

GGzE

*laat mensen  
groeien*



GGzE



**JAARREKENING**  
**2017**





# Jaarrekening 2017





## VERKORT BESTUURSVERSLAG BIJ DE JAARREKENING

Op een duidelijke en aantrekkelijke manier verantwoording afleggen aan onze stakeholders over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties. Dat is ons doel met het bestuursverslag.

Er is één jaarverslag en separaat deze jaarrekening. In het voorwoord van de jaarrekening treft u overeenkomsten aan met diverse hoofdstukken van het jaarverslag. Beide documenten horen bij elkaar. Uiteraard worden ook de elektronische bijlagen gevuld op [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl) (DigiMV).

### Algemene informatie

Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen (hierna GGzE) biedt hulp en ondersteuning aan mensen met ernstige, meervoudige en vaak langdurende psychiatrische problemen. Samen met de cliënt en de naasten bepalen we welke behandeling het beste aansluit op de behoefte van de cliënt. Het zo goed mogelijk functioneren en deelnemen aan de maatschappij is daarbij het uitgangspunt. GGzE investeert in het bijzonder in een gezondmakende en gastvrije behandelomgeving, omdat zij van mening is dat dit het herstel ten goede komt. Als gevolg van de toenemende specialisatie in de zorg is voor GGzE en haar cliënten een goede samenwerking met ketenpartners van groot belang. We leven in een sterk veranderende wereld. Dit geldt op veel fronten en ook voor instellingen als GGzE. Landelijk zien we de ontwikkeling richting de nieuwe GGZ: het accent ligt veel meer op het zorg bieden in de wijk, inwoners worden dicht bij huis in de context van hun sociale netwerk en hun omgeving, geholpen in hun eigen herstel, e-producten worden versneld ingezet en de mentale kracht van cliënten en ervaringsdeskundigen wordt (h)erkend en versterkt. Om als GGzE goed te kunnen anticiperen op de nieuwe wereld hebben we in 2015 door middel van de Next Level Planetree-reis opnieuw gekeken naar een vernieuwde koers voor GGzE. Dit heeft geleid tot een nieuwe missie en visie waarin de reis van de cliënt (patient-journey) centraal staat.

### Missie

GGzE 'laat mensen groeien' door mensgerichte behandeling en begeleiding bij psychische problemen.

### Visie

GGzE wil 'een inspirerende community voor mentale kracht zijn', waar cliënten en medewerkers geïnspireerd worden om de persoonlijke doelen in hun leven te verwezenlijken.

Een community is een groep mensen die zich met elkaar verbindt omdat ze gemeenschappelijke doelen en gemeenschappelijke waarden hebben. Leden van een community wisselen informatie met elkaar uit, waarderen elkaar en helpen elkaar. Onze community bestaat uit cliënten, naasten, medewerkers, burgers en andere organisaties. Wij zijn niet exclusief, maar willen juist inclusief zijn en samen mensen ondersteunen om in hun kracht te komen en te blijven. Ons doel is om cliënten optimaal te laten participeren in de maatschappij.

Mensen met een psychische kwetsbaarheid worden vaak gezien als burgers die niet kunnen opkomen voor zichzelf, die niet helemaal meetellen of er zijn andere vooringenomenheden. Wij zien psychische kwetsbaarheid als een kracht. Een kracht om uit een dal te kunnen geraken, maar ook een kracht om die kwetsbaarheid om te kunnen zetten in een kwaliteit. Een mentale kracht dus.

Wij zijn ervan overtuigd dat mensen meer tevreden zijn wanneer ze vanuit mentale kracht een bijdrage leveren aan de samenleving. Daarom (be)handelen we vanuit ons hart en geven we ruimte aan talent, creativiteit en humor. We stimuleren eigen regie bij cliënten en medewerkers en we zijn trots op bijzonder zijn. We realiseren ons dat moed noodzakelijk is om ons eigen pad te kiezen, maar ook om grenzen aan te geven en elkaar beter aan te spreken.

#### Planetree & groeigebieden

Planetree is en blijft voor ons de kapstok. Planetree is een innovatief internationaal zorgconcept dat gericht is op het realiseren van de best mogelijke mensgerichte zorg. Tegelijkertijd creëert het een inspirerende werkomgeving voor medewerkers. De drie pijlers (betere zorg, helende omgeving en gezonde organisatie) en de twaalf componenten blijven de handvaten voor het routeplan. Afgelopen jaar stonden zeven groeigebieden centraal die gebaseerd zijn op de Planetree-componenten. Door te investeren in deze specifieke groeigebieden wordt er extra aandacht besteed aan combinaties van Planetree-componenten. In 2017 vond de hercertificering van Planetree plaats. De resultaten op de eerste drie en meest essentiële componenten van Planetree zijn positief: cliënten hebben daadwerkelijk regie op hun behandeling, worden goed geïnformeerd, er wordt rekening gehouden met hun wensen en voorkeuren, naasten worden goed betrokken en de inhoud van de zorg wordt als positief ervaren. Meer informatie hierover is te vinden in het jaarverslag.

#### Organisatiestructuur

Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen behoort tot concern GGzE. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen te Eindhoven.

De Raad van Bestuur van GGzE bestuurt onder toezicht van de Raad van Toezicht en in goed overleg met de binnen GGzE functionerende adviesorganen. Ze is eindverantwoordelijk voor de algemene gang van zaken, beleidsvorming en beleidsuitvoering van concern GGzE. Ze voert de taak als collegiaal bestuur uit. Eén lid is benoemd als voorzitter. Er is geen sprake van portefeuilleverdeling, maar een verdeling van aandachtsgebieden. De besluitvorming over onderwerpen vindt plaats in de wekelijkse vergadering van de Raad van Bestuur waar ook de Geneesheer-directeur bij aanwezig is.



De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke functie. De Raad van Toezicht heeft verschillende adviescommissies: Kwaliteit, HRM en Veiligheid (KHV), Governance, Auditcommissie en Remuneratiecommissie.

GGzE onderschrijft de Zorgbrede Governancecode (2017). Bestuurders en toezichthouders van GGzE herkennen zich in de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid en laten zich hierop aanspreken. Eens per jaar wordt door de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht een functioneringsgesprek gehouden met de leden van de Raad van Bestuur. In dit gesprek bespreekt de Raad van Toezicht tevens risico's op belangenverstremming en komen de arbeidsvoorwaarden aan de orde. De Wet Normering Topinkomens geldt hierbij als uitgangspunt. De beloning van de bestuurders is in lijn met deze wet, zie ook de jaarrekening. Hierin zijn ook de declaraties van de bestuurders opgenomen.

Het middelpunt van de organisatie vormen de cliënten en hun naasten. De zorg aan cliënten wordt geleverd door 100 zelforganiserende teams. De teams maken onderdeel uit van in totaal 11 eenheden. Zij worden gefaciliteerd door integraal of duaal management. Een directieteam faciliteert op hun beurt weer het management. Per eenheid is er een eerste-geneeskundige die zorg draagt voor het medisch inhoudelijk beleid. De geneesheer-directeur doet dit voor de hele instelling.

### BV's

GGzE heeft de volgende vennootschappen: GGzE Holding BV, Promenzo BV, GGzE ICT BV en MHFA Nederland BV. De aandelen van de BV's zijn in handen van stichting GGzE. In de drie eerstgenoemde BV's vindt geen activiteit plaats. In de laatstgenoemde wel.

2017 Was een belangrijk jaar voor Mental Health First Aid (MHFA) Nederland, een training voor eerste hulp bij psychische klachten. In de loop van het jaar sloten steeds meer licentienemers zich aan, waardoor de cursus in bijna het gehele land beschikbaar kwam. Er is een overleg van licentienemers gestart ter ondersteuning van de licentienemers en om gezamenlijk de cursus verder uit te dragen. Dit overleg is tevens een platform om de licentieraad, die tweemaal per jaar plaatsvindt, voor te bereiden.

In 2017 is gestart met de vertaling van het jeugdprogramma: Youth Mental Health First Aid (YMHFA), een cursus voor volwassenen die wonen en/of werken met jongeren/adolescenten. Naar verwachting kan in april/mei 2018 worden gestart met de uitrol van YMHFA.

Voor trainers zijn vanaf medio 2018 twee programma's beschikbaar: het programma MHFA voor volwassenen en het programma MHFA voor jeugd. Ook bestaat de mogelijkheid om na het volgen van een volledig onderdeel gecertificeerd te worden voor beide cursussen.

MHFA Nederland heeft zich in 2017 op verschillende congressen en symposia gepresenteerd en ook is er diverse malen media-exposure geweest.

### Gedragscode

'Zo doen wij dat hier'; zo geven mensen vaak aan wat de gewenste waarden en normen binnen een organisatie zijn. Ook concern GGzE heeft zulke waarden en normen. Deze staan omschreven in de gedragscode die gebaseerd is op de Planetree-principes. Uit respect voor elkaar hoort elke medewerker zich aan deze gedragsregels te houden. De gedragsregels zijn te vinden op het intranet van de instelling.

GGzE heeft in 2017 vijf waarden genoemd, die het richtsnoer vormen voor ons handelen in het contact met de cliënten en elkaar:

- iedere medewerker doet ertoe en weet waar GGzE voor staat
- je behandelt anderen zoals je zelf behandeld wilt worden
- als we fouten maken dan leren we daarvan
- deskundigheid, vernieuwing, integriteit en humor staan voorop
- leiderschap is dienend en verbindend

### Financiële indicatoren

GGzE sluit het jaar 2017 met een positief resultaat.

|   | 2017        | 2016        |
|---|-------------|-------------|
| Rentabiliteit: resultaat/totale opbrengst                                 | 0,2%        | 0,3%        |
| Liquiditeit (Quick ratio = vlottende activa/kortlopende schulden)         | 105%        | 120%        |
| Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)                        | 27%         | 27%         |
| Weerstandsvermogen volgens WfZ (totaal eigen vermogen/totaal opbrengsten) | 31%         | 31%         |
| Resultaat (in €'s)  | 269.065     | 472.235     |
| Omzet (in €'s)  | 173.551.590 | 171.764.310 |
| Investerings (in €'s)   | 8.779.270   | 6.860.328   |

De rentabiliteit bedraagt 0,2% en sluit daarmee aan bij het financieel lange termijnplan (hierna FLTP), waarin de jaren 2016-2018 gekenmerkt zijn als transitiejaren voor GGzE. In 2017 is extra geld uitgegeven als gevolg van de schaarste op de arbeidsmarkt, waardoor relatief veel personeel ingeleend moest worden. Ook het verbeterplan van de Woenselse Poort heeft extra middelen gekost. De verkoop van enkele woningen had daarentegen een boekwinst in zich die we onder andere aangewend hebben voor het aanvullen van de voorzieningen voor 2018. Er is een reorganisatievoorziening ter grootte van € 1,8 miljoen voor de afwikkeling van diverse verandertrajecten, die vooral samenhangen met de transitie naar zelforganisatie.

De liquiditeitsbehoefte is geeïndigd op +/- € 9,9 miljoen en komt daarmee uit op de uitkomst in de liquiditeitsbegroting van 2017. Met name de betalingsachterstand bij de gemeenten is een belangrijk aandachtspunt geweest. Daardoor was het nodig gebruik te maken van de kredietfaciliteit van de bank. De facturaties van de overige financieringsvormen zijn goed op orde. In 2017 is geen nieuwe langlopende financiering aangetrokken, ondanks de hoge aflossingen van € 10 miljoen per jaar.

De renteswaps zijn zo afgesloten dat dit voor GGzE geen derivatenrisico's tot gevolg heeft. Voor een nadere toelichting op beleid en doelstelling van financieel risicobeheer wordt verwezen naar paragraaf "Financiële instrumenten en risicobeheer" zoals opgenomen in de jaarrekening onder paragraaf 1.4.2 "Grondslagen van waardering van activa en passiva".

De solvabiliteit is stabiel op 27% hetgeen boven de streefnorm voor eind 2017 (25%) was. De solvabiliteit is negatief beïnvloed door het slechte betaalgedrag van de gemeenten, waardoor de balans is verlengd. Met de huisbankier zijn nieuwe afspraken gemaakt over de rekening courant faciliteit. Periodiek vindt afstemming plaats met de huisbankier over de gestelde voorwaarden in de bankconvenant. Hieruit is voortgekomen dat GGzE voldoet aan deze voorwaarden.

Er wordt een zeer terughoudend beleid met betrekking tot de investeringen gevoerd. De investeringen verhouden zich tot het FLTP. Naast de renovatie bij Klinische Behandeling Organische Psychiatrie (KBOP) in 2018 staan geen grote investeringen in vastgoed gepland tot 2020. De ICT infrastructuur is in 2017 vervroegd overgegaan naar Unica.



### Gezonde financiële resultaten vormen een goede basis voor de toekomst

GGzE heeft anno 2017 een financieel gezonde uitgangspositie. Deze positie vormt de randvoorwaarde om als bedrijf onze maatschappelijke functie te kunnen uitoefenen. In ons financieel lange termijn plan (FLTP) worden de kaders aangegeven waarbinnen we de keuzes voor de bedrijfsvoering maken. Dit FLTP is het financiële kompas. Het risicoprofiel van GGzE is de afgelopen jaren sterk veranderd en deze verandering neemt de komende jaren alleen maar toe als gevolg van alle ontwikkelingen in de GGZ-branchen (transities, bezuinigingen, prestatiebekostiging). Gezien de vele onzekerheden bestaat het FLTP uit enkele scenario's afhankelijk van de kracht van de ontwikkelingen die op ons afkomen. Jaarlijks worden de uitgangspunten voor de verschillende stuuroverzichten (kasstroom, balans, investeringsbegroting en exploitatiebegroting) geactualiseerd. Periodieke monitoring vindt plaats met behulp van een adequate planning- en controlcyclus. In 2017 zijn belangrijke stappen gezet, die de Plan-Do-Check-Act verder hebben verbeterd. De opdracht voor de komende jaren is vooral het werk slimmer en in verdere samenwerking met de ketenpartners te organiseren, waardoor de wendbaarheid van de organisatie vergroot wordt.

### Planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus van GGzE is gebaseerd op het meerjarenbeleidsplan en is ingericht op basis van de Planetree-componenten. Het FLTP is onderdeel van dit meerjarenbeleidsplan. Op basis van het meerjarenbeleidsplan GGzE-breed wordt elk jaar een jaarplan gemaakt. De voortgang wordt drie keer per jaar gemonitord aan de hand van een vast format (viermaandsrapportage). Het jaar eindigt met dechargegesprekken. Onderdeel van het meerjarenbeleidsplan vormt een strategiekaart met kritische succesfactoren en een strategie- en risicokaart met bijbehorende prestatie-indicatoren. Hierin staan de doelen die we bereikt willen hebben. Zowel de kritische succesfactoren als de prestatie-indicatoren zijn weergegeven in de vorm van een balanced score-card, die voor Planetree is bewerkt. Met kleuren is aangegeven of de factoren betrekking hebben op Betere Zorg, Helende Omgeving of Gezonde Organisatie. Deze stuurparameters zijn doorvertaald naar de dashboards van de eenheden en zelforganiserende teams. Voor de teams en managers zijn hiervoor dashboards ingericht, waarvan het grootste gedeelte van deze stuurinformatie realtime beschikbaar is.

### Gezonde financiële resultaten vormen een goede basis voor de toekomst

Focus in de sturing ligt op een positieve kasstroom, een positieve operationele bedrijfsvoering, een verdere opbouw van de solvabiliteit en het binnenhalen van nieuwe (derde) geldstromen. Voor boekjaar 2018 wordt wederom een positief resultaat en een positieve (operationele) kasstroom verwacht. De jaarlijkse investeringen zijn voor de komende boekjaren naar verwachting stabiel en liggen op het niveau van het FLTP. Er wordt een zeer terughoudend investeringsbeleid gevoerd. In 2018 hoeft geen beroep te worden gedaan op de kapitaalmarkt. Het totale personeelsbestand laat in het komende boekjaar naar verwachting een beperkte stijging zien, welke tred houdt met een hogere omzet.

