tot de maximale WNT bezoldigingsnorm.

(2) Bij de bestuurders Kauffeld en Zuure is er sprake van een overschrijding van de maximum WNT bezoldigingsnorm. Betreffende bestuurders vallen onder het overgangsrecht WNT. De bezoldigingsafspraken met deze functionarissen zijn gebaseerd op afspraken die voor de inwerkingtreding van de WNT zijn gemaakt.

(3) Er is sprake van een netto onkostenvergoeding welke onderdeel uitmaakt van de vrije ruimte binnen de werkkostenregeling. Daarmee valt deze vergoeding niet onder de WNT- bezoldiging.

(4) Met ingang van 17 december 2014 is bestuurder Meerdink geen bestuurder meer van Woonzorg Nederland. Bij de berekening omvang dienstverband is hiermee rekening gehouden.



**Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen**

Naam Jaar	H.C.P. Noten		B.E. Baarsma		B. Fransen		L. Geut	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Functie(s)	Voorzitter RvC	Voorzitter RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
In Euro's								
<i>Bezoldiging</i>								
Beloning	17.178	17.145	11.452	11.430	11.452	11.430	11.452	11.430
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL BEZOLDIGING CONFORM WNT</b>	<b>17.178</b>	<b>17.145</b>	<b>11.452</b>	<b>11.430</b>	<b>11.452</b>	<b>11.430</b>	<b>11.452</b>	<b>11.430</b>
Toepasselijk WNT-maximum	17.178	17.145	11.452	11.430	11.452	11.430	11.452	11.430

Naam Jaar	P.A.M. Loven		A.A. Westerlaken		H.J. van den Bosch		R. Steenbeek	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Functie(s)	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC	Lid RvC
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	-	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	-
In Euro's								
<i>Bezoldiging</i>								
Beloning	11.452	11.430	11.452	1.556	NVT	1.905	11.452	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL BEZOLDIGING CONFORM WNT</b>	<b>11.452</b>	<b>11.430</b>	<b>11.452</b>	<b>1.556</b>	<b>NVT</b>	<b>1.905</b>	<b>11.452</b>	<b>0</b>
Toepasselijk WNT-maximum	11.452	11.430	11.452	1.556	NVT	1.905	11.452	-

**Toelichting:**

De bovengenoemde bedragen met betrekking tot de bezoldiging leden Raad van Commissarissen zijn de bedragen exclusief btw (21%) conform de vereisten van de Wet normering topinkomens (WNT). De werkzaamheden waarvoor commissarissen een beloning ontvangen zijn volgens de fiscale wet- en regelgeving btw-plichtig.

In de exploitatie van Stichting Espria is derhalve de bezoldiging commissarissen inclusief btw verantwoord.

**Bezoldiging overige topfunctionarissen**

Naam Jaar	J.T.H. Admiraal		H. van Petten		M.L. Straus		E.S. van der Haar	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Entiteit	St. Eveen Zorg		St. Eveen Zorg		St. Eveen Zorg		St. GGZ Drenthe	
Functie(s)	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur	nvt	Directeur	Directeur	Directeur
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt	1/1 - 9/3	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	100%	100%	100%	100%	nvt	100%	100%	100%
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	nvt	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	nvt	ja	ja	ja
In Euro's								
<i>Bezoldiging</i>								
Beloning	151.827	151.232	148.091	145.777	nvt	41.456	244.386	244.620
Belastbare onkostenvergoedingen	3.425	3.425	3.425	3.425	nvt	652	(3)	(3)
Beloningen betaalbaar op termijn	16.244	16.077	15.811	15.436	nvt	2.571	27.121	27.129
<b>TOTAAL BEZOLDIGING CONFORM WNT</b>	<b>171.495</b>	<b>170.734</b>	<b>167.327</b>	<b>164.638</b>	<b>NVT</b>	<b>44.679</b>	<b>271.507</b>	<b>271.749</b>
Toepasselijk WNT-maximum	188.660	228.599	188.660	228.599	nvt	43.215	203.728	228.599

Motivering indien overschrijding: zie						(2)	(2)
---------------------------------------	--	--	--	--	--	-----	-----

Uitkering wegens beëindiging dienstverband						67.440
Toepasselijk WNT maximum ontslaguitkering						75.000
Motivering indien overschrijding: zie						(1)

Naam Jaar	B.J. Hogeboom		G.H. Leeffink	
	2014	2013	2014	2013
Entiteit	St. Icare		St. Icare	
Functie(s)	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	100%	100%	100%	100%
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja

