Jaardocument

Verslavingszorg Noord Nederland

2018

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Voorwoord

In dit jaardocument doet Verslavingszorg Noord Nederland (VNN) verslag van haar resultaten. Resultaten die gaan over de bedrijfsvoering, de kwaliteit van de behandeling en de samenwerking binnen de zorgketen.
De marges binnen de GGZ zijn bijzonder smal. Dat geldt ook voor VNN. Die smalle marges werden pijnlijk zichtbaar toen het operationele financiële resultaat aanvankelijk achterbleef bij de doelstelling. Verklaringen hiervoor kunnen worden gevonden in een wat langere griepgolf, moeilijk vervulbare vacatures en verwarrende berichten over de noodzaak om minder indirecte tijd te registreren.
In de maandelijkse resultaat-overleggen werden de financiële resultaten besproken door management, medewerkers en leden van de Clientenraad en Medezeggenschapsraad. Besloten werd om strakker dan gebruikelijk te sturen op het financieel resultaat, onder meer door het inzetten van actieweken. Ook werd een werkgroep Registratie opgezet waarin managers, zorgmedewerkers en medewerkers van Zorgcontrol met elkaar een aantal puzzels oplossen.
Hierdoor is de productie aangetrokken en steeg de omzet weer, kregen we meer zicht en grip op het verzuim en konden we uitgaven zoals de inhuur van derden en materiële kosten ombuigen. We sluiten het jaar positief af met een licht positief resultaat uit de exploitatie en een positief rendement van 1,8%.

Daarmee voldoen we ook in 2018 aan de doelstellingen conform de meerjarenstrategie groei laten zien in kwaliteit, kwantiteit en samenwerkingsverbanden.

Ons motto is alle enkele jaren: *We benutten de capaciteit maximaal, we bieden de beste kwaliteit, groeien met 5% en schrijven dit goed op'.*

VNN bleef zich ook in 2018 ontwikkelen en verbeteren. We hebben opnieuw geïnvesteerd in opleidingen van onze professionals, onderzoek uitgevoerd en innovaties gerealiseerd die we in samenwerking met opleidings- en onderzoeksinstellingen zoals Hogescholen en Universiteiten hebben vormgegeven. Mede gelet op de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt van zorgprofessionals investeren we hier zelf in en verwachten ook dat de overheid, conform het advies van de NZA hier in de toekomst in bij zal dragen. De aandacht voor de ontwikkeling, opleiding en binding van professionals raakt niet alleen de kwaliteit, maar ook de continuïteit van de zorg bij VNN en haar partners.

VNN heeft de interne controle buitengewoon goed op orde. Hiervoor is dagelijks aandacht nodig en geeft een strek uitgangspunt voor de toekomst.

Het lukt steeds beter om de uitdagingen en de kansen die voortvloeien uit de veranderingen in de financiering, groeiende vraag en de transitie naar de gemeentes voor de zorg en de bedrijfsvoering een plaats in de organisatie te geven. De groei van het aantal patiënten dat onze hulp inroept in vaak erg complexe zorgsituaties vraagt veel van onze behandelaren, ook in de samenwerking met onze ketenpartners. De marges die we kunnen halen zijn gering en soms moeten we als organisatie middelen aan bepaalde zorgvormen toevoegen, omdat de zorgtarieven niet uit kunnen. Dit zijn moeilijke dilemma's die we dan ook steeds met onze subsidiënten in gesprek brengen.

In dit voorwoord wil ik ook mijn dank uitspreken naar de subsidiënten, ketenpartners, Raad van Toezicht, Medezeggenschapsraad en Cliëntenraad, de medewerkers, ervaringsdeskundigen en

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

vrijwilligers, onderzoekers, stagiaires en professionals in opleiding die samen met en binnen VNN verband in 2018 het verschil hebben gemaakt.

Gelet op deze ervaring in de achterliggende periode kan en zal VNN, samen het verschil blijven maken op het gebied van de verslavingszorg in de drie noordelijke provincies.

Prof. dr. G.G. Anthonio
Voorzitter Raad van Bestuur VNN

23 mei 2019

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Inleiding 5
1. Verantwoording 9
2. Algemene informatie 9
2.1 Visie op zorg 9
Kerntaken 11
2.2. Juridische Structuur 11
2.3. Organisatiestructuur 11
2.4. Belangrijke elementen van het gevoerde beleid 12
3. Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering 14
3.1. Duurzame bedrijfsvoering 14
3.2. Raad van Toezicht 14
3.3. Planning en control 20
3.4. Onderzoek en ontwikkeling 24
4. Aspecten maatschappelijk ondernemen 26
4.1. Kwaliteit van leven 26
4.2. Medewerkers, ervaringsdeskundigen en vrijwilligers 26
4.3. Cliëntenraad 27
4.4. Medezeggenschapsraad 29
4.5. Klachten 31
4.6. Financiële informatie 34
Slotwoord 41

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Inleiding

VNN levert sinds meer dan 120 jaar een belangrijke bijdrage aan zorg voor mensen met verslavingsproblematiek. Zorg die dagelijks door onze medewerkers met veel betrokkenheid en bevlogenheid geboden wordt. Zorg die gericht is op herstel, herstel van de individuele cliënt binnen zijn of haar sociale en maatschappelijke context. Zorg die mensen perspectief biedt op een ander leven. Dat is onze missie, en dat blijft onze missie, ook voor de komende jaren.
Vanaf 2015 wordt een belangrijk deel van de zorg uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van gemeentes. Voor de kwaliteit van de verslavingszorg biedt deze transitie veel kansen. Immers, verslaving is een aandoening die voor de meeste cliënten gevolgen heeft voor werk, inkomen en huisvesting. VNN verwacht van de transitie dat zij in samenwerking met gemeentes, woningcorporaties en andere zorgaanbieders de zorg in de regio kan verbeteren.
VNN biedt daarnaast zorg die voor het grootste deel betaald wordt door zorgverzekeraars en Justitie. Voor VNN zijn de financiële risico's sterk toegenomen door de financieringssystematiek. In de Zorgverkoop worden ieder jaar afspraken met verzekeraars en Justitie gemaakt over de hoeveelheid cliënten die VNN zal behandelen. Het risico om te voldoen aan deze afspraak wordt volledig bij VNN gelegd. Wanneer er te weinig cliënten voor zorg worden aangemeld, maar ook wanneer VNN te veel cliënten behandelt, worden deze afwijkingen niet vergoed. Overproductie wordt niet of gedeeltelijk vergoed. Om deze reden informeert VNN haar contractpartners regelmatig over de ontwikkeling van de productieafspraken en legt VNN de verantwoordelijkheid voor dreigende overproductie ook bij de betreffende verzekeraar. Ook iedere gemeente legt eigen accenten in de zorg en in de verantwoording van die zorg. VNN streeft ernaar om met iedere verzekeraar en gemeente de zorg te bieden die voor hun inwoners en cliënten adequaat is. Echter, al deze verschillen leiden tot financiële risico's voor VNN en brengen een grote administratieve last met zich mee.
VNN biedt ook reclassering binnen het verband SVG. Het motto van de SVG is "reclasseren met zorg". De combinatie van zorg en reclassering is een concept waar VNN in gelooft. We zijn erg blij met de mogelijkheden die Justitie biedt voor groei.

De verzekeraars stelden ook in 2018 strikte eisen aan de vormgeving van de zorg. VNN wil hier graag aan voldoen, maar soms is het lastig om aan alle eisen te voldoen. Ook omdat VNN soms cliënten heeft die minder binnen de gebaande paden lopen. Een voorbeeld kan dit duidelijk maken. Er melden zich bij VNN mensen die op meerdere fronten zijn vastgelopen in hun leven en geen huisarts hebben. De eerste actie van VNN is dan met de cliënt een huisarts te zoeken. Over punten als deze heeft VNN veel gesprekken met verzekeraars en gemeentes gevoerd. Geconstateerd kan worden dat partijen elkaar steeds beter begrijpen en steeds meer gezamenlijk naar oplossingen zoeken. Tegelijkertijd constateren wij dat de veelheid aan verantwoordings- en registratie-eisen een groot deel van de tijd en aandacht van behandelaren opeist. Ook de interne controle daarop en vervolgens de externe controle daar weer op, leidt tot een groot beslag op de middelen. We zouden veel liever ons hart volgen en al onze tijd en aandacht zo veel mogelijk besteden aan cliëntenzorg.

We hebben in de afgelopen jaren een nieuwe traditie gevestigd: het jaarplan schrijven we in één dag in oktober met een grote groep medewerkers, leidinggevenden, (vertegenwoordigers van) de Medezeggenschapsraad, de Cliëntenraad en ervaringsdeskundigen.

Tijdens deze dag in oktober 2017 is opnieuw besloten om te focussen op de belangrijkste doelen en daar in 2018 werk van te maken.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

In het jaarplan 2018 en tijdens de uitvoering daarvan heeft VNN vanuit de visie en missie gefocust op die zaken die het meest belangrijk zijn: groei in kwaliteit, kwantiteit, goede verantwoording en groei in samenwerkingsverbanden rondom de patiënt. VNN heeft een enorm ambitieniveau en terecht! VNN constateert nog steeds dat er slechts een beperkt deel van de doelgroep wordt bereikt.

We verwachten dat deze groei zich de komende jaren, gelet op de omvang van de groep mensen met een verslaving en de ernst van hun problemen, zal voortzetten. Daarbij zetten wij vooral in op de mensen met een verslaving die hulp nodig hebben maar nog niet krijgen.

Tegelijk moeten we in deze tijd, meer dan voorheen, focussen op die dingen die écht belangrijk zijn. In de zorg verandert er veel en wordt er meer en meer efficiëntie gevraagd (meer voor minder). De samenwerking, maar tegelijk ook de concurrentie tussen instellingen, neemt toe. Gemeenten, Justitie en verzekeraars stellen steeds meer en duidelijkere eisen aan de kwaliteit en verantwoording van ons werk. Prioritering bleek nodig. Om deze redenen is opnieuw als centrale doelstelling gekozen voor 2018:

'We benutten de capaciteit maximaal, we bieden de beste kwaliteit, groeien met 5% en schrijven dit goed op'.

Samenvatting van de doelen uit het Jaarplan 2018 en de behaalde resultaten:

Cliënten en omgeving
VNN betrekt het systeem waar de cliënt deel van uitmaakt bij de behandeling, met als doel de transgenerationele verslaving te doorbreken. We behandelen zo nodig ook naasten en kinderen. De cliënttevredenheid is minimaal een 8.

Al het aanbod aan naasten is geïnventariseerd en meer in samenhang gebracht (zie ook bij Innovatie).
In 2017 is met behulp van de CQ-index bij meer dan 1300 cliënten de tevredenheid over VNN en de behandeling gemeten, de gemiddelde score is boven de 8.

Leiderschap
Iedere medewerker toont eigenaarschap in zijn werk, neemt verantwoordelijkheid en toont initiatief om resultaten te boeken en/of processen te verbeteren.

Medewerkers van VNN hebben zich ingespannen om de resultaten van VNN te behalen op het gebied van zorg, kwaliteit en financiën. In de eerste helft van 2018 zag het ernaar uit dat de belangrijkste financiële resultaten, productiviteit (1275 declarabele uren per medewerker) en rendement van 1 % niet behaald zouden worden. Nadat hier vanaf september extra aandacht aan is gegeven bijvoorbeeld door het organiseren van een maandelijkse actieweek, zijn deze belangrijkste financiële doelstellingen behaald.

Samenwerking
We intensiveren de interne samenwerking tussen preventie, ambulante, deeltijd, klinische en forensische zorg en de externe samenwerking met onze ketenpartners. De zorgpaden zijn daarbij leidend.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

In 2018 heeft VNN samen met P5.Com een grondige analyse van de zorgpaden gemaakt. Besloten is dat de verdere ontwikkeling van de zorgpaden en de zorglogistiek meer aandacht verdient. Om deze reden is tot een reorganisatie van de topstructuur besloten die in 2019 wordt ingevoerd. Het directieteam zal met een regiomanager minder werken, daarvoor in de plaats wordt in 2019 een directeur zorglogistiek geworven en benoemd.

Financiën

We zorgen voor balans tussen kwaliteit van zorg en voldoende financiële dekking waardoor we 1% rendement maken.

In 2018 kostte het moeite om zowel de productiviteit op orde te krijgen als ook de uitgaven te beheersen. Uiteindelijk is het financiële resultaat vrijwel conform de doelstelling.
Belangrijk onderdeel daarvan is het verlagen van het onderhanden werk met 20% t.o.v. 2016. Dit doel hebben we niet gerealiseerd ook al is actief ingezet op verhoging van de voorschotten van verzekeraars ter financiering van het OHW en aandacht besteed aan een meer tijdige administratieve afhandeling van de DBC's en de facturering daarvan. Per saldo is het onderhanden werk ten opzichte van 2016 op hetzelfde niveau gebleven. Wanneer bijzondere opbrengsten door verkoop van panden in Eelde buiten beschouwing blijven dan is de omzet ten opzichte van 2017 gestegen met 3% (€ 2 miljoen stijging). Het rendement bedroeg 1,8%.

Personeel

Iedere medewerker werkt aan zijn persoonlijke ontwikkeling en deskundigheidsbevordering op zijn vakgebied. De medewerker legt dit vast in zijn/haar persoonlijke doelstellingenkaart en bespreekt het met de leidinggevende in het jaargesprek.

In het formulier dat gebruikt wordt voor het jaargesprek is de doelstellingenkaart opgenomen. Uit onderzoek bleek dat zo'n 80% van de medewerkers jaarlijks een jaargesprek voert met zijn leidinggevende. De waardering van deze gesprekken is hoog.

Het ziekteverzuim blijft onder de 5%.
Het ziekteverzuim is verder gestegen, het voortschrijdend jaargemiddelde bedroeg in december 7,3% Dit doel is in 2018 niet gerealiseerd.

Innovatie

VNN zet zich door ondernemerschap en/of met behulp van onderzoek in om de zorg te vernieuwen en verbeteren. Dit blijkt uit tenminste drie innovaties.

1. Inrichten zorg voor naasten

Er is geïnventariseerd welk aanbod voor naasten er aangeboden wordt binnen VNN (partnergroepen, oudergroepen, kinderen van ouders met een verslaving). Dit aanbod is middels onderzoek geëvalueerd en op basis hiervan zijn verbeteringen aangebracht. Er wordt nu gewerkt aan verdere implementatie van de uniforme werkwijze.
Ook vindt onderzoek plaats naar de behoefte van naasten over hoe zij willen worden betrokken bij de behandelingen: vanuit perspectief van naasten, cliënten en medewerkers. Daarnaast wordt gekeken welk instrument mogelijk geschikt zou zijn de naasten/familietevredenheid te meten.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

2. Optimaal leven
In Drenthe is een samenwerkingsverband gestart tussen drie zorginstellingen (GGZ Drenthe, Verslavingszorg Noord Nederland, Cosis), gemeenten en zorgverzekeraars omtrent het bieden van de best mogelijke zorg aan mensen met een ernstige psychiatrische aandoening (EPA).
3. Gezinsbenadering in de PI

Onderzoek en innovatie worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.4

Het maakt voor het behalen van onze doelen niet uit of men bij het management, de ondersteunende diensten of in het primaire proces werkzaam is. Doelen realiseren is teamwerk! Samen hebben we de resultaten geboekt in 2018. De organisatie en de medewerkers richten hun aandacht samen op de belangrijkste organisatie-eenheid: de relatie tussen de cliënt en de behandelaar.

Het management en het bestuur hebben een belangrijke rol in goede facilitering en het bevorderen van de samenwerking en communicatie over de doelen en resultaten. Belangrijke pijlers in de cultuur binnen VNN waarin leidinggevenden met elkaar en hun medewerkers willen omgaan zijn Oplossingsgericht Werken, Persoonlijk Leiderschap en LEAN.

2018 was evenals 2017 en 2016 een uitdagend jaar waarin wij ons hebben ingezet om onze ambities naar een gespecialiseerde en daarmee onderscheidende verslavingszorginstelling en opgaande lijn naar groei waar te maken. Wij zijn erg verheugd dat wij er in 2018, evenals in 2016 en 2017, in zijn geslaagd om de belangrijkste doelstellingen in de patiëntenzorg te realiseren, terwijl wij een positief resultaat konden boeken.

De kracht van onze zorg zit in samenwerking; samenwerken met de GGZ, samenwerken met de maatschappelijke opvang, de jeugdzorg, gehandicaptenzorg, samenwerken met gemeenten, samenwerken met woningcorporaties en ziekenhuizen. Samenwerken om samen zorg te bieden aan onze cliënten.
Kortom, we blijven ons inzetten voor mensen. Mensen zoals u en ik. We willen mensen met een verslaving en hun naastbetrokkenen perspectief bieden op meer kwaliteit van leven. Een leven zonder of met minder verslavingsproblemen. We zetten ons hier met al onze kracht en overtuiging voor in, nu en in de komende jaren. In bijgevoegd jaardocument is het officiële jaarverslag van VNN te lezen.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

1. Verantwoording

In het kader van de beperking van de administratieve lasten voor zorginstellingen geeft de Regeling verslaggeving WTZi de ruimte om geen bestuursverslag op te stellen. Op basis van haar verantwoordingsplicht én het maatschappelijk karakter van de instelling kiest Verslavingszorg Noord Nederland (VNN) er echter voor om in haar jaarverslaggeving een bestuursverslag op te nemen, naast de jaarrekening en overige gegevens.

2. Algemene informatie

VNN zet zich in voor mensen die problemen ondervinden als gevolg van een verslaving. Verslaving op het gebied van alcohol, drugs, gokken of gamen.
VNN wil hen een perspectief bieden op een ander leven. Dit betekent dat VNN mensen met een verslaving en hun naastbetrokkenen perspectief wil bieden op meer kwaliteit van leven. Een leven zonder of met minder verslavingsproblemen. Ook wil VNN zich inzetten om verslavingsproblemen te voorkomen.

2.1 Visie op zorg

Visie op mens en zorg

VNN biedt mensen met een verslaving en hun naastbetrokkenen perspectief op meer kwaliteit van leven. Een leven zonder of met minder verslavingsproblemen. Dit bereiken we door de cliënt en het netwerk centraal te stellen, en goed samen te werken met andere organisaties zodat cliënten optimale steun en zorg krijgen om weer zelfstandig aan de samenleving deel te kunnen nemen en door de overdracht van verslaving van generatie op generatie te doorbreken.

Het zorgaanbod van VNN is gebaseerd op onze mensvisie. VNN ziet **mensen als zelfstandige deelnemers aan de samenleving** en een verslaving kan deze zelfstandigheid ernstig beperken. Daarnaast gaan wij ervan uit dat iedereen in onze maatschappij verslaafd kan raken.
We hebben een **meervoudige en holistische kijk op de mens**: **de mens is een biologisch, psychologisch, sociaal en zingevend wezen.** Elk mens geeft op persoonlijke wijze betekenis en invulling aan het leven.