### Meerjarenbeleidsplan vanaf 2019

GGzE is gestart met de ontwikkeling van een nieuw meerjarenbeleidsplan. Het meerjarenbeleidsplan Planetree Next Level is in 2018 afgerond. Het jaar 2018 heeft als motto "Vieren en vooruitkijken". Het vooruitkijken duidt op een koersbepaling voor de komende 3 tot 5 jaar. In de afgelopen jaren zijn een aantal mooie successen gehaald, denk aan de cafeïnedalers, de B&B en de samenwerking met PSV. Ook het traject van zelforganisatie hoort hierbij. Aan de hand van belangrijke ontwikkelingen in de zorg worden de kaders voor het nieuwe meerjarenbeleidsplan neergezet. Innovatieve ideeën zoals Redesigning Psychiatry en Positieve psychiatrie en het toepassen van E-health zullen een plek krijgen in het plan.

### Voornaamste risico's en onzekerheden

Afgelopen jaren zijn door GGzE de belangrijkste risico's van dit moment in kaart gebracht. Deze risico's zijn gekoppeld aan de doelen van GGzE en zijn ook op eenzelfde manier weergegeven als de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Dit overzicht met risico's wordt gebruikt in de voortgangsgesprekken over de jaarplannen. Verder is op een laagdrempelige manier het denken over de risico's en risicomanagement onder de aandacht van alle medewerkers gebracht.

Een goede bedrijfsvoering wordt gekenmerkt door het zoeken naar een optimale balans tussen risico en rendement. De essentie van risicomanagement komt neer op het voorkomen van verrassingen, een doel dat in de praktijk nagenoeg iedere manager en medewerker nastreeft. Effectief performance- en risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met cultuur en leiderschap. Door middel van een gedegen administratieve organisatie en toereikende interne beheersingsmaatregelen, waaronder een gedetailleerd procuratie- en autorisatiereglement, worden diverse (fraude)risico's tot een aanvaardbaar niveau teruggebracht. Gezien de veranderende omgeving waarin GGzE zich bevindt, stijgt de behoefte aan transparantie sterk. GGzE streeft dan ook naar een cultuur van openheid, van fouten mogen leren, veranderingsbereidheid en waarbij het denken vanuit kansen en risico's centraal staat. Next Level Planetree is leidend bij deze verandering.

Risico's zijn gekoppeld aan de doelen van GGzE en vormen een integraal onderdeel van de planning en control-cyclus en dus ook van de voortgangsgesprekken die door de Raad van Bestuur en directie met de managers worden gevoerd. Voor de risico's zoals GGzE die inschat wordt verwezen naar de bijgevoegde risicokaart (zie bijlage bij de jaarrekening), die aansluit bij de kaart met strategische doelen. Beide kaarten zijn gebaseerd op de Planetree doelen. Hieronder nemen we de genoemde risico's door.

### Financieel perspectief

- De toenemende regel- en verantwoordingsdruk in de GGZ, de grote diversiteit en schotten tussen de verschillende financieringsstromen, de grote verschillen tussen de af te sluiten contracten met zorgfinanciers (zelfs binnen eenzelfde financieringsstroom) en het aantal contracten is tot extreme hoogte toegenomen. Voor de uitkomsten van het zelfonderzoek ZVW is een voorziening gevormd.

Als GGzE werken we toe naar een situatie waarbij transparantie en wederzijds vertrouwen als uitgangspunt voor informatie-uitwisseling in de keten geldt. Bij horizontaal toezicht hoort zowel vertrouwen als control, het zijn twee kanten van dezelfde medaille.

Het op tijd deponeren van het jaarverslag, de jaarrekening 2017, alsmede de managementletter van de accountant, laten zien dat de kwaliteit van de interne administratieve organisatie en interne controle van een goed niveau zijn.

- De transitie van de WMO naar de gemeenten (sociaal domein en Kinderen en Jeugd) en het Ministerie van Justitie heeft in 2017 verder vorm gekregen; in meerdere opzichten bevindt deze beweging zich nog in de pioniersfase en is vanuit control-perspectief zeer arbeidsintensief en inefficiënt.



- Er is een tekort aan beschikbare behandelaren, waardoor relatief veel inhuur van gekwalificeerd personeel plaatsvindt. Door het tekort aan deze behandelaren zou niet in alle gevallen de gewenste zorg geleverd kunnen worden en worden productieafspraken met de financiers mogelijk niet gehaald. Om dit te voorkomen wordt personeel ingeleend, dat is echter een duurder alternatief. GGzE tracht met diverse initiatieven de aantrekkingskracht op nieuw personeel te vergroten.
- Daarnaast ervaren bankiers de laatste jaren toename van risico's in de zorgsector. Samen met de ontwikkelingen in de Europese regelgeving voor de banksector (Basel 3), betekent dit dat bankiers steeds meer terughoudend zijn in het verstrekken van kredieten aan zorgaanbieders. GGzE ervaart dit met name rond de financiering van haar werkkapitaal.
- Het rentepercentage voor de bestaande leningen met rentevervalmomenten tot 2019 is reeds vastgelegd. Verder volgt GGzE de marktwaarde van de vier bestaande swaps binnen de huidige financiering van € 52 miljoen. Voor deze swaps is de zogenaamde 'Bijstortverplichting' ('Margin Call') uitgesloten. Daardoor is het risicoprofiel van deze swaps vergelijkbaar met dat van de andere lange financieringen.
- De overheid heeft als beleid dat de kosten van vastgoed en van de financiering door middel van integrale bekostiging door zorgaanbieders in hun tarieven in rekening moeten worden gebracht bij de zorgverzekeraars. Hierdoor lopen instellingen bezettingsrisico's, die in combinatie met de geprognosticeerde afbouw van bestaande klinische capaciteit extra druk geven op de dekking van de kapitaallasten. Op basis van periodieke interne financiële analyses blijkt dat, ondanks deze extra druk op de dekking van de kapitaallasten, er geen indicaties zijn voor bijzondere waardeverminderingen (impairments) op vastgoed.
- Het grootste financiële risico zit in de onzekerheid over het normenkader ZVW 2015-2017. De richting die we als GGzE kiezen is "horizontaal toezicht, horizontaal samenwerken" waardoor preventief afspraken vroegtijdig met de verschillende stakeholders gemaakt worden. Hier ligt een belangrijke opdracht voor de komende jaren.
- Het landelijk verbeterplan "Het roer om" scheidt perspectief op een drastische vermindering (tot 50%) van de administratieve, verplichte verantwoordingsdrang. GGZ Nederland doet onderzoek naar de aard en de impact van de regeldruk en de administratieve lasten. Voor het eerst zijn de administratieve lasten onderzocht in alle domeinen waar de GGZ werkzaam is. Het resultaat is een rapport dat nog eens de urgentie benadrukt om haast te maken met het verminderen van de administratieve lasten in het belang van de cliënt en de professional. De aanbevelingen worden door middel van een activiteitenplan uitgevoerd.

#### Cliëntperspectief

- Meer flexibiliteit in de organisatie

GGzE heeft, startend in 2015, onder de noemer Next Level Planetree, haar strategische verkenning op de toekomst gedaan en tevens een grote organisatorische verandering naar zelforganisatie doorgevoerd. Deze is in 2017 geëvalueerd. Duidelijk is dat GGzE nog steeds zoekende is hoe zelforganisatie op een goede manier vorm te geven: 50% van de teams is goed op weg, 25% nog niet en 25% is zoekende.

- Negatieve publiciteit: verbeteringen doorgevoerd in De Woenselse Poort

In 2016 constateerde de Inspectie Veiligheid en Justitie dat het werk- en leefklimaat van De Woenselse Poort verbetering behoeft. 2017 stond dan ook in het teken van het verbeteren van de zorg in De Woenselse Poort. De Inspectie Veiligheid en Justitie en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd hebben De Woenselse Poort dan ook regelmatig bezocht. Aan het einde van het jaar hebben de Inspecties aangegeven tevreden te zijn over de voortgang die we met elkaar hebben gemaakt. Ze vinden dat we veel hebben bereikt in toch zo'n relatief korte tijd.

- Architectuur, interieur en milieu

Gebouwen en fysieke omgeving dragen bij aan herstel en welzijn. In 2017 hebben we de ruimtelijke kwaliteiten van onze gebouwen gemeten met OAZIS, een meetinstrument dat TNO ontwikkeld heeft om de Healing Environment te bepalen. OAZIS is als een thermometer. Aan de hand van een aantal thema's wordt een gebouw(ontwerp) nagelopen. Het gaat om thema's waarvan wetenschappelijk is aangetoond, dan wel zeer aannemelijk is, dat zij een positief effect hebben op de (zieke) mens.

De uitkomsten van dit onderzoek lieten met name verbetermogelijkheden zien op de thema's beleving en uitstraling. We hebben voor een kleine 20 panden een verbeterplan gemaakt en uitgevoerd, zo hebben we onder andere wachtkamers gastvrijer gemaakt, verlichting verbeterd en keukens vervangen. Verder zijn in 2017 weer meer verpleegposten afgebouwd. Dit krijgt een verder vervolg in 2018.

### Interne processen

- Meer stuurinformatie

Met de ontwikkeling van de zelforganiserende teams is het cruciaal dat deze teams over stuurinformatie beschikken. In 2017 zijn teamdashboards ingericht voor managers en teams, waardoor het grootste gedeelte van deze stuurinformatie realtime beschikbaar is. De stuurinformatie op centraal niveau is naar tevredenheid aangepast aan de nieuwe organisatiestructuur.

- Onvoldoende aandacht voor persoonlijke groei van medewerkers

GGzE gelooft in de talenten van haar medewerkers. Met de slogan 'Laat mensen groeien' zoeken we met medewerkers naar mogelijkheden om daadwerkelijk in hun werk te groeien. Dit kan door trainingen en opleidingen, maar ook door te wisselen van baan, binnen of buiten GGzE. Voor 2017 was het doel om mensen die noodgedwongen naar een andere baan op zoek moesten naar aanleiding van de reorganisatie van 2016, daadwerkelijk naar een goede plek te helpen. Dit is in de meeste gevallen gelukt.

- Te grote afhankelijkheid van externe partijen

GGzE is afhankelijk van veel externe partijen en financiers. Deze samenwerking met en afhankelijkheid van vele externe partijen heeft impact op hoe de GGzE haar interne processen heeft ingericht. Het omgaan met de vele financieringsstromen toont echter ook de kracht van GGzE. We kunnen de totale keten van complexe psychiatrische problemen bedienen, van TBS met justitiële maatregelen tot integratie in de wijk. Dit risicoprofiel heeft dus zeker ook voordelen voor GGzE en vooral ook voor onze klanten. Een andere belangrijke externe partij is de leverancier van het EPD. De risico's die hiermee samenhangen proberen we af te dekken door een nauwe samenwerking en duidelijke contractafspraken.

### Leer- en groeiperspectief

- Beperkte verandervaardigheid van medewerkers

De zelforganisatie is tevens ingezet om het risico op beperkte verandervaardigheden van medewerkers en organisatie te minimaliseren.

- Leiderschapsstijl past niet bij de organisatie

In het kader van de beweging naar zelforganisatie is de managementlaag in 2016 fors aangepast. De Raad van Bestuur, directie en management zullen nog meer dan voorheen de teams ondersteunen en faciliteren. Met deze veranderingen verwachten wij de leiderschapsstijl aan te passen op de doelen van de organisatie.



- Informatie, innovaties en verbeteringen worden onvoldoende gedeeld

GGzE wil beter worden in het aanbieden van eHealth-producten. Een initiatief dat daarbij ondersteunt is de WELshop, een website met een online behandel- én coachingsaanbod. Een soort bol.com, maar dan van GGzE. Cliënten, maar ook andere geïnteresseerden, kunnen vanaf december 2017 via diverse zoekopties bij een passend online zorgproduct uitkomen. Behandelaren kunnen op een makkelijke manier opties aanbieden aan cliënten. In de toekomst kan ook waardering gegeven worden aan de behandelingen en coaching.

### Meer aandacht voor informatieveiligheid (AVG)

GGzE is gecertificeerd (NEN-ISO/IEC 27001:2013 en NEN 7510). In dit kader heeft er in 2017 een audit plaatsgevonden die een aantal verbeterpunten heeft opgeleverd. Daarnaast hebben we de voorbereidingen getroffen voor de invoering van de algemene verordening gegevensbescherming (AVG), die vanaf 25 mei 2018 wordt gehandhaafd. Om informatiebeveiligingsincidenten en datalekken te voorkomen zijn er optimalisaties doorgevoerd in de IT-infrastructuur, zoals een ander wachtwoordbeleid in het EPD en de voorbereiding voor beveiligd mailen en bestanden uitwisselen. Gebruik van ICT kan niet plaatsvinden zonder een goede beveiliging.

### Kamers cliënten uitrusten met slimme technologie

Voor de nachtzorg zijn op veel klinische kamers van cliënten al technologische voorzieningen aangebracht. Om technologie nog beter in te zetten in de behandeling van cliënten die klinisch bij GGzE verblijven realiseren we in 2018 in kamers Wifi waardoor cliënten gebruik kunnen maken van Internet en eHealth ter ondersteuning van hun behandeling. In 2017 zijn hiervoor de voorbereidingen getroffen.

### Virtual Reality (VR) wint terrein in de GGZ

2017 stond in het teken van de totstandkoming van de VR Hub; van projectplan tot realisatie. Durven te experimenteren en nieuwe mogelijkheden ontdekken onder het mom van samen doen en verbindingen leggen. Met de VR Hub biedt GGzE een fysieke plek om te ontdekken waar de toegevoegde waarde van Virtual Reality (VR) voor de geestelijke gezondheidszorg ligt. Daarom worden er samenwerkingen aangegaan met bedrijven, behandelaren en cliënten. 2018 gaat in het teken staan van het opzetten van proeftuinprojecten. Het is ook van belang om de technologie in te kaderen in de huidige en de te ontwikkelen zorgpaden en zorgtrajecten. Ook wordt gekeken hoe VR ingezet kan worden in onderwijs en training, door middel van een samenwerking met Fontys.

### Medimo in gebruik

Om het voorschrijven, toedienen en bestellen van medicatie volledig digitaal te kunnen uitvoeren en zo de kwaliteit van het medicatieproces te verbeteren, hebben we een nieuw elektronisch medicatiesysteem Medimo in gebruik genomen.

Tot slot

Hoewel altijd verbeteringen mogelijk zijn, is de Raad van Bestuur van mening dat door de wijze waarop planning en control plaatsvindt en op risico's wordt geanticipeerd GGzE 'in control' is.