In Euro's				
<i>Bezoldiging</i>				
Beloning	162.299	161.762	159.768	161.190
Belastbare onkostenvergoedingen	(3)	(3)	(3)	(3)
Beloningen betaalbaar op termijn	17.506	17.327	17.506	17.327

<b>TOTAAL BEZOLDIGING CONFORM WNT</b>	<b>179.805</b>	<b>179.089</b>	<b>177.274</b>	<b>178.517</b>
Toepasselijk WNT-maximum	188.660	228.599	188.660	228.599

Motivering indien overschrijding: zie

**Toelichting:**

(1) Bij de directeur Straus is in 2013 sprake van een overschrijding van de WNT bezoldigingsnorm. Betreffende directeur is in 2013 uit dienst getreden, waarbij ook vakantiedagen zijn uitbetaald. Betreffende directeur valt onder het overgangsrecht WNT.

valt onder het overgangsrecht WNT. De bezoldigingsafspraken met deze functionaris is gebaseerd op afspraken voor de inwerkingtreding van de WNT.

(2) Bij directeur Van der Haar is in 2013 en 2014 sprake van een overschrijding van de WNT bezoldigingsnorm. Betreffende directeur

(3) Er is sprake van een netto onkostenvergoeding welke onderdeel uitmaakt van de vrije ruimte binnen de werkkostenregeling. Daarmee valt deze vergoeding niet onder de WNT-bezoldiging.

Naam	J.N.M. van Scheijen		A. Tijsma		E.J. van Dalen		J.A.M. de Jong	
Jaar	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Entiteit	St. de Trans		St. Zorggroep Meander		De Kraamvogel		St. Particura	
	Holding BV							
Functie(s)	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt	1/1 - 9/3	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	100%	100%	100%	100%	nvt	100%	100%	100%
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	nvt	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	nvt	ja	ja	ja

In Euro's

**Bezoldiging**

Beloning	148.779	148.200	141.849	141.121	nvt	122.151	121.244	117.053
Belastbare onkostenvergoedingen	3.425	3.425	3.425	3.425	nvt	(3)	0	3.346
Beloningen betaalbaar op termijn	15.851	15.482	15.082	14.716	nvt	12.386	12.631	12.121
<b>TOTAAL BEZOLDIGING CONFORM WNT</b>	<b>168.054</b>	<b>167.107</b>	<b>160.357</b>	<b>159.262</b>	<b>NVT</b>	<b>134.537</b>	<b>133.875</b>	<b>132.520</b>
Toepasselijk WNT-maximum	148.879	228.599	170.578	228.599	nvt	228.599	129.591	228.599
Motivering indien overschrijding: zie	(1)						(1)	(2)

Naam	H. Buijing		G.J. Wubs	
Jaar	2014	2013	2014	2013
Entiteit	St. Welsaen		St. Maatschappelijk	
	Dienstverlening Zaanstreek			
Functie(s)	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 16/7	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	100%	100%	100%	100%
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja

In Euro's

**Bezoldiging**

Beloning	51.231	120.568	94.984	95.545
Belastbare onkostenvergoedingen	1.000	21.900	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	5.580	13.181	10.785	10.654
<b>TOTAAL BEZOLDIGING CONFORM WNT</b>	<b>57.811</b>	<b>155.649</b>	<b>105.769</b>	<b>106.199</b>
Toepasselijk WNT-maximum	124.840	228.599	230.474	228.599
Motivering indien overschrijding: zie	(3)		(3)	

**Toelichting:**

(1) Bij de directeuren Van Scheijen en De Jong is in 2014 sprake van overschrijding WNT bezoldigingsnorm. Betreffende directeuren vallen onder het overgangsrecht WNT. De bezoldingsafspraken met deze functionarissen zijn gebaseerd op afspraken die voor de inwerkingtreding van de WNT zijn gemaakt.

(2) De vergelijkende cijfers 2013 zijn met betrekking tot de beloning bij directeur De Jong aangepast.

(3) Voor Stichting Welsaen en Stichting SMD geldt de aanvullende regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector niet. Op grond hiervan is het wettelijk bezoldigingsmaximum over 2014 van € 230.474 van toepassing.