Bij verslaving is het van belang om het individuele verhaal van de mens in kaart te brengen en daarbij dus aandacht te hebben voor de biologische factoren, psychische factoren, sociale factoren en zingevende factoren. Vanuit deze meervoudige kijk op de mens proberen de behandelaren van VNN zicht te krijgen op wat de beste aangrijpingspunten zijn waarmee mensen weer perspectief kunnen krijgen op een ander leven. Deze kunnen uiteenlopen van bijvoorbeeld medicatie en training van hersenprocessen, traumabehandeling of cognitieve gedragstherapie, systeemtherapie en training voor naasten tot herontdekken van waarden en motiverende gespreksvoering. **Goede zorg en behandeling binnen VNN wordt dan ook altijd vanuit een multidisciplinair team geboden.**

Behandeling binnen VNN is **gericht op herstel** van de cliënt en zijn of haar systeem. Herstel kan volledige abstinentie maar ook stabilisatie betekenen. Herstel gaat niet alleen over functioneel herstel, genezing, maar ook over sociaal en maatschappelijk herstel door participatie in de samenleving. Centraal staat kwaliteit van leven. De leefwereld, het levensverhaal, de wensen en de prioriteiten van de persoon zijn leidend. Evenals de eigen krachten en eigen ervaringskennis en hulpbronnen in de directe omgeving. Een ander kenmerk van herstelondersteunende zorg is de **gelijkwaardigheid** in de relatie tussen hulpverlener en cliënt, waarbij naast de beschikbare professionele kennis de kennis en ervaringen van de persoon zelf

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

ook een belangrijke rol spelen bij het hervinden van eigen veerkracht. Voor beleid en professioneel handelen put VNN dan ook altijd uit **drie bronnen: professionele standaarden, wetenschappelijk onderzoek en ervaringsdeskundigheid.**

Ambitie en kernwaarden

VNN wil zorgen voor goede verslavingszorg, beschikbaar voor iedereen die dat nodig heeft in Noord-Nederland. We willen erkend zijn als dé expert in het behandelen van verslaving en psychiatrische comorbiditeit. VNN biedt met haar netwerkpartners efficiënt de meest effectieve zorg, voor alle mensen met verslavingsproblemen die zorg behoeven en is baanbrekend op het gebied van transgenerationele verslaving.

Onze kernwaarden maken duidelijk waar VNN voor staat. Ze vormen de leidraad bij alles wat we doen, geven richting aan beleid en zijn bepalend voor onze identiteit, organisatiecultuur en de samenwerking met anderen. VNN heeft vijf kernwaarden:

- Betrokken
- Betrouwbaar
- Beschikbaar
- Zichtbaar
- Steeds beter

Besturingsfilosofie

De visie op mens en zorg, de kernwaarden en de ambitie bepalen de koers en identiteit van VNN. De besturingsfilosofie geeft aan langs welke weg we die koers en bijhorende doelen willen realiseren. De besturingsfilosofie van VNN is gebaseerd op drie uitgangspunten.

- Besturing betekent **het beperken van de verticale sturing** en dus alles wat horizontaal georganiseerd kan worden ook horizontaal organiseren.
- Besturing betekent **richting aangeven, ondersteunen en faciliteren**
- Besturing betekent stoppen met dingen die niet werken en **meer doen van wat werkt.**

VNN wil zich organiseren rondom **de bedoeling**: het behandelen van mensen met een verslaving, gericht op individueel en sociaal- en maatschappelijk herstel. De besturingsfilosofie is primair gericht op het ondersteunen van hulpverleners om het beste uit de behandeling voor de cliënten halen. Dat betekent zoveel mogelijk ruimte en verantwoordelijkheid bij de mensen die het dichtst bij de cliënten staan, de hulpverleners. Als we de besturing in een beeld uitdrukken kunnen we denken aan een Mondriaan schilderij. Er is een lijst, een duidelijk kader en daarbinnen is een herkenbare horizontale en verticale structuur aangebracht. De horizontale structuur is de **aansturing van de zorgpaden** en de verticale structuur is de **besturing vanuit de lijn**. De visie, organisatiestructuur en werkkaders zoals het meerjarenplan en jaarplan worden in dialoog in relatief grote groepen (50 deelnemers) voorbereid en uiteindelijk door het MT (directie) en de bestuurder vastgesteld. Daarbinnen is er van hoog tot laag in de organisatie ruimte om zelf en met collega's kleur te geven binnen de gestelde kaders. Dit betekent dat het gaat om doelen en resultaten, maar dat de vorm en werkwijze waarin dat wordt gerealiseerd veel ruimte laat. Op deze manier geven we invulling aan **gedeeld leiderschap**. De lijnen staan vast, maar het inkleuren gebeurt door individuen en teams en die mogen dus van elkaar verschillen. Het zwaartepunt ligt op de horizontale lijnen. **Alles wat horizontaal georganiseerd kan worden organiseren we ook horizontaal.** Maar VNN is geen radicale zelfsturende organisatie. Vanuit het vertrekpunt van horizontaal sturen doen we wat werkt en zijn er niet op uit vast te houden aan een concept dat op bepaalde plaatsen in de organisatie niet (meer) werkt.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

Als een team of groep tijdelijk meer verticale sturing nodig heeft, wordt dat geboden. Maar wel altijd met als doel voor ogen dat professionals, staf en leidinggevenden zoveel mogelijk weer de eigen verantwoordelijkheid nemen en regie voeren om de resultaten voor cliënten en de doelen van de organisatie te bereiken.

Bij het ondersteunen en faciliteren van mensen omarmt VNN de **principes van de lerende organisatie** door praktijk, opleiding en (evaluatie) onderzoek aan elkaar te verbinden. Door te leren kan de organisatie zich steeds verder ontwikkelen in haar manier van zorg verlenen en organiseren van die zorg. Besturing betekent zoals gezegd ook stoppen met dingen die niet werken en meer doen van wat werkt. Dat wil zeggen, dingen doen, daarop reflecteren en daarvan leren en vervolgens beter doen etc. **Persoonlijk Leiderschap** staat daarbij centraal. Dat zien wij als een proactieve houding, gericht op samenwerken en denken en werken vanuit synergie. Daarnaast hanteren we de werkwijze van **Oplossingsgericht Werken** (OGW). Belangrijk uitgangspunt van OGW is dat niet het defect of tekort vertrekpunt is, maar dat wat wel mogelijk is. Dat wordt benadrukt en uitgebouwd. Hierdoor krijgt de betrokkene zelf weer (meer) de regie over zijn of haar leven. De werkprocessen binnen de organisatie proberen we zo in te richten dat er sprake is van steeds betere (groei) van kwaliteit met zo min mogelijk verspilling zoals transactiekosten, wachttijden of onnodige bureaucratie. Daarbij benutten we de inzichten uit de **Lean-**benadering.

Kerntaken

VNN rekent de volgende activiteiten tot haar kerntaken:

- Behandeling, begeleiding, en verzorging van patiënten/cliënten.
- Preventie en dienstverlening.
- Verslavingsreclassering.
- Begeleiding bij wonen.
- Casemanagement, (F)ACT.
- Sociale verslavingszorg en OGGz.
- Uitvoering van heroïne- en methadonbeleid.
- Opleiden van specifieke beroepsgroepen in de GGZ.
- Uitvoeren van onderzoek.

2.2. Juridische Structuur

VNN is een niet-commerciële stichting en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder de naam Stichting Verslavingszorg Noord Nederland.

2.3. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van VNN is als volgt:
Een eenhoofdige Raad van Bestuur geeft leiding aan het management van de drie regio's, de klinieken, reclassering, bedrijfsvoering en de beleids- en onderzoeksafdeling. Eind 2018 is besloten tot een wijziging van de organisatiestructuur, het aantal regio's wordt teruggebracht tot twee en er zal in 2019 een directeur Zorglogistiek worden opgenomen in het directieteam.
VNN hanteert het zogenoemde Raad van Bestuur/Raad van Toezicht model. De Zorgbrede Governancecode wordt hierbij gehanteerd. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten. Daarnaast kent de organisatie een reglement Raad van Bestuur en reglement Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bestond in het verslagjaar uit zes leden.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

VNN hanteert een gestructureerde beleids- en besturingscyclus waarbij het INK-model als toetsingskader voor de besturing wordt gehanteerd.
Ten aanzien van de medezeggenschap kent de organisatie een Medezeggenschapsraad (Ondernemingsraad) en een Cliëntenraad.

2.4. Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

Innovatie

In 2018 zijn er weer veel nieuwe en innovatieve zaken gebeurd binnen VNN, soms klein binnen een afdeling of groter voor heel VNN. Het geeft blijk van de betrokkenheid en passie voor de zorg van onze cliënten binnen VNN. Hieronder staat een aantal voorbeelden:
In 2018 is de samenwerking tussen GGZ Friesland en VNN in Friesland in FACT+ omgezet van pilot en definitieve samenwerkingsvorm. Samen bieden we effectieve en efficiënte zorg aan cliënten met zowel verslavings- als andere ernstige psychiatrische problematiek. De gezamenlijke FACT-teams zijn reeds in 2016 gecertificeerd. Ook met Lentis zijn in 2018 vervolgstappen in de samenwerking tussen de FACT-teams gezet. De VNN-teams in de stad Groningen zijn reeds in 2017 samen met de FACT-teams van Lentis gehuisvest. De teams in Westerkwartier hebben in 2018 een gezamenlijk pand betrokken. De teams hebben aangegeven behoefte te hebben om in één dossier te kunnen werken. Er wordt een pilot uitgevoerd om informatie uit beide dossiers te kunnen delen. In deze pilot worden de juridische (denk aan privacy) en ICT-vraagstukken uitgewerkt.
De wens bestaat om ook de Forensische ambulante afdelingen van VNN en Lentis en de Verslavingsreclassering in Groningen in één pand te huisvesten, dat is ook in 2018 jammer genoeg nog niet gelukt.
De FACT-jeugdteams van vrijwel alle zorgaanbieders in Noord Nederland werken intensief samen. VNN is daarin een gewaardeerde partner. Meer informatie vindt u op www.factjeugdnoord.nl

Sinds 2014 staat het stoppen met roken op het programma binnen VNN. In november 2016 is de kliniek in Friesland verhuisd van Leeuwarden naar Heerenveen. Deze kliniek, Bolsterburen, is vanaf de start grotendeels rookvrij. Vanaf mei 2017 is Bolsterburen volledig rookvrij. De voorspelde onrust bleef uit. Integendeel, waar eerder de programmaonderdelen strikt in tijd werden begrensd door (de behoefte aan) een rookpauze is deze onrust die veroorzaakt wordt door trek naar nicotine verdwenen. Ook bleek er geen terugloop in het aantal cliënten. Het rookvrij maken van kliniek Vossenloo in Eelde is een lastiger opgave gebleken. Zowel een aantal verwijzers als een aantal cliënten liet merken hier grote moeite mee te hebben. Dit heeft zelfs enige tijd geleid tot een verminderde bedbezetting.
VNN heeft in 2018 een prominente rol gespeeld in het terugdringen van de tabakslobby en het pleidooi voor een goede en betaalbare behandeling van nicotineverslaving. VNN is aangesloten bij het Netwerk Verslavingszorg en heeft de intentieverklaring “Maak de Zorg Rookvrij” ondertekend. Het Preventieakkoord ziet VNN als een belangrijke stap naar een gezondere samenleving. Voor ernstig nicotine-verslaafden zonder effectief steunsysteem kan zelfs een klinische behandeling geïndiceerd zijn. VNN stelt zich op het standpunt dat voor deze cliënten de gespecialiseerde GGZ zorg vergoed dient te worden.

Vanaf 2019 zal VNN geheel rookvrij zijn.
Het aantal rokende medewerkers is sterk afgenomen (van zo’n 25% in 2016 tot minder dan 10% eind 2018). Zij die nog roken worden actief ondersteund bij hun wens te stoppen met tabaksgebruik.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

De transitie Jeugd en het overhevelen van de functie Begeleiding en Beschermd Wonen vanuit de AWBZ naar de gemeente heeft VNN voor stevige vraagstukken geplaatst. De gemeentes hanteren tarieven die fors lager zijn. Voor VNN zijn deze tarieven nauwelijks of niet kostendekkend. Ook het goed afstemmen van het administratieve proces tussen gemeentes en VNN als zorgaanbieder is soms een groot probleem. Tenslotte leveren alle procedures voor de lokale, bovenregionale of landelijke aanbesteding of inkoop van deze zorg bijzondere problemen op.
VNN heeft besloten om zo lang mogelijk actief te blijven binnen deze sectoren van de zorg. Dit is uit onze overtuiging dat VNN een niet te missen zorgaanbod doet aan gemeentes. Daarnaast begrijpt VNN dat gemeentes tijd nodig hebben om hun visie te ontwikkelen en hun organisatie op orde te krijgen. De risico's voor VNN zijn als gevolg hiervan op een aantal plekken groot. Anderzijds is VNN met zijn belangrijkste gemeentelijke partners, ook op landelijk niveau serieus in gesprek en worden deze risico's ook gehoord door deze partners.

In Heerenveen is VNN in 2016 gestart met een voorziening voor Beschermd Wonen voor mensen met chronische verslavingsproblematiek. In 2017 is deze voorziening formeel geopend. In 2018 is deze voorziening zeer succesvol gebleken.
Ook in 2018 deden wijkteams een beroep op VNN om medewerkers met verslavingsexpertise te leveren. Ook hier bleek dat het tarief dat gemeentes willen betalen lang niet altijd kostendekkend is.
De invulling van de Basis GGZ gaat voorspoedig. Het werken aan het relatiebeheer van huisartsen, het ontwikkelen van zorg en de specifieke invulling van de zorgteams blijft daarin belangrijk. Ook het overdragen van chronische zorg van de specialistische GGZ naar de basis-GGZ is een belangrijk thema. Het klinkt wellicht paradoxaal, maar ook in de Basis GGZ behandelt VNN overwegend mensen met ernstige en chronische problematiek.

Ontwikkeling organisatie

Verslaving is een ernstige ziekte die gespecialiseerde behandeling behoeft. VNN heeft de ambitie om als gespecialiseerde zorgaanbieder de beste verslavingszorg te bieden in Noord Nederland en landelijke toonaangevend hierin te zijn.
Eind 2014 is een reorganisatie voorbereid die naast kwaliteitsverbetering ook de productiviteit diende te verbeteren.
Dit plan heeft zijn vervolg gekregen in 2015, waarbij de functiemix is aangescherpt en productiviteit (uren per behandelaar) is opgehoogd qua doelstelling. In 2017 is deze productiviteitsdoelstelling voor het eerst behaald. Met gebruikmaking van de zogenaamde Asschergelden is in samenwerking met de Hanzehogeschool een kopstudie GGZ Agoog voor agogisch opgeleiden ontwikkeld en in 2015, 2016, 2017 en 2018 aangeboden aan meer dan 120 VNN-medewerkers. Hiermee voldoen zij volledig aan de beroepseisen van de nieuwe DBC-spelregels.
Binnen de functiemix is de positie van de Sociaal Juridisch Dienstverleners (SJD) erg belangrijk. Schuldenproblematiek staat bij een groot deel van de cliënten verdere ontwikkeling of genezing in de weg. De SJD wordt in de DBC beroepenstructuur niet als GGZ-beroep gezien. VNN heeft hierin een oplossing gevonden door SJD'ers de kopstudie GGZ agoog te laten doen, hiermee verwerven zij een CONO beroep en kan hun uren-inzet worden gedeclareerd.
Vanaf 2015 zet VNN in op 5% groei en betere aansluiting op de eerste lijn (huisartsen) via zorgdomein en toename van de gemiddelde productiviteit per behandelaar, waarmee we niet alleen meer kwaliteit bieden, meer patiënten behandelen maar ook efficiënter werken. Deze groei van 5% meer patiënten in zorg is in 2018 opnieuw daadwerkelijk gerealiseerd. Zoals eerder werd beschreven kostte het in 2018 meer moeite dan in 2017 om de vereiste

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

productiviteit te behalen. We schreven over 2017 dat dit ervoor pleit om koersvast te zijn en niet te veel te wisselen van focus. De noodzaak daarvan bleek in 2018!

3. Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering

3.1. Duurzame bedrijfsvoering

Maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt tot duurzaam inkopen en een efficiënter en duurzamer gebruik van materialen, gebouwen, energie en grond- en hulpstoffen. Tevens betekent dit dat de arbeidsnormen, geformuleerd door ILO, waar mogelijk in acht worden genomen. Al jaren geleden heeft VNN haar inkoopbeleid op basis hiervan vastgesteld. Hierin is ook het maatschappelijk verantwoord ondernemen verankerd. In dit inkoopbeleid zijn economische, ideële, ethische en juridische keuzes gemaakt.
In 2018 heeft een evaluatie van het duurzaam inkoopbeleid plaatsgevonden, met name het gebruik van energie en grondstoffen heeft hierbij aandacht. Dit zal in 2019 leiden tot een nieuw inkoopbeleid

Social Return on Investment
VNN maakt met gemeentes afspraken over Social Return on Investment. Met name de inzet van ervaringsdeskundigen biedt daarvoor kansen. Kandidaten voor deze functies hebben vaak een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast biedt VNN jaarlijks meer dan honderd stageplaatsen, met name voor functies in de zorg.

3.2. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht richt zich als verantwoordelijk toezichthouder op de belangen van VNN. De vervulling van de maatschappelijke functie, de beheersing van middelen en de bewaking van de kwaliteit van de zorg in relatie tot de daaraan bestede middelen spelen in het toezicht een centrale rol. Daarmee hebben de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ieder hun eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot de continuïteit van de organisatie.

3.2.1. Doel van het toezicht

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Toezicht vervult de werkgeversrol voor de Raad van Bestuur en zorgt onder meer door benoeming, evaluatie en ontslag dat de zorgorganisatie is voorzien van een capabel bestuur. De Raad van Toezicht houdt toezicht op:

- De realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van de zorgorganisatie.
- De strategie en de risico’s verbonden aan de activiteiten van de zorgorganisatie.
- De opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- De financiële verslaglegging.
- De kwaliteit en veiligheid van zorg.
- De naleving van wet- en regelgeving.
- De verhouding met belanghebbenden.
- Het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht geeft inhoud aan zijn toezichthoudende taak door:

- Zorg te dragen voor een goed functionerende Raad van Bestuur door benoeming en beoordeling.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

- Gevraagd en ongevraagd op te treden als adviseur en klankbord voor de Raad van Bestuur.
- Integraal toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken.
- Strategische beslissingen van de Raad van Bestuur goed te keuren.

3.2.2. Samenstelling van de Raad van Toezicht en nevenfuncties

De Raad van Toezicht bestond in 2018 uit zes leden. De Raad van Toezicht functioneert volgens een reglement Raad van Toezicht en hanteert de Governancecode Zorg.

De heer drs. R. Jonkers, voorzitter
- Eigenaar Jonkers Zorgbestuur-Toezicht-Advies
- Voorzitter Raad van Toezicht CCE (Centrum voor Consultatie en Expertise, Utrecht)
- Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Treant Zorggroep
- Waarnemend voorzitter Raad van Bestuur Trimbos Instituut (april t/m oktober).