Wij gaan door op de ingeslagen weg, GGzE laat mensen groeien!

april 2018

W.G.  
J.W.M. Verbugt

W.G.  
Drs. M.L.J.W. Vossen MHA



|  |           |
|--|-----------|
| <b>VERKORT BESTUURSVERSLAG BIJ DE JAARREKENING</b>       | <b>3</b>  |
| <b>INHOUDSOPGAVE</b>                                     | <b>13</b> |
| <br>   |           |
| <b>1 Jaarrekening 2017</b>                               | <b>15</b> |
| 1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017          | 16        |
| 1.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2017         | 17        |
| 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht                    | 18        |
| 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling      | 19        |
| 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans             | 32        |
| 1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa              | 46        |
| 1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa             | 47        |
| 1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2017           | 48        |
| 1.9 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening | 49        |
| 1.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2017            | 57        |
| 1.11 Enkelvoudige resultatenrekening over 2017           | 58        |
| 1.12 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling     | 59        |
| 1.13 Toelichting op de enkelvoudige balans               | 60        |
| 1.14 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening   | 61        |
| 1.15 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders   | 63        |
|  | 66        |
| <br>   |           |
| <b>2 Overige gegevens</b>                                | <b>67</b> |
| 2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening             | 68        |
| 2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming              | 68        |
|  |           |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant      | 69        |
|  |           |
| Bijlage: Kern-risico-indicatoren 2013-2016               | 77        |





## 1. Jaarrekening 2017

1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

(na resultaatbestemming)

|  | <u>Ref.</u> | <u>31-dec-17</u>          | <u>31-dec-16</u>          |
|--|-------------|---------------------------|---------------------------|
|  |             | €                         | €                         |
| <b>ACTIVA</b>                                  |             |                           |                           |
| <b>Vaste activa</b>                            |             |                           |                           |
| Materiële vaste activa                         | 1           | 152.110.712               | 158.027.098               |
| Financiële vaste activa                        | 2           | 74.171                    | 541.690                   |
| Totaal vaste activa                            |             | <u>152.184.883</u>        | <u>158.568.788</u>        |
| <b>Vlottende activa</b>                        |             |                           |                           |
| Vorraden                                       | 3           | 160.255                   | 148.958                   |
| Onderhanden projecten uit hoofde van DB(B)C's  | 4           | 4.858.201                 | 2.625.692                 |
| Vorderingen en overlopende activa              | 5           | 39.214.726                | 30.750.863                |
| Liquide middelen                               | 7           | 624.454                   | 2.711.509                 |
| Totaal vlottende activa                        |             | <u>44.857.636</u>         | <u>36.237.022</u>         |
| <b>Totaal activa</b>                           |             | <u><u>197.042.519</u></u> | <u><u>194.805.810</u></u> |
| <b>PASSIVA</b>                                 |             |                           |                           |
| <b>Eigen vermogen</b>                          |             |                           |                           |
| Kapitaal                                       | 8           | 45                        | 45                        |
| Bestemmingsfonds WLZ                           |             | 9.849.565                 | 9.849.565                 |
| Algemene reserve                               |             | 43.159.241                | 42.890.176                |
| Totaal eigen vermogen                          |             | <u>53.008.851</u>         | <u>52.739.786</u>         |
| <b>Voorzieningen</b>                           | 9           | 9.534.998                 | 10.291.671                |
| <b>Langlopende schulden</b>                    | 10          | 92.536.012                | 102.247.590               |
| <b>Kortlopende schulden</b>                    |             |                           |                           |
| Schulden uit hoofde van financieringsoverschot | 6           | 1.564.918                 | 121.850                   |
| Kortlopende schulden en overlopende passiva    | 11          | 40.397.740                | 29.404.913                |
| <b>Totaal passiva</b>                          |             | <u><u>197.042.519</u></u> | <u><u>194.805.810</u></u> |

1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2017

|  | <i>Ref.</i> | 2017<br>€             | 2016<br>€             |
|--|-------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                                   |             |                       |                       |
| Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning | 13          | 166.320.224           | 165.065.718           |
| Subsidies  | 14          | 3.478.158             | 3.219.594             |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                  | 15          | 3.753.208             | 3.478.998             |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                           |             | <u>173.551.590</u>    | <u>171.764.310</u>    |
| <b>Bedrijfslasten</b>  |             |                       |                       |
| Personeelskosten   | 16          | 125.025.682           | 120.423.462           |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa                     | 17          | 11.215.141            | 14.480.331            |
| Overige bedrijfskosten                                       | 18          | 32.482.155            | 31.544.993            |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                                |             | <u>168.722.978</u>    | <u>166.448.786</u>    |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                     |             | 4.828.612             | 5.315.524             |
| Financiële baten en lasten                                   | 19          | -4.438.020            | -4.735.440            |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>                  |             | <u>390.592</u>        | <u>580.084</u>        |
| Aandeel derden   | 20          | -121.527              | -107.849              |
| <b>Resultaat boekjaar</b>                                    |             | <u><u>269.065</u></u> | <u><u>472.235</u></u> |
| <b>Resultaatbestemmingen</b>                                 |             |                       |                       |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>                  |             | <u>2017</u>           | <u>2016</u>           |
|  |             | €                     | €                     |
| Toevoeging/ (onttrekking):                                   |             |                       |                       |
| Algemene reserve   |             | 269.065               | 472.235               |
| Bestemmingsfonds WLZ   |             | 0                     | 0                     |
|  |             | <u><u>269.065</u></u> | <u><u>472.235</u></u> |

## 1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

|  | Ref. | 2017               |                           | 2016               |                          |
|--|------|--------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
|  |      | €                  | €                         | €                  | €                        |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                       |      |                    |                           |                    |                          |
| Bedrijfsresultaat  |      |                    | 4.828.612                 |                    | 5.315.524                |
| Aanpassingen voor:   |      |                    |                           |                    |                          |
| - afschrijvingen   | 1    | 13.373.633         |                           | 14.480.329         |                          |
| - mutaties voorzieningen   | 9    | <u>-756.673</u>    |                           | <u>533.152</u>     |                          |
|  |      |                    | 12.616.960                |                    | 15.013.481               |
| Veranderingen in vlottende middelen:   |      |                    |                           |                    |                          |
| - voorraden  | 3    | -11.297            |                           | -26.183            |                          |
| - mutatie onderhanden projecten DB(B)C's   | 4    | -2.232.509         |                           | 748.160            |                          |
| - vorderingen  | 5    | -8.463.863         |                           | -8.868.123         |                          |
| - vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot | 6    | 1.443.068          |                           | -238.692           |                          |
| - kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)                      | 11   | <u>875.296</u>     |                           | <u>1.123.880</u>   |                          |
|  |      |                    | <u>-8.389.305</u>         |                    | <u>-7.260.958</u>        |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>   |      |                    | <u>9.056.267</u>          |                    | <u>13.068.047</u>        |
| Ontvangen interest   | 19   | 5.288              |                           | 33.436             |                          |
| Betaalde interest  |      | -4.334.438         |                           | -4.768.876         |                          |
| Aandeel derden   | 20   | <u>-121.527</u>    |                           | <u>-107.849</u>    |                          |
|  |      |                    | <u>-4.450.677</u>         |                    | <u>-4.843.289</u>        |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                |      |                    | <u>4.605.590</u>          |                    | <u>8.224.758</u>         |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |      |                    |                           |                    |                          |
| Investerings materiële vaste activa  | 1    | -8.779.270         |                           | -6.860.328         |                          |
| Desinvesteringen materiële vaste activa  | 1    | 1.789.542          |                           | 0                  |                          |
| Overige investeringen in financiële vaste activa                                     | 2    | <u>0</u>           |                           | <u>0</u>           |                          |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                 |      |                    | <u>-6.989.728</u>         |                    | <u>-6.860.328</u>        |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                       |      |                    |                           |                    |                          |
| Nieuw opgenomen leningen   | 10   | 0                  |                           | 0                  |                          |
| Aflossing langlopende schulden   | 10   | <u>-10.086.578</u> |                           | <u>-10.661.578</u> |                          |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                |      |                    | <u>-10.086.578</u>        |                    | <u>-10.661.578</u>       |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>  |      |                    | <u><u>-12.470.716</u></u> |                    | <u><u>-9.297.148</u></u> |
| Bovenstaand kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.            |      |                    |                           |                    |                          |
| Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:  |      |                    |                           |                    |                          |
| Stand per 1 januari  |      |                    | 2.711.509                 |                    | 12.008.657               |
| Mutatie boekjaar   |      |                    | <u>-12.470.716</u>        |                    | <u>-9.297.148</u>        |
| Stand per 31 december  |      |                    | <u><u>-9.759.207</u></u>  |                    | <u><u>2.711.509</u></u>  |



## 1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.4.1 Algemeen

#### **Groepsverhoudingen**

Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen behoort tot concern GGzE. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen te Eindhoven. De jaarrekening van GGzE is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van concern GGzE te Eindhoven. Het kamer van koophandelnummer van GGzE is 17141715.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de relevante stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving door zorginstellingen en Titel 9 Boek 2 BW.

#### **Vestigingsadres**

Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen is feitelijk gevestigd op Dr. Poletlaan 40, 5626 ND te Eindhoven.

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

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

#### **Presentatie posten in de jaarrekening:**

In de enkelvoudige jaarrekening worden slechts de posten toegelicht welke afwijken van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de overige toelichtingen verwijzen we naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Wijziging in rubricering binnen de balans en resultatenrekening die in het jaar 2017 zijn toegepast, worden ook voor het vergelijkende jaar 2016 uitgevoerd. Hierdoor kunnen de cijfers van het voorgaand jaar afwijken van de cijfers in de gepresenteerde jaarrekening 2016.

#### **Consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van GGzE zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende vennootschappen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Meriadoc is volledig geconsolideerd in verband met aansprakelijkheid van GGzE bij schulden. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van GGzE. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen van GGzE. De financiële gegevens van de in de consolidatie opgenomen vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en het resultaat zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. Per 31 januari 2017 is VOF Opsy opgeheven. GGzE heeft alle activiteiten van deze VOF ondergebracht in haar eigen bedrijfsvoering.

De tot de groep behorende vennootschappen staan in de volgende tabel.

| Naam            | Vestigingsplaats | Aandeel in aandelenkapitaal in % | Wijze van consolidatie | Resultaat per onderdeel € | Resultaat aandeel van GGzE € |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|
| GGzE Holding BV | Eindhoven        | 100%                             | integraal              | -60                       | -60                          |
| Promenzo BV     | Eindhoven        | 100% (middelijk)                 | integraal              | -59                       | -59                          |
| GGzE ICT BV     | Eindhoven        | 100% (middelijk)                 | integraal              | -63                       | -63                          |
| MHFA B.V.       | Eindhoven        | 100% (middelijk)                 | integraal              | -14.712                   | -14.712                      |
| Meriadoc        | Geldrop          | 33%                              | integraal              | 182.290                   | 60.763                       |
| FFT             | Eindhoven        | 100%                             | integraal              | -66.647                   | -66.647                      |

Transacties geschieden tegen marktconforme prijzen en zijn zorggerelateerd en/of adviserend van aard. VOF's worden vanaf 2011 integraal geconsolideerd (voorheen proportioneel). Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van GGzE zijn verbonden partijen.

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan GGzE wordt toegerekend.

#### 1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

##### *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 management oordelen vormt en inschattingen 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. Dit heeft voor 2017 tot de aanpassing geleid dat de waardering van de materiële vaste activa is herijkt. Met name de waardering van zeven monumentale panden is herijkt, hetgeen geleid heeft tot een aanpassing van de levensduur en restwaarde.

### Schattingswijziging

GGzE heeft in 2017 voor zeven monumentale panden een schattingswijziging doorgevoerd ten aanzien van de gehanteerde restwaarde en levensduur. Het effect van deze wijziging ad € 1.423.542 is een verlaging van de jaarlijkse afschrijvingskosten materiele vaste activa. Deze aanpassing is prospectief verwerkt en heeft geen effect op de vergelijkende cijfers 2016.

### *Materiële vaste activa*

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur.

Vaste activa zijn beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

GGzE beschikt over vastgoed waar zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge artikel 6 van de AWBZ. Voor dit vastgoed zijn in 2011 de bestuursregels aangepast. Volledige nacalculatie van kapitaallasten van goedgekeurde investeringen is vervangen door prestatiebekostiging. Hierbij geldt een gefaseerde overgang met een overgangstermijn tot en met 2017.

GGzE 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 2017. Er is geen aanleiding om extra afwaardering te plegen.

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

- evenals in 2016 is de kasstroomgenererende eenheid gebaseerd op instellingsniveau;
- per pand is de gemiddelde economische levensduur inclusief restwaarden bepaald;
- uit de meerjarenbegroting afgeleide kasstromen voor de jaren 2015 tot en met 2018 en genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2019 tot aan einde verwachte gebruiksduur. Bij de berekening hiervan is rekening gehouden met de effecten van de overgangsregeling 2012-2017;
- vervangingsinvesteringen tot het niveau dat noodzakelijk wordt geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde levensduur in gebruik te houden;
- een disconteringsvoet van 5%, zijnde het gemiddelde van de externe vermogenskosten van GGzE en het gewenste rendement op het eigen vermogen (indicatie 2%).

***Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa***

Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering bestaat uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, toegerekende winst en (indien van toepassing) verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen.

***Financiële vaste activa***

Tot de compensatieregeling behoren activa welke versneld afgeschreven worden (vanaf 1-1-2012 in zes jaar). Het betreft activa die op of voor 31 december 2011 op basis van goedkeuringsdocumenten zijn gebouwd én gesloopt in verband met vervangende nieuwbouw op basis van een goedkeuring en waarvan op de balans per 31 december 2011 nog een restant boekwaarde is geactiveerd. Dit in het kader van de invoering van de normatieve huisvestingscomponent (NHC) voor bestaande zorgaanbieders.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover GGzE in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde. Afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

Leningen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

Waarborgsommen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.



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

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

### ***Vorraden***

Vorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incurantheid, voor zover daartoe aanleiding bestaat.

### ***Onderhanden projecten uit hoofde van DB(B)C's***

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden.

Op de onderhanden projecten worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Voor voorzienbare verliezen op de onderhanden projecten uit hoofde van DB(B)C's wordt een voorziening op de waardering in mindering gebracht.

### ***Vorderingen***

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De reële waarde benadert de boekwaarde. 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 winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### ***Continuïteit***

De financiering vindt plaats met eigen vermogen en vreemd vermogen.

Het eigen vermogen van GGzE bedraagt per 31 december 2017 € 53.008.851 positief.

Het vreemd vermogen is verdeeld in lang en kort, waaronder door banken in rekening-courant verstrekte middelen en door banken verstrekte leningen. De banken hebben voorwaarden gesteld in de financieringsovereenkomsten die GGzE dient na te komen. Daarbij is de rekening-courant financiering dagelijks opzegbaar. Aan de hand van de cijfers in de jaarrekening 2017 is door GGzE en de bank geconstateerd dat aan de voorwaarden van de afgesproken "Ratio's en andere Financiële Verplichtingen" is voldaan.

Wij verwachten dat de cashflow over het boekjaar 2018 zich positief zal ontwikkelen als gevolg van de volgende maatregelen die wij inmiddels hebben getroffen en plannen die we hebben gemaakt:

- beperken van de investeringen,
- afstemming met gemeenten over het betalen van de geleverde zorg van het jaar 2017, per 31 december 2017 was er een openstaande post van ruim € 13 miljoen,
- optimaliseren van de facturatie binnen de diverse financieringsstromen, met name gericht op de facturatie en betaling daarvan van de gemeentelijke financiering
- optimaliseren van het primaire proces

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van GGzE. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen 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.

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 Levensfase Budget (LFB)**

De voorziening Levensfase Budget betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het Levensfase Budget is gekwalificeerd als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren LFB-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%. Daarnaast is in de voorziening rekening gehouden met de stand van het aantal leeftijdsfase-uren per 31 december 2017.

### **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4% en daarnaast is uitgegaan van een salarisstijging van 2%.

### **Voorziening reorganisatie**

De voorziening reorganisatie betreft de kosten samenhangend met de in gang gezette reorganisaties. Er is een plan wat tot aanpassing van de organisatie zal leiden. De berekening vindt plaats op basis van de uitgangspunten van het doorlopend sociaal plan.

### **Voorziening langdurig verzuim**

De voorziening langdurig verzuim betreft een voorziening voor kosten die voortkomen uit langdurig verzuim van medewerkers waarbij geen zicht meer is op terugkeer in de functie. De berekening is gebaseerd op de loonkosten tot einde van de verzuimperiode, waarbij de uitgangspunten worden gehanteerd van de Wet Poortwachter.