**27. HONORARIA VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

in Euro's	2014	2013
<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2014 zijn als volgt :</i>		
1. Controle van de jaarrekening	612.572	881.081
2. Overige controlewerkzaamheden ( w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie )	119.896	96.671
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet controlediensten	90.715	0
<b>TOTAAL HONORARIA VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT</b>	<b>823.183</b>	<b>977.752</b>

## 5.1.10

## GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING

In Euro's

Segment	Verpleging en Verzorging		Gehandicaptenzorg		Psychiatrie		Jeugdgezondheidszorg		Kraamzorg		Kinderopvang		Ledenservice		Overig		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>																		
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties	467.361.527	480.688.712	54.209.164	55.063.862	67.689.850	78.183.077	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	589.260.541	613.935.651
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	20.031.071	17.717.034	3.583.484	3.473.827	5.048.502	3.690.642	1.569.276	2.410.578	0	38.589.174	3.309.615	5.216.117	0	0	0	0	33.541.948	71.097.373
Subsidies	4.848.474	4.379.599	377.831	334.157	2.550.969	1.967.915	9.814.598	17.292.888	0	0	0	0	0	0	4.747.656	2.212.306	22.339.528	26.186.865
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	19.698.436	18.813.559	0	0	80.824.807	75.856.529	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.523.243	94.670.088
Overige bedrijfsopbrengsten	13.743.080	14.463.285	254.379	237.984	5.527.854	4.038.348	962.118	749.357	0	110.508	1.307.285	31.552	7.269.752	7.725.112	4.101.945	-261.462	33.166.413	27.094.684
<b>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>525.682.588</b>	<b>536.062.189</b>	<b>58.424.858</b>	<b>59.109.830</b>	<b>161.641.982</b>	<b>163.736.511</b>	<b>12.345.992</b>	<b>20.452.823</b>	<b>0</b>	<b>38.699.682</b>	<b>4.616.900</b>	<b>5.247.669</b>	<b>7.269.752</b>	<b>7.725.112</b>	<b>8.849.601</b>	<b>1.950.844</b>	<b>778.831.673</b>	<b>832.984.661</b>
<b>Bedrijfslasten:</b>																		
Personeelskosten	414.952.126	418.706.151	38.878.288	38.079.708	122.460.627	119.625.320	8.538.806	14.148.618	0	34.822.512	2.424.826	4.010.021	2.489.390	2.522.720	7.457.145	4.951.671	597.201.208	636.866.901
Afschrijvingen vaste activa	13.872.178	14.228.146	3.471.808	3.571.421	11.384.101	10.071.423	263.558	21.874	0	175.079	224.149	333.283	334	27	444.262	484.888	29.660.390	28.886.142
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	2.335.074	-65.763	0	0	0	0	0	0	0	0	0	373.205	0	0	7.677	0	2.342.751	307.442
Overige bedrijfskosten	84.465.408	87.907.274	15.771.870	14.422.914	27.797.667	28.740.429	2.749.303	5.501.764	0	3.173.706	2.279.966	1.341.558	4.834.217	5.179.753	-1.909.377	-7.327.520	135.989.054	138.939.971
<b>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</b>	<b>515.624.786</b>	<b>520.775.808</b>	<b>58.121.966</b>	<b>56.074.043</b>	<b>161.642.395</b>	<b>158.437.172</b>	<b>11.551.667</b>	<b>19.672.256</b>	<b>0</b>	<b>38.171.297</b>	<b>4.928.941</b>	<b>6.058.247</b>	<b>7.323.941</b>	<b>7.702.500</b>	<b>5.999.707</b>	<b>-1.860.961</b>	<b>765.193.403</b>	<b>805.000.456</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>10.057.802</b>	<b>15.286.381</b>	<b>302.892</b>	<b>3.035.787</b>	<b>-413</b>	<b>5.299.339</b>	<b>794.325</b>	<b>780.567</b>	<b>0</b>	<b>528.385</b>	<b>-312.041</b>	<b>-810.578</b>	<b>-54.189</b>	<b>22.612</b>	<b>2.849.894</b>	<b>3.841.805</b>	<b>13.638.270</b>	<b>27.984.205</b>
Financiële baten en lasten	-1.487.167	-1.720.674	-1.664.639	-1.541.385	-4.257.977	-4.215.479	21.908	35.977	0	43.998	-39.442	-47.273	69.965	81.488	5.091.283	26.929	-2.266.069	-7.336.418
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>8.570.635</b>	<b>13.565.707</b>	<b>-1.361.747</b>	<b>1.494.402</b>	<b>-4.258.390</b>	<b>1.083.860</b>	<b>816.233</b>	<b>816.544</b>	<b>0</b>	<b>572.383</b>	<b>-351.483</b>	<b>-857.851</b>	<b>15.776</b>	<b>104.100</b>	<b>7.941.177</b>	<b>3.868.734</b>	<b>11.372.201</b>	<b>20.647.787</b>
Buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>8.570.635</b>	<b>13.565.707</b>	<b>-1.361.747</b>	<b>1.494.402</b>	<b>-4.258.390</b>	<b>1.083.860</b>	<b>816.233</b>	<b>816.544</b>	<b>0</b>	<b>572.383</b>	<b>-351.483</b>	<b>-857.851</b>	<b>15.776</b>	<b>104.100</b>	<b>7.941.177</b>	<b>3.868.734</b>	<b>11.372.201</b>	<b>20.647.787</b>
<b>Resultaatbestemming</b>																		
Segment	Verpleging en Verzorging		Gehandicaptenzorg		Psychiatrie		Jeugdgezondheidszorg		Kraamzorg		Kinderopvang		Ledenservice		Overig		Totaal	
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Collectief gefinancierd gebonden vermogen:</b>																		
Reserve aanvaardbare kosten	7.833.817	13.533.868	-1.361.747	1.494.402	-3.703.180	1.083.860	816.233	816.544	0	0	0	0	0	0	1.990.969	27.660	5.576.092	16.956.334
Bestemmingsreserves	0	0	0	0	-555.210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.043.699	2.337.904	488.489	2.337.904
Bestemmingsfondsen	51.967	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	272	0	52.239	0	
<b>Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen:</b>																		
Algemene reserves	684.851	31.839	0	0	0	0	0	0	0	572.383	-351.483	-857.851	0	0	4.770.035	1.503.078	5.103.403	1.249.449
Bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.776	104.100	-5.049	0	151.978	104.100
Bestemmingsfondsen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>8.570.635</b>	<b>13.565.707</b>	<b>-1.361.747</b>	<b>1.494.402</b>	<b>-4.258.390</b>	<b>1.083.860</b>	<b>816.233</b>	<b>816.544</b>	<b>0</b>	<b>572.383</b>	<b>-351.483</b>	<b>-857.851</b>	<b>15.776</b>	<b>104.100</b>	<b>7.941.177</b>	<b>3.868.642</b>	<b>11.372.201</b>	<b>20.647.787</b>