De heer dr. J.H. de Ruiter MBA, vicevoorzitter
- Directeur Center of Expertise Healthy Ageing Hanzehogeschool Groningen
- Voorzitter Academische Werkplaats Transformatie Jeugd (ZonMw)
- Lid Bestuur VNO-NCW Groningen
- Voorzitter Raad van Toezicht Interzorg Noord Nederland Assen

De heer drs. D. Kooistra,
- Raadgever en toezichthouder Kooistra Consult
- Bestuursadviseur Kwadrant Groep Drachten
- Voorzitter Raad van Toezicht Parlan, Jeugd en Opvoedingshulp
- Lid RvC Kloosterhotel/Zin Vught

Mevrouw dr. P.F. Schothorst
- Staflid afdeling Psychiatrie UMC Utrecht
- Lid College van Bestuur Prof. Fritz Redl school, cluster IV onderwijs

Mevrouw drs L. van Breugel
- Lid Raad van Bestuur (COO) Arbo Unie
- Voorzitter Stichting PainLess

Mevrouw dr. A.M. van Dalen
- Eigenaar Anders Organiseren van de Zorg
- Lid Raad van Toezicht Amstelring

3.2.3. Algemene werkwijze en belangrijkste thema's.

De Raad van Toezicht is in 2018 zeven keer in een formele vergadering bij elkaar gekomen. Bij iedere vergadering worden relevante voortgangsgegevens met betrekking tot zorg, personeel, financiën en huisvesting besproken. Deze gegevens worden schriftelijk aangeleverd door de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht werkt met vier commissies:
- Commissie Kwaliteit en Veiligheid

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

- Commissie Financiën en Vastgoed (inclusief ICT en informatiebeveiliging)
- Commissie Samenwerking
- Commissie Remuneratie

De commissies hebben tot doel de werkzaamheden van de Raad van Toezicht voor te bereiden en te verdiepen. In principe is ieder onderwerp dat wordt behandeld tijdens een Raad van Toezicht vergadering voorzien van een advies door de betreffende commissie. De Raad van Toezicht blijft integraal verantwoordelijk.
De Governancecode Zorg is uitgebreid besproken binnen de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft uitgebreid stilgestaan bij zijn visie op governance. Deze visie wordt beschreven in 3.2.4.
Mede op grond hiervan heeft de Raad van Toezicht besloten zijn werkwijze in commissies aan te passen en te intensiveren. De statuten en reglementen van VNN zijn met de Governancecode Zorg en de visie van de Raad van Toezicht in lijn gebracht en in april 2018 opnieuw vastgesteld en gedeponeerd.

De Raad van Toezicht heeft in het beleidsweekend in april zijn werkwijze geëvalueerd. Besloten is de commissie Samenwerking op te heffen. De onderwerpen die in deze commissie aan de orde komen hebben een VNN-brede strekking en lenen zich daarom voor een plenaire behandeling in de Raad. Ook voor de andere commissies geldt dat zij zich altijd de vraag stellen welk onderwerp in de commissie kan worden behandeld en welke onderwerpen, eventueel direct, in de Raad van Toezicht kan worden geagendeerd.
De Raad van Toezicht heeft besloten te vergaderen op (zorg)- locaties van VNN en om tijdens iedere vergadering naast lopende zaken ook een inhoudelijk kwaliteitsthema te bespreken.

Tijdens dit beleidsweekend is onder leiding van Wilfrid Opheij (Commoneye) gesproken over het houden van Toezicht en de perspectieven op samenwerking voor VNN als netwerkorganisatie.

Tijdens de reguliere vergaderingen kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan de orde.
* De Raad van Toezicht gaf groen licht voor de wijziging van de topstructuur na constructief kritische bespreking waarbij de volgende vragen aan de orde kwamen. Wat is de verhouding tussen de verticale sturing door regiodirecties en de horizontale sturing van de zorgpaden, in hoeverre leidt de nieuwe structuur tot verbetering van de kwaliteit van zorg en van de zorg-logistieke processen. Afspraken zijn gemaakt over rapportage door de Raad van Bestuur over deze onderwerpen.
* De Raad van Toezicht heeft veel aandacht moeten besteden aan de operationele resultaatontwikkeling van VNN. Met de Raad van Bestuur is gesproken over de analyse van de situatie en over de timing nadrukkelijker te sturen op de financiële doelstellingen.

In de commissie Kwaliteit en Veiligheid is onder meer stil gestaan bij de visie op mens en verslaving (zie ook 2.1), bij het professioneel statuut en bij de analyse en de aanpak van het verzuim.
In de commissie Financiën is naast aandacht voor de financiële gang van zaken regelmatig aandacht besteed aan vastgoed en aan Informatieveiligheid en ICT.

Aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht en aan commissievergaderingen nemen naast de Raad van Bestuur ook leden van het Managementteam deel.
Leden van de Raad van Toezicht hebben deelgenomen aan vergaderingen van de Medezeggenschapraad en de Cliëntenraad.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

De opvolging binnen de Raad van Toezicht is actueel. Conform het rooster van aftreden vertrekt de voorzitter in 2019 en nog drie leden in 2020. In 2018 zijn hiertoe voorbereidingen getroffen.

In de paragraaf hieronder werkt de Raad van Toezicht zijn visie op Governance uit.

3.2.4 Visie op Governance

1. Visie op toezicht: meervoudig en betekenisvol

Het meervoudige mensbeeld van VNN komt voor ons tot uitdrukking in een meervoudige manier van kijken naar toezicht en integraal begrijpen van de organisatie en de besturing daarvan. We zien vier domeinen waarop dit naar voren komt.

Het eerste domein is dat van de inrichting van de organisatie, de besturingsfilosofie, de structuur, de systemen, de strategische plannen, het beleid en de procedures. Het tweede domein gaat over het zichtbare gedrag in de organisatie, vaardigheden en competenties, (persoonlijk) leiderschap, opleiding en ontwikkeling. Het derde domein kan gezien worden als het culturele domein. Daar gaat het om onze sociale waarden, organisatiecultuur, machtsverhoudingen, visie, verhalen en betekenis en de inbedding van de organisatie in de samenleving. Maar ook gaat het hier over de interacties en groepsprocessen. Tussen bestuurder en management, Raad van Toezicht en bestuurder en tussen de Raad van Toezicht-leden onderling. Het laatste domein betreft de, met het blote oog minder zichtbare, aspecten als het bewustzijn, gevoel, emotionele processen, intuïtief, impliciete kennis, motivatie, integriteit, ‘pluis of niet-pluis’ gevoel en dergelijke.
Bij al onze toezicht activiteiten en bij de onderwerpen die we bespreken en afhandelen, proberen we oog te houden voor de vier domeinen en deze in samenhang te beschouwen. Concreet vertaalt deze benaderingswijze zich in een aantal specifieke thema’s waar we hieronder dieper op in gaan.

Kernwaarden en gedragscode
Als Raad van Toezicht verbinden wij ons vanzelfsprekend aan de kernwaarden en de gedragscode van VNN. Deze laten we in ons denken en handelen tot uitdrukking komen. We gaan tijdens het bespreken van beleid, plannen en resultaten zoveel mogelijk terug naar de kern: waar is het VNN om begonnen en hebben we de visie nog helder voor ogen. We betrekken de kernwaarden en de VNN-gedragscode op ons eigen handelen als toezichthouder en bespreken deze tijdens onze jaarlijkse evaluatie.

Informatie vergaring en bespreking
Aansluitend op het meervoudige perspectief probeert de Raad van Toezicht informatie te vergaren over ontwikkelingen in de vier domeinen. Dat betekent dat we ons laten informeren door strategische plannen, kwartaalrapportages, inspectierapporten, businesscases, etc. Daarnaast participeren we in jaarplan- en resultaat bijeenkomsten, hebben we overleg met management, ondernemingsraad en cliëntenraad en gaan we regelmatig op locatiebezoek en spreken we met behandelaren en cliënten. Hierbij hebben we aandacht voor de onderlinge interacties, uiteenlopende opvattingen, mate van reflectie, aard van de gesprekken, ondertoon, sfeer en de informatie die dat ons geeft. We bespreken onze persoonlijke indrukken met betrokkenen en met elkaar in de Raad van Toezicht. We zijn daarbij kritisch op onze eigen interpretaties. Binnen de Raad van Toezicht hechten we zeer aan de ruimte die er is om, ook in eerste instantie niet altijd helder te duiden, gevoelens of indrukken uit te diepen en te betrekken bij de besluitvorming. Ook als het ‘maar’ een persoon betreft die deze indrukken heeft.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Horizontaal sturen, horizontaal toezicht
De keuze van de organisatie voor horizontaal besturen en organiseren waar dit kan in samenhang en balans met een verticale structuur waar nodig, betekent voor toezicht ook een opstelling en werkwijze die daarop aansluit. De Raad van Toezicht heeft zijn eigen verticale kaders, gegeven door statutaire verplichtingen en bevoegdheden en de werkgeversrol. In een horizontale relatie met de Raad van Bestuur/organisatie is vooral de advies- en klankbordrol van de Raad van Toezicht van betekenis. Onderdeel van de reflectie met de bestuurder in dit licht zal steeds gaan over het 'knip' mechanisme om te schakelen van horizontaal naar verticaal leiderschap.
Een horizontaal model van sturen en aansluitend toezicht verlaat het klassieke top down model van sturen en informatievoorziening. Alle relevante stakeholders, dus ook de Raad van Toezicht, zijn vroegtijdig en proactief in de beleidsvorming betrokken. Dit hoort ook bij het eerdergenoemde gedeelde leiderschap dat verbonden is aan horizontaal bestuur en toezicht.
Er is in deze werkwijze ook ruimte voor de Raad van Toezicht om in- en externe stakeholders te benaderen om onderling met elkaar van gedachten te wisselen en betrokken te zijn bij de afwegingen die in een vroeg stadium van de beleidsvorming worden gemaakt. Van de Raad van Toezicht vraagt dit grote betrokkenheid. De leden van de Raad van Toezicht stellen ook waar nodig eigen netwerken open die in een bepaalde kwestie of situatie van waarde kunnen zijn. Bestuurder en leden van het managementteam kunnen Raad van Toezicht leden ook individueel benaderen op basis van hun inhoudelijke expertise om mee te denken of te klankborden.

Kwaliteit van de dialoog
Bij het invullen van de besturingsfilosofie van VNN komt het aan op kritische reflectie, veerkracht, leren, herstellen van fouten en benutten van inhoudelijke expertise. De kwaliteit van de dialoog is cruciaal in het proces van horizontaal sturen. Voor de Raad van Toezicht betekent dit dat we inzicht en gevoel willen hebben hoe het gesteld is met deze kwaliteit binnen VNN. Het betekent ook dat we aandacht hebben voor de kwaliteit van onze eigen dialoog met de bestuurder en de andere leden van de organisatie. Toezichthouden zien we als hanteren van dialectiek en het zoeken van het 'juiste midden'. Bij kwaliteit van de dialoog gaat het dan ook om de kwaliteit van conflict. In hoeverre is er ruimte voor andere en afwijkende meningen en hoe worden die benut? We gaan uit van vertrouwen en hanteren ook een gezonde oplettendheid. We beschouwen voorstellen en besluiten in het licht van de visie en waarden en kijken ook naar de haalbaarheid en betekenis in de alledaagse praktijk.

Plaatsbepaling in de maatschappelijke context
VNN en wij als toezichthouders werken in een maatschappelijk context die steeds in beweging is. Daar willen we ons actief toe verhouden. Dat betekent dat we maatschappelijke kwesties op de agenda zetten en daar ook positie in kiezen. Als Raad van Toezicht hebben we een meervoudige taakopvatting. We staan uiteraard voor de beste zorg aan mensen met een verslaving en vullen onze rol als werkgever en klankbord in. Daarnaast zien we de organisatie niet als doorgeefluik van bestaand beleid, maar als actieve speler in het maatschappelijke veld. We willen invloed uitoefenen op het denken over verslaving en de transgenerationele aspecten daarvan en ook op het denken over organiseren, besturen en leiderschap in de zorg in deze tijd. Als toezichthouders zullen we dan ook, wanneer wenselijk, contact met stakeholders onderhouden, ons publiekelijk uitspreken, ons mengen in het maatschappelijke debat en gebruik (laten) maken van ons netwerk ten behoeve van de ambitie van VNN.

Van new public management naar new public governance
Toezicht van nu is nog vaak gebaseerd op het gedachtegoed van Public Management waar beleid en uitvoering gescheiden zijn, voornamelijk gestuurd wordt op meetbare en afrekenbare prestaties en een instrumentele sturingslogica dominant is. Wij staan hier kritisch tegenover,

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

omdat een organisatie zich vanuit deze benadering gaat richten op het behalen van wat er wordt gemeten en minder op uitkomsten van het zorgproces die cliënten waardevol vinden. Daarom bewegen wij nadrukkelijk naar toezicht gebaseerd op new public governance dat uitgaat van het gegeven dat interacties en relaties van doorslaggevend belang zijn voor goede zorgverlening en dat vakmanschap, maatwerk en professionele ruimte hierbij vereist zijn. Het gaat uit van cliëntgerichte sturingslogica. Professionaliseren van toezicht betekent voor ons niet meer toezicht, maar andere vormen van toezicht die aansluiten op horizontaal sturen, werken vanuit de bedoeling, regelruimte en zelforganiserend vermogen van professionals en centraal stellen van de leefwereld van de cliënt.

Kwaliteit en betekenisvolle verantwoording
Kwaliteit, verantwoording en toenemende bureaucratie staan in het licht van de maatschappelijke belangstelling. Veel werkers in de zorg en cliënten ervaren de wijze waarop verantwoording gevraagd wordt niet als betekenisvol voor het bieden van goede zorg. Verantwoording afleggen vinden we als VNN vanzelfsprekend, echter we willen dat wel doen op een manier die van betekenis is voor zorgverleners, cliënten en hun netwerk. Verantwoording afleggen moet dan niet druk opleveren, maar een vertrouwensbasis bieden om ervan te kunnen leren, verbeteren en innoveren. Wij gaan ervan uit dat kwaliteit van zorg geleverd wordt in de interactie tussen cliënt en zorgverlener. Een betekenisvol verantwoordingsperspectief zal recht moeten doen aan de meervoudigheid van het werk in de zorg en ons holistische mensbeeld. Meervoudige verantwoording van goede zorg betreft het totaal van de beschreven domeinen. Deze staan niet op zichzelf, maar vormen in wisselwerking met elkaar een geheel. Verantwoording in dan op een eenvoudige en werkbare manier inzicht geven in het eigen doen en laten. In onze hedendaagse samenleving kennen we objectiviteit een groter belang toe. Voor een nieuw verantwoordingsperspectief zullen we subjectiviteit moeten erkennen en herwaarderen als onlosmakelijk onderdeel van goede zorg en een goed leven. En daarmee ook de broosheid, de onvoorspelbaarheid en het niet-telbaarheid ervan.

Toezichthouden op netwerken
Zorg en ondersteuning zijn steeds vaker het resultaat van samenwerking tussen zorgaanbieders en/of andere partijen. Gezamenlijk zijn we soms beter in staat om integrale maatwerkoplossingen te bieden. Er zijn vormen van interdisciplinaire zorg ontstaan die de grenzen van de eigen organisatie overstijgen. De decentralisaties binnen de zorg waarbij een deel van de verantwoordelijkheden verschoven zijn naar gemeenten spelen hier ook een rol in. Participatie in wijkteams, tijdelijke samenwerkingsverbanden, gezamenlijke FACT-teams zijn hier voorbeelden van. De verschuiving van de focus op zorgorganisaties naar het organiseren van zorg is een beweging die wij toejuichen en invulling geven. Voor toezichthouders betekent dit dat het object van toezicht verschuift doordat de grenzen en invloedssferen vervagen. Er zijn initiatieven die niet meer zo helder onder een enkelvoudige besturing vallen. Toezichthouden op netwerken roept dus nieuwe vragen op. Wij hebben hier nog niet alle antwoorden op maar verkennen deze actief al werkende weg.

3.2.5. Deskundigheidsbevordering
Binnen de Raad van Toezicht is de deskundigheid voldoende geborgd en voldoet de samenstelling aan het profiel van de Raad van Toezicht en aan de Zorgbrede Governancecode. Tenminste één lid in de Raad van Toezicht beschikt over kennis van en ervaring in de zorg. De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de NVTZ. Door onder andere het bezoeken van bijeenkomsten van de NVTZ onderhouden zij hun deskundigheid. Daarnaast vergroten zij hun deskundigheid door te participeren binnen de commissies van VNN. (Zie ook hierboven.)

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

3.2.6. Beleidscyclus

De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn statutair vastgelegd in het reglement van de Raad van Bestuur en het reglement van de Raad van Toezicht. De werkwijze van de Raad van Toezicht is vastgelegd in het reglement van de Raad van Toezicht. Er is een Strategisch meerjarenbeleid vastgesteld en er worden jaarplannen en jaarverslagen opgesteld. Op onderdelen is er een meerjarenbeleid vastgesteld en wordt dit uitgevoerd zoals ICT en Huisvesting en beleid ten aanzien van Ketenkwaliteit en Veiligheid. De basis voor de beleidstukken vormt het INK ordenings- en ontwikkelingsmodel.

3.2.7. Vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht

VNN is conform de WNT-regeling ingedeeld in klasse IV. Het bezoldigingsmaximum voor de leden van de Raad van Toezicht voor 2018 bedragen conform de in 2018 geldende WNT-richtlijn maximaal € 25.800 voor de voorzitter en € 17.200 voor de leden.
De Raad van Toezicht heeft in 2018 besloten de vergoeding conform het maximum van klasse IV te laten zijn, ook wanneer VNN in de toekomst in klasse V ingedeeld zal zijn.
De honorering is niet afhankelijk van de resultaten van de VNN. De totaal in 2018 verstrekte vergoeding bedraagt € 111.800.

3.3. Planning en control

De planning- en controlcyclus is een zeer belangrijk hulpmiddel voor VNN om:

- De strategie van VNN te realiseren.
- De interne bedrijfsprocessen op de strategie te kunnen richten en op een zodanige wijze in te richten dat een verbinding ontstaat tussen de operationele processen en de strategie.
- De risico's tijdig te kunnen onderkennen en zo goed mogelijk op te kunnen vangen.
- In geval van afwijkingen tijdig te kunnen bijsturen.
- De samenhang tussen de divisies, stafdiensten en afdelingen binnen VNN te bewaken.

Verslavingszorg Noord Nederland maakt gebruik van een gestructureerde besturingscyclus, waarbij het INK-managementmodel als besturingsmodel wordt gehanteerd. Elk jaar wordt een inhoudelijke en financiële kaderbrief vastgesteld. Deze dient als uitgangspunt bij het opstellen van de jaarplannen en de begrotingen voor de organisatieonderdelen.
Het samengevoegde jaarplan en de samengevoegde begrotingen worden door de Raad van Bestuur vastgesteld en vervolgens ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. Door middel van maand- en kwartaalrapportages vindt de tussentijdse verantwoording plaats over de activiteiten en de exploitatie van de divisies en centraal, welke door de divisiedirecties en de Raad van Bestuur worden besproken.

3.3.1. Control

De volgende aspecten borgen op hoofdlijnen het in control zijn van VNN:

- Zorgcontrol aan de hand van de ROM-gegevens (Routine Outcome Metingen), klanttevredenheidsonderzoek (middels de CQ index), verslagen audit (kwaliteit en AO/IC).
- Social control aan de hand van rapportages over ziekteverzuim en medewerkersonderzoek.
- Financial control aan de hand van de maand- en kwartaalrapportages van divisies en concern.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

- Beleidscontrol: kwartaalvoortgangsrapportages aan de hand van prestatie-indicatoren (afgeleid van de intern vastgestelde BSC) van divisies en concern, evenals de auditrapportages op basis van het auditjaarprogramma.

3.3.2. Administratieve organisatie/Interne controle

De interne controlefunctionaris (AO/IC) rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Deze functionaris stuurt de interne controles aan die door speciaal aangezochte functionarissen zijn uitgevoerd. Er is een beschrijving van de administratieve organisatie en er is een controleplan vastgesteld voor de interne controles op de gerealiseerde productie.

3.3.3. Kwaliteitsaudits

Sinds 2011 is VNN gecertificeerd conform de CIIO-Maatstaf (norm gebaseerd op de ISO 9001-2008). Ingaande 31 maart 2014 is deze certificering verlengd tot 31 maart 2017, onder voorwaarde dat het kwaliteitsmanagementsysteem blijft voldoen. Jaarlijks vindt hierop een toetsing plaats door CIIO.
In augustus 2015 is tijdens het eerste tussentijdse onderzoek een manier van toetsen toegepast waarbij naast systeem aspecten ook onderzocht is in welke mate er elementen van waarde gedreven handelen aanwezig zijn, dialoog plaatsvindt om toegevoegde waarde te creëren en er vormen van horizontaal organiseren aanwezig zijn. Deze toetsing vond plaats vanuit een normatief en een reflectief perspectief. Bij normatieve toetsing gaat het om de vraag of VNN voldoet aan meetbare criteria.