### **Schulden**

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

### **Langlopende schulden**

De post Langlopende schulden bestaat uit schulden aan kredietinstellingen betreffende hypothecaire kredieten ter financiering van activa. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

### **Financiële instrumenten**

Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde. De vervolgwaaardering van afgeleide financiële instrumenten ('derivaten') is afhankelijk van het feit of het onderliggende derivaat beursgenoteerd is of niet. Indien het onderliggende beursgenoteerd is, dan wordt het derivaat tegen reële waarde opgenomen. Indien het onderliggende niet-beursgenoteerd is, wordt het derivaat tegen kostprijs of lagere marktwaarde opgenomen.

De wijze van verwerking van waardeveranderingen van het afgeleide financieel instrument is afhankelijk van of er met het afgeleide financiële instrument hedge-accounting wordt toegepast of niet. GGzE past hedge-accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, wordt dit door GGzE gedocumenteerd. GGzE stelt door middel van een test periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie. De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en onafhankelijk van elkaar zijn. Indien niet direct een betrouwbare reële waarde is aan te wijzen, wordt de reële waarde benaderd door deze af te leiden uit de reële waarde van bestanddelen of van een soortgelijk financieel instrument, of met behulp van waarderingmodellen en waarderingstechnieken.

Hierbij wordt gebruikgemaakt van recente gelijksoortige 'at arm's length'-transacties, van de DCF-methode (contante waarde van kasstromen) en/of van optiewaarderingsmodellen, rekening houdend met specifieke omstandigheden.

Het toepassen van kostprijs hedge-accounting voor deze rentederivaten houdt in dat de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk is van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd;
- zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedgerelatie nog niet in de balans wordt geherwaardeerd, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

Het ineffektieve deel van de waardeverandering van de renteswaps worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

De effectiviteit van de hedge is per 31-12-2017 beoordeeld door het vergelijken van de kritische kenmerken van de lopende derivaten met de onderliggende leningen. Daarbij is vastgesteld dat de omvang en de looptijd van de renteswap gelijk is aan de omvang en looptijd van de af te dekken financiering, zodat geconcludeerd kan worden dat deze hedge effectief is en de waardeverandering niet in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen.

GGzE heeft ten opzichte van de kredietverlener geen verplichting tot bijstorting van liquiditeiten (margin call verplichting).

#### ***Financiële instrumenten en risicobeheer***

GGzE streeft een risicomijdend treasurybeleid na om zodoende financiële risico's te mitigeren.

De treasuryfunctie is erop gericht de risico's te beheersen en te sturen:

\* Renterisico en kasstroomrisico: GGzE loopt met name renterisico over rentedragende vorderingen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden.

Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt GGzE risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot bepaalde schulden met variabele renteafspraken heeft GGzE renteswaps afgesloten, zodat zij onder de renteswap een variabele rente ontvangt en een vaste rente betaalt. Het verschil tussen de variabele en vaste rente wordt periodiek verrekend waardoor er feitelijk een vast rente-patroon ontstaat.

\* Kredietrisico: GGzE heeft geen significante concentraties van kredietrisico. De vorderingen hebben betrekking op zorgverzekeraars, ministerie van Veiligheid en Justitie en zorgkantoor.

\* Liquiditeitsrisico: GGzE maakt gebruik van een kredietfaciliteit bij haar huisbankier ING en beschikt daardoor over voldoende dispositieruimte. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.



### 1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### **Algemeen**

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de jaarverslaggeving.

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 de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

#### **Onzekerheden opbrengstverantwoording 2017**

De verantwoorde omzet 2017 van GGzE bevat een aantal risico's en onzekerheden. Dit betreffen met name risico's en onzekerheden in de verantwoording van de omzet Zorgverzekeringswet (ZVW), Justitie, Sociaal Domein en Jeugdwet. Voor deze risico's en onzekerheden is een voorziening gevormd, welke is verantwoord onder het onderhanden werk. De voorziene risico's en onzekerheden worden onderstaand toegelicht.

#### **ZVW: onzekerheden omzet verantwoording 2014, 2015 en 2016 en 2017 ten gevolge van sectorontwikkelingen 2008-2017**

Bij het bepalen van de DBC-omzet voor schadelastjaren 2014-2017 heeft GGzE de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals onderstaand opgenomen. Met ingang van 2013 is voor de curatieve geestelijke gezondheidszorg prestatiebekostiging ingevoerd op basis van de DBC-systematiek. Daarnaast is er gestart met een zelfonderzoek cGGZ 2013. Inmiddels is het zelfonderzoek cGGZ 2014 afgerond en bevindt het zelfonderzoek cGGZ 2015 zich in afrondende fase. De uitkomsten van deze zelfonderzoeken zijn meegenomen in de bepaling van de omzet ZVW.

Bij de omzetverantwoording is daarnaast sprake van schattingsposten ten aanzien van ondermeer de toerekening aan boekjaren van uit de schadelastprognoses verwachte overproductie per verzekeraar per contractdeel (bGGZ en sGGZ) en waardering van onderhanden projecten. De raad van bestuur heeft de ZVW-omzet en daarbij behorende balansposten (zoals voor alle balansposten geldt) naar beste weten bepaald en daarbij rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en bijzonderheden die landelijk een rol spelen en ook bij GGzE van toepassing zijn.

Onderstaand wordt de relevantie ervan voor de jaarrekening 2017 van GGzE toegelicht:

**a. zelfonderzoek schadejaar 2014**

GGzE heeft het zelfonderzoek inzake schadelastjaar 2014 zoals beschreven in het Plan van aanpak GGz en controlepunten ZN uitgevoerd. De uitkomsten van het zelfonderzoek zijn in detail vastgelegd en zijn gerapporteerd aan de coördinerend zorgverzekeraar. De afwikkeling van de risico's zijn, net als voor 2013, definitief vastgesteld door zorgverzekeraars. Het verschuldigde bedrag voor 2013 is verrekend met zorgverzekeraars en het verschuldigde bedrag voor 2014 is of wordt binnenkort verrekend met de zorgverzekeraars.

**b. zelfonderzoek schadejaar 2015 - 2017**

Op grond van het op 1 mei 2017 gepubliceerde Onderzoek Controles GGZ 2015 (functionele ontwerpen per controlepunt) heeft GGzE getoetst wat de impact hiervan is op de omzet van 2015. Voor de verschillende controlepunten is een controlesysteem opgesteld dat ook gebruikt is voor de inschatting van het potentiële risico voor 2016 en 2017. De issues met materiële impact hebben in hoofdlijnen betrekking op de volgende twee onderdelen:

- hoofdbehandelaarschap
- tijdschrijven niet-Cono

Voor de vastgestelde en ingeschatte risico's is een voorziening gevormd, welke is verwerkt onder het Onderhanden Werk. Het zelfonderzoek van het jaar 2015 bevindt zich in de afrondende fase.

Voor het schadelastjaar 2015 - 2017 wordt tevens gebruik gemaakt van een prognosemodel waaruit mogelijke overschrijdingen blijken per verzekeraar op contractniveau. Nuancering in de opbrengst zijn aangebracht voor zover sprake is een overschrijding op het deelcontract, waarbij rekening wordt gehouden met de overproductie die verrekend kan worden.

Vanuit het Ministerie van Justitie zijn vanaf 2016 themacontroles aangekondigd. Deze controles richten zich met name op de rechtmatigheid en doelmatigheid.

**c. De waardering van het Onderhanden Werk uit hoofde van DB(B)C in relatie tot contractafspraken, in de registratie en de waardering**

Voor de grondslag van de waardering van het onderhanden werk 31 december 2017 verwijzen wij naar de toelichting op de post onderhanden werk en de waarderingsgrondslagen terzake. Wij attenderen op de bijzonderheid dat een inschatting gemaakt moest worden van de vraag of sprake is van een verlieslatend contract, waarbij ook onzekerheden genoemd in deze toelichting een rol spelen.

**Afsluitend**

De inschatting van GGzE is dat met de ruimte in de overproductie en de getroffen voorzieningen een adequate risico inschatting is gemaakt en deze voldoende ruimte biedt voor financiële consequenties uit de zelfonderzoeken. De in deze jaarrekening 2017 uitgewerkte en onderbouwde schattingen kunnen door de onzekere factoren in de realisatie mogelijk afwijken. De uiteindelijke uitkomsten zullen blijken uit de eindafrekeningen met de zorgverzekeraars.

### ***Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning***

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit diensten derden, huur, energie en diverse opbrengsten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

### ***Overige bedrijfsopbrengsten***

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. De opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

### ***Subsidies***

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening 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. 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 winst- en verliesrekening.

### ***Personeelsbeloningen, periodiek betaalbare beloningen***

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

### ***Pensioenen***

Stichting GGzE heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij GGzE. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting GGzE betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2017 bedroeg de dekkingsgraad 101%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 127%. Het pensioenfonds voorziet voornamelijk geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting GGzE heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting GGzE heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. GGzE heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

***Algemene kosten***

Onder algemene kosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de kostprijs van de geleverde goederen en diensten zijn toe te rekenen.

***Onderhoudskosten***

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

***Belastingen***

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen. De belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

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, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

***WGA-eigenrisicodragers***

Per 1 juli 2010 heeft GGzE een verzekering ten behoeve van eigenrisicodragers WGA afgesloten. De verzekering biedt dekking ten aanzien van werknemers waarbij ongeschiktheid tot werken is ontstaan op of na 1-1-2004.

### ***Financiële baten en lasten***

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende 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.

### ***Operationele leasing***

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

### ***Aandeel derden***

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

#### **1.4.4 Grondslagen kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Voor de waardering van de derivaten wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen financiële instrumenten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. De ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de investeringen en boekwaarde van de desinvesteringen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De nieuw opgenomen leningen en de aflossingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.



1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

**1. Materiële vaste activa**

*De specificatie is als volgt:*

|   | <u>31-dec-17</u>          | <u>31-dec-16</u>          |
|---|---------------------------|---------------------------|
|   | €                         | €                         |
| Bedrijfsgebouwen en terreinen   | 114.102.035               | 119.483.598               |
| Machines en installaties  | 29.173.061                | 29.685.322                |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting                     | 8.751.234                 | 8.760.587                 |
| Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa | 84.382                    | 97.590                    |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b>  | <u><u>152.110.712</u></u> | <u><u>158.027.097</u></u> |

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

|                                   | <u>2017</u>               | <u>2016</u>               |
|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                   | €                         | €                         |
| Boekwaarde per 1 januari          | 158.027.098               | 165.179.581               |
| Bij: investeringen                | 8.779.270                 | 6.860.328                 |
| Af: afschrijvingen                | -12.906.114               | -14.012.811               |
| Af: desinvesteringen              | -1.789.542                | 0                         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <u><u>152.110.712</u></u> | <u><u>158.027.098</u></u> |

|                                | <u>31-dec-17</u>          | <u>31-dec-16</u>          |
|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                | €                         | €                         |
| Aanschafwaarde                 | 236.435.524               | 229.445.796               |
| Af: Cumulatieve afschrijvingen | -84.324.812               | -71.418.698               |
| <b>Boekwaarde</b>              | <u><u>152.110.712</u></u> | <u><u>158.027.098</u></u> |

**Toelichting:**

De bedrijfsgebouwen, machines, installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen dienen als zekerheid voor de bestaande leningen bij diverse banken. De jaarlijkse investeringen zijn stabiel en liggen op het niveau van het FLTP. Er wordt een zeer terughoudend investeringsbeleid gevoerd.

De desinvestering betreft de boekwaarde van de verkochte panden. De boekwinst op deze panden ad € 2.158.492 is verantwoord onder de afschrijvingen materiële vaste activa.

De investeringen ad € 8.779.270 worden in paragraaf 1.6 verder gespecificeerd.

De afschrijvingstermijnen 2017 welke gehanteerd zijn:

Grond: 0%

Terreinvoorzieningen: 2%-10%

Gebouwen: 2%-10%

Verbouwingen: 5%-10%

Installaties: 5%-20%

Inventaris: 10% - 33%

Automatisering: 20% -33,33%

Vervoermiddelen: 20%

GGzE heeft een 35-jarig huurcontract afgesloten met Stichting Novadic-Kentron inzake de verhuur van een pand in eigendom van GGzE (boekwaarde 31 december 2017: € 4.632.374). De huurverplichting van Stichting Novadic-Kentron bedraagt voor 2018 € 376.800 en bedraagt voor de periode 2018 tot en met 2022 totaal € 1.854.229.

1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

**2. Financiële vaste activa**

*De specificatie is als volgt:*

|   | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| Compensatieregeling   | 0                | 467.519          |
| Deelneming Breedband Regio Eindhoven BV                         | 74.171           | 74.171           |
| Totaal financiële vaste activa                                  | <u>74.171</u>    | <u>541.690</u>   |
| <i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i> |                  |                  |
|   |                  | <u>€</u>         |
| Boekwaarde per 1 januari 2017                                   |                  | 541.690          |
| Af: waardevermindering compensatieregeling                      |                  | -467.519         |
| Boekwaarde per 31 december 2017                                 |                  | <u>74.171</u>    |

**Toelichting:**

Compensatieregeling

Onder de compensatieregeling vallen activa welke versneld afgeschreven worden (vanaf 1-1-2012 in zes jaar). Het betreft activa die op of voor 31 december 2011 op basis van goedkeuringsdocumenten zijn gebouwd én gesloopt in verband met vervangende nieuwbouw en waarvan op de balans per 31 december 2011 nog een restant boekwaarde is geactiveerd. Dit in het kader van de invoering van de normatieve huisvestingscomponent (NHC) voor bestaande zorgaanbieders.

De vordering van € 467.519 is in 2017 vrijgevallen.

GGzE heeft een belang in Breedband Regio Eindhoven BV, waar de kernactiviteit bestaat uit het verwerven en exploiteren van een glasvezel-infrastructuur in de regio Eindhoven.

Voor de toelichting op de meegeconsolideerde belangen in overige deelnemingen wordt verwezen naar paragraaf 1.4 grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

**3. Voorraden**

*De specificatie is als volgt:*

|                          | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|--------------------------|------------------|------------------|
|                          | €                | €                |
| Medische middelen        | 5.000            | 5.000            |
| Voedingsmiddelen         | 130.702          | 118.486          |
| Kantoorbenodigdheden     | 27.503           | 28.422           |
| Af: voorziening incurant | -2.950           | -2.950           |
| Totaal voorraden         | <u>160.255</u>   | <u>148.958</u>   |

**4. Onderhanden projecten uit hoofde van DB(B)C's**

*De specificatie is als volgt:*

|                              | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|------------------------------|------------------|------------------|
|                              | €                | €                |
| Onderhanden projecten DBC's  | 22.422.471       | 23.638.082       |
| Onderhanden projecten DBBC's | 16.133.910       | 12.876.515       |
| Af: ontvangen voorschotten   | -33.698.180      | -33.888.905      |
| Totaal onderhanden projecten | <u>4.858.201</u> | <u>2.625.692</u> |

**Toelichting:**

Door de verandering in de financieringswijze van de gemeentelijke financiering per 2018, zijn alle jeugd-DBC's per 31-12-2017 afgesloten. De totale vordering die daardoor ontstaat is verwerkt onder de vorderingen en overlopende activa. Ook de cijfers van het jaar 2016 zijn hierop, voor een goede vergelijking, aangepast. De daling van de onderhanden projecten DBC's wordt deels verklaard door terugbetaalde overproductie en afrekening zelfonderzoek van de jaren 2014 en 2015. In de onderhanden projecten DBC's is een voorziening omzetsuivering gevormd voor voorzienbare verliezen op de waardering van de onderhanden projecten en bestaat uit (geschatte) overproductie 2015-2017 en risico's als gevolg van het normenkader ZVW. De onderhanden projecten DBBC's zijn hoger als gevolg van problemen in de automatische facturatie en accordering door het Ministerie van Justitie. Deze problemen zijn in januari 2018 opgelost. De ontvangen voorschotten betreft de bevoorschotting vanuit het ZVW kader en van het Ministerie van Justitie.