## 5.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### 5.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2014 (na resultaatbestemming)

in Euro's	Ref.	31 december 2014	31 december 2013
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	2	97.589	0
Financiële vaste activa	3	5.325	4.031.662
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>102.914</b>	<b>4.031.662</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen en overlopende activa	7	5.182.258	1.574.319
Liquide middelen	9	16.168.934	9.068.672
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>21.351.192</b>	<b>10.642.991</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>21.454.106</b>	<b>14.674.653</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	10	6.028.441	5.008.301
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen		10.812.331	5.404.841
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>16.840.772</b>	<b>10.413.142</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Overige kortlopende schulden	13	4.613.334	4.261.511
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>21.454.106</b>	<b>14.674.653</b>

### 5.2.2 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2014

in Euro's	Ref.	2014	2013
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Overige bedrijfsopbrengsten	19	14.037.537	14.642.044
<b>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		<b>14.037.537</b>	<b>14.642.044</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Personeelskosten	20	3.573.720	4.072.124
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	21	11.461	0
Overige bedrijfskosten	23	9.327.196	7.005.527
<b>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</b>		<b>12.912.377</b>	<b>11.077.651</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>1.125.160</b>	<b>3.564.393</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
	24	5.302.470	652.869
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>		<b>6.427.630</b>	<b>4.217.262</b>
<b>Buitengewone baten en lasten</b>			
Buitengewone baten	25	0	0
Buitengewone lasten	25	0	0
<b>Buitengewoon resultaat</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>6.427.630</b>	<b>4.217.262</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2014	2013
<b>Toevoeging/(onttrekking):</b>			
<i>Collectief gefinancierd gebonden vermogen:</i>			
Bestemmingsreserves		1.020.140	2.650.910
<i>Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen:</i>			
Algemene reserves		5.407.490	1.566.352
		<b>6.427.630</b>	<b>4.217.262</b>

### 5.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### 5.2.3.1 ALGEMEEN

##### Groepsverhoudingen

Stichting Espria staat aan het hoofd van de Espria Groep.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek, de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven

door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens zijn de beleidsregels voor de WNT, Wet Normering bezoldiging Topinkomens Publieke en Semi-publieke sector van toepassing.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf Financiële vaste activa uit hoofdstuk 5.1.4 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt ook verwezen naar hoofdstuk 5.1.4.

## 5.2.4

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2014

## ACTIVA

## 2. MATERIËLE VASTE ACTIVA

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	97.589	0
<b>TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>97.589</b>	<b>0</b>

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

	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	
- aanschafwaarde	0
- cumulatieve afschrijvingen	0
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>0</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>	
- investeringen	109.050
- afschrijvingen	-11.461
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>97.589</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>	
- aanschafwaarde	109.050
- cumulatieve afschrijvingen	-11.461
<b>STAND PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>97.589</b>

## Toelichting:

In 5.2.5 is een nadere specificatie opgenomen van het verloop van de materiële vaste activa op grond van art. 5a Regeling verslaggeving WTZi.