In 2017 hebben de teams van VNN de kwaliteit van zorg getoetst door middel van zelfevaluatielijsten (kwaliteitscyclus). Voorbeelden van thema's die getoetst worden, zijn klantgerichtheid, medicatie, veiligheid. De PDCA-cyclus ter verbetering van de kwaliteit van zorg is daarmee geborgd in het team bij de professional.
De uitkomsten van de interne audits, de kwaliteitscyclus en de rapportages vanuit de Commissie Melding Incidenten zijn vertaald naar verbeterplannen.

In maart 2018 hebben 3 auditoren van het CIIO opnieuw met een groot aantal VNN-medewerkers gesproken over de inhoud van het werk, ketensamenwerking, zorgpaden, opleiding en onderzoek, etc. VNN mocht opnieuw het certificaat behouden. Medewerkers hebben een cliëntgerichte houding, zijn gericht op samenwerking in de keten. Verbeterpunten zijn: laat duidelijker zien dat je een lerende organisatie bent door een kwaliteits- en verbetercyclus te beschrijven en beschrijf de criteria waar leveranciers aan moeten voldoen.

3.3.4. Overleg externe accountant

De Raad van Toezicht stelt de controlerende accountant aan en is daarom ook formeel opdrachtgever. De externe accountant licht jaarlijks het controleplan toe aan de Raad van Toezicht waarbij de Raad van Toezicht vanuit haar rol expliciet de accountant kan verzoeken om bepaalde risico's/aandachtspunten extra te bekijken in hun controle.
De externe accountant licht zijn interim managementletter toe in de Raad van Toezichtvergadering en zijn accountantsverslag bij de jaarrekening.
In beide gevallen wordt een uitgebreide toelichting gegeven in de financiële commissie. De financiële commissie rapporteert haar bevindingen aan de Raad van Toezicht als geheel, waarna het verslag van de accountant door de Raad van Toezicht wordt besproken.

3.3.5. Risicomanagement

In onderstaande paragraaf geeft VNN inzicht in hoe zij omgaat met actuele bedrijfsvoeringrisico's.
Risicomanagement houdt in het geheel van het beheersen en beperken van risico's gericht op het realiseren van doelstellingen van VNN. Het belang van risicomanagement neemt toe. Dat

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

komt door externe ontwikkelingen (financiering zorg staat onder druk, sterkere rol en verantwoordingseisen van de financiers en toenemende concurrentie), door interne ontwikkelingen (druk om budgetten volledig te benutten en cost control voldoende op orde). Maar ook door het ontwikkelen van nieuwe initiatieven, verschuiven van klinische zorg naar ambulante zorg en door eigen strategische keuzes.
Het zijn vooral eisen van het kunnen voldoen aan de wet- en regelgeving (publiekrecht) en het kunnen voldoen aan de extra contractueel overeengekomen voorwaarden van meerdere zorgverzekeraars en gemeentes (privaatrecht).
Binnen VNN wordt de taak 'risico-inventarisatie en -beheersing' volgens een vaste structuur uitgevoerd. In het kader van bijvoorbeeld HKZ, internal audit, procesbeheersing, periodieke rapportage, beoordeling prestatie-indicatoren, enzovoort. Op de verschillende risicogebieden zijn de belangrijkste risico's in kaart gebracht en worden beheersmaatregelen uitgevoerd. Dit onderwerp keert voortdurend terug in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Integraal risicomanagement wordt gecoördineerd vanuit de Raad van Bestuur. Daarbij vindt er een actieve identificatie plaats van (nieuwe) risico's en worden alle organisatierisico's in het proces betrokken. Risicomanagement is onderdeel van de realisatie van gestelde doelen, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau.

De tekst hieronder geeft per aandachtsgebied de belangrijkste risico's en beheermaatregelen.

Risicogebied: Cliënt
Risicobeheersing

- Zorgpaden, het verhogen van de transparantie en kwaliteit van de GGZ-zorg.
- Veiligheid, hanteren van een geïntegreerd systeem voor het melden van incidenten.
- Certificering, mede via HKZ borgen van de kwaliteit van de geleverde zorg.
- Tevredenheid, actief meten van cliënttevredenheid en dit borgen in het zorgproces.
- Innovatie, ontwikkelen van E-health initiatieven en eerstelijns zorg. Definiëren van logische (logistieke) zorgpaden binnen de zorg (zie ook 3.4).
- Criteria volgens wet- en regelgeving of volgens privaatrecht, het ontwikkelen en hanteren van een controleset waarmee wekelijks door de lijnorganisatie wordt beoordeeld of DBC's en DBBC's en gemeentelijke zorg aan de spelregels en overige privaatrechtelijke afspraken voldoen.
- Onverzekerbaarheid, Voordat de cliënt in zorg komt wordt gecontroleerd of de cliënt in zorg is. Gezien onze doelgroep wordt waar nodig de cliënt geholpen met zijn verzekering. Gezien onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is een gering aandeel onverzekerde zorg te accepteren.

Risicogebied: Personeel
Risicobeheersing

- Gekwalificeerd personeel, bewust personeelsbeleid met aandacht voor (beroeps)opleidingen en bijscholingsprogramma's.
- Cultuur van samenwerking en innovatie bevorderen door scholingsprogramma OGW, Lean en Persoonlijk Leiderschap.
- Ziekteverzuimbeleid, actief sturen op verzuimbeheersing en opleiding leidinggevenden op dit vlak. Adequate verzuimrapportage in het datawarehouse op verschillende niveaus.
- Schaarse beroepen. Zorgvuldige implementatie van de disciplinemix. Actieve netwerkbenadering met (hoger) onderwijs, convenant met Hanzehogeschool. Actieve en vernieuwende arbeidsmarktbenadering. Aantrekkelijke werkgever door platte organisatie, goede ondersteuning, ontwikkelmogelijkheden en veel eigen verantwoordelijkheid.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Risicogebied: Financieel
Risicobeheersing

- Solvabiliteit, opname van solvabiliteitsdoelstelling in het strategisch beleidsplan van minimaal 30%. Monitoring door maandelijks managementrapportages.
- Rentabiliteit, rendementsdoelstelling van minimaal 1% in de begroting. Monitoring door maandelijkse managementrapportages.
- Operationele kasstroom: op basis van afspraken met de banken een minimale waarde van de operationele kasstroom van € 2 miljoen (EBIDTA). Monitoring via liquiditeitsprognose en maandelijkse rapportages.
- Liquiditeit, hanteren liquiditeitsplanning en aanscherping treasuryfunctie. Monitoring door maandelijks managementrapportages.
- Financiële rapportages, verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie naar divisies en afdelingen (compleet RVE denkend). Monitoring door maandelijkse managementrapportages op alle niveaus.

Risicogebied: Bedrijfsvoering
Risicobeheersing

- Productie, maandelijkse rapportage over de gerealiseerde productie en de uitputting van de budgetten per financier. Daarbij gebruik maken van eindejaarverwachtingen om ook werkelijk te kunnen sturen op maximale benutting van de beschikbare budgetten.
- AO/IC, intensieve aandacht productieregistratieproces en audits hierop.
- Maandelijkse controle op de aansluiting tussen geregistreerde productie en de in de rapportage gepresenteerde productie.
- DBC zelfevaluatie heeft plaatsgevonden op DBC's gestart in 2013 en 2014. De evaluatie vond plaats in overeenstemming met de zorgverzekeraar. De evaluatie werd gedaan op 27 controlepunten. De uitkomsten daarvan zijn verwerkt in de jaarrekening.
- Flexibiliteit, realiseren van een flexibele schil van tijdelijke personeelscontracten, met als doel flexibiliteit in de kostenstructuur. Zorgen voor brede inzetbaarheid van medewerkers.
- Vastgoed, hanteren strategisch vastgoedplan. Opstellen van business cases. Opstellen van een huisvestingsstatuut waarin uitgangspunten en werkwijzen zijn vastgelegd. Maken van duidelijke keuzes.
- Managementinformatie, opzetten en uitbreiden van het informatiesysteem middels het Datawarehouse om tijdig te kunnen bijsturen. Aandacht voor de resultaten in maand- en kwartaalgesprekken. Prognose op basis van kwartaalrapportages om beter te kunnen sturen op het eindresultaat.
- Controlling, continue aandacht voor het versterken van de controlfunctie.
- Zorgcontrol, continue aandacht voor een juiste vastlegging van cliëntgegevens, zorggegevens, gegevens over financier in de zorgapplicatie. Bijzondere aandacht voor de controle op de juiste toepassing van DBC-spelregels en de gemeentelijke voorwaarden.

Continue monitoring van DB(B)C gegevens en gemeentelijke gegevens van Zorgcontrol naar de lijn. In 2017 is verder invulling gegeven aan het risicomanagement door de kritische bedrijfsprocessen systematisch te beheren en te evalueren.
De Raad van Bestuur heeft beleid ontwikkeld op het gebied van ketenkwaliteit en veiligheid. De reden is dat VNN in toenemende mate samenwerkingsverbanden kent op het gebied van zorg aan ouderen, jeugdigen, met de GGZ, Justitie, Gemeenten en de ziekenhuiszorg. Kwaliteitssystemen richten zich vooral op de interne organisatie, terwijl ook op

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

samenwerkingsniveau risico's worden gelopen. Denk bijvoorbeeld aan communicatie, informatie, afstemming bij complexe casuïstiek, privacy en klachtrecht. Dit beleid is vastgelegd in ketenkwaliteit en veiligheid dat als onderwerp op de tweedaagse met de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur geagendeerd is.

3.4. Onderzoek en ontwikkeling

VNN is mede uitvoerder van het programma Resultaten Scoren. Resultaten Scoren is het brede innovatieprogramma van de verslavingszorg met als doel de kwaliteit en effectiviteit van preventie, behandeling en zorg op permanente wijze te verbeteren.
Verslavingszorg Noord Nederland wil de kwaliteit van zorg blijvend verbeteren. Onderzoek doen en de opleiding van haar medewerkers, studenten en die van collega-instellingen in de zorg, is daar een middel toe. Om die reden heeft VNN geïnvesteerd in een bijzonder Lectoraat dat zich richt op verslaving en de context van de cliënt.
Het lectoraat Verslavingskunde, verbonden aan de Hanzehogeschool, richt zich op de doelgroep mensen met een verslaving of met complexe problematiek. De doelstelling van het lectoraat is om de omgeving van de cliënt te versterken, zodat die meer steun kan bieden aan de cliënt, en om de cliënt te versterken, zodat die hulp kan vragen aan zijn omgeving.
Bij verslaving hebben mensen vaak het contact met andere mensen verloren. Alle aandacht is gericht op het verslavende middel. Binnen de verslavingszorg wordt wel geprobeerd om contacten met familie en buren te herstellen, maar hulpverleners vinden het moeilijk om bij mensen met ernstige verslavingsproblematiek de omgeving erbij te betrekken, omdat de problemen zeer complex zijn of omdat er veel verschillende partijen betrokken zijn. Binnen het lectoraat vinden diverse onderzoeksprojecten plaats, zoals een onderzoek gericht op kinderen van ouders met een verslaving (intergenerationele overdracht van verslaving) en onderzoek naar hoe de familie en naasten van cliënten te betrekken.
Het afgelopen jaar hebben veel studenten de mogelijkheid gehad hun afstudeerproject binnen VNN vorm te geven op onderwerpen passend binnen het lectoraat, zoals:

- barrières in het bespreekbaar maken van kinderen van ouders met een verslaving;
- parentificatie onder kinderen van ouders met een verslaving;
- op zoek naar andere activiteiten: wat is plezierig?
- behoefte om naasten te betrekken en hoe dan?
- familiebenadering.

Landelijk zijn er ontwikkelingen gaande op het gebied van "Leerstijl Geneeskunde." VNN zoekt regionaal met de RUG en UMCG (healthy aging) en landelijke via VKN en Ggz Nederland hier aansluiting bij.

Innovaties

Het afgelopen jaar zijn meerdere innovaties gestart en gerealiseerd. In een presentatie zal worden ingegaan op de innovaties om een overzicht te geven van deze nieuwe vormen van zorg of juist doorontwikkelen van huidige zorg. In de presentatie wordt expliciet aandacht gegeven aan 3 innovaties:

1. Inrichten zorg voor naasten

In een werkgroep is in het afgelopen jaar geïnventariseerd welk aanbod voor naasten er aangeboden wordt binnen VNN (partnergroepen, oudergroepen, kinderen van ouders met een verslaving). Dit aanbod is middels onderzoek geëvalueerd en op basis hiervan zijn verbeteringen aangebracht. Er wordt nu gewerkt aan verdere implementatie van de uniforme werkwijze.
Er vindt onderzoek plaats naar de behoefte van naasten over hoe zij willen worden betrokken bij de behandelingen: vanuit perspectief van naasten, cliënten en medewerkers. Daarnaast wordt gekeken welk instrument mogelijk geschikt zou zijn de naasten-/familietevredenheid te meten.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

2. Optimaal leven

In Drenthe is een samenwerkingsverband gestart tussen drie zorginstellingen (GGZ Drenthe, Verslavingszorg Noord Nederland, Cosis), gemeenten en zorgverzekeraars omtrent het bieden van de best mogelijke zorg aan mensen met een ernstige psychiatrische aandoening (EPA). Patiënten met EPA bevinden zich in alle gremia van de GGZ-keten, maar krijgen lang niet altijd de benodigde zorg. Ook is een groot deel van de mensen met langdurige psychische kwetsbaarheid niet in beeld van de zorg. Daarom is samenwerking tussen verschillende typen instellingen essentieel. Binnen Optimaal Leven wordt gewerkt vanuit de visie dat vanuit de patiënt, diens omgeving en hulpverlening gezamenlijk wordt gewerkt aan een persoonlijk herstelplan van de patiënt waarvan professionele behandeling en begeleiding onderdelen zijn. De persoon die in zorg is, is hierin leidend en het doel is het creëren van een gezonde omgeving voor zowel de patiënt als diens omgeving. Dankzij een goede monitoring en onderzoekslijn wordt practice based evidence ontwikkeld, op basis waarvan aangegeven kan worden wat wel en niet werkt om het doel 'het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen met langdurige psychische kwetsbaarheid' te realiseren. Binnen Optimaal Leven wordt gewerkt met proeftuinen, waarbij het volgen van de proeftuinen essentieel is om de effectiviteit en de (maatschappelijke) meerwaarde in kaart te kunnen brengen. In drie proeftuinen in drie verschillende gemeenten (Assen, Emmen, Hoogeveen) werken de instellingen samen in nieuw gevormde teams die gezamenlijk de doelstelling hebben om bij alle EPA-patiënten in de regio's maximaal herstel te bewerkstelligen. De aanpak is daarbij persoonsgericht met intensieve inschakeling van hulpbronnen in de omgeving van de EPA-patiënt. De zorg is nadrukkelijk organisatie-overstijgend georganiseerd. Er wordt gedurende vier jaren onderzocht welke resultaten in termen van herstel mogelijk zijn en wordt via praktijkgericht onderzoek onderzocht wat volgens de patiënt, diens omgeving en de hulpverleners hieraan het meest heeft bijgedragen.

3. Gezinsbenadering in de PI

De penitentiaire inrichtingen Leeuwarden en Veenhuizen zijn gestart met de Gezinsbenadering. Dit innovatieve ontwikkelmodel heeft tot doel het voorkomen van detentieschade bij de kinderen van de gedetineerden, het doorbreken van criminogene gezinssituaties, het terugdringen van recidive van de vader en het doorbreken van de transgenerationele overdracht van criminaliteit van vader op kind. Het doel hierbij is primair het creëren van een gezonde omgeving voor kinderen van gedetineerde vaders. Gezien de complexiteit van doelstellingen is een multidisciplinaire en multidimensionele aanpak vereist en is bij de uitvoering van het project een grote verscheidenheid aan organisaties betrokken: Dienst Justitiële Inrichtingen, Amaryllis, Exodus, Fier! Fryslân, Gevangenenzorg Nederland, Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering, Lentis, Reclassering Nederland, Regiecentrum Bescherming & Veiligheid: Jeugd- en Gezinsbescherming, Trajectum, Veiligheidshuizen Friesland, Groningen en Drenthe, Verslavingszorg Noord Nederland, WIJ Groningen, en de gemeenten Assen, Emmen, Groningen en Leeuwarden. Deze organisaties werken in de PI's samen in de vorm van een IWP. Op fysieke locaties in de twee PI's treffen deelnemers elkaar gedurende vijf dagen per week. Om de effecten vast te stellen van de Gezinsbenadering wordt een meerjarig wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd. Om het ontwikkelmodel van de gezinsbenadering verder vorm te kunnen geven wordt gebruik gemaakt van action research-action learning loops. Over vier jaar dient de gezinsbenadering common practice te zijn en klaar voor implementatie in andere penitentiaire inrichtingen.

VNN streeft naar nauwe samenwerking met de andere instellingen voor verslavingszorg op het gebied van onderzoek, opleiding en de uitvoering.
VNN is onderdeel van Verslavingskunde Nederland, waar in gezamenlijkheid met andere instellingen gekeken wordt naar innovatie binnen de verslavingszorg om de kwaliteit en effectiviteit van preventie, behandeling en zorg op permanente wijze te verbeteren. Onderdeel

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

van Verslavingskunde Nederland is ook kijken naar onderzoeklijnen van de toekomst binnen de Verslavingszorg.
Verder werkt VNN nauw samen met verschillende faculteiten binnen de Rijks Universiteit Groningen, waaronder sociologie, psychologie en pedagogiek en bedrijfskunde. Ook is VNN aangesloten bij het Nijmegen Institute for Scientist-Practitioners in Addiction (NISPA).
In 2018 hebben de onderzoekers in diverse vakbladen en wetenschappelijk tijdschriften gepubliceerd. Daarnaast zijn er lezingen verzorgd bij diverse congressen in binnen- en buitenland.

De voorzitter Raad van Bestuur van VNN is voorzitter van NISPA, Voorzitter Resultaten Scoren en Secretaris van het bestuur van VKN en tevens voorzitter van het programma Onderzoek & Opleiding binnen VKN. Tevens is de voorzitter Raad van Bestuur ook bijzonder hoogleraar en lector waarmee de banden met het wetenschappelijk en hbo-onderwijs worden versterkt. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar door stagiaires die onderzoek doen naar bijvoorbeeld de oorzaken van verslaving onder jeugdigen en ontwikkelingen in de vraag en aanbod hierin. Twee medewerkers van VNN die onderzoek willen doen of zich voorbereiden op een promotie maken deel uit van de onderzoeksgroep leiderschap, duurzaamheid organisaties aan de Rijksuniversiteit Groningen.

4. Aspecten maatschappelijk ondernemen

Binnen VNN staan de volgende punten centraal binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen:

4.1. Kwaliteit van leven

VNN wil een stimulerende zorg- en werkomgeving voor haar medewerkers en cliënten creëren. Een vorm van duurzaam cliëntenbeleid is de cliënt door middel van zelfmanagement meer controle te geven over zijn of haar zorg. Ook zetten we waar mogelijk ‘bronnen’ uit de omgeving van de cliënt in om zijn of haar leven weer te verbeteren. Dit kunnen familieleden, vrienden, maar ook een werkgever of een hobbyclub zijn. Op die manier krijgt de zorg meer betekenis en kunnen zorgkosten dalen en kan de zorgvraag afnemen. Er is hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van zorgpaden, gericht op het leveren van goede (effectieve en efficiënte) zorg, waarbij de cliënt centraal staat en een cultuur/structuur creëert waarin bottum up werken en continu verbeteren samen gaan. VNN gaat hierbij uit van de hele mens, met aandacht voor het biologisch/materiële, psychologische, sociaal/maatschappelijke en het zingevingsdomein.