1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

5. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt:

|   | <u>31-dec-17</u>  | <u>31-dec-16</u>  |
|---|-------------------|-------------------|
|   | €                 | €                 |
| Vorderingen op debiteuren                 | 9.399.696         | 10.446.063        |
| Nog te factureren omzet DB(B)C's          | 12.718.480        | 11.832.105        |
| Te vorderen gelden gemeenten              | 13.388.430        | 7.148.965         |
| Te vorderen gelden LGGZ                   | 1.969.145         | 0                 |
| Overige vorderingen en overlopende activa | 1.738.975         | 1.323.730         |
| Totaal vorderingen en overlopende activa  | <u>39.214.726</u> | <u>30.750.863</u> |

**Toelichting:**

Het openstaande debiteurensaldo en de nog te factureren omzet DB(B)C's wordt naar verwachting ontvangen in de eerste maanden van het jaar 2018. Door aanpassing van de financiering binnen het gemeentelijk kader per 1 januari 2018 zijn alle onderhanden DBC's op 31 december 2017 afgesloten. Van het openstaande saldo is in januari 2018 bijna € 7,0 miljoen ontvangen. Het restant van de vordering wordt op korte termijn met de gemeenten afgewikkeld. De te vorderen gelden LGGZ betreft de facturen van december 2017 en wordt in januari 2018 ontvangen. Voor onzekere openstaande posten is een voorziening van € 0,4 miljoen opgenomen. De overige vorderingen en overlopende activa zijn in onderstaand overzicht toegelicht.

|  | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| <i>Overige vorderingen en overlopende activa</i>         |                  |                  |
| Vorderingen inzake pc-privé en fietsplan                 | 75.855           | 82.584           |
| Vooruitbetaalde contracten, huur panden en verzekeringen | 425.768          | 467.060          |
| Vooruitbetaalde IZZ premie                               | 214.378          | 210.510          |
| Rekening-courant Opmaat                                  | 21.065           | 20.030           |
| Te vorderen netto salaris                                | 1.093            | 20.281           |
| Diversen   | 1.000.816        | 523.265          |
| Totaal overige vorderingen                               | <u>1.738.975</u> | <u>1.323.730</u> |

**Toelichting:**

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

6. Schulden uit hoofde van financieringstekort

|                                | t/m 2015          | 2016             | 2017             | totaal            |
|--------------------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
|                                | €                 | €                | €                | €                 |
| Saldo per 1 januari            | -565.443          | 443.593          | 0                | -121.850          |
| Financieringsverschil boekjaar | 0                 | 0                | 2.204.173        | 2.204.173         |
| Correcties voorgaande jaren    | 0                 | 731.791          | 0                | 731.791           |
| Betalingen/ontvangsten         | -4.379.032        | 0                | 0                | -4.379.032        |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | -4.379.032        | 731.791          | 2.204.173        | -1.443.068        |
| <b>Saldo per 31 december</b>   | <b>-4.944.475</b> | <b>1.175.384</b> | <b>2.204.173</b> | <b>-1.564.918</b> |

Stadium van vaststelling  
(per erkenning):

c                      b                      a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars, zorgkantoor en justitie

c= definitieve vaststelling NZa

|  | 31-dec-17         | 31-dec-16       |
|--|-------------------|-----------------|
|  | €                 | €               |
| Waarvan gepresenteerd als:                       |                   |                 |
| - vorderingen uit hoofde van financieringstekort | 3.379.557         | 1.894.707       |
| - schulden uit hoofde van financieringsoverschot | -4.944.475        | -2.016.557      |
|  | <b>-1.564.918</b> | <b>-121.850</b> |

**Toelichting:**

Het financieringstekort of -overschot betreft het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget aanvaardbare kosten, de ontvangen voorschotten en in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het budget.

Het financieringsverschil t/m 2015 betreft de terugbetaling aan het Ministerie van Veiligheid en Justitie van de nog af te rekenen kapitaallasten en transitie-omzet (verschil tussen budgetrecht en gefactureerde DBBC's). De vordering van het jaar 2016 betreft de afrekening van de kapitaallasten ZVW en Ministerie van Justitie en Veiligheid. De vordering van het jaar 2017 bestaat eveneens uit genoemde afrekeningen van de kapitaallasten en daarnaast uit de afrekening WLZ.



1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

7. *Liquide middelen*

De specificatie is als volgt:

|                         | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|-------------------------|------------------|------------------|
|                         | €                | €                |
| Bankrekeningen          | 575.324          | 2.654.443        |
| Kassen                  | 49.130           | 57.066           |
| Totaal liquide middelen | <u>624.454</u>   | <u>2.711.509</u> |

**Toelichting:**

Negatieve banksaldi zijn verantwoord onder de kortlopende schulden kredietinstellingen. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

Kredietfaciliteiten

GGzE beschikt over een kredietfaciliteit van € 20.000.000 voor de operationele bedrijfsvoering (het werkkapitaal).

Tijdens de financieringsoperatie in 2012 heeft GGzE hiervoor alle registergoederen in hypotheek gegeven. Vervolgens heeft GGzE met alle financiers een 'overeenkomst gedeelde zekerheden' gesloten. Ten aanzien van het bankkrediet zijn voor het jaar 2017 nieuwe ratio's afgesproken:

- de solvabiliteitsratio moet ten minste 25% (totaal eigen vermogen/balanstotaal) zijn;
- leverage moet maximaal 6,0 zijn;
- de Debt Service Cover ratio moet groter of gelijk zijn aan 1,2;
- bij overschrijding houdt ING het recht voor de zekerheden en/of tarieven aan te passen.

Periodiek vindt afstemming plaats over deze gestelde voorwaarden. Hieruit is voortgekomen dat GGzE voldoet aan deze voorwaarden. In 2017 is gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit.

PASSIVA

**8. Eigen vermogen**

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i> | <b>31-dec-17</b>  | <b>31-dec-16</b>  |
|  | €                 | €                 |
| Kapitaal   | 45                | 45                |
| Bestemmingsfonds WLZ   | 9.849.565         | 9.849.565         |
| Algemene reserve   | 43.159.241        | 42.890.176        |
| Totaal eigen vermogen  | <u>53.008.851</u> | <u>52.739.786</u> |

**Resultaatbestemming**

Aan de Raad van Toezicht van Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg in Eindhoven en de Kempen te Eindhoven wordt voorgesteld het resultaat over 2017 ad € 269.065 als volgt te bestemmen:

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Algemene reserve     | € 269.065        |
| Bestemmingsfonds WLZ | € -              |
| Totaal               | <u>€ 269.065</u> |

*Het verloop is daarmee als volgt weer te geven:*

|                       | Saldo per<br>1-jan-2017 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2017 |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|                       | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Kapitaal              | 45                      | 0                        | 0                   | 45                       |
| Bestemmingsfonds WLZ  | 9.849.565               | 0                        | 0                   | 9.849.565                |
| Algemene reserve      | 42.890.176              | 269.065                  | 0                   | 43.159.241               |
| Totaal eigen vermogen | <u>52.739.786</u>       | <u>269.065</u>           | <u>0</u>            | <u>53.008.851</u>        |

**9. Voorzieningen**

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

|                      | Saldo per<br>1-jan-2017 | Dotatie          | Onttrekking      | Saldo per<br>31-dec-2017 |
|----------------------|-------------------------|------------------|------------------|--------------------------|
|                      | €                       | €                | €                | €                        |
| Jubileum personeel   | 1.692.498               | 126.499          | 140.597          | 1.678.400                |
| Levensfase budget    | 4.942.536               | 470.771          | 40.823           | 5.372.484                |
| Reorganisatie        | 2.870.000               | 455.918          | 1.697.122        | 1.628.796                |
| Langdurig verzuim    | 786.637                 | 793.147          | 724.466          | 855.318                  |
| Totaal voorzieningen | <u>10.291.671</u>       | <u>1.846.335</u> | <u>2.603.008</u> | <u>9.534.998</u>         |

**PASSIVA**

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

|   | <u>31-dec-17</u> |
|---|------------------|
|   | €                |
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar) | 1.991.299        |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar) | 1.779.119        |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                   | 5.764.580        |

**Toelichting per categorie voorziening:**

Jubileum personeel

Sinds 2005 bestaat de verplichting een voorziening te treffen voor de toekomstige kosten van jubilea. De dotatie aan de voorziening is ten laste van het resultaat gebracht. De gesaldeerde dotatie c.q. onttrekking wordt per jaareinde bepaald op basis van de openstaande verplichting jubileumuitkeringen over het personeelsbestand per 31 december 2017. De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

Levensfase budget

De voorziening Levensfase Budget betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het Levensfase Budget kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren LFB-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%. Daarnaast is in de voorziening rekening gehouden met de stand van het aantal leeftijdsfase-uren per 31 december 2017.

Reorganisatievoorziening

In de berekening wordt rekening gehouden met een dotatie van salariskosten, waarbij rekening is gehouden met het percentage uren welke in de voorziening opgenomen dient te worden. Met eventuele vaststellingsovereenkomsten is rekening gehouden. Basis van de berekening zijn de uitgangspunten van het doorlopend sociaal plan. De mutatie in de reorganisatievoorziening 2017 ziet voornamelijk toe op het uitvoeren van de reorganisatie van de administratieve diensten zoals deze per eind 2016 was gevormd en die in 2018 verder wordt uitgevoerd.

Langdurig verzuim

De voorziening langdurig verzuim betreft een voorziening voor kosten die voortkomen uit langdurig verzuim van medewerkers waarbij geen zicht meer is op terugkeer in de functie. De berekening is gebaseerd op de loonkosten tot einde van de verzuimperiode, waarbij de uitgangspunten worden gehanteerd van de Wet Poortwachter.

PASSIVA

**10. Langlopende schulden**

*De specificatie is als volgt:*

|                                  | <u>31-dec-17</u>  | <u>31-dec-16</u>   |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|
|                                  | €                 | €                  |
| Schulden aan kredietinstellingen | 92.536.012        | 102.247.590        |
| Overige langlopende schulden     | 0                 | 0                  |
| Totaal langlopende schulden      | <u>92.536.012</u> | <u>102.247.590</u> |

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

|  | <u>2017</u>        | <u>2016</u>        |
|--|--------------------|--------------------|
|  | €                  | €                  |
| Stand per 1 januari                        | 112.334.168        | 122.945.746        |
| Bij: nieuwe leningen                       | 0                  | 0                  |
| Af: aflossingen                            | -10.086.578        | -10.611.578        |
| Stand per 31 december                      | <u>102.247.590</u> | <u>112.334.168</u> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar | -9.711.578         | -10.086.578        |
| Stand langlopende schulden per 31 december | <u>92.536.012</u>  | <u>102.247.590</u> |

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

|   | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar) aflossingsverplichtinger | 9.711.578        | 10.086.578       |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)             | 92.536.012       | 102.247.590      |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)   | 59.889.700       | 66.901.278       |

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

PASSIVA

**Toelichting:**

Onderhandse leningen

Tijdens de financieringsoperatie in 2012 heeft GGzE gekozen voor de vorm waarbij alle registergoederen gezamenlijk in hypotheek zijn gegeven aan alle bestaande financiers. Vervolgens heeft GGzE met alle financiers een 'overeenkomst gedeelde zekerheden' gesloten. Door middel van deze constructie hebben alle financiers naar rato van hun respectievelijke vorderingen recht op verhaal op al deze zekerheden. Alle leningen kennen een lineair aflossingspatroon.

Leningen 2012

GGzE heeft in 2012 vier langlopende leningen aangetrokken voor in totaal € 52.000.000.

Het beleid van GGzE rondom renterisico is erop gericht om de rente zo lang als mogelijk vast te leggen. Aangezien het in de financieringsmarkt voor GGzE op dat moment niet mogelijk was om tegen concurrerende voorwaarden traditionele langlopende leningen met een vastrentend karakter te sluiten, heeft GGzE ervoor gekozen om de langlopende financiering variabel aan te trekken en door middel van vier bijpassende interest rate swaps (rentederivaten) het renterisico af te dekken. De modaliteiten van de gebruikte vier rentederivaten (nominaal bedrag, amortisatie, looptijd, variabele rente index) zijn volledig in overeenstemming met de modaliteiten van de vier langlopende leningen. Door het afsluiten van deze rentederivaten heeft GGzE de rentetarieven voor de komende 10 tot 12 jaar gefixeerd op deze nieuwe leningen.

Het gaat om de volgende vier leningen die allen in 2012 zijn opgenomen:

1. hypothecaire lening ten bedrage van € 28.000.000 opgenomen per 1 mei 2012; de variabele rentevergoeding op basis van de 3 maands Euribor + 1,35%; per jaar wordt 1/10e van het oorspronkelijke nominale bedrag afgelost. De lening en de bijbehorende renteswap lopen tot 01-07-2022; de kredietopslag is vastgelegd tot 02-05-2022. De renteswap heeft per 31-12-2017 een onderliggende waarde van +/- € 648.457;

2. hypothecaire lening ten bedrage van € 8.000.000 opgenomen per 1 mei 2012; de variabele rentevergoeding op basis van de 3 maands Euribor + 1,35%; per jaar wordt 1/30e van het oorspronkelijke nominale bedrag afgelost. De lening en de bijbehorende renteswap lopen tot 01-07-2024; de kredietopslag is vastgelegd tot 02-05-2022. De renteswap heeft per 31-12-2017 een onderliggende waarde van +/- € 794.106;

3. hypothecaire lening ten bedrage van € 8.000.000 opgenomen per 1 mei 2012; de variabele rentevergoeding op basis van de 3 maands Euribor + 1,35%; per jaar wordt 1/30e van het oorspronkelijke nominale bedrag afgelost. De lening en de bijbehorende renteswap lopen tot 01-07-2023; de kredietopslag is vastgelegd tot 02-05-2022. De renteswap heeft per 31-12-2017 een onderliggende waarde van +/- € 705.794;

4. hypothecaire lening ten bedrage van € 8.000.000 opgenomen per 1 augustus 2012; de variabele rentevergoeding op basis van de 3 maands Euribor + 2,00%; per jaar wordt 1/30e van het oorspronkelijke nominale bedrag afgelost. De lening en de bijbehorende renteswap lopen tot 01-07-2022; de kredietopslag is vastgelegd tot 01-08-2022. De renteswap heeft per 31-12-2017 een onderliggende waarde van +/- € 620.019.

De marktwaarde van alle derivaten bedraagt per 31 december 2017 € - 2.768.376 (31 december 2016 was dit € -3.774.805). De bank heeft bij alle swaps een optie om te breken (break clause) , en de marktwaarde (positief of negatief) te verrekenen op datum 2 mei 2022. Dit kan consequenties hebben voor de leningen genoemd onder nummer 2 en nummer 3. Eventuele gevolgen van het invoeren van de break clauses voor de liquiditeitspositie van GGzE zullen minimaal zijn vanwege de - op dat moment - geringe resterende looptijd van de rentederivaten. Er is op dit moment geen enkele indicatie dat de bank van deze mogelijkheid gebruik zal maken. Zie verder de paragrafen Financiële instrumenten en Financiële instrumenten en risicobeheersing.

### 11. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

|  | <u>31-dec-17</u>  | <u>31-dec-16</u>  |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Schulden aan kredietinstellingen                   | 10.383.661        | 0                 |
| Crediteuren  | 3.026.104         | 2.417.884         |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen      | 9.711.579         | 10.086.578        |
| Belastingen en sociale premies                     | 5.749.372         | 5.346.031         |
| Schulden inzake pensioenen                         | 104.403           | 728.609           |
| Vakantiegeld                                       | 3.960.780         | 3.799.659         |
| Vakantiedagen                                      | 1.901.319         | 1.976.748         |
| Rente  | 1.179.535         | 1.288.405         |
| Diverse (doorlopende) subsidieprojecten            | 59.618            | 257.182           |
| Rekening-courant OPSY                              | 128.351           | 184.897           |
| Rekening-courant De Verbinding                     | 0                 | 29.281            |
| Rekening-courant Meriadoc                          | 21.248            | 30.048            |
| Rekening courant FFT team                          | 0                 | 144.332           |
| Diversen kortlopende schulden                      | 4.171.770         | 3.115.259         |
| Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva | <u>40.397.740</u> | <u>29.404.913</u> |

#### Toelichting:

De post schulden aan kredietinstellingen betreft het negatieve banksaldo per 31 december 2017.