## 3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	5.325	4.031.662
<b>TOTAAL FINANCIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>5.325</b>	<b>4.031.662</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	
- aanschafwaarde	4.031.663
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>4.031.663</b>

## Mutaties in het boekjaar

- resultaat deelnemingen	-9
- desinvesteringen/aflossingen	-4.026.329

**MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)** **-4.026.338**

## Stand per 31 december 2014

- aanschafwaarde	4.031.654
- cumulatieve afschrijvingen	-4.026.329

**STAND PER 31 DECEMBER 2014** **5.325**

## Toelichting:

Stichting Espria heeft een 51% deelneming in Eveen Services BV. De 100% deelneming van Stichting Espria in de Kraamvogel Holding BV. is in 2014 verkocht aan Zorg in Nederland BV.

## 7. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	24.246	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.280.063	1.519.095
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	13.407
Vooruitbetaalde bedragen	4.840	0
Nog te ontvangen bedragen	1.873.109	41.817
<b>TOTAAL VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA</b>	<b>5.182.258</b>	<b>1.574.319</b>

## Toelichting:

De balanspost nog te ontvangen bedragen 2014 betreft met name te ontvangen bedragen betreffende de verkoop van Kraamvogel Holding BV.

## 9. LIQUIDE MIDDELEN

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Banken	16.168.934	9.068.672
<b>TOTAAL LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>16.168.934</b>	<b>9.068.672</b>

**PASSIVA****10. EIGEN VERMOGEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	6.028.441	5.008.301
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	10.812.331	5.404.841
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>	<b>16.840.772</b>	<b>10.413.142</b>

	Stand per 31 december 2013	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Stand per 31 december 2014
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsreserves	5.008.301	1.020.140	0	6.028.441
<b>TOTAAL COLLECTIEF GEFINANCIERD GEBONDEN VERMOGEN</b>	<b>5.008.301</b>	<b>1.020.140</b>	<b>0</b>	<b>6.028.441</b>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Algemene reserves	5.404.841	5.407.490	0	10.812.331
<b>TOTAAL NIET-COLLECTIEF GEFINANCIERD VRIJ VERMOGEN</b>	<b>5.404.841</b>	<b>5.407.490</b>	<b>0</b>	<b>10.812.331</b>

**Toelichting:**

De bestemmingsreserve betreft nog uit te voeren projecten uit hoofde van het investeringsfonds.

**13. OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN**

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	281.075	59.960
Belastingen en sociale premies	3.450	11.708
Kortlopende schulden groepsmaatschappijen	3.854.336	3.644.695
Nog te betalen kosten	474.473	545.148
<b>TOTAAL OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>4.613.334</b>	<b>4.261.511</b>

**14. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN**

Overige niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

**Fiscale eenheid**

Stichting Espria kent een fiscale eenheid BTW voor de gehele groep.

**5.2.5****MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA OP GROND VAN ART. 5A REGELING VERSLAGLEGGEVING WTZI****5.2.5.1****TOTAAL OVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA**

in Euro's	Niet-WTzi	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2014</b>		
- aanschafwaarde	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>		
- investeringen	109.050	109.050
- afschrijvingen	-11.461	-11.461
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>97.589</b>	<b>97.589</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>		
- aanschafwaarde	109.050	109.050
- cumulatieve afschrijvingen	-11.461	-11.461
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER OP BASIS VAN BEDRIJFSECONOMISCHE GRONDSLAGEN</b>	<b>97.589</b>	<b>97.589</b>

**5.2.5.2****NIET WTZI/WMG GEFINANCIERDE MATERIËLE VASTE ACTIVA**

in Euro's	Inventaris	Automatisering	Subtotaal Niet WTzi/WMG
<b>Stand per 1 januari 2014</b>			
- aanschafwaarde	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
<b>BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>			
- investeringen	18.150	90.900	109.050
- afschrijvingen	-1.361	-10.100	-11.461
<b>MUTATIES IN BOEKWAARDE (per saldo)</b>	<b>16.789</b>	<b>80.800</b>	<b>97.589</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>			
- aanschafwaarde	18.150	90.900	109.050
- cumulatieve afschrijvingen	-1.361	-10.100	-11.461
<b>BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER</b>	<b>16.789</b>	<b>80.800</b>	<b>97.589</b>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	10,0%	20,0%	0,0%

## 5.2.6

**TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2014****BATEN****19. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Overige	14.037.537	14.642.044
<b>TOTAAL OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>14.037.537</b>	<b>14.642.044</b>

**Toelichting:**

Onder overige opbrengsten zijn opgenomen de doorbelastingen van gemaakte kosten en de vergoeding voor investeringsprojecten.