4.2. Medewerkers, ervaringsdeskundigen en vrijwilligers.

VNN vindt dat haar medewerkers verantwoordelijkheid en ruimte verdienen om daarmee hun passie voor kwalitatief goede zorg waar te maken. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en faciliterend leiderschap leveren hieraan een bijdrage en zorgen dat mensen langer en productiever kunnen werken.
VNN is een flexibele organisatie door de inzetbaarheid van deskundige medewerkers. VNN biedt beroepsopleidingen voor GZ-psychologen, klinisch psychologen, psychotherapeuten en verslavingsartsen. De verschillende disciplines leveren een bijdrage aan de ontwikkeling van de professionalisering van VNN binnen vakgroepen.

Personeel in de zorg wordt sinds 2016 weer schaars. Met name artsen, psychiaters en verpleegkundigen zijn moeilijk te vinden. VNN is een aantrekkelijke werkgever doordat VNN een organisatie is waar professionals ruimte krijgen. Ook de stabiliteit van de organisatie wordt gewaardeerd door de medewerkers. Uit het medewerkeronderzoek in oktober 2016 bleek dat de

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerkers van VNN hoger is dan binnen de branche. Dit komt ook naar voren in het laagste verzuimcijfer van de branche in 2016. In 2018 zien we dat het verzuimcijfer in de gehele zorg stijgt. Het verzuimcijfer bij VNN blijft in 2018 doorstijgen en VNN doet het in 2018 niet beter dan de branche. Uit onze analyse blijkt dat met name de groep oudere medewerkers groeit en dat in deze groep het verzuim zowel kort als lang stijgt. Dit is een trendbreuk, waar vroeger de meldingsfrequentie van ouderen juist lager was.

In 2018 heeft VNN een nieuwe Risico Inventarisatie en Evaluatie uitgevoerd. Er zijn vier Preventiemedewerkers aangesteld vanuit de afdelingen P&O, Vastgoed, Facilitair en Opleiding. Zij hebben alle teammanagers geïnterviewd en alle locaties bezocht. Psychosociale arbeidsbelasting wordt in alle teams benoemd als belangrijk onderwerp. Met de Rijksuniversiteit Groningen is een nieuw onderzoeksmodel ontwikkeld om deze vraagstukken beter in beeld te brengen. In 2019 zal dit onderzoek worden uitgevoerd en de uitkomsten besproken in de teams.

VNN investeert in de gezondheid van werknemers. Zo is in de arbeidsvoorwaarden een uitruilregeling voor bedrijfsfitness opgenomen. In het kader van veiligheid worden teams regelmatig getraind in het omgaan met (de-escaleren en beheersen van) agressie. Er is beleid op het gebied van veiligheid: voldoende BHV'ers op een locatie, regelmatige ontruimingsoefeningen met een externe partij en een evaluatie van de gehouden oefeningen en het bestaan van bedrijfsnoodplannen.
Medewerkers die zich willen oriënteren op hun loopbaan kunnen hierbij gecoacht worden door medewerkers van de afdeling P&O. In individuele gevallen helpt VNN medewerkers om daadwerkelijk stappen te zetten om hun loopbaan buiten VNN voort te zetten.
De wijziging van de pensioenleeftijd in combinatie met het afschaffen van vervroegde uittrede leeftijd en zelfs een verbod op vroegpensioen leidt tot het snel groeien van de groep medewerkers ouder van 60 jaar. Voor de meeste van hen geldt dat zij met veel plezier aan het werk gaan. Voor een kleinere groep levert het langer doorwerken problemen op. Ook hier kiest VNN er voor om maatwerkoplossingen te zoeken.

4.3. Cliëntenraad

4.3.1 Structuur van de medezeggenschap van cliënten

VNN geeft op basis van het Reglement Cliëntenraad VNN uitvoering aan de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). De Cliëntenraad is een onafhankelijk en zelfstandig orgaan en heeft de eigen werkwijze geregeld in een huishoudelijk reglement.
De formele overlegpartner van de Cliëntenraad is de Raad van Bestuur. De Cliëntenraad komt op voor alles wat belangrijk is voor alle mensen die zorg krijgen van VNN. De Cliëntenraad overlegt daarover met de Raad van Bestuur van VNN en denkt mee over onderwerpen die voor cliënten belangrijk zijn.
De Cliëntenraad gelooft erin dat medezeggenschap gebaat is bij een goede, werkbare verstandhouding en samenwerking met alle betrokkenen in de organisatie, van hoog tot laag. De Cliëntenraad ziet zichzelf als partner, die vanuit het perspectief van de cliënten nuttige en bruikbare informatie en ideeën kan leveren. De cliëntenraadsleden bezoeken regelmatig de behandellocaties om daar met cliënten en met medewerkers in gesprek te gaan over de gemeenschappelijke belangen van de cliënten.
Op 31 december 2018 telde de Cliëntenraad VNN zes leden.
In 2018 vonden negen overlegvergaderingen plaats met de Raad van Bestuur. De agenda's van de overlegvergaderingen kwamen in gezamenlijk vooroverleg tot stand. Eén van de overlegvergaderingen werd, zoals statutair is bepaald, bijgewoond door een lid van de Raad van Toezicht van VNN.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

Naast de overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur, kwam de Cliëntenraad elf keer bijeen in zogeheten cliëntenraadsvergaderingen. De Raad van Bestuur en het Managementteam ervaren de positief kritische bijdrage als helpend om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren en het belang van de cliënten goed te borgen.

4.3.2 Ondersteuning van de Cliëntenraad

Het reglement Cliëntenraad Stichting Verslavingszorg Noord Nederland bevat, in lijn met de WMCZ, regels voor de materiële, financiële en personele ondersteuning van de Cliëntenraad. De begroting van de Cliëntenraad voor 2018 werd, op basis van een begrotingsvoorstel van de Cliëntenraad, door de Raad van Bestuur vastgesteld op € 51.450 (gebaseerd op 9 leden). Aspirant-leden ontvangen, als zij na een half jaar worden benoemd als cliëntenraadslid, met terugwerkende kracht vacatiegeld over de periode van aspirant lidmaatschap.
De Cliëntenraad werd bijgestaan door een ambtelijk ondersteuner. De ambtelijk ondersteuner heeft een dienstverband met VNN van 20 uren per week. De Raad van Bestuur en MT ervaren ook hier een positief kritische houding ten aanzien van de organisatie en geleverde zorg die bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie.

4.3.3 Gevraagde adviezen

In 2018 vroeg de Raad van Bestuur, conform de WMCZ, advies van de Cliëntenraad over:

- De huisregels kliniek Vossenloo te Eelde.
- De Sluiting kliniek Verslaving en Psychiatrie te Beilen.
- De uitbreiding van het Intramuraal Motivatie Centrum (IMC) te Beilen.
- De verhuizing van Beschermd Wonen (gevestigd in Nieuw Amsterdam) en de ambulante en FACT-teams (beiden gevestigd in Emmen) naar de locatie Kop van Zuid te Emmen.
- Het openen van een locatie voor Beschermd Wonen in de stad Groningen.
- Het Professioneel Statuut van VNN.
- De richtlijn Professioneel handelen.
- De aanpassing van de topstructuur van VNN.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

4.3.4 Ongevraagde adviezen

Ongevraagde adviezen bracht de Cliëntenraad in 2018 veelal mondeling uit aan de Raad van Bestuur tijdens de overlegvergaderingen. Deze adviezen werden vastgelegd in de vergaderverslagen. In 2018 zijn mondelinge adviezen uitgebracht over o.a.:

- I.v.m. met de sluiting van de kliniek voor Verslaving en Psychiatrie te Beilen heeft de CR in een ongevraagd advies gepleit voor de borging van een effectieve behandeling voor de cliënten die tot de doelgroep behoren.
- Tijdige adviesgesprekken met cliënten over hun vervolgbehandeling.
- Het belang van cliënten in klinieken om gebruik te kunnen maken van goede internetvoorzieningen.
- Ontwikkeling van scholingsmogelijkheden voor ervaringsdeskundigen op MBO-niveau of in de vorm van trainingen passend in te vernieuwen beleid over de inzet van ervaringsdeskundigen.
- Het belang van dagbesteding voor cliënten Beschermd Wonen.
- Verstrekken van cliëntinformatie over de regels m.b.t. methadongebruik en autorijden. Registratie van methadon is niet verplicht, maar er kan wel om worden verzocht bij het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen.
- Veiligheid van kinderen in het re-integratietraject na verblijf in de gezinskliniek De Borch. Deze woonlocatie biedt de voor kinderen gewenste veilige omgeving. (Maatregelen m.b.t. binnenkomende faxberichten i.v.m. de privacy van cliënten.
- Participatie in projecten en overlegvormen.

Naast de rechten die de Cliëntenraad benut om gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen, is de participatie van cliëntenraadsleden in projecten en vormen van overleg een gelegenheid om te adviseren en mee te denken.
Delegaties van de Cliëntenraad participeerden in 2018 o.a. in:

- De organisatie van het Zingevingsfestival.
- Het Noodhulpfonds van VNN.
- Bijeenkomsten in het kader van de samenwerking VNN-Lentis.
- Bijeenkomsten in het kader van het project EPA in de provincie Drenthe.
- Twee kernteams zorgpaden.
- Quickscan zorgpaden.
- Gesprekstafel Jeugdzorg.
- Bijeenkomsten van Verslavingskunde Nederland..

De Cliëntenraad bezocht ook in 2018 met vaste regelmaat de behandellocaties om er te spreken met cliënten en medewerkers over zaken die voor cliënten van belang zijn.

4.3.6 De invloed van de adviezen op het beleid

De Raad van Bestuur weegt in haar besluitvorming de adviezen van de Cliëntenraad mee en stelt de Cliëntenraad altijd, mondeling of schriftelijk, op de hoogte van de gemaakte afwegingen en op welke wijze rekening is gehouden met de adviezen van de Cliëntenraad.
De betrokkenheid van de Cliëntenraad bij ontwikkelingen die het cliëntenbelang raken en bij de te nemen besluiten waren voor de Cliëntenraad en de Raad van Bestuur vanzelfsprekend.

4.4. Medezeggenschapsraad

De Medezeggenschapsraad van VNN:

- is in het belang van de werknemers een betrokken, betrouwbare, transparante en proactieve overlegpartner met oog voor het bedrijfsbelang;

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

- streeft naar optimale betrokkenheid en medezeggenschap voor werknemers: werknemers doen, denken, praten, beslissen en adviseren mee.

De Medezeggenschapsraad vertegenwoordigt de werknemers van VNN in het overleg met de Raad van Bestuur. De Medezeggenschapsraad oefent invloed uit op zowel het beheersbeleid (wijze van organiseren, sturen en scheppen van voorwaarden) als op het inhoudelijk beleid (keuzes met betrekking tot zorginhoud en hulpaanbod). De Medezeggenschapsraad doet zijn werk vanuit het perspectief van werknemers en vanuit het belang dat werknemers hebben, daarbij het bedrijfsbelang niet uit het oog verliezend.

2018 was een intensief jaar voor de medezeggenschap. Een jaar met wisselingen in samenstelling, uitval van collega's en met regelmaat onderbezetting. Maar het was ook een jaar waarin we verschillende mooie initiatieven hebben ondernomen en waarin sprake is geweest van wezenlijke invloed op een aantal belangrijke thema's. Zo zijn er het afgelopen jaar grote stappen gezet in het op orde brengen van de RI&E, Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) is een belangrijk thema geworden en staat prominent op de agenda. Hier zal het komende jaar ook verder uitwerking aan worden gegeven. Daarnaast hebben we nadrukkelijk aandacht gehad voor de problemen op enkele locaties, de achterblijvende productie, eigenaarschap en toenemende druk. Ook dit jaar is de MR kritisch geweest op hoe we met elkaar omgaan; bejegening, pesten, verhoudingen onderling. Aan het einde van het jaar werd ons een (ingrijpende) adviesaanvraag aanpassing topstructuur voorgelegd. Het komend jaar zal, mede op initiatief van de MR, een pilot gedrags- en cultuurinterventie voor verbetering omgangsvormen draaien in samenwerking met het ministerie van SZW binnen de klinieken en de reclassering. 2019 ligt voor ons en wij hebben er weer zin in. We gaan ervan uit dat we met elkaar ons best doen om er een mooi jaar van te maken. Een jaar met iets meer aandacht voor elkaar.
Productie is belangrijk, maar het zijn de mensen die het moeten doen!

MR werkt in de regio's van VNN

In 2018 is de MR regio Drenthe minimaal één keer op alle locaties van VNN in Drenthe geweest. Tijdens deze momenten hebben we regiovergaderingen gehad en getracht zoveel mogelijk collega's te spreken. Dit hebben we gedaan door de locaties vooraf op de hoogte te brengen van ons bezoek en aanwezig te zijn tijdens de lunchpauzes. We hebben meerdere collega's gesproken die het prettig vinden dat de MR zijn gezicht laat zien op de werkvloer. Er is met regelmaat contact geweest met Janneke Bandringa om op de hoogte te blijven en betrokken te zijn bij de ontwikkelingen in de regio, dit contact verloopt prettig. Vossenloo heeft veel aandacht gehad het afgelopen jaar, doordat collega's daar contact zochten met de regio MR. Daarnaast zijn er verschillende collega's uit de regio, die op verschillende manieren contact hebben gezocht met de MR voor advies.

Vanuit de regio Groningen zijn we op locaties binnen de regio geweest en daarmee dichter bij collega's. Sneller ervaarden we wat er gaande was binnen diverse afdelingen.
Als MR krijgen we hierdoor meer een gezicht en laagdrempeliger. Met regelmaat is er contact geweest met Anton Appelo waar hij vertelde over de ontwikkelingen in de regio en waar we als regio leden de geluiden van de werkvloer konden teruggeven. Er is met name aandacht geweest voor de HBU, de Coendersweg en de perikelen rondom de nieuwe locatie van de Beschermde Woonvorm in Groningen. Ook gemeentegelden is een terugkerend onderwerp van gesprek geweest waarbij Anton vanwege de complexiteit is aangeschoven in de gehele MR.

In het voorjaar van 2018 waren we als regioleden betrokken bij het plan van de regiozorgmanager om FACT+ uit te breiden over de gehele provincie. Dit voornemen bracht

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

onrust en medewerkers hebben zich daartegen verzet. Als regioleden zijn we veel in gesprek geweest met deze medewerkers. Uiteindelijk is dit plan niet doorgezet. Verder hebben we als regioleden diverse bezoeken gebracht aan afdelingen. Het eerste half jaar zijn we met regelmaat in gesprek geweest met de regiozorgmanager. Als regioleden vinden we het jammer dat deze afspraken gedurende de tweede helft van het jaar er niet meer zijn geweest.

4.5. Klachten

4.5.1 Klachtenreglement

VNN heeft sinds 2005 een klachtenreglement. Daarin zijn beschreven welke klachten ontvankelijk zijn en hoe de procedure voor behandeling van een klacht evenals door wie deze wordt behandeld is geregeld.

De *Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg* (WKKGZ) vervangt de wetten Kwaliteitswet Zorginstellingen en de Wet klachtrecht cliënten zorgsector. Het klachtenreglement van VNN bestaat uit onderstaande onderdelen.

Er is een *klachtenfunctionaris* benoemd die belast is met de opvang van klachten van cliënten, een klager op zijn verzoek gratis van advies dienen met betrekking tot de indiening van een klacht en bijstaan bij het formuleren van de klacht en het onderzoeken van de mogelijkheden om tot een oplossing te komen. De klachtenfunctionaris is in dienst bij VNN maar heeft een onafhankelijke rol. Als de functionaris betrokken is dan wordt zij waargenomen;
Een onderdeel van de procedure is het aanbieden van een open gesprek (*bemiddelingsgesprek)* tussen klager en verweerder. Het uitgangspunt bij het verrichten van deze werkzaamheden is het bereiken van een zo bevredigend mogelijke oplossing voor beide partijen. Als de cliënt een bemiddelingsgesprek niet wenselijk vindt, of als de cliënt ontevreden is over de uitkomst van het bemiddelingsgesprek, dan kan de cliënt altijd de klacht indienen bij de klachtencommissie van VNN.
Zowel de bestuurder van VNN als de voorzitter van de *klachtencommissie* is tevreden over het functioneren van de klachtencommissie en de wijze waarop zij klachten afhandelt. Hoewel het hebben van een klachtencommissie wettelijk geen verplichting meer is, heeft VNN besloten om deze commissie te behouden. De laagdrempeligheid voor cliënten en medewerkers en de snelheid waarmee klachten in behandeling worden genomen zijn de belangrijkste redenen.
VNN is als lidinstelling van GGZ Nederland aangesloten bij de *Geschillencommissie Geestelijke Gezondheidszorg* van de Stichting Geschillencommissie Consumentenzaken in Den Haag.
Indien een klacht, na behandeling conform deze regeling, niet naar tevredenheid van de klager is opgelost en de klager daarin niet berust, is sprake van een geschil;
Het uitbrengen van een *jaarverslag* n.a.v. ingediende klachten is volgens de WKKGZ geen verplichting meer. VNN vindt het van belang om inzicht te hebben in signalen van cliënten om haar kwaliteit van zorg te verbeteren.

De ondersteuning van een *patiëntvertrouwenspersoon* (pvp) bij ingediende klachten maakte al onderdeel uit van de klachtenprocedure. De pvp is er voor de cliënt, behartigt de belangen van cliënt met toestemming van de cliënt. De hulp van de pvp is gratis. De samenwerking tussen VNN en de pvp is positief.

Daarnaast is de *Jeugdwet* van toepassing voor jeugdigen tot 18 jaar of hun ouder, ouder zonder gezag, voogd, degene die anders dan als ouder samen met de ouder het gezag over de jeugdige uitoefent of een pleegouder. Voor de *Wet maatschappelijke ondersteuning* (WMO) is het voor instellingen een voorwaarde om een klachtenreglement te hebben. In de WMO zijn

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

geen vereisten gesteld aan het reglement. Het klachtenreglement voor cliënten en naastbetrokkenen van VNN is toepasbaar voor de zorg die aangeboden wordt in het Sociaal Domein (Jeugdwet en WMO).

In geval van klachten gericht op reclasseringswerkzaamheden van medewerkers van VNN is het *Klachtenreglement reclassering* van toepassing. De landelijke Klachtencommissie Reclassering behandelt deze klachten.

1.5.2. Samenstelling van de klachtencommissie

De klachtencommissie bestaat uit de volgende leden:
De heer mr. F.J. Agema, voorzitter, de heer H. Kosmeijer, mevrouw drs. T.H.M. Brouwer, mevrouw drs. M.A.E. Oude Lenferink en mevrouw drs. R.B. Beerthuizen, leden. Geen van de leden is werkzaam bij VNN.
De klachtencommissie is gedurende het verslagjaar bijgestaan door mevrouw drs. R. Bijker (klachtenfunctionaris), mevrouw drs. J. Hoiting, mevrouw A. van der Meulen en mevrouw M. Noteboom (waarnemend ambtelijk secretarissen) en mevrouw J. Winters (secretaresse).