De vakantiedagenverplichting is berekend op basis van de werkelijk openstaande aantal uren van het personeel en de geldende tarieven per functieschaal. In de diverse kortlopende schulden is een (kortlopende) voorziening voor langdurige zieken opgenomen. Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.



PASSIVA

**12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

**Algemeen**

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

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

**Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 52% geconcentreerd bij drie grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico wordt als laag ingeschat.

**Renterisico en kasstroomrisico**

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

**Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

**Reële waarde**

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

| Huurverplichting                  | Looptijd        | Opzegtermijn    | €                | Begunstigde                       |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------------------------|
| Catharina-ziekenhuis te Eindhoven | 30-11-2027      | twee jaar       | 497.865          | Catharina Ziekenhuis te Eindhoven |
| St. Annaziekenhuis te Geldrop     | 01-07-2024      | één jaar        | 103.135          | St. Anna Zorggroep te Geldrop     |
| De Grijsse Generaal te Eindhoven  | 01-12-2023      | twee jaar       | 2.001.800        | Wooninc. te Eindhoven             |
| Stratumsedijk 29 te Eindhoven     | onbepaalde tijd | 1 jaar          | 92.200           | O. de Jong te Eindhoven           |
| Gerretsonplein te Eindhoven       | 30-11-2023      | 6 maanden       | 109.950          | Woonbedrijf te Eindhoven          |
| Overige huurobjecten              | variabel        | 1 tot 2 maanden | 1.198.000        |                                   |
|                                   |                 |                 | <b>4.002.950</b> |                                   |

Het genoemde totaalbedrag betreft de verplichting voor 1 jaar. Bij een afwijkende opzegtermijn wijkt de verschuldigde verplichting naar rato af.

## PASSIVA

### **Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

"De extramurale (wijkverpleging) producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) worden met ingang van boekjaar 2015 gefinancierd vanuit de Zwv. Onderdeel van de regeling is dat een overschrijding van het landelijke budgetplafond voor GRZ (Geriatrische RevalidatieZorg) zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument).

Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2017 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting GGzE is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2017.

Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macrobeheersmodel geriatrische revalidatiezorg."

### **Operationele leaseverplichting**

Er zijn een aantal operational lease overeenkomsten gesloten inzake vervoersmiddelen.

#### **Toelichting:**

Contractuele verplichtingen

In het kader van de restauratieve dienstverlening, multifunctionals en schoonmaak zijn huur/lease contracten afgesloten. Voor de restauratieve dienstverlening is een contract aangegaan met Albron, op 31-8-2013 is dit contract verlengd met een looptijd van vijf jaar. Opzegtermijn is 6 maanden.

Voor de schoonmaak werkzaamheden is i.v.m. capaciteits-risico een contract aangegaan met twee partijen. Met Vitron en CSU voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van zes maanden.

Voor de beveiliging zijn twee nieuwe contracten afgesloten. Met OV Security en Security Professionals voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van 3 maanden.

Voor de disposables en hygiene boxen is er een contract met Moderna afgesloten voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van 3 maanden.

Met Canon zijn een tweetal huurcontracten aangegaan voor het gebruik van kopieerapparaten en multifunctionals. Looptijd van tot 31-12-2020. Dit contract heeft een verplichte looptijd van 4 jaar en expireert daarna automatisch.

Met de ICT leverancier Unica Schutte zijn langdurige contracten afgesloten inzake de Unicloud (5jaar), Sharepoint en licenties (beiden 1 jaar).

### **13. Gebeurtenissen na balansdatum**

Niet van toepassing.

## 1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

|   | Bedrijfsgebouwen en terreinen | Machines en installaties | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Activa in uitvoering | Totaal      |
|---|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------|
|   | €                             | €                        | €                             | €                    | €           |
| <b>Stand per 1 januari 2017</b>             |                               |                          |                               |                      |             |
| aanschafwaarde                              | 157.821.552                   | 43.286.701               | 28.239.953                    | 97.590               | 229.445.796 |
| cumulatieve herwaarderingsen                | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| cumulatieve afschrijvingen                  | 38.337.952                    | 13.601.380               | 19.479.366                    | 0                    | 71.418.698  |
| Boekwaarde per 1 januari 2017               | 119.483.600                   | 29.685.321               | 8.760.587                     | 97.590               | 158.027.098 |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>             |                               |                          |                               |                      |             |
| investeringen                               | 2.525.544                     | 2.532.212                | 3.539.542                     | 84.382               | 8.681.680   |
| geactiveerd uit activa in uitvoering        | 97.590                        | 0                        | 0                             | 0                    | 97.590      |
| herwaarderingsen                            | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| afschrijvingen                              | 6.412.360                     | 2.983.701                | 3.510.053                     | 0                    | 12.906.114  |
| <i>terugnane geheel afgeschreven activa</i> |                               |                          |                               |                      |             |
| aanschafwaarde                              | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| cumulatieve herwaarderingsen                | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| cumulatieve afschrijvingen                  | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| <i>desinvesteringen</i>                     |                               |                          |                               |                      |             |
| aanschafwaarde                              | 1.592.339                     | 60.771                   | 38.842                        | 97.590               | 1.789.542   |
| cumulatieve herwaarderingsen                | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| cumulatieve afschrijvingen                  | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| per saldo                                   | 1.592.339                     | 60.771                   | 38.842                        | 97.590               | 1.789.542   |
| Mutaties in boekwaarde                      | -5.381.565                    | -512.260                 | -9.353                        | -13.208              | -5.916.386  |
| <b>Stand per 31 december 2017</b>           |                               |                          |                               |                      |             |
| aanschafwaarde                              | 158.852.347                   | 45.758.142               | 31.740.653                    | 84.382               | 236.435.524 |
| cumulatieve herwaarderingsen                | 0                             | 0                        | 0                             | 0                    | 0           |
| cumulatieve afschrijvingen                  | 44.750.312                    | 16.585.081               | 22.989.419                    | 0                    | 84.324.812  |
| Boekwaarde per 31 december 2017             | 114.102.035                   | 29.173.061               | 8.751.234                     | 84.382               | 152.110.712 |
| Afschrijvings-percentage                    | 0% - 10%                      | 0% - 20%                 | 10-33%                        | 0%                   |             |

Stichting Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en De Kempen

1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste vaste activa

|                                  | Deelnemingen | Vordering op grond van compensatieregeling | Totaal  |
|----------------------------------|--------------|--|---------|
|                                  | €            | €  | €       |
| <b>Stand per 1 januari 2017</b>  |              |  |         |
| Boekwaarde per 1 januari 2017    | 74.171       | 467.519                                    | 541.690 |
| Resultaat deelnemingen           | 0            | 0  | 0       |
| (Terugname) waardeverminderingen | 0            | 467.519                                    | 467.519 |
| Boekwaarde per 31 december 2017  | 74.171       | 0  | 74.171  |

## 1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2017

| Lening-gever  | Datum | Hoofdsom           | Totale looptijd | Soort lening | Werkelijke rente | Rente verval datum | Restschuld 31 december |                    | Nieuwe leningen in 2017 | Aflossing in 2017 | Restschuld 31 december 2017 | Restschuld over 5 jaar | Rest. looptijd in jaren | Aflossingswijze | Aflossing 2018   | Gestelde zekerheden |
|---------------|-------|--------------------|-----------------|--------------|------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
|               |       |                    |                 |              |                  |                    | €                      | €                  |                         |                   |                             |                        |                         |                 |                  |                     |
| PGGM          | 1989  | 11.344.505         | 40              | onderhandse  | 4,50%            | 15-08-2009         | 3.686.961              | 3.403.348          | 0                       | 283.613           | 3.403.348                   | 1.985.283              | 12                      | lineair         | 283.613          | 1)                  |
| NWB           | 1989  | 13.613.406         | 40              | onderhandse  | 4,96%            | 17-02-2020         | 4.424.358              | 4.084.023          | 0                       | 340.335           | 4.084.023                   | 2.382.348              | 12                      | lineair         | 340.335          | 1)                  |
| ABN           | 1996  | 907.560            | 30              | onderhandse  | 2,55%            | 15-07-2026         | 589.917                | 574.035            | 0                       | 15.882            | 574.035                     | 494.625                | 9                       | lineair         | 15.882           | 2)                  |
| BNG           | 2003  | 9.926.442          | 20              | onderhandse  | 4,63%            | 09-05-2023         | 3.474.256              | 2.977.934          | 0                       | 496.322           | 2.977.934                   | 496.324                | 6                       | lineair         | 496.322          | 1)                  |
| BNG           | 2003  | 6.806.703          | 24              | onderhandse  | 4,79%            | 14-10-2027         | 3.119.736              | 2.836.123          | 0                       | 283.613           | 2.836.123                   | 1.418.058              | 10                      | lineair         | 283.613          | 1)                  |
| BNG           | 2003  | 1.531.508          | 24              | onderhandse  | 4,79%            | 21-12-2019         | 701.940                | 638.127            | 0                       | 63.813            | 638.127                     | 319.062                | 10                      | lineair         | 63.813           | 1)                  |
| ING           | 2005  | 5.000.000          | 20              | onderhandse  | 4,10%            | 09-01-2021         | 2.125.000              | 1.875.000          | 0                       | 250.000           | 1.875.000                   | 625.000                | 8                       | lineair         | 250.000          | 2)                  |
| BNG           | 2006  | 5.000.000          | 30              | onderhandse  | 4,72%            | 03-07-2036         | 3.333.331              | 3.166.664          | 0                       | 166.667           | 3.166.664                   | 2.333.329              | 19                      | lineair         | 166.667          | 2)                  |
| ING           | 2007  | 5.000.000          | 10              | onderhandse  | 4,77%            | 01-09-2017         | 375.000                | 0                  | 0                       | 375.000           | 0                           | 0                      | 0                       | lineair         | 0                | 2)                  |
| BNG           | 2008  | 5.000.000          | 20              | onderhandse  | 5,36%            | 31-07-2023         | 3.000.000              | 2.750.000          | 0                       | 250.000           | 2.750.000                   | 1.500.000              | 11                      | lineair         | 250.000          | 2)                  |
| BNG           | 2008  | 5.000.000          | 20              | onderhandse  | 5,36%            | 31-07-2023         | 3.000.000              | 2.750.000          | 0                       | 250.000           | 2.750.000                   | 1.500.000              | 11                      | lineair         | 250.000          | 2)                  |
| ING           | 2010  | 35.000.000         | 30              | onderhandse  | 3,95%            | 01-10-2020         | 27.992.000             | 26.824.000         | 0                       | 1.168.000         | 26.824.000                  | 20.984.000             | 23                      | lineair         | 1.168.000        | 2)                  |
| ING           | 2011  | 16.300.000         | 30              | onderhandse  | 4,22%            | 01-01-2021         | 13.311.674             | 12.768.342         | 0                       | 543.332           | 12.768.342                  | 10.051.682             | 24                      | lineair         | 543.332          | 2)                  |
| ING           | 2012  | 8.000.000          | 30              | onderhandse  | 3,75%            | 01-07-2024         | 6.866.665              | 6.599.998          | 0                       | 266.667           | 6.599.998                   | 5.266.663              | 24                      | lineair         | 266.667          | 2)                  |
| ING           | 2012  | 8.000.000          | 30              | onderhandse  | 3,68%            | 03-07-2023         | 6.866.665              | 6.599.998          | 0                       | 266.667           | 6.599.998                   | 5.266.663              | 24                      | lineair         | 266.667          | 2)                  |
| ING           | 2012  | 8.000.000          | 30              | onderhandse  | 3,80%            | 01-08-2022         | 6.866.665              | 6.599.998          | 0                       | 266.667           | 6.599.998                   | 5.266.663              | 24                      | lineair         | 266.667          | 2)                  |
| ING           | 2012  | 28.000.000         | 10              | onderhandse  | 3,22%            | 01-07-2022         | 16.100.000             | 13.300.000         | 0                       | 2.800.000         | 13.300.000                  | 0                      | 4                       | lineair         | 2.800.000        | 2)                  |
| ING           | 2015  | 10.000.000         | 5               | onderhandse  | 2,95%            | 01-01-2020         | 6.500.000              | 4.500.000          | 0                       | 2.000.000         | 4.500.000                   | 0                      | 2                       | lineair         | 2.000.000        | 2)                  |
| <b>Totaal</b> |       | <b>182.430.124</b> |                 |              |                  |                    | <b>112.334.168</b>     | <b>102.247.590</b> | <b>0</b>                | <b>10.086.578</b> | <b>102.247.590</b>          | <b>59.889.700</b>      |                         |                 | <b>9.711.578</b> |                     |

1) Rijksgarantiereregeling 1958 van toepassing.

2) Tijdens de financieringsoperatie in 2012 heeft GGzE gekozen voor de vorm waarbij alle registergoederen gezamenlijk in hypotheek zijn gegeven aan alle financiers. Vervolgens heeft GGzE met alle financiers een 'overeenkomst gedeelde zekerheden' gesloten. Door middel van deze constructie hebben alle financiers naar rato van hun respectievelijke vorderingen recht op verhaal op al deze zekerheden.

## 1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## BATEN

**13. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning***De specificatie is als volgt:*

|                                    | 2017               | 2016               |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
|                                    | €                  | €                  |
| Opbrengsten zorgverzekeringswet    | 62.146.070         | 64.313.149         |
| Opbrengsten LGGZ                   | 9.755.758          | 7.446.376          |
| Opbrengsten WLZ                    | 23.223.323         | 24.480.834         |
| Opbrengsten Justitie               | 35.474.412         | 33.430.034         |
| Opbrengsten Gemeenten              | 34.591.765         | 33.875.305         |
| Overige opbrengsten zorgprestaties | 1.128.896          | 1.520.020          |
|                                    | <u>166.320.224</u> | <u>165.065.718</u> |

In totaal zijn de opbrengsten gestegen ten opzichte van het jaar 2016. De daling binnen het ZVW kader en de WLZ wordt gecompenseerd door de stijging binnen de LGGZ. Binnen het justitieel kader is een stijging zichtbaar, die mede wordt veroorzaakt door afrekeningen van voorgaande jaren. De overige opbrengsten zorgprestaties betreft het de opbrengst van Opsy.

**14. Subsidies***De specificatie is als volgt:*

|                                      | 2017             | 2016             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
|                                      | €                | €                |
| Beschikbaarheidsbijdrage opleidingen | 1.969.709        | 1.780.172        |
| Overige subsidies                    | 1.508.449        | 1.439.422        |
|                                      | <u>3.478.158</u> | <u>3.219.594</u> |

**Toelichting:**

Naast reguliere subsidieprojecten zijn er projecten op het gebied van innovatie verantwoord. De ontvangen beschikbaarheidsbijdrage betreft een subsidie op het gebied van scholing vanuit de NZa.

**15. Overige bedrijfsopbrengsten***De specificatie is als volgt:*

|  | 2017             | 2016             |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| Personele en administratieve diensten derden | 545.475          | 865.065          |
| Personele diensten verricht voor derden      | 1.163.637        | 1.276.042        |
| Huur   | 989.221          | 907.518          |
| Energie                                      | 243.482          | 314.363          |
| Diverse opbrengsten                          | 811.393          | 116.010          |
| Totaal                                       | <u>3.753.208</u> | <u>3.478.998</u> |

**Toelichting:**

De diverse opbrengsten zijn hoger, doordat in deze post de subsidie voor MHFA is ondergebracht.