**LASTEN****20. PERSONEELSKOSTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Personeel niet in loondienst	3.573.720	4.072.124
<b>TOTAAL PERSONEELSKOSTEN</b>	<b>3.573.720</b>	<b>4.072.124</b>

**Toelichting:**

Er is geen personeel in dienst bij Stichting Espria.

**21. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<b>Overige afschrijvingen:</b>		
-materiële vaste activa	11.461	0
<b>TOTAAL AFSCHRIJVINGEN</b>	<b>11.461</b>	<b>0</b>

**Toelichting:**

Vanaf 2014 wordt er afgeschreven op materiële vaste activa.

**23. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.833	228
Algemene kosten	9.325.363	7.005.299
<b>TOTAAL OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN</b>	<b>9.327.196</b>	<b>7.005.527</b>

**Toelichting:**

De stijging van de algemene kosten wordt met name veroorzaakt doordat bedrijfsonderdelen € 1,6 miljoen meer hebben gedeclareerd voor uitvoering van goedgekeurde projecten die worden gefinancierd uit het investeringsfonds.

Onder de algemene kosten is het gerealiseerde boekverlies ten bedrage van € 0,3 miljoen verwerkt als gevolg van de opheffing van Stichting Kinderopvang Hoogeveen.

in Euro's	31 december 2014	31 december 2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Boekwaarde activa	0	1.168.206
Vreemd vermogen	0	1.240.594

Per 31 december 2014 is Stichting Kinderopvang Hoogeveen opgeheven. De activiteiten overgedragen aan een derde partij. De resultaten tot en met 31 december 2014 zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening.

Onderstaand enkele kerncijfers met betrekking tot Stichting Kinderopvang Hoogeveen:

	2014	2013
Omzet	3.489.230	3.706.580
Kosten	3.713.681	3.891.250
Rentebaten	39.442	47.273
<b>Verlies uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>263.894</b>	<b>231.953</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1.328.515	84.015
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.004.916	-10.931

**24. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN**

in Euro's	2014	2013
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<b>Financiële baten:</b>		
Rentebaten	278.823	80.509
Resultaat deelnemingen	0	572.360
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	5.023.671	0
<b>Subtotaal financiële baten</b>	<b>5.302.494</b>	<b>652.869</b>

**Financiële lasten:**

Rentelasten	16	0
Resultaat deelnemingen	8	0
<b>Subtotaal financiële lasten</b>	<b>24</b>	<b>0</b>

<b>TOTAAL OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>5.302.470</b>	<b>652.869</b>
---	------------------	----------------

**Toelichting:**

In 2014 is de boekwinst van de verkoop van De Kraamvogel Holding B.V. verantwoord onder de overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten.

**26. BEZOLDIGING BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS**

De bezoldiging van bestuurders welke ten laste van Stichting Espria is gekomen over het jaar 2014 bedraagt € 0. De bezoldiging van toezichthouders en gewezen toezichthouders over het jaar 2014 bedraagt € 0. Beide bedragen zijn afgeleid uit de totale bijdrage van Stichting Espria (enkelvoudig) in de groepskosten van Stichting Espria waar de bezoldiging bestuurders en toezichthouders deel van uitmaakt. De bezoldiging van de functionarissen die over 2014 in het kader van de WNT verantwoord worden zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria.

**27. HONORARIA VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

De honoraria van de onafhankelijke accountant die over 2014 in de jaarrekening zijn verantwoord zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria.

### 5-3 OVERIGE GEGEVENS

#### 5-3-1 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De raad van bestuur van Stichting Espria heeft de jaarrekening 2014 vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2015 te Meppel.

De raad van commissarissen van Stichting Espria heeft de jaarrekening 2014 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2015 te Meppel.

5-3-2  
STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING  
In de statuten is bepaald, conform artikel 4, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Espria.

5-3-3  
RESULTAATBESTEMMING  
Het resultaat is verwerkt volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

5-3-4  
GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM  
Op 26 mei 2015 heeft de raad van bestuur een Letter of Support verstrekt aan Stichting Vegetarisch Zorgcentrum Felixoord. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen.

Op 30 maart 2015 heeft de raad van bestuur het besluit genomen de kinderopvangactiviteiten van Stichting Zorggroep Meander medio 2015 in een afzonderlijke stichting onder te brengen. De kinderopvangactiviteiten vertegenwoordigen een omzet van circa € 1,0 miljoen en 18,8 FTE medewerkers.