4.5.3 Samenvatting

In de periode van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018 zijn er in totaal vierendertig klachten binnen gekomen. Vanwege omstandigheden is er in 2018 geen bemiddelingsgesprek aangeboden vanuit de klachtencommissie. Wel werd de mogelijkheid geboden dat de leidinggevende klager, indien wenselijk met begeleiding van de patiënt- of familievertrouwenspersoon, en verweerder in gesprek ging om te komen tot een gezamenlijke oplossing. Hiervan hebben twee klagers gebruik gemaakt.

In 2018 heeft de klachtencommissie vijfentwintig klachten behandeld, dit is een verdubbeling t.o.v. 2017. Van de vijfentwintig klachtbehandelingen door de klachtencommissie is in eenentwintig gevallen klager aanwezig geweest bij de mondelinge behandeling. Eén klacht ingediend in 2018 is behandeld in 2019. In bijlage 1 is een overzicht van alle klachten en indien behandeld, de beslissing van de klachtencommissie weergegeven.

In twee gevallen heeft de voorzitter van de klachtencommissie besloten om een Voorlopige maatregel (art. 7 van de klachtenprocedure) te treffen. Dit artikel houdt in: '*Indien de klacht een spoedeisend karakter heeft, kan de voorzitter van de klachtencommissie een voorlopige maatregel nemen, die geldt tot het moment dat door de klachtencommissie op de klacht is beslist. Daartoe hoort hij beide partijen'.*

Er zijn in 2018 geen klachten behandeld van jeugdigen tot 18 jaar of hun ouders (Jeugdwet) of cliënten die in behandeling zijn in een samenwerkingsverband. Er zijn achttien klachten behandeld m.b.t. WMO waarvan vijftien klachten van toepassing zijn op de heroïnebehandeling, deze klachten zijn gemeld door enkele klagers en drie klachten tegen een beschermd woonvoorziening (WMO).

In 2018 zijn er twee klachten ingediend door cliënten tegen een reclasseringsmedewerker van VNN. De klachten zijn doorgestuurd naar de manager reclassering van VNN voor afhandeling. Het landelijke Klachtenreglement Reclassering is hierop toegepast.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

4.5.4 Overzicht ingediende en behandelde klachten afgelopen jaren

Jaar	Aantal klachten ingediend	Aantal klachten behandeld
2008	19 klachten	8 klachten
2009	13 klachten	8 klachten
2010	21 klachten	13 klachten
2011	13 klachten	6 klachten
2012	27 klachten	18 klachten
2013	27 klachten	18 klachten
2014	33 klachten	17 klachten
2015	18 klachten	7 klachten
2016	22 klachten	8 klachten
2017	26 klachten	12 klachten
2018	34 klachten	25 klachten

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

4.6. Financiële informatie

Deze jaarverslaggeving wordt naar verwachting per 1 juni 2019 gepubliceerd. In de jaarrekening zijn schattingen opgenomen ten aanzien van de inkomsten DBC's in verband met de uitkomsten van de zelfonderzoeken over DBC's met startjaar 2016, 2017 en 2018 en een inschatting van te verrekenen overproductie. Tevens houden we rekening met prijscorrecties van de zorgverzekeraars.
In de DBBC-omzet is een verlies genomen over voorgaande jaren (2011-2015) in verband met een te verrekenen transitievergoeding ontvangen van Justitie.
Binnen het gemeentelijk domein gaan we uit van een omzet op basis van de geleverde zorg die binnen de ontvangen beschikkingen past maal de overeengekomen tarieven. Dit geldt voor zowel de WMO als voor de jeugdzorg. Binnen de jeugdzorg en WMO Beschermd Wonen en Begeleiding worden afspraken gemaakt over te leveren zorg op het niveau van de individuele cliënt. Alleen als de verleende zorg past binnen de beschikking wordt de zorg gefinancierd.
De gelden in het kader van de WMO-Centrumgemeentes zijn bestemd voor activiteiten rondom preventie en bemoeizorg voor zowel volwassenen als jeugd.
De financiële middelen in het kader van reclassering zijn inmiddels definitief afgerekend over 2018.
Daarnaast zijn schattingen opgenomen ten aanzien van de voorzieningen. De voorziening jubilea is berekend op basis van een geschatte vertrekkans, de voorziening langdurig zieken op basis van een inschatting van de duur van de arbeidsongeschiktheid/ziekte. De voorziening groot onderhoud gaat uit van een meer-jaren-onderhoudsplan.
In de kosten is een systeemwijziging doorgevoerd als het gaat om de berekening van de waarde van het saldo verlof- en levensfasebudget-uren (LFB).

4.6.1. Financieel resultaat

De financiële positie van VNN is eind 2018 gezond dankzij een positief resultaat van € 1.280.506. Daarmee is het resultaat ten opzichte van 2017 gestegen met € 386.607 (was in 2017: € 893.899). In dit resultaat is de opbrengst van een aantal panden verwerkt (€ 2.147.222) en de extra kosten voor de reservering vakantie- en lfb-uren in verband met een wijziging in de berekening van de opslag sociale lasten (-/- € 913.903). Per saldo een operationeel resultaat van een kleine plus, €47.187.
De vermogenspositie[1] stijgt daarmee tot 38,3% en voldoet ruim aan de gestelde normen. Het rendement is in 2018 1,8% (was 1,3% in 2017).

Het jaar 2018 was voor VNN een jaar waarin alle zeilen bijgezet moesten worden om de beoogde productiviteit te realiseren. Gedurende de zomer bleef deze achter bij de doelstelling, in het najaar is dankzij gerichte acties de productiviteit hersteld naar 97%. In de klinieken is een rookvrijbeleid ingevoerd wat in eerste instantie leidde tot onderbezetting. De overgang naar een gefaseerde invoering van het rookvrijbeleid heeft in de tweede helft van het jaar geleid tot het halen van de begrote doelstelling (102,5% bezetting). Financieel gezien zijn we in staat geweest om *operationeel* het jaar licht positief af te ronden, met een resultaat van € 47.187.
Ten opzichte van 2017 is de omzet gestegen met € 4,2 miljoen (6,2%). In deze stijging is de opbrengst van de verkoop van de historische panden op het landgoed Oosterbroek te Eelde en Julianapart te Sneek verdisconteerd (€ 2,1 miljoen). Laten we deze bijzondere opbrengsten

[1] Vermogen in verhouding tot het balanstotaal.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

buiten beschouwing dan is de omzet ten opzichte van 2017 gestegen met 3% (€ 2 miljoen stijging).
Binnen de zorg-gerelateerde omzet zien we net als in 2017 een stijging van de zorg gefinancierd door de zorgverzekeraars, namelijk een toename van 4,1% (€ 1,5 miljoen) voor de gespecialiseerde GGZ en de basis-GGZ. Nieuw in 2018 is zorg geleverd in het kader van de Wet Langdurige Zorg (WLZ), € 0,1 miljoen. Binnen het gemeentelijk domein blijft de zorg aan jongeren < 18 jaar achter ten opzichte van 2017. We zien een afname van het aantal jongeren dat niet afkomstig is uit de drie noordelijke provincies. Dit werd niet gecompenseerd door opname van jongeren uit de 'eigen' provincies, mede omdat gedurende de zomermaanden VNN te maken had met onderbezetting in de klinieken.
Binnen de geïndiceerde WMO gaat het met name om opbrengsten voor Beschermd Wonen en Begeleiding (in het kader van een behandeling). Deze opbrengsten zijn per saldo gestegen met € 0,6 miljoen, wat toe te schrijven is aan uitbreiding van het aantal plaatsen Beschermd Wonen (in Heerenveen) De opbrengsten voor WMO Begeleiding zien we inmiddels gedurende een aantal jaren teruglopen, in 2018 met € 0,2 miljoen.

De omzet in het justitiële domein is licht gestegen ten opzichte van 2017. De bepaling van het onderhanden werk is gewijzigd, niet langer op basis van p*q maar op basis van de voorlopige productgroep per einde jaar. Deze voorlopige productgroep wordt vastgesteld op basis van het aantal uren geleverde zorg per einde jaar. Per saldo heeft dit geleid tot een prijsverschil van plus 17 procent ten opzichte van 2017. Dit voordeel is echter tenietgedaan door een afrekening van Justitie over oude jaren: een te verrekenen transitiebedrag was onterecht als vordering opgenomen op de balans. Naast deze prijstechnische wijzigingen is meer zorg geleverd, zowel qua klinische opname als qua behandeling. Per saldo is de justitiële omzet met € 90.450 toegenomen.

Subsidies, zoals de WMO Centrumgemeentes (bemoeizorg en preventie), zijn in 2018 gestegen dankzij extra projectgelden.

4.6.2. Ontwikkeling in activiteiten en omzet per financieringsstroom

DBC-omzet
De DBC-omzet is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 1,5 miljoen. De trend die in 2017 is geconstateerd zien we in 2018 terug: een verschuiving van ambulante zorg naar zwaardere vormen van behandeling in combinatie met een opname in één van onze klinieken. De prijs van de gemiddelde DBC is daardoor het afgelopen jaar toegenomen. VNN is voortdurend in gesprek met de verschillende zorgverzekeraars over de beschikbare financiële ruimte. Dit heeft geleid tot nieuwe afspraken met een aantal zorgverzekeraars over verhoging van budgetplafonds, in sommige gevallen in combinatie met een correctie voor kosten van zogenaamde intensieve zorgvragers. Hierdoor trekt de zwaardere zorg een minder grote wissel op het budgetplafond.
Naast extra financiële ruimte zijn incidentele meevallers verwerkt in de omzet, bijvoorbeeld als het gaat om de uitkomsten van de zogenaamde zelfonderzoeken over de verschillende jaren en prijscorrectie van zorgverzekeraars.
Uitgangspunt voor de gepresenteerde DBC-omzet is de gefactureerde omzet gecorrigeerd voor de resultaten uit de zelfonderzoeken, mogelijke overproductie en een prijscorrectie. Een deel van deze aanpassingen is reeds verwerkt in de jaarrekening 2015 tot en met 2017. In 2018 zijn deze posten opnieuw beoordeeld. Analyse van de voorzieningen die we in voorgaande jaren als schuld in de balans hebben opgenomen laat zien dat in de praktijk feitelijk gemiddeld slechts

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

een kwart van de uiteindelijke overproductie in combinatie met de uitkomsten van de zelfonderzoeken, verrekend wordt met de zorgverzekeraars. Om die reden is in een aantal situaties slechts een deel van de overproductie voorzien. Per saldo leidt dit tot een bedrag van € 1,4 miljoen nog te verrekenen met de zorgverzekeraars, waar het in 2017 nog om een bedrag van € 2,2 miljoen ging.

Opbrengsten gemeentelijk domein (geïndiceerde zorg)
De decentralisatie van de AWBZ-zorg en de jeugdzorg naar het gemeentelijk domein heeft ook grote gevolgen gehad voor de bedrijfsvoering van VNN. Door de overheveling naar de gemeentes heeft VNN te maken gekregen met ruim veertig extra contractpartners in het gemeentelijk domein, waarbij elke gemeente of cluster van gemeentes haar eigen inkoopprocedures en –voorwaarden hanteert. VNN heeft een omslag moeten maken in haar administratieve proces om aan alle voorwaarden te kunnen blijven voldoen. De opbrengsten in het gemeentelijk domein zijn onder te verdelen naar jeugdzorg en WMO-zorg en bedragen respectievelijk € 2,6 miljoen (2017: € 2,9 miljoen) en € 4,7 miljoen (2017: € 4,1 miljoen). Het teruglopen van de jeugdzorg is met name te herleiden naar de provincie Friesland en het aantal jongeren opgenomen van buiten de drie noordelijke provincies.

DBBC-omzet
De omzet voor justitiële cliënten is verantwoord onder Opbrengsten Justitie. In de omzet is de verrekening van het transitiebedrag over oude jaren verwerkt (- € 0,9 miljoen). De omzet is op peil gebleven dankzij een positief prijsverschil (€ 0,5 miljoen) én een stijging van de geleverde justitiële zorg (€ 0,3 miljoen), mede dankzij extra cliënten in zorg in Beschermd Wonen op de verschillende locaties. Daarnaast zien we een kleine groei in het aantal uren ambulante forensische zorg.

Rijksmiddelen
Er is een strikte scheiding tussen DBC/DFZ-cliënten en zorg aan cliënten die wordt bekostigd vanuit de rijksmiddelen. VNN heeft ervoor gekozen om alle cliënten waarvoor een geldige verwijzing beschikbaar is en waarbij sprake is van behandeling te verantwoorden onder de DBC of DBBC[2] en cliënten waarvoor een geldige gemeentelijke indicatie is verkregen te verantwoorden bij de gemeentes. Cliënten uit de voorliggende voorzieningen die nog niet zijn toegeleid naar reguliere zorg, worden verantwoord onder de Rijksmiddelen cq. de reguliere WMO.
De omzet rijksmiddelen bedraagt in het verslagjaar € 6,0 miljoen (2017: € 5,7 miljoen).

Reclassering
De reclassering is gebaseerd op de goedgekeurde aangeleverde productie. De omzet ligt in 2018 op hetzelfde niveau als voorgaande jaren, namelijk € 7 miljoen.

Personeel
In 2018 is het aantal ingezette fte gestegen met 4,6% ten opzichte van 2017. Het grootste deel hiervan is medewerkers in de ambulante zorg (‘schrijvend personeel’). Speerpunt van beleid was ook in 2018 het op peil krijgen en houden van de productiviteit van het schrijvend en verplegend personeel met een daar van afgeleide centrale en decentrale overhead. In 2018 heeft VNN in het najaar een achterstand opgelopen in de beoogde productiviteit, met name als gevolg van een hoog ziekteverzuim. Na de zomer is dit dankzij actieplannen en –weken voor een deel hersteld, maar op jaarbasis achtergebleven bij de doelstelling. Gecorrigeerd voor de

[2] DBBC in plaats van DBC wanneer er daarnaast sprake is van een justitiële titel.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

verkoopopbrengst van de panden is de omzet per fte € 83.627, wat in 2017 € 84.964 was, een verschil wat verklaard kan worden uit een lagere productiviteit in 2018.

Omzet per fte	2018	2017	2016
Omzet	71.933.731	€ 67.716.351	€ 65.860.248
Omzet gecorrigeerd voor opbrengst verkoop panden	69.745.199		
Gemiddelde inzet in fte	834	797	797
Omzet per fte	€ 83.627	€ 84.964	€ 82.635

In de personele kosten is een systeemwijziging doorgevoerd als het gaat om de berekening van de waarde van de verlof- en lfb-uren. Tot 2017 werd voor de opslag van sociale lasten uitgegaan van een percentage van 16,5%. In 2018 is rekening gehouden met de verhouding opnemen van verlofrechten of uitbetalen om te bepalen welke opslag sociale lasten van toepassing is. Dit heeft per saldo geleid tot een correctie over 2018 en voorgaande jaren van € 0,9 miljoen.

4.6.3. Beoordeling van de financiële positie

Liquiditeit
De liquiditeit, het kasgeld, is ten opzichte van 2017 met € 2,2 miljoen gedaald naar € 0,4 miljoen per balansdatum. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door nieuwe afspraken met de ING-bank over het lang en kort krediet. Naast de reguliere aflossing van € 2,6 miljoen zijn in 2018 de leningen bij de Rabobank volledig afgelost en is een extra aflossing gedaan op de lening bij de ING-bank. De aflossing op het lang krediet heeft uitbreiding van de kort kredietfaciliteit mogelijk gemaakt. Tegenover de extra aflossing staat een opbrengst van € 2,1 miljoen in verband met afstoting van vaste activa, de historische panden Oosterbroek te Eelde en Julianapark te Sneek. Daarnaast wordt het betalingsverkeer tussen het gemeentelijk domein en de zorgaanbieders steeds beter gestroomlijnd, waardoor de vordering op gemeentes, met name als het gaat om jeugdzorg, met een miljoen is terug gelopen ten opzichte van 2017.
Het werkkapitaal daalt ten opzichte van 2017 met € 2,2 miljoen, door ook in 2018 actief te sturen op verlaging van het onderhanden werk en nog te factureren DB(B)C's. Het werkkapitaal geeft het bedrag weer waarmee langdurig vermogen beschikbaar is voor de financiering van de vlottende activa. Het werkkapitaal wordt door VNN volledig gebruikt voor de financiering van onderhanden DBC's en afgesloten maar nog niet gefactureerde DBC's. Door de looptijd van de DBC is er sprake van een 'ijzeren voorraad DBC' met een permanente financiering. De totale permanente voorschotten bedragen € 12,9 miljoen, een stijging van ruim € 1 miljoen ten opzichte van vorig boekjaar.

Liquiditeit	2018	2017	2016
Vlottende activa/vlottende schulden	1,10	1,22	1,3
Vlottende activa (excl OHW)/vlottende schulden	0,62	0,90	0,86
Liquide middelen (mutatie kasgeld)	-€ 2.205.900	-€ 637.730	€ 2.340.346
Netto werkkapitaal	€ 1.468.566	€ 3.659.371	€ 4.504.392

VNN heeft een analyse gedaan op de toekomstige liquiditeitspositie en verwacht ook voor 2019 een positieve liquiditeitspositie. VNN heeft met de bank nieuwe afspraken gemaakt om te beoordelen of VNN voldoende resultaat genereert uit haar operationele activiteiten, dus exclusief kosten en opbrengsten van financiering. Oftewel of VNN financieel gezond is.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Bijzondere baten of lasten worden buiten beschouwing gelaten, zoals de opbrengst uit verkoop van de panden en de gewijzigde berekening van de reservering voor verlof- en lfb-uren. Dankzij het licht positieve operationele resultaat wordt ook over 2018 voldaan aan de normen.

Solvabiliteit
De kengetallen solvabiliteit en vermogensratio geven aan in welke mate VNN is gefinancierd met vreemd vermogen. De solvabiliteit is hier gemeten op twee manieren:

- eigen vermogen/totale vermogen (EV/TV);
- eigen vermogen/totale opbrengsten (vermogensratio).

Solvabiliteit	2018	2017	2016
Solvabiliteit: eigen vermogen/totaal vermogen	38,3%	30,1%	26,4%
Vermogensratio: eigen vermogen/totaal opbrengsten	19,8%	19,2%	18,4%

De solvabiliteit (EV/TV) stijgt met ruim 8% naar 38,3% waarmee de door ons gestelde norm van 30% ruimschoots wordt gehaald. Dankzij een aanzienlijke verkorting van de balans, c.q. een daling van het balanstotaal, is de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen uitstekend op peil. De daling van het balanstotaal wordt vooral veroorzaakt door de verkoop van een aantal panden en het aflossen op langlopende schulden. Tegelijk is de ingeschatte verrekening van zorgverzekeraars aanzienlijk verlaagd en is de vordering op de gemeentes inzake WMO en Jeugd over 2018 ingelopen. De waarde van het onderhanden werk DBC's loopt op in 2018, maar wordt op het totaal gecompenseerd door de hiervoor genoemde factoren.

Het risicoprofiel van VNN, en overigens ook van andere GGZ-instellingen in Nederland, is drastisch gewijzigd door de invoering van de DBC-systematiek en de decentralisatie naar het gemeentelijk domein per 1 januari 2015. De overheveling naar gemeenten zorgt voor een versnippering en een verschraling van het budget en nieuwe bureaucratie als gevolg van een grote diversiteit in het toepassen van de spelregels. VNN heeft daar overigens goed haar weg in gevonden.

Resultaatratio's
Met rentabiliteit wordt de verhouding bedoeld tussen de opbrengst en het vermogen waarmee die opbrengst is verkregen. Voor VNN is het resultaat positief en opnieuw gestegen, met 1,4% ten opzichte van 2017.