## 1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## LASTEN

**16. Personeelskosten***De specificatie is als volgt:*

|  | 2017                      | 2016                      |
|--|---------------------------|---------------------------|
|  | €                         | €                         |
| Lonen en salarissen  | 92.716.303                | 89.369.740                |
| Sociale lasten   | 13.846.905                | 13.522.426                |
| Pensioenpremies  | 8.124.743                 | 7.546.524                 |
| Totaal directe personeelskosten                                  | <u>114.687.951</u>        | <u>110.438.690</u>        |
| Mutatie personeelsvoorzieningen                                  | -756.673                  | 503.153                   |
| Andere personeelskosten  | 4.333.775                 | 4.462.525                 |
| Subtotaal  | <u>118.265.053</u>        | <u>115.404.368</u>        |
| Personeel niet in loondienst                                     | 6.760.629                 | 5.019.094                 |
| Totaal personeelskosten (inclusief personeel niet in loondienst) | <u><u>125.025.682</u></u> | <u><u>120.423.462</u></u> |

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

|                                      |              |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Algemene en administratieve functies | 259          | 272          |
| Hotelfuncties                        | 90           | 85           |
| Cliëntgebonden functies              | 1.441        | 1.367        |
| Verpleegkundigen in opleiding        | 50           | 48           |
| Totaal                               | <u>1.840</u> | <u>1.772</u> |
| Personeel niet in loondienst         | 65           | 56           |

**Toelichting:**

De totale personeelskosten zijn met ongeveer € 4,6 miljoen gestegen. De voornaamste oorzaak is het gestegen aantal fte ten opzichte van het jaar 2016. Door de stijging met 64 fte stijgen de kosten met € 4,2 miljoen, inclusief het kostenverhogend effect van de nieuwe CAO, die per 1 juli 2017 is ingegaan.

Door personeelstekorten in de GGZ sector, waarmee ook GGzE is geconfronteerd, is de inhuur van Personeel niet in loondienst met € 1,7 miljoen gestegen. Het verschil in de post dotatie personeelsvoorzieningen bedraagt € 1,3 miljoen voordelig. In het jaar 2017 zijn per saldo middelen uit de voorzieningen onttrokken ad € 0,8 miljoen. In het jaar 2016 was nog sprake van een dotatie van € 0,5 miljoen.

De lichte daling van de overige personeelskosten ten opzichte van het jaar 2016 wordt veroorzaakt door lagere kosten voor deskundigheidsbevordering en overige personele kosten.

De mutatie van de personeelsvoorzieningen bestaat onder andere uit de vrijval van de reorganisatievoorziening van het jaar 2016 en de dotatie aan de (nieuwe) reorganisatievoorziening per 31 december 2017. Mutaties met betrekking tot jubileum personeel en het levensfase budget (LFB) behoren ook tot de personeelsvoorzieningen. Daarnaast is een voorziening voor langdurig zieken ad € 855.000 opgenomen.

| In overzicht:                                       |                    |                    |                   |                  |
|---|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| omschrijving  | dotatie            | onttrekking        | mutatie 2017      | mutatie 2016     |
| jubileum voorziening                                | € 126.499          | € 140.597          | € -14.098         | € 42.498         |
| levensfase budget                                   | € 470.771          | € 40.823           | € 429.948         | € 520.654        |
| reorganisatievoorziening                            | € 455.918          | € 1.697.122        | € -1.241.204      | € -30.000        |
| langdurig verzuim                                   | € 793.147          | € 724.466          | € 68.681          | € -29.999        |
| <b>totaal</b>                                       | <b>€ 1.846.335</b> | <b>€ 2.603.008</b> | <b>€ -756.673</b> | <b>€ 503.153</b> |
| <u>Werknemers werkzaam in het buitenland</u>        |                    |                    |                   |                  |
| Er zijn geen werknemers werkzaam in het buitenland. |                    |                    |                   |                  |

1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

**17. Afschrijvingen op materiële vaste activa**

De specificatie is als volgt:

|  | 2017              | 2016              |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Afschrijvingen:                            |                   |                   |
| - materiële vaste activa                   | 12.906.114        | 14.012.811        |
| - boekwinst materiële vaste activa         | -2.158.492        | 0                 |
| - financiële vaste activa                  | 467.519           | 467.520           |
| Totaal afschrijvingen (resultatenrekening) | <u>11.215.141</u> | <u>14.480.331</u> |

**Toelichting:**

De afschrijvingslasten over het jaar 2017 zijn verlaagd door een herijking van de waardering van de rijksmonumenten en twee gebouwen die recentelijk zijn gerenoveerd. Hierbij zijn de levensduur en restwaarden opnieuw getaxeerd en op basis van de uitkomsten aangepast. Hierdoor is voor 2017 een lagere afschrijvingslast zichtbaar van € 1.423.000. De boekwinst betreft de verkoop van Beschermd Wonen panden.

**18. Overige bedrijfskosten**

De specificatie is als volgt:

|  | 2017              | 2016              |
|--|-------------------|-------------------|
|  | €                 | €                 |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 7.906.551         | 7.891.524         |
| Algemene kosten                        | 9.407.461         | 8.472.657         |
| Cliënt- en bewonersgebonden kosten     | 2.972.855         | 2.710.295         |
| Onderhoud en energiekosten:            |                   |                   |
| - Onderhoud                            | 6.025.881         | 6.236.244         |
| - Energie                              | 1.977.170         | 2.216.024         |
| Subtotaal                              | <u>8.003.051</u>  | <u>8.452.268</u>  |
| Huur en leasing                        | 4.192.237         | 4.018.249         |
| Totaal overige bedrijfskosten          | <u>32.482.155</u> | <u>31.544.993</u> |

**Toelichting:**

De kosten onderhoud en energie zijn lager dan voorgaand jaar, mede als gevolg van verbetering in de warmtevoorzieningen. De kosten voor algemene kosten zijn gestegen door hogere kosten automatisering, als gevolg van uitbesteding van een deel van de ICT dienstverlening en de implementatie van een nieuw roosterpakket. De kosten van de uitbesteding wordt gecompenseerd door lagere personele kosten en afschrijvingen ICT. De cliënt- en bewonersgebonden kosten zijn hoger door hogere uitgaven aan geneesmiddelen en therapiekosten door derden.

1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

LASTEN

**19. Financiële baten en lasten**

*De specificatie is als volgt:*

|                                   | <u>2017</u>              | <u>2016</u>              |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                   | €                        | €                        |
| Rentebaten                        | 5.288                    | 33.436                   |
| Subtotaal financiële baten        | <u>5.288</u>             | <u>33.436</u>            |
| Rentelasten                       | 4.432.676                | 4.757.789                |
| Overige financiële lasten         | 10.632                   | 11.087                   |
| Subtotaal financiële lasten       | <u>4.443.308</u>         | <u>4.768.876</u>         |
| Totaal financiële baten en lasten | <u><u>-4.438.020</u></u> | <u><u>-4.735.440</u></u> |

**Toelichting:**

Door de (forse) aflossingen per jaar zijn de rentelasten in het jaar 2017 ten opzichte van het voorgaande jaar gedaald. Er zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

**20. Aandeel derden**

*De specificatie is als volgt:*

|                       | <u>2017</u>    | <u>2016</u>    |
|-----------------------|----------------|----------------|
|                       | €              | €              |
| Meriadoc              | 121.527        | 85.749         |
| FFT (RGT)             | 0              | 22.100         |
| Totaal aandeel derden | <u>121.527</u> | <u>107.849</u> |

**Toelichting:**

Het aandeel derden betreft het aandeel van aangesloten firmanten in het resultaat van deelnemingen.

## 21. WNT verantwoording 2017 Stichting GGzE

| Leidinggevende topfunctionarissen                         |                             |             |                      |             |
|---|-----------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| bedragen x € 1  | J.W.M. Verbugt              |             | ML. Vossen           |             |
| Functie   | Voorzitter Raad van Bestuur |             | Lid Raad van Bestuur |             |
|   | 2017                        | 2016        | 2017                 | 2016        |
| Duur dienstverband  | 1/1 - 31/12                 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12          | 1/1 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (in fte)                             | 1,0                         | 1,0         | 1,0                  | 1,0         |
| Gewezen topfunctionaris                                   | n.v.t.                      | n.v.t.      | n.v.t.               | n.v.t.      |
| (Fictieve) dienstbetrekking?                              | ja                          | ja          | ja                   | ja          |
| Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam? | n.v.t.                      | n.v.t.      | n.v.t.               | n.v.t.      |
| Bezoldiging   |                             |             |                      |             |
| Beloning  | € 213.093                   | € 212.528   | € 196.409            | € 195.840   |
| Belastbare onkostenvergoedingen                           | € 352                       | € 336       | € 176                | € 168       |
| Beloningen betaalbaar gesteld op termijn                  | € 11.199                    | € 10.914    | € 11.157             | € 10.880    |
| Totaal bezoldiging  | € 224.644                   | € 223.778   | € 207.742            | € 206.888   |
|   |                             |             |                      |             |
| Toepasselijk WNT-maximum                                  | € 181.000                   | € 179.000   | € 181.000            | € 179.000   |
| Motivering indien overschrijding: zie                     | 1)                          |             | 1)                   |             |

**Toelichting:**

1) Het salaris van de heer Verbugt is gebaseerd op gelijke uitgangspunten zoals ook is toegepast in voorgaande jaren. Voor het jaar 2017 heeft de heer Verbugt opnieuw besloten af te zien van indexatie. De heer Verbugt en mevrouw Vossen maken gebruik van de overgangsregeling WNT die op hen van toepassing is.

| Toezichthoudende topfunctionarissen jaar 2017 |                                   |                         |                  |                  |
|---|-----------------------------------|-------------------------|------------------|------------------|
| Naam  | Functie                           | Duur dienstverband 2017 | Bezoldiging 2017 | WNT maximum 2017 |
| Dhr. drs. R.J. Lamé                           | Voorzitter Raad van Toezicht      | 1/1 - 31/12             | € 19.219         | 27.150           |
| Mw. drs. Z.D. Woldhuis                        | Vice Voorzitter Raad van Toezicht | 1/1 - 31/12             | € 12.812         | 18.100           |
| Dr. G.H.M. Mertens                            | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.812         | 18.100           |
| Mevr. E.A.P.M. Thewessen MD                   | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.812         | 18.100           |
| Dhr. L. van Engelen                           | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 22/11             | € 11.744         | 16.592           |
| Dhr. Ir. J. Helms                             | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.812         | 18.100           |
| Mevr. Mr. T.E. van Scheijndel                 | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.812         | 18.100           |

Er zijn geen betalingen gedaan in het kader van beloningen op termijn.

| <i>Toezichthoudende topfunctionarissen jaar 2016</i> |                                   |                         |                  |                  |
|--|-----------------------------------|-------------------------|------------------|------------------|
| Naam   | Functie                           | Duur dienstverband 2016 | Bezoldiging 2016 | WNT maximum 2016 |
| Dhr. drs. R.J. Lamé                                  | Voorzitter Raad van Toezicht      | 1/1 - 31/12             | € 18.750         | 26.850           |
| Mw. drs. Z.D. Woldhuis                               | Vice Voorzitter Raad van Toezicht | 1/1 - 31/12             | € 12.500         | 17.900           |
| Dr. G.H.M. Mertens                                   | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.500         | 17.900           |
| Mevr. E.A.P.M. Thewessen MD                          | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.500         | 17.900           |
| Dhr. Ir. J. Helms                                    | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.500         | 17.900           |
| Mevr. Mr. T.E. van Scheijndel                        | Lid Raad van Toezicht             | 1/1 - 31/12             | € 12.500         | 17.900           |

## 22. Declaraties Raad van Bestuur

### Toelichting:

Raad van Bestuur van GGzE bestaat uit twee personen met een fulltime dienstverband. De bedragen in onderstaande tabel betreffen declaraties van rechtstreeks door GGzE betaalde rekeningen en onkosten die met een creditcard van GGzE zijn betaald met betrekking tot aan de bestuurders gebonden uitgaven. De binnenlandse reiskosten betreffen vervoerskosten, parkeerkosten, benzinekosten. De buitenlandse reiskosten betreffen kosten van cursussen welke gevolgd zijn in het buitenland. Tot de overige kosten behoren kosten van symposia, contributies en lidmaatschappen. De kosten die onderstaand inzichtelijk zijn gemaakt, zijn conform het geldend, actueel beleid bij de werkgever gedeclareerd. Voor het geldend beleid wordt aangesloten bij de geldende cao voor de ggz-sector. Deze kosten worden geaccordeerd door de voorzitter van de Raad van Toezicht.

|                                  | Dhr. JWM Verbugt |        | Mw. ML Vossen |        |
|----------------------------------|------------------|--------|---------------|--------|
|                                  | 2017             |        | 2017          |        |
| Reiskosten binnenland            | €                | 9.775  | €             | 4.763  |
| Reis- en studiekosten buitenland | €                | 6.310  | €             | -      |
| Overige (studie) kosten          | €                | 3.200  | €             | 9.473  |
| Totaal                           | €                | 19.285 | €             | 14.236 |

## 23. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:

|  | 2017    | 2016    |
|--|---------|---------|
|  | €       | €       |
| 1. Controle van de jaarrekening  | 85.473  | 103.758 |
| 2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie) | 97.239  | 101.267 |
| 3. Fiscale advisering  | 18.658  | 27.838  |
| 4. Niet-controlediensten   | 0       | 5.620   |
| Totaal honoraria accountant  | 201.370 | 238.483 |

De kosten van de controlewerkzaamheden zijn lager doordat de intensiteit van de aanvullende controles iets zijn verminderd. De onafhankelijke accountants honoraria zijn verantwoord op basis van de methode dat de kosten zijn verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn geleverd.

#### **24. Transacties met verbonden partijen**

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

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

De vergoeding van de bestuurders en toezichhouders zijn opgenomen onder de punten 21 en 22.