Per 1 januari 2015 zijn de activiteiten van Stichting Particura vestiging Friesland (incl. Kinderman) overgedragen aan Freya Zorg & Welzijn. Daarnaast zijn de begeleidingsactiviteiten van de vestiging in Groningen van Stichting Particura per 1 januari 2015 overgedragen aan De Nieuwe Zorg Thuis en zijn de verzorging- en verplegingsactiviteiten van deze vestiging per 1 maart 2015 overgedragen aan umcGroningen Thuis BV.

5-3-5  
ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS  
De ondertekening van de jaarrekening en daarmee de vaststelling en goedkeuring door de raad van bestuur respectievelijk de raad van commissarissen heeft op 26 mei 2015 te Meppel plaatsgevonden.

#### Origineel getekend door raad van bestuur

dhr. M.W. Meerdink, voorzitter  
dhr. A.Th.J.M. Zuure  
mw. T.T.M. van Grinsven  
dhr. J.L. Kauffeld

#### Orgineel getekend door raad van commissarissen

dhr. H.C.P. Noten, voorzitter  
dhr. P.A.M. Loven  
dhr. L. Geut  
mw. B. Fransma  
mw. B.E. Baarsma  
dhr. R. Steenbeek  
dhr. A.A. Westerlaken

### 5-3-6 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

**Aan:** de raad van commissarissen en de raad van bestuur van Stichting Espria

#### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2014 van Stichting Espria te Meppel gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014 en de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### *Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur*

De raad van bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de in Nederland geldende Regeling verslaggeving WTZi en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag overeenkomstig Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 'Zorginstellingen'. De raad van bestuur van de stichting is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

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

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

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de raad van bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

#### *Oordeel*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Espria per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de bepalingen van en krachtens de WNT.

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

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT en de brief van VWS d.d. 20 februari 2015 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT zoals bepaald en verantwoord door Stichting Espria als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum.

#### Verklaring betreffende het jaarverslag

Wij vermelden dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

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

Ingevolge artikel 2 Regeling verslaggeving WTZi juncto artikel 2:393 lid 5 onder e BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd.

Rotterdam, 26 mei 2015  
**PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.**

Origineel getekend door **drs. A. Terlouw RA**



# Bijlage 1.

## KERNGEGEVENS

KERNGEGEVENS	2014	2013	2012
<b>Kerngegevens Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT)</b>			
<i>Cliënten per einde verslagjaar</i>			
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp	2894	3.138	3.319
Aantal cliënten met verblijf op basis van een volledig pakket thuis (VPT)	106	114	108
Aantal extramurale cliënten (inclusief cliënten met begeleiding of dagbesteding (op basis van de functies BGI en/of BGG) voor zover niet opgenomen in een instelling)	22.985	24.196	23.648
<i>Capaciteit</i>			
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar, inclusief vroegere gezinsvervangende tehuizen	3.256	3.538	3.561
<i>Productie</i>			
Aantal dagen zorg met verblijf	1.084.008	1.192.706	1.248.898
Aantal dagen op basis van volledig pakket thuis (VPT)	39.085	37.453	29.185
Aantal dagdelen dagbesteding (op basis van de functie Begeleiding in groepsverband (BGG))	150.339	173.685	171.721
Aantal uren extramurale productie (exclusief dagbesteding op basis van de functie Begeleiding in groepsverband (BGG) en Wmo-zorg)	4.466.690	4.733.810	4.832.628
<i>Personeel</i>			
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	12.616	15.289	15.003
Aantal fte in loondienst per einde verslagjaar	7.795	7.700	7.749
<i>Bedrijfsopbrengsten (in € miljoen)</i>			
Totaal bedrijfsopbrengsten	526	565	568
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	467	481	507
Waarvan dbc's / dbc zorgproducten	20	19	0
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	39	65	61
<i>Meerbedkamers verpleeghuizen</i>			
Aantal kamers met één bed	982	999	869
Aantal kamers met twee bedden (niet bestemd voor gehuwden/samenwonenden)	241	292	322
Aantal kamers met drie bedden	6	6	16
Aantal kamers met vier bedden	1	3	10
Aantal kamers met vijf bedden	0	0	0
Totaal aantal kamers	1.230	1.300	1.217
<b>Kerngegevens Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)</b>			
<i>Cliënten</i>			
Totaal aantal patiënten/cliënten in zorg/behandeling in verslagjaar	21.579	25.033	27.851
Aantal patiënten/cliënten in zorg/behandeling op 31 december van verslagjaar	11.908	14.331	15.224
Waarvan Zorg Zwaarte Pakket (ZZP)-patiënten/cliënten in zorg/behandeling op 31 december van verslagjaar	379	350	427
<i>Capaciteit</i>			
Het aantal bedden/plaatsen dat beschikbaar is voor dagelijkse planning van opnames, verblijf of voor dagbehandeling.	908	908	908