Resultaat ratio	2018	2017	2016
Rentabiliteit: resultaat/eigen vermogen	8,98%	6,89%	2,24%
Resultaat ratio: resultaat/totale omzet	1,78%	1,32%	0,41%
Omloopsnelheid: omzet/totaal vermogen	1,93	1,57	1,44
Rentabiliteit: resultaat/totaal vermogen	3,44%	2,07%	0,59%

Financiële instrumenten
VNN past hedge-accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, wordt dit door VNN gedocumenteerd. VNN 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, en/of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie. Indien er een

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

indicatie voor ineffectiviteit is, bepaalt de stichting dit eventueel ineffectieve deel door middel van een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting.

4.6.4. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die relevant zijn om hier te benoemen.

4.6.5. Vooruitzichten

Bij het opmaken van deze jaarrekening kijken we al weer naar de toekomst, naar 2019 en verder. In 2019 is er nog steeds een aantal belangrijke aandachtspunten om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dat heeft te maken met hoe we de zorg organiseren. Kunnen we voorspellen hoe lang de behandeling van een cliënt duurt? Hebben we goede afspraken over het afronden van de zorg? Past de zorg die we leveren binnen de afspraken die we met de verschillende financiers maken? Uitgangspunt blijft dat de kwaliteit van zorg voorop staat en de bedrijfsvoering daaraan ondergeschikt is.
De begroting voor 2019 gaat uit van een rendement van één procent.

Opbrengsten
Voor 2019 verwacht VNN een stijging van de omzet met 3% in het DBC/DBBC-domein. Binnen de gemeentelijke zorg is groei te verwachten binnen de WMO, met name binnen Beschermd Wonen door de uitbreiding van deze zorg in Groningen. WMO Maatwerkondersteuning zal aanvullend op een DBC ingezet blijven worden. Binnen de jeugdzorg is landelijk de DBC-systematiek losgelaten. Dat vraagt extra inspanningen om de omzet op peil te houden, omdat de gemeentelijke tarieven lager zijn waardoor er minder ruimte is voor gekwalificeerd personeel. Binnen Reclassering wordt gestuurd op een stijging van de omzet met 4 procent.

In 2019 en daarna zal VNN zich verder inzetten voor structurele veranderingen in de zorg om goede verslavingszorg betaalbaar en toegankelijk te houden.
De vertegenwoordigers van zorgaanbieders, cliëntenorganisaties, beroepsverenigingen in de GGZ en de zorgverzekeraars hebben in 2013 in het bestuurlijk akkoord en het zorgakkoord een gezamenlijke verantwoordelijkheid op zich genomen om dit nieuwe zorglandschap te realiseren. Het bestuurlijk akkoord was geldig tot 2017; In 2018 is een nieuw bestuurlijk akkoord 2019-2022 overeengekomen.

Zorgverzekering
VNN zet blijvend in op het uitbreiden van het aantal cliënten in behandeling, waarbij altijd gekozen wordt voor ambulante behandeling, tenzij klinische opname (lees: duurdere en ingrijpende zorg) onvermijdelijk is. Voor 2019 worden daar waar mogelijk aparte afspraken voor de zorg aan zgn. intensieve zorgvragers. De verwachting is dat daardoor meer budgetruimte beschikbaar is voor ambulante behandeling en kortdurende opnames. In 2019 verwachten we dat er een vergelijkbare ruimte voor groei is als in 2018.

DFZ/Justitie
Net als in 2018, is in 2019 ruimte voor groei binnen het justitieel kader omdat met Justitie geen budgetplafond is afgesproken. VNN gaat door met haar inzet op een aantal ambulante poliklinieken ten behoeve van deze doelgroep. De doorstroom van Reclassering naar Justitie zal daarmee beter worden georganiseerd. Tegelijk is binnen het IMC nog ruimte voor groei.

WMO Beschermd Wonen en Begeleiding

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

In 2019 wordt ingezet op uitbreiding van Beschermd Wonen in de provincie Groningen. Enerzijds door een locatie voor Begeleid Wonen gedeeltelijk om te bouwen naar Beschermd Wonen, anderzijds door het openen van een nieuwe locatie in de stad. De verwachting is dat maatwerkondersteuning in het kader van de WMO verder zal teruglopen. Om die reden zal het uitgangspunt zijn om individuele afspraken op cliëntniveau met gemeentes te maken in plaats van tijdrovende aanbestedingsprocedures te doorlopen.

Jeugdzorg
VNN heeft ook in 2019 afspraken met gemeenten in de drie noordelijke provincies over het leveren van zowel klinische als ambulante zorg. Daarnaast heeft VNN een landelijke transitieovereenkomst afgesloten met de VNG voor de plaatsing van jongeren die niet afkomstig zijn uit één van de drie noordelijke provincies. De verwachting is een aanzienlijke verbetering in het logistieke en administratieve proces door deze landelijke afspraken.
Landelijk is bekend dat de tarieven voor het leveren van jeugdzorg onder druk staan, ook of met name in het noorden. Ook zien we minder jongeren instromen door teruggang in het aantal verwijzingen. We verwachten dat we in 2019 alle zeilen moeten bijzetten om de jeugdzorg op hetzelfde niveau te handhaven. Dit is een punt van landelijke aandacht waarbij recent de helft van de kinder- en jeugdpsychiaters heeft aangegeven zich grote zorgen te maken over de jeugd GGZ doelgroep die onvoldoende in beeld komt bij wijk- en gebiedsteams, waar verslaafde jongeren dus ook onder vallen.

WMO, Centrumgemeente
VNN heeft een productaanbod gedefinieerd voor de gemeenten in het kader van de zorgverlening binnen de prestatievelden van de WMO-subsidie. Tegelijkertijd worden gemeenten geconfronteerd met kortingen op de gemeentelijke budgetten vanuit de rijksoverheid. Het betekent ook dat de budgetten die gemeenten ter beschikking stellen in het kader van de WMO aan de zorgaanbieders onder druk zullen komen te staan. Vooralsnog verwachten we in 2019 geen daling van deze WMO-subsidieafspraken. Voorgenomen plannen met betrekking tot aanbestedingsprocedures voor deze subsidies zijn vooralsnog op de lange baan geschoven.

Reclassering
De landelijke afspraken resulteren in een gelijkblijvende omzet. De toepassing van een andere werkwijze van indiceren en cliënttoewijzing zal naar onze inzichten resulteren in meer cliënten voor VNN als gespecialiseerde instelling voor verslaafde delinquenten.

Resultaatsverwachting en liquiditeitsverwachting
De laatste jaren heeft de zorgsector te maken gekregen met wijzigingen in de bekostiging in combinatie met bezuinigingen. Ook de GGZ-sector/Verslavingszorg heeft daar mee te maken. Wij zijn in staat geweest over de afgelopen jaren een positief resultaat te behalen en de omzet/productie op peil te houden. Voor 2019 verwachten we een omzet van rond de 70 miljoen euro en een rendement van één procent. De liquiditeitspositie blijft positief in 2019.

Investeringen
Er zal worden geïnvesteerd in ICT-oplossingen die de bedrijfsprocessen nog beter zullen ondersteunen.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Slotwoord

VNN zit goed in het spoor van haar meerjarenbeleid. De kwaliteit verbetert, de waardering van medewerkers, cliënten en ketenpartners is goed. In 2018 hebben we de nodige uitdagingen gekend op het gebied van achterblijvende productie, hoog arbeidsverzuim en te hoge uitgaven door de inhuur van derden en materiële kosten. Ondanks de dynamiek in de zorg en de smalle marges willen we VNN in stabieler vaarwater loodsen, door de ingezette stijgende lijn op de bedrijfsvoering en kwaliteit van zorg te continueren. Dit is de opdracht voor de directie en het bestuur voor de toekomst.
We verwachten dat we in de toekomst meer cliënten kunnen gaan helpen. Er zijn ongeveer 80.000 mensen in Noord Nederland die met een ernstige verslaving kampen. Wij bereiken hiervan 10.000 mensen per jaar. Dat betekent dat veel mensen, jong, volwassen en oud nog niet in beeld zijn bij de verwijzers. Daar ligt onze maatschappelijke uitdaging, om samen met onze partners de cliënten passende hulp te bieden door verslaving te voorkomen, tijdig passende zorg te bieden gericht op duurzaam herstel.
Het Preventieakkoord biedt voor VNN veel mogelijkheden om samen met partners een bijdrage te leveren aan haar maatschappelijke taak. Met name voor het bieden van passende (keten)zorg en behandeling bij tabaks- en andere nieuwe verslavingen zoals gamen en internet zal VNN zich blijven inzetten.
Gezond ouder worden is een van de grote maatschappelijke thema's. Verslaving staat haaks op een gezonde leefstijl en vraagt dan ook om passende maatregelen of behandeling. Niet alleen alcohol, drugs of gokken, maar ook nicotine-, game- en internetverslaving dienen tijdig en goed behandeld te worden.
Samen met ziekenhuizen zullen we programma's ontwikkelen voor mensen die door hun verslavingsgedrag hun gezondheid ernstig ondermijnen en waardoor noodzakelijke medische ingrepen niet effectief zijn. Medicatie en chirurgische ingrepen zijn aanmerkelijk effectiever wanneer iemand bijvoorbeeld zes weken voorafgaand niet gerookt heeft.

De zorg voor de EPA doelgroep is bijzonder complex. VNN zoekt voor deze patiënten samenwerking met gemeentes en collega GGZ-instellingen. Met name in landelijke gebieden is het erg moeilijk om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden om hier voldoende zorg te kunnen bieden. Ook de financiering sluit niet goed aan.
VNN bereid zich vanaf 2017 voor op de Wet Verplichte GGZ die in 2020 van kracht zal worden. Deze wet biedt mogelijkheden en kansen en sluit ook goed aan bij de wens van VNN om samen te werken met familie en andere betrokkenen. Het tekort aan gesloten bedden waar de doelgroep van VNN niet alleen terecht kan voor eerste opvang, maar ook echt behandeld kan worden is zeer zorgelijk. De ambulantisering is op dit punt veel te ver doorgeschoten. VNN is hierover zowel met verzekeraars als collega GGZ-instellingen in gesprek, maar vooralsnog zien wij niet dat hier door de samenleving voldoende in wordt geïnvesteerd.

Tegelijk zijn er ook zorgen over de toegenomen complexiteit van diverse geldstromen en de verschillende eisen. Hiermee neemt het overzicht af en de bureaucratie en kosten toe. Tegelijk staan de tarieven dermate onder druk, dat we keuzes moeten maken. Kleine en niet dekkende contracten met gemeenten kunnen we op een gegeven moment niet meer aangaan. In plaats daarvan zullen we steeds vaker maatwerkoplossingen voor individuele gevallen aanbieden. We zullen er alles aan doen om de individuele patiënt die kampt met de ernstige ziekte die verslaving is, passende zorg de bieden en te ondersteunen.

Kortom, de komende periode blijft uitdagend voor VNN. Het fundament van de organisatie staat als een huis, we hebben een duidelijk visie en missie en we bouwen langs die lijnen het beleid verder uit om blijvend het verschil te maken in het leven van mensen met een verslaving. Daarbij

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

zijn we gericht op de bedoeling: het herstel van de cliënt, binnen zijn of haar maatschappelijke context.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Jaarverslaggeving 2018

Stichting Verslavingszorg Noord Nederland

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

INHOUDSOPGAVE **Pagina**

5.1	**Jaarrekening 2018**	
5.1.1	Balans per 31 december 2018	4
5.1.2	Resultatenrekening over 2018	5
5.1.3	Kasstroomoverzicht over 2018	6
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
5.1.5	Toelichting op de balans	15
5.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	26
5.1.8	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	27
5.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2018	28
5.1.10	Toelichting op de resultatenrekening	29
5.1.20	Vaststelling en goedkeuring	35
5.2	**Overige gegevens**	
5.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	37
5.2.2	Nevenvestigingen	37
5.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	37

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1 JAARREKENING

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2018
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-18	31-dec-17
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2	21.197.921	22.426.745
Financiële vaste activa	3	373.209	433.209
Totaal vaste activa		21.571.130	22.859.954
Vlottende activa			
Onderhanden werk uit hoofde van DB(B)C's / DB(B)C- en jeugdhulp-zorgproducten	5	6.844.138	5.302.292
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ	6	114.318	0
Debiteuren en overige vorderingen	7	8.334.862	12.319.633
Liquide middelen	9	406.304	2.612.204
Totaal vlottende activa		15.699.622	20.234.129
Totaal activa		37.270.752	43.094.083

	Ref.	31-dec-18	31-dec-17
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	10		
Kapitaal		198.652	198.652
Bestemmingsfondsen		13.834.762	12.554.255
Algemene en overige reserves		229.387	229.387
Totaal eigen vermogen		14.262.801	12.982.294
Voorzieningen	11	1.651.895	2.149.427
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	12	7.125.000	11.387.604
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Overige kortlopende schulden	13	14.231.056	16.574.758
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		14.231.056	16.574.758
Totaal passiva		37.270.752	43.094.083

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2018

	Ref.	2018 €	2017 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	16	60.529.236	58.103.697
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	17	6.704.494	6.163.012
Overige bedrijfsopbrengsten	18	4.700.002	3.449.642
Som der bedrijfsopbrengsten		71.933.732	67.716.351
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	56.675.251	53.339.592
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	1.927.217	2.135.060
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	21	0	219.321
Overige bedrijfskosten	23	11.703.698	10.715.998
Som der bedrijfslasten		70.306.166	66.409.971
BEDRIJFSRESULTAAT		1.627.566	1.306.380
Financiële baten en lasten	24	-347.059	-412.481
RESULTAAT BOEKJAAR		1.280.507	893.899

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2018 €	2017 €
Toevoeging/(onttrekking):		
Reserve aanvaardbare kosten	1.300.763	914.155
Bestemmingsfonds Drenthe	-20.256	-20.256
	1.280.507	893.899

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2018

	Ref.		2018		2017
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			1.627.566		1.306.380
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	20, 21	1.927.217		2.354.381	
- boekresultaten afstoting vaste activa	18	-1.942.511		-151.039	
- mutaties voorzieningen	11	-497.532		-314.758	
			-512.826		1.888.584
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DB(B)C's / DB(B)C-zorgproducten	5	-1.541.846		1.817.471	
- vorderingen	7	3.983.381		-1.518.220	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	-114.318		0	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken, behoudens rekening courant krediet)	13	35.167		-2.106.067	
			2.362.384		-1.806.816
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			3.477.124		1.388.148
Ontvangen interest	24	20.147		22.882	
Betaalde interest	24	-384.685		-446.377	
			-364.538		-423.495
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			3.112.586		964.653
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	2	-2.031.893		-1.248.967	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	3.276.011		680.834	
Aflossing leningen u/g	3	60.000		60.000	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			1.304.118		-508.133
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	12	4.000.000		0	
Aflossing langlopende schulden	12	-10.622.604		-1.094.250	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-6.622.604		-1.094.250
Mutatie geldmiddelen			-2.205.900		-637.730
Stand geldmiddelen per 1 januari	9		2.612.204		3.249.934
Stand geldmiddelen per 31 december	9		406.304		2.612.204
Mutatie geldmiddelen			-2.205.900		-637.730

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Verslavingszorg Noord Nederland (hierna te noemen: Verslavingszorg Noord Nederland) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Groningen, op het adres Leonard Springerlaan 27.
Verslavingszorg Noord Nederland is ingeschreven onder nummer 02084324 bij de Kamer van Koophandel.
De activiteiten van Verslavingszorg Noord Nederland hebben tot doel:
Het bevorderen van geestelijke gezondheid in het algemeen en die van mensen met een verslaving in het bijzonder, één en ander in de ruimste zin des woords, in het noorden des lands.

Verslaggevingsperiode
Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening
De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW), de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655 en titel 9 BW2.

Continuïteitsveronderstelling

De laatste jaren heeft de zorgsector te maken gekregen met wijzigingen in de bekostiging in combinatie met bezuinigingen. Ook de GGZ-sector/Verslavingszorg heeft daar mee te maken. Wij zijn in staat geweest over de afgelopen twee jaar een positief resultaat te behalen en de omzet/productie op peil te houden. Ook in 2018 hebben we een positief resultaat kunnen boeken. Op basis van de begroting van 2019 verwachten we een positief rendement van 1%. Daarnaast blijkt uit de liquiditeitsprognose een positieve kasstroom over 2019 waarbij we binnen de geldende kredietlimieten blijven.
Op basis hiervan is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

Vergelijkende cijfers
De cijfers voor 2018 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen
De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.
De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:
- Voorzieningen;
- Materiële vaste activa (bijzondere waardevermindering).

Verbonden rechtspersonen
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 Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, andere sleutelfunctionarissen in het management van Verslavingszorg Noord Nederland en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hier wordt de aard en de omvang toegelicht van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva
Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico’s die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico’s waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Verslavingszorg Noord Nederland.

Materiële vaste activa
Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op de balansdatum worden verwacht.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:
• Bedrijfsgebouwen : 2,5% - 10%.
• Machines en installaties : 5% -10 %.
• Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10% - 33%.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Indien voor te vervaardigen materiële vaste activa noodzakelijkerwijs een aanmerkelijke hoeveelheid tijd nodig is om deze gebruiksklaar te maken, worden de rentekosten opgenomen in de vervaardigingsprijs.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële vaste activa
Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen 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.

Financiële vaste activa worden door Verslavingszorg Noord Nederland op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief.

Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt Verslavingszorg Noord Nederland de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering.
De omvang van de bijzondere waardevermindering zal worden bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schattingen van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiele actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van terugname, als geen sprake zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de resultatenrekening verwerkt.

Materiële vaste activa - bijzondere waardeverminderingen
Vaste activa dienen jaarlijks te worden 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 netto-kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze lager 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. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Verslavingszorg Noord Nederland heeft intern een analyse uitgevoerd en vastgesteld dat er geen impairment triggers zijn; derhalve heeft geen bijzondere waardevermindering plaatsgevonden.

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

Financiële instrumenten
Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde, de vervolgwaardering 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 hangt af van de vraag of er hedge-accounting wordt toegepast.

Verslavingszorg Noord Nederland past kostprijshedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde variabel rentende schulden worden omgezet in vastrentende leningen. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, wordt dit door de stichting gedocumenteerd. De stichting 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, en / of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie. Indien er een indicatie voor ineffectiviteit is, bepaalt de stichting dit eventueel ineffectieve deel door middel van een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting. Het ineffectieve deel van de waarderverandering van de renteswaps worden verantwoord in de resultatenrekening onder de financiële baten en lasten.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBBC's/jeugdhulp
Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's en DBBC wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's en DBBC's die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Het onderhanden werk uit hoofde van verleende jeugdhulp wordt gewaardeerd tegen de vaardigingsprijs welke is vastgesteld op basis van alle gefactureerde jeugdhulptrajecten in de desbetreffende gemeentes met startjaar 2018. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen in 2018 van die jeugdhulptrajecten die ultimo boekjaar openstonden te koppelen aan de hiervoor bepaalde vervaardigingsprijs.

Daarnaast worden ingeschatte risico's die betrekking hebben op DBC's die nog onder handen zijn verwerkt in de positie onderhanden werk. De inschatting van de risico's zijn gebaseerd op afspraken vastgelegd in contracten met financiers en door Verslavingszorg Noord Nederland uitgevoerde self-assessments en interne controles.

Deze risico's zijn tot uitdrukking gebracht in een voorziening.
Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van de zorgverzekeraars, justitie en gemeentes in mindering gebracht.