1.10 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2017  
(na resultaatbestemming)

|  | <u>Ref.</u> | <u>31-dec-17</u>          | <u>31-dec-16</u>          |
|--|-------------|---------------------------|---------------------------|
|  |             | €                         | €                         |
| <b>ACTIVA</b>                                  |             |                           |                           |
| <b>Vaste activa</b>                            |             |                           |                           |
| Materiële vaste activa                         | 1           | 152.110.711               | 158.027.098               |
| Financiële vaste activa                        | 2           | -204.685                  | 277.727                   |
| Totaal vaste activa                            |             | <u>151.906.026</u>        | <u>158.304.825</u>        |
| <b>Vlottende activa</b>                        |             |                           |                           |
| Voorraden                                      | 3           | 153.655                   | 142.358                   |
| Onderhanden projecten uit hoofde van DB(B)C's  | 4           | 4.858.201                 | 2.625.692                 |
| Vorderingen en overlopende activa              | 5           | 39.349.700                | 31.044.999                |
| Liquide middelen                               | 7           | 434.850                   | 2.687.936                 |
| Totaal vlottende activa                        |             | <u>44.796.406</u>         | <u>36.500.985</u>         |
| <b>Totaal activa</b>                           |             | <u><u>196.702.432</u></u> | <u><u>194.805.810</u></u> |
|  | <u>Ref.</u> | <u>31-dec-17</u>          | <u>31-dec-16</u>          |
|  |             | €                         | €                         |
| <b>PASSIVA</b>                                 |             |                           |                           |
| <b>Eigen vermogen</b>                          |             |                           |                           |
| Kapitaal                                       | 8           | 45                        | 45                        |
| Bestemmingsfonds WLZ                           |             | 9.849.565                 | 9.849.565                 |
| Algemene reserve                               |             | 43.159.241                | 42.890.176                |
| Totaal eigen vermogen                          |             | <u>53.008.851</u>         | <u>52.739.786</u>         |
| <b>Voorzieningen</b>                           | 9           | 9.534.998                 | 10.291.671                |
| <b>Langlopende schulden</b>                    | 10          | 92.536.012                | 102.247.590               |
| <b>Kortlopende schulden</b>                    |             |                           |                           |
| Schulden uit hoofde van financieringsoverschot | 6           | 1.564.918                 | 121.850                   |
| Kortlopende schulden en overlopende passiva    | 11          | 40.057.653                | 29.404.913                |
| <b>Totaal passiva</b>                          |             | <u><u>196.702.432</u></u> | <u><u>194.805.810</u></u> |

1.11 ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2017

|  | <i>Ref.</i> | 2017                  | 2016                  |
|--|-------------|-----------------------|-----------------------|
|  |             | €                     | €                     |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                                   |             |                       |                       |
| Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning | 13          | 164.372.014           | 159.255.961           |
| Subsidies  | 14          | 3.478.158             | 3.219.594             |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                  | 15          | 3.420.393             | 3.621.272             |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                           |             | <u>171.270.565</u>    | <u>166.096.827</u>    |
| <b>Bedrijfslasten</b>  |             |                       |                       |
| Personeelskosten   | 16          | 123.447.748           | 116.483.484           |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa                     | 17          | 11.215.140            | 14.480.331            |
| Overige bedrijfskosten                                       | 18          | 31.771.387            | 30.091.734            |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                                |             | <u>166.434.275</u>    | <u>161.055.549</u>    |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                     |             | 4.836.290             | 5.041.278             |
| Financiële baten en lasten                                   | 19          | -4.567.225            | -4.569.043            |
| <b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>                  |             | <u>269.065</u>        | <u>472.235</u>        |
| <b>Resultaat boekjaar</b>                                    |             | <u><u>269.065</u></u> | <u><u>472.235</u></u> |
| <b>Resultaatbestemming</b>                                   |             |                       |                       |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>                  |             | <u>2017</u>           | <u>2016</u>           |
|  |             | €                     | €                     |
| Toevoeging/ (onttrekking):                                   |             |                       |                       |
| Algemene reserve   |             | 269.065               | 472.235               |
| Bestemmingsfonds WLZ   |             | 0                     | 0                     |
|  |             | <u>269.065</u>        | <u>472.235</u>        |

## 1.12 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### ENKELVOUDIGE JAARREKENING

#### 1.12.1 Algemeen

Voor de grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling vermeld bij de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017. Afwijkende balanstotalen zullen in de toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017 nader worden toegelicht.

Voor de toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening 2017 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening 2017. Afwijkende resultatenrekeningtotalen zullen in de toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening 2017 nader worden toegelicht.

1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

**2. Financiële vaste activa**

*De specificatie is als volgt:*

|   | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|---|------------------|------------------|
|   | €                | €                |
| Compensatieregeling                     | 0                | 467.519          |
| Deelneming Breedband Regio Eindhoven BV | 74.171           | 74.171           |
| Deelneming GGzE Holding BV              | -278.856         | -263.963         |
| Totaal financiële vaste activa          | <u>-204.685</u>  | <u>277.727</u>   |

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

|  | <u>€</u>        |
|--|-----------------|
| Boekwaarde per 1 januari 2017                        | 277.727         |
| Af: afschrijvingen compensatieregeling               | -467.519        |
| Af: totaal aandeel in het resultaat van deelnemingen | -14.893         |
| Boekwaarde per 31 december 2017                      | <u>-204.685</u> |

**3. Voorraden**

*De specificatie is als volgt:*

|                          | <u>31-dec-17</u> | <u>31-dec-16</u> |
|--------------------------|------------------|------------------|
|                          | €                | €                |
| Medische middelen        | 5.000            | 5.000            |
| Voedingsmiddelen         | 124.102          | 111.886          |
| Kantoorbenodigdheden     | 27.503           | 28.422           |
| Af: voorziening incurant | -2.950           | -2.950           |
| Totaal voorraden         | <u>153.655</u>   | <u>142.358</u>   |

1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

**5. Vorderingen en overlopende activa**

*De specificatie is als volgt:*

|   | <u>31-dec-17</u>         | <u>31-dec-16</u>         |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | €                        | €                        |
| Vorderingen op debiteuren                       | 9.348.960                | 10.446.063               |
| Nog te factureren omzet DB(B)C's                | 12.718.480               | 11.832.105               |
| Te vorderen gelden gemeenten                    | 13.388.430               | 7.148.965                |
| Te vorderen gelden LGGZ                         | 1.969.145                | 0                        |
| Te vorderen gelden WLZ                          | 0                        | 0                        |
| Overige vorderingen                             | 1.924.685                | 1.617.866                |
| <b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b> | <b><u>39.349.700</u></b> | <b><u>31.044.999</u></b> |

Overige vorderingen en overlopende activa

|  | <u>31-dec-17</u>        | <u>31-dec-16</u>        |
|--|-------------------------|-------------------------|
|  | €                       | €                       |
| Vorderingen inzake pc-privé en fietsplan                 | 75.855                  | 82.584                  |
| Vooruitbetaalde contracten, huur panden en verzekeringen | 425.768                 | 356.626                 |
| Vooruitbetaalde IZZ premie                               | 214.378                 | 210.510                 |
| Rekening-courant Opmaat                                  | 21.065                  | 20.030                  |
| GGzE BV's  | 296.144                 | 404.570                 |
| Te vorderen netto salaris                                | 1.093                   | 20.281                  |
| Diversen   | 890.382                 | 523.265                 |
| <b>Totaal overige vorderingen</b>                        | <b><u>1.924.685</u></b> | <b><u>1.617.866</u></b> |

**Toelichting:**

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

**7. Liquide middelen**

*De specificatie is als volgt:*

|                                | <u>31-dec-17</u>      | <u>31-dec-16</u>        |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                | €                     | €                       |
| Bankrekeningen                 | 385.720               | 2.630.870               |
| Kassen                         | 49.130                | 57.066                  |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <b><u>434.850</u></b> | <b><u>2.687.936</u></b> |

1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

|                       | <u>31-dec-17</u>  | <u>31-dec-16</u>  |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
|                       | €                 | €                 |
| Kapitaal              | 45                | 45                |
| Bestemmingsfonds WLZ  | 9.849.565         | 9.849.565         |
| Algemene reserve      | 43.159.241        | 42.890.176        |
| Totaal eigen vermogen | <u>53.008.851</u> | <u>52.739.786</u> |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                       | <u>Saldo per</u><br><u>1-jan-2017</u> | <u>Resultaat-</u><br><u>bestemming</u> | <u>Overige</u><br><u>mutaties</u> | <u>Saldo per</u><br><u>31-dec-2017</u> |
|-----------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                       | €                                     | €                                      | €                                 | €                                      |
| Kapitaal              | 45                                    | 0                                      | 0                                 | 45                                     |
| Bestemmingsfonds WLZ  | 9.849.565                             | 0                                      | 0                                 | 9.849.565                              |
| Algemene reserve      | 42.890.176                            | 269.065                                | 0                                 | 43.159.241                             |
| Totaal eigen vermogen | <u>52.739.786</u>                     | <u>269.065</u>                         | <u>0</u>                          | <u>53.008.851</u>                      |

1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

BATEN

13. *Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning*

De specificatie is als volgt:

|                                    | <u>2017</u>        | <u>2016</u>        |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
|                                    | €                  | €                  |
| Opbrengsten zorgverzekeringswet    | 62.069.159         | 62.172.261         |
| Opbrengsten LGGZ                   | 9.691.152          | 7.130.806          |
| Opbrengsten WLZ                    | 21.943.098         | 23.222.579         |
| Opbrengsten Justitie               | 35.474.412         | 33.251.070         |
| Opbrengsten Gemeenten              | 34.065.298         | 33.377.585         |
| Overige opbrengsten zorgprestaties | 1.128.895          | 101.660            |
|                                    | <u>164.372.014</u> | <u>159.255.961</u> |

14. *Subsidies*

De specificatie is als volgt:

|                                      | <u>2017</u>      | <u>2016</u>      |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
|                                      | €                | €                |
| Beschikbaarheidsbijdrage opleidingen | 1.969.709        | 1.780.172        |
| Overige subsidies                    | 1.508.449        | 1.439.422        |
|                                      | <u>3.478.158</u> | <u>3.219.594</u> |

15. *Overige bedrijfsopbrengsten*

De specificatie is als volgt:

|  | <u>2017</u>      | <u>2016</u>      |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| Personele en administratieve diensten derden | 545.475          | 837.016          |
| Personele diensten verricht voor derden      | 1.163.637        | 1.276.042        |
| Huur   | 989.221          | 907.518          |
| Energie                                      | 243.482          | 314.363          |
| Diverse opbrengsten                          | 478.578          | 286.333          |
| Totaal                                       | <u>3.420.393</u> | <u>3.621.272</u> |



1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

LASTEN

**16. Personeelskosten**

De specificatie is als volgt:

|                                 | 2017                      | 2016                      |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                 | €                         | €                         |
| Lonen en salarissen             | 91.563.779                | 85.468.040                |
| Sociale lasten                  | 13.757.762                | 13.522.426                |
| Pensioenpremies                 | 8.111.984                 | 7.546.524                 |
| Totaal directe personeelskosten | <u>113.433.525</u>        | <u>106.536.990</u>        |
| Mutatie voorzieningen           | -756.673                  | 503.153                   |
| Andere personeelskosten         | 4.323.046                 | 4.424.247                 |
| Subtotaal                       | <u>116.999.898</u>        | <u>111.464.390</u>        |
| Personeel niet in loondienst    | 6.447.850                 | 5.019.094                 |
| Totaal personeelskosten         | <u><u>123.447.748</u></u> | <u><u>116.483.484</u></u> |

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

|                                      |              |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Algemene en administratieve functies | 255          | 267          |
| Hotelfuncties                        | 90           | 84           |
| Clïentgebonden functies              | 1.428        | 1.333        |
| Verpleegkundigen in opleiding        | 50           | 48           |
| Terrein- en gebouwgebonden functies  | 0            | 0            |
| Totaal                               | <u>1.823</u> | <u>1.732</u> |
| Personeel niet in loondienst         | 66           | 39           |

Het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil.

**17. Afschrijvingen op materiële vaste activa**

De specificatie is als volgt:

|                                    | 2017                     | 2016                     |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                    | €                        | €                        |
| - materiële vaste activa           | 12.906.113               | 14.012.811               |
| - boekwinst materiële vaste activa | -2.158.492               | 0                        |
| - financiële vaste activa          | 467.519                  | 467.520                  |
| Totaal afschrijvingen              | <u><u>11.215.140</u></u> | <u><u>14.480.331</u></u> |

1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

LASTEN

**18. Overige bedrijfskosten**

*De specificatie is als volgt:*

|  | <u>2017</u>              | <u>2016</u>              |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | €                        | €                        |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 7.849.450                | 7.619.592                |
| Algemene kosten                        | 8.973.537                | 7.833.994                |
| Cliënt- en bewonersgebonden kosten     | 2.904.911                | 2.586.606                |
| Onderhoud en energiekosten:            |                          |                          |
| - Onderhoud                            | 6.012.158                | 6.212.292                |
| - Energie                              | 1.952.204                | 2.169.845                |
| Subtotaal                              | <u>7.964.362</u>         | <u>8.382.137</u>         |
| Huur en leasing                        | 4.079.127                | 3.669.405                |
| Totaal overige bedrijfskosten          | <u><u>31.771.387</u></u> | <u><u>30.091.734</u></u> |

**19. Financiële baten en lasten**

*De specificatie is als volgt:*

|                                   | <u>2017</u>              | <u>2016</u>              |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                   | €                        | €                        |
| Rentebaten                        | 5.288                    | 33.436                   |
| Subtotaal financiële baten        | <u>5.288</u>             | <u>33.436</u>            |
| Rentelasten                       | 4.432.676                | 4.757.789                |
| Resultaat deelnemingen (lasten)   | 20.776                   | -166.397                 |
| Overige financiële lasten         | 119.061                  | 11.087                   |
| Subtotaal financiële lasten       | <u>4.572.513</u>         | <u>4.602.479</u>         |
| Totaal financiële baten en lasten | <u><u>-4.567.225</u></u> | <u><u>-4.569.043</u></u> |

### 1.15 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

\_\_\_\_\_  
J.W.M. Verbugt

W.G.

\_\_\_\_\_  
Drs. M.L.J.W. Vossen MHA

W.G.

\_\_\_\_\_  
Drs. R.J. Lamé  
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
Drs. Z.D. Woldhuis  
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
Dr. G.H.M. Mertens  
lid Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
E.A.P.M. Thewessen MD  
lid Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
ir. J.B. Helms  
lid Raad van Toezicht

W.G.

\_\_\_\_\_  
mr. T.E. van Scheijndel  
lid Raad van Toezicht

## 2. Overige gegevens

## **2.1 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING**

De Raad van Bestuur van Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen te Eindhoven heeft de jaarrekening 2017 vastgesteld in de vergadering van 17 april 2018.

De Raad van Toezicht van Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen te Eindhoven heeft de jaarrekening 2017 goedgekeurd in de vergadering van 24 april 2018.

## **2.2 STATUTAIR REGELING RESULTAATBESTEMMING**

De resultaatbestemming is niet statutair bepaald. De Raad van Bestuur heeft met de Raad van Toezicht de afspraak dat het jaarlijkse bedrijfsresultaat zal worden toegevoegd aan het bedrijfsvermogen ten behoeve van een acceptabele solvabiliteit. De Raad van Toezicht dient jaarlijks de voorgestelde resultaatbestemming goed te keuren.

**Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**





## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting GGzE

---

### Verklaring over de jaarrekening 2017

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Geïntegreerde Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen ('Stichting GGzE') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening 2017 van Stichting GGzE te Eindhoven ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Stichting GGzE en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

#### Onafhankelijkheid

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

6T5ZWH5YNQNN-2102497534-74

---

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

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

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

---

## ***Verklaring over de in het jaarrapport opgenomen andere informatie***

---

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

- het verkort bestuursverslag bij de jaarrekening;
- de overige gegevens.

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

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

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

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

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

---

## ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole***

---

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

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

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

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

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

Rotterdam, 17 mei 2018  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



drs. H.A.B. de Coninck RA

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Stichting GGzE***

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

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel.



Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de stichting opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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



**Bijlage: Kern-risico-indicatoren 2013-2016**





**KERN-RISICO-INDICATOREN 2013-2016**

Betere zorg

Helende omgeving

Gezonde organisatie

**DIFFERENTIATIE NAAR CLIËNTGROEP**

Onvoldoende differentiatie naar cliëntgroepen waardoor niet ingespeeld kan worden op politieke en maatschappelijke ontwikkelingen

Financieel gezond:  
 -onvoldoende dekking van kapitaalslasten  
 -facturatieproces niet op orde  
 -onvoldoende flexibiliteit in bedrijfsvoering bij afname cliënten

**FINANCIËEL PERSPECTIEF**  
 Wat levert het op?

**UITSTEKENDE BEHANDELING EN ZORG**

-onvoldoende flexibiliteit in de organisatie om gestelde doelen in praktijk te brengen  
 -negatieve publiciteit

**CLIËNTPERSPECTIEF**  
 Voel je je beter?

Onvoldoende stuurinformatie

Onvoldoende aandacht van leiders voor persoonlijke groei van medewerkers

Te grote afhankelijkheid externe partijen

**INTERNE PROCESSEN**  
 Is het de moeite waard?

Bepaalde verandervaardigheden van medewerkers en organisatie  
 Leiderschapsstijl die niet past bij de doelen van de organisatie

Informatie, innovaties en verbeteringen worden onvoldoende gedeeld binnen en buiten de organisatie

**LEER- EN GROEIPERSPECTIEF**  
 Doe je wat mogelijk is?





GGzE  
Postbus 909  
5600 AX Eindhoven

[www.ggze.nl](http://www.ggze.nl)  
[www.werkenbijggze.nl](http://www.werkenbijggze.nl)

**GGzE laat mensen groeien!**