KERNGEGEVENS	2014	2013	2012
<i>Productie Zorgverzekeringswet</i>			
Aantal in verslagjaar geopende DBC's	15.376	18.751	18.561
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's	16.911	19.379	20.139
<i>Productie AWBZ</i>			
Aantal ZZP-dagen met verblijfszorg exclusief forensische zorg in justitieel kader	121.575	147.088	152.196
Aantal geleverde dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	29.890	26.058	16.237
<i>Personeel GGZ</i>			
Totaal aantal GGZ personeelsleden in loondienst op 31 december van het verslagjaar	2.483	2.798	2.619
Totaal aantal fte in loondienst einde verslagjaar	1.919	2.072	1.986
<i>Bedrijfsopbrengsten (in € miljoen)</i>			
Totaal bedrijfsopbrengsten	162	164	159
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	68	154	149
- Zorgverzekeringswet	0	87	80
- AWBZ	50	50	51
- Justitie	17	17	18
Waarvan DBC's / DBC zorgproducten	81	-	-
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	13	10	10
<b>Kerngegevens Gehandicaptenzorg (GHZ)</b>			
<i>Cliënten</i>			
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp met dagbesteding (dagbesteding staat aan)	483	508	476
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp zonder dagbesteding (dagbesteding staat uit)	41	51	45
Aantal cliënten met verblijf op basis van volledig pakket thuis (VPT)	0	0	0
Aantal extramurale cliënten (inclusief cliënten met dagbesteding voor zover niet opgenomen in een instelling)	769	682	679
<i>Capaciteit</i>			
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar, inclusief vroegere gezinsvervangende tehuizen.	539	536	518
<i>Productie</i>			
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	169.482	171.495	174.574
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	12.283	13.688	12.197
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis (VPT)	0	0	0
Aantal dagdelen dagbesteding	86.610	74.780	73.581
Aantal uren extramurale productie	81.562	81.449	86.051
<i>Personeel</i>			
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.169	1.066	1.059
Aantal fte in loondienst per einde verslagjaar	724	722	723
<i>Bedrijfsopbrengsten (in € miljoen)</i>			
Totaal bedrijfsopbrengsten	58	59	59
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	54	55	55
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	4	4	4

## Bijlage 2.

# SAMENSTELLING

---

# RAAD VAN BESTUUR

---

Dhr. M.W. (Marco) Meerdink (1958)

Functie Espria: voorzitter Raad van Bestuur

Benoemd: 1 februari 2010

Relevante nevenfuncties: Lid bestuur Actiz

Dhr. J.L. (John) Kauffeld (1954)

Functie Espria: vice voorzitter Raad van Bestuur

Benoemd: 8 april 2008

Relevante nevenfuncties: Bestuurslid VNO-NCW Noord

Dhr. A.Th.J.M. (Anton) Zuure (1955)

Functie Espria: lid Raad van Bestuur

Benoemd: 8 april 2008

Relevante nevenfuncties: commissaris Stadsherstel  
Den Haag en omgeving N.V., commissaris Tomingroep BV

Mw. T.T.M. (Tiana) van Grinsven (1970)

Functie Espria: lid Raad van Bestuur

Benoemd: 1 januari 2013

# COLOFON

## Verantwoording

Espria legt in dit Jaarverslag 2014 verantwoording af over haar prestaties in het boekjaar 2014.

Met dank aan cliënten, hun verwanten en medewerkers van Eveen, De Trans, Icare, Meander en GGZ Drenthe voor hun medewerking aan de fotografie.

## Redactie

Gerlof Meijer, Thomas R. Hofhuis

## Coördinatie en Ondersteuning

Ronald van Veen

## Vormgeving

More Creative, Amsterdam

## Productie

Uitgave: 2014 Gedrukte oplage: 20

## Online

Online versie met Pdf en InfoGraphic: [www.espria.nl/jaarverslag2014](http://www.espria.nl/jaarverslag2014)

## In opdracht van

Espria

Dit is een uitgave van Espria. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, film, of welke andere wijze dan ook zonder vooraf schriftelijke toestemming van Espria.

## Contactpersoon

Gerlof Meijer, Secretaris Raad van Bestuur Espria

## Espria

Postadres: Postbus 900, 7940 KE Meppel

Bezoekadres: Blankenstein 400, 7943 PH Meppel

Telefoon: 088 38 33 488 Fax: 088 38 33 499

E-mail: [info@espria.nl](mailto:info@espria.nl) Internet: [www.espria.nl](http://www.espria.nl)