Vorderingen
Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie en na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.
De vordering op grond van compensatieregeling transitievergoeding heeft betrekking op de periode vanaf 1 juli 2015 t/m 2018 uitbetaalde transitievergoedingen welke vanaf 1 april 2020 bij het UWV kunnen worden gedeclareerd inclusief de per balansdatum naar verwachting nog uit te betalen transitievergoedingen welke onder de voorziening langdurig zieken zijn opgenomen en die ook bij het UWV gedeclareerd zullen gaan worden.

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

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

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 verplichting af te wikkelen.

Voorziening groot onderhoud
De voorziening groot onderhoud is gebaseerd op een meerjaren onderhoudsbegroting 2019-2028, waarbij de hoogte van de voorziening is berekend op basis van de gemiddelde onderhoudskosten voor de komende 10 jaar. Rekening houdend met een gemiddelde prijsstijging van 2,5% (2017: 2,5%).
Als in enig jaar extra uitgaven voor groot onderhoud gepland zijn, wordt hier rekening mee gehouden in de bepaling van de hoogte van de dotatie.

Voorziening Langdurig zieken
De voorziening voor langdurig zieke werknemers wordt gevormd voor de verwachte salariskosten inclusief transitievergoeding van langdurig zieke medewerkers die waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Reorganisatie voorziening
De voorziening reorganisatiekosten betreft de kosten die direct samenhangen met in gang gezette reorganisaties. De vorming van de reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment dat er een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en dit kenbaar is gemaakt aan de betrokkenen.
De voorziening betreft de berekende waarde voor wachtgeld verminderd met de te ontvangen gelden voor WW of betreft de afspraken met een individuele medewerker in contante geldbedragen. Beide kunnen nog vermeerderd worden met een budget voor scholing en replacement.
Ultimo 2018 is aan alle verplichtingen voldaan en is er geen sprake meer van een reorganisatievoorziening.

Levensfasebudget voorziening
De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5% (2017: 2,5%).

Voorziening Jubilea
De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 2,5% (2017: 2,5%) als disconteringsvoet gehanteerd.

Schulden
Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de resultatenrekening als interestlast verwerkt.
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.

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

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen
Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.
De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

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

Opbrengsten Zorgverzekeringswet en Justitie
De waardering van de omzet van de DBC en DBBC gestart in het boekjaar wordt gewaardeerd op de verwachte factuurwaarde in het volgende jaar. Op basis van historische gegevens wordt op basis van een analytisch statistisch model deze verwachte waarde bepaald.

Bij het bepalen van de DBC-omzet 2018 heeft Verslavingszorg Noord Nederland de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd die zijn gebaseerd op de handreiking omzetbepaling curatieve GGZ 2013. Verslavingszorg Noord Nederland heeft een zgn. self-assessment uitgevoerd over de jaren 2013-2016. De uitkomsten van deze beoordeling liggen inmiddels vast en zijn verwerkt in de jaarrekening 2018. De zorgverzekeraars hebben in 2018 opnieuw gebruik gemaakt van hun recht om de DBC's spelregels (publiek recht) en contractafspraken (privaat recht) te mogen toetsen op naleving. Het functioneel ontwerp 2017 biedt de mogelijkheid om procesgericht te verantwoorden, waarmee de controlepunten die gaan over passend gebruik vervallen. Verslavingszorg Noord Nederland heeft voor deze optie gekozen als het gaat om het self-assessment voor 2017 en verder. Er heeft een beoordeling plaats gevonden hoe het mogelijk niet kunnen voldoen aan de spelregels en contractvoorwaarden doorgetrokken moet worden in de jaarrekening 2018. De financiële impact daarvan is eveneens verwerkt in deze jaarrekening.

De Raad van Bestuur heeft de omzet en daarbij behorende balansposten naar beste weten bepaald en daarbij rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en onzekerheden die landelijk een rol spelen en ook bij Verslavingszorg Noord Nederland van toepassing zijn.

De genoemde sector-brede onzekerheden cumuleren en leiden tot onzekerheden in de jaarrekening. De Raad van Bestuur kan het individuele effect van deze sector-brede onzekerheden op de betrouwbaarheid van de omzetverantwoording in de jaarrekening 2018 van Verslavingszorg Noord Nederland niet opheffen gegeven de landelijke systeemcomplexiteit.

Opbrengsten Sociaal Domein
Bij het bepalen van de WMO-omzet en de Jeugdwet-omzet heeft Verslavingszorg Noord Nederland de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hierboven is beschreven. Met ingang van 2015 is als gevolg van de transitie een deel van de voormalige AWBZ en ZVW-zorg overgeheveld van de zorgkantoren en de zorgverzekeraars naar de gemeenten.

Als gevolg van deze decentralisatie en de hiermee samenhangende inrichting van het administratieve proces is er sprake van een bepaalde mate van omzetonzekerheid. Overeenkomstig de landelijke en gemeentelijke uitspraken hieromtrent heeft de continuiteit van de levering van zorg voorop gestaan. Er is gestreefd naar een verantwoording van de zorg aan alle gemeenten waar Verslavingszorg Noord Nederland een contracteringsrelatie mee heeft op basis van het landelijke iSD-protocol. Dit is niet altijd conform de contractafspraken met de gemeenten. Dit kan ertoe leiden dat de verantwoorde omzet ter discussie wordt gesteld. Dit geldt met name voor de gemeenten buiten het verzorgingsgebied van Verslavinsgzorg Noord Nederland. De risico's worden gemitigeerd door dat actief contact met de gemeentes wordt gezocht over de financiële afwikkeling en maximaal de gecontracteerde afspraak als opbrengst wordt verantwoord.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Subsidies
Subsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening.

Overige bedrijfsopbrengsten
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 voor een groot gedeelte uit detachering personeel en gerealiseerde boekwinsten/verliezen op de verkoop van panden. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

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

Pensioenen
Verslavingszorg Noord Nederland heeft voor haar werknemers een pensioenregeling ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Het pensioenfonds heeft de uitvoering van zijn pensioenregeling inclusief het vermogensbeheer ondergebracht bij (dochters van) PGGM N.V. Voor de pensioenregeling in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De pensioengevende salarisgrondslag betreft een middelloonregeling. Verslavingszorg Noord Nederland 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 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 het gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In april 2019 bedroeg de dekkingsgraad 107%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Verslavingszorg Noord Nederland 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. Verslavingszorg Noord Nederland heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen op materiele activa
Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

Overige bedrijfskosten
Onder overige bedrijfskosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen.

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

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Onder de investeringen en desinvesteringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2018 geldmiddelen zijn opgeofferd. Aflossingen inzake de langlopende leningen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde-hedges of kasstroom-hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

5.1.4.5 Financiële instrumenten en risicobeheersing

Rente- en kasstroomrisico's
Verslavingszorg Noord Nederland loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa, en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt Verslavingszorg Noord Nederland risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Verslavingszorg Noord Nederland risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Met betrekking tot bepaalde leningen met variabele rente heeft Verslavingszorg Noord Nederland renteswaps gecontracteerd, zodat zij variabele rente ontvangt en vaste rente betaalt.

Kredietrisico's
Verslavingszorg Noord Nederland heeft geen significante concentraties van kredietrisico.
De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Liquiditeitsrisico's
Verslavingszorg Noord Nederland maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

5.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.
Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

5.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Verslavingszorg Noord Nederland zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels en deze als normenkader bij het opmaken van de jaarrekening gehanteerd.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	**31-dec-18** €	**31-dec-17** €
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16.450.733	18.205.713
Machines en installaties	750.546	693.306
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	3.628.144	3.407.646
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	368.498	120.080
Totaal materiële vaste activa	21.197.921	22.426.745

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	**2018** €	**2017** €
Boekwaarde per 1 januari	22.426.745	24.110.583
Bij: investeringen	2.151.973	1.248.967
Af: afschrijvingen	-1.927.217	-2.135.060
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	-219.321
Af: desinvesteringen	-1.453.580	-578.424
Boekwaarde per 31 december	21.197.921	22.426.745

Toelichting:
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.7.
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 5.1.9.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	**31-dec-18**	**31-dec-17**
	€	€
Andere deelnemingen	13.209	13.209
Overige vorderingen	360.000	420.000
Totaal financiële vaste activa	373.209	433.209

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	433.209	493.209
Af: Ontvangen dividend / aflossing leningen	-60.000	-60.000
Boekwaarde per 31 december	373.209	433.209

Toelichting:
In 2014 is een lening verstrekt aan GGZ Drenthe voor de kliniek in Beilen waarin Verslavingszorg Noord Nederland samen werkt met GGZ Drenthe. De aflossing bedraagt €60.000 per jaar en de jaarlijkse rente 4,5%. Als zekerheid voor de geldlening geldt verpanding van toekomstige huurverhogingen ter zake van de huur van opbouw IMC/De Gunne.
Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.8.
Van de vorderingen op de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van €60.000 een looptijd korter dan 1 jaar.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	**Kernactiviteit**	**Verschaft kapitaal**	**Kapitaalbe-lang (in %)**	**Eigen vermogen**	**Resultaat**
				€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen <= 20%:					
Phebe B.V.		13.209	14,3%		

Toelichting:
Op de deelneming Phebe B.V. is geen sprake van een meerderheidsbelang. Daarnaast kan op Phebe B.V. geen invloed van betekenis worden uitgeoefend en is derhalve gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

5. Onderhanden werk uit hoofde van DB(B)C's / DB(B)C- en jeugdhulp-zorgproducten

De specificatie is als volgt:	**31-dec-18**	**31-dec-17**
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	19.397.895	18.209.944
Onderhanden werk basis GGZ	345.950	282.821
Onderhanden werk DBBC's / DBBC-zorgproducten	1.842.852	1.438.167
Onderhanden werk Jeugdhulp-producten	57.247	0
Af: ontvangen voorschotten DBC	-12.965.748	-11.918.177
Af: ontvangen voorschotten DBBC	-1.398.429	-1.823.032
Af: ontvangen voorschotten Jeugdhulp	-91.585	0
Af: voorziening onderhanden werk	-344.044	-887.431
Totaal onderhanden werk	6.844.138	5.302.292

De specificatie per categorie DB(B)C's / DB(B)C-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DB(B)C's / DB(B)C-zorgproducten		**Gerealiseer-de kosten en toegereken-de winst**	**Af: Voorziening**	**Af: ontvangen voorschotten**	**Saldo per 31-dec-2018**
		€	€	€	€
	DBC	19.397.895	344.044	12.965.748	6.088.103
	Basis GGZ	345.950	0	0	345.950
	DBBC	1.842.852	0	1.398.429	444.423
	Jeugdhulp	57.247	0	91.585	-34.338
Totaal (onderhanden werk)		21.643.944	344.044	14.455.762	6.844.138

Toelichting:

De voorziening is een correctie op de DBC-omzet in verband met uitkomsten van het zelfonderzoek en/of geleverde zorg boven de productieplafonds.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ

	t/m 2014	2015	2017	2018	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0	0		0
Financieringsverschil boekjaar				114.318	114.318
Correcties voorgaande jaren	0	0	0		0
Betalingen/ontvangsten	0	0	0		0
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	0	114.318	114.318
Saldo per 31 december	0	0	0	114.318	114.318
Stadium van vaststelling (per erkenning):				c	

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

	31-dec-18	31-dec-17
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ	114.318	0
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	114.318	0

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-18	31-dec-17
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	114.318	0
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	0	0
Totaal financieringsverschil	114.318	0

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt:	**31-dec-18**	**31-dec-17**
	€	€
Vorderingen op debiteuren	2.596.153	3.001.779
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	508.215	1.277.594
Nog te factureren omzet DBBC's / DBBC-zorgproducten	317.104	486.107
Nog te vorderen basis-GGZ	86.500	120.546
Overige vorderingen:		
Personeel	57.103	93.076
Overige	262.947	347.868
Vooruitbetaalde bedragen	1.679.657	1.899.045
Nog te ontvangen bedragen:		
Nog te ontvangen opbrengsten	2.115.186	3.903.556
Nog te ontvangen verrekenen bedragen justitie 2011-2012	0	674.569
Overige overlopende activa:		
Overige vorderingen	457.108	465.206
Vordering op grond van compensatieregeling transitievergoeding	214.994	0
RC Werkpro	39.895	50.287
Totaal debiteuren en overige vorderingen	8.334.862	12.319.633

Toelichting:

De voorziening dubieuze debiteuren die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt ultimo 2018 €22.061 (2017: €53.002).
In de vordering debiteuren zijn eveneens opgenomen de vorderingen op gemeenten en zorgverzekeraars uit hoofde van gefactureerde DBC's. Het te vorderen bedrag op gemeenten ultimo 2018 bedraagt €511.488 (2017: €472.323) en op zorgverzekeraars €1.828.360 (2017: €2.237.089).

In de vooruitbetaalde bedragen is een software licentie tot en met medio 2020 verantwoord met een looptijd langer dan 1 jaar ter waarde van €36.000 (2017: €107.000).

In de post overig ad €262.947 is een te ontvangen waarborgsom ad €200.000 verantwoord met een looptijd van 5 jaar (€100.000) respectievelijk 10 jaar (€100.000).

De vordering op grond van compensatieregeling transitievergoeding heeft betrekking op de periode vanaf 1 juli 2015 t/m 2018 uitbetaalde transitievergoedingen welke vanaf 1 april 2020 bij het UWV kunnen worden gedeclareerd inclusief de per balansdatum naar verwachting nog uit te betalen transitievergoedingen welke onder de voorziening langdurig zieken zijn opgenomen en die ook bij het UWV gedeclareerd zullen gaan worden.

9. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	**31-dec-18**	**31-dec-17**
	€	€
Bankrekeningen	381.167	2.576.229
Kassen	25.137	35.975
Totaal liquide middelen	406.304	2.612.204

Toelichting:
Het betreft direct opeisbare tegoeden bij bank en giro en tevens een bedrag aan kasmiddelen. De beschikbare kredietfaciliteit bedraagt €10.000.000.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Eigen Vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	**31-dec-18**	**31-dec-17**
	€	€
Kapitaal	198.652	198.652
Bestemmingsfondsen	13.834.762	12.554.255
Algemene en overige reserves	229.387	229.387
Totaal groepsvermogen	14.262.801	12.982.294

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:	**Saldo per 1-jan-2018**	**Resultaat-bestemming**	**Overige mutaties**	**Saldo per 31-dec-2018**
	€	€	€	€
Kapitaal	198.652	0	0	198.652
Totaal kapitaal	198.652	0	0	198.652

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:	**Saldo per 1-jan-2018**	**Resultaat-bestemming**	**Overige mutaties**	**Saldo per 31-dec-2018**
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Bestemmingsfonds Drenthe	211.006	-20.256	0	190.750
Reserve Aanvaardbare Kosten	12.343.249	1.300.763	0	13.644.012
Totaal bestemmingsfondsen	12.554.255	1.280.507	0	13.834.762

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:	**Saldo per 1-jan-2018**	**Resultaat-bestemming**	**Overige mutaties**	**Saldo per 31-dec-2018**
	€	€	€	€
Algemene reserves	229.387	0	0	229.387
Totaal algemene en overige reserves	229.387	0	0	229.387

Toelichting:

Bestemmingsfonds Drenthe is ontstaan uit exploitatieoverschotten van voor 2014. De subsidieverstrekkers, de gemeenten Assen en Emmen, hebben als voorwaarde aan deze reserve verbonden dat deze zou worden ingezet voor het centraliseren van de huisvesting in Assen en dat dit zou resulteren in lagere exploitatielasten voor de huisvesting. De afschrijving is gebaseerd op een bedrag van € 405.126 (20 jaar) en wordt via het resultaat verwerkt in het bestemmingsfonds.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

11. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	**Saldo per 1-jan-2018**	**Dotatie**	**Onttrekking**	**Vrijval**	**Saldo per 31-dec-2018**
	€	€	€	€	€
Onderhoud gebouwen	800.096	0	201.831	154.780	443.485
Langdurig zieken	413.925	147.969	187.958	23.890	350.046
Reorganisatie	3.111	0	3.111	0	0
Levensfase budget	44.527	0	14.117	0	30.410
Jubilea	887.768	1.778	61.592	0	827.954
Totaal voorzieningen	2.149.427	149.747	468.609	178.670	1.651.895

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

	31-dec-2018
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	938.043
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	713.852
hiervan > 5 jaar	526.472

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening groot onderhoud is gebaseerd op een meerjaren onderhoudsbegroting 2018-2027, waarbij de hoogte van de voorziening is berekend op basis van de gemiddelde onderhoudskosten voor de komende 10 jaren. Als in enig jaar extra uitgaven voor groot onderhoud gepland zijn, wordt hier rekening mee gehouden in de bepaling van de hoogte van de dotatie.

De voorziening langdurig zieken wordt gevormd ter dekking van personele kosten van medewerkers die langdurig ziek zijn en waarvan verwacht wordt dat zij waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces en voor wie de loonkosten moeten worden doorbetaald tot op het moment dat zij in de WAO geraken of uit dienst gaan.

De reorganisatievoorziening is gevormd vanwege een uitgevoerde reorganisatie begin 2014. Deze reorganisatie heeft ertoe geleid dat er met verschillende medewerkers afspraken zijn gemaakt over de financiële gevolgen van hun vertrek. Deze hebben we als verplichting verantwoord in de reorganisatievoorziening. Ultimo 2018 is aan alle verplichtingen voldaan.

Op basis van de CAO GGZ 2009-2011 is onder personeel een voorziening opgenomen voor Levens Fase Budget. Er is voor 2015 t/m 2019 in een keer voorzien. In 2018 is een bedrag van €14.117 onttrokken in verband met het bereiken van de 55-jarige leeftijd van een aantal medewerkers en het beschikbaar stellen van verlof.

Op grond van de RJ271, wordt evenals voorgaand jaar een voorziening berekend voor nog te verwachten jubileum uitkeringen in de toekomst. Daarbij wordt op basis van de blijfkans per leeftijdsklasse een gemiddelde jubileum uitkering per medewerker berekend. Voor de periode na 2018 wordt dat bedrag berekend op €827.954. Aan de voorziening zijn onttrokken de uitbetaalde jubilea in 2018. Naar aanleiding van bovengenoemde berekening van de voorziening is vervolgens €1.778 gedoteerd.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

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

De specificatie is als volgt:	**31-dec-18**	**31-dec-17**
	€	€
Schulden aan banken	7.125.000	11.387.604
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	7.125.000	11.387.604

Het verloop is als volgt weer te geven:	**2018**	**2017**
	€	€
Stand per 1 januari	14.047.604	15.141.854
Bij: nieuwe leningen	4.000.000	0
Af: aflossingen	-10.622.604	-1.094.250
Stand per 31 december	7.425.000	14.047.604
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	300.000	2.660.000
Stand langlopende schulden per 31 december	7.125.000	11.387.604

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

	31-dec-18	**31-dec-17**
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	300.000	2.660.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	7.125.000	11.387.604
hiervan > 5 jaar	5.925.000	7.807.604

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

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

13. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:	**31-dec-18**	**31-dec-17**
	€	€
Crediteuren	2.261.168	2.475.935
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	300.000	2.660.000
Belastingen	1.912.391	1.817.969
Schulden terzake pensioenen	0	44.104
Schulden inzake sociale premies	861.163	814.916
Nog te betalen salarissen	0	31.161
Vakantiegeld	1.873.559	2.255.421
Vakantiedagen	1.154.625	704.825
LFB dagen	3.486.951	2.182.055
Verplichting inzake ORT 2013 -2015	45.243	47.137
Overige schulden:		
Verrekening NHC Zorgverzekeringswet	0	81.506
Uitkomsten zelfonderzoek / overproductie zorgverzekeraars t/m 2015	579.667	328.490
Te verrekenen met Justitie	312.331	353.273
Nog te betalen kosten:		
Overige	1.443.958	1.919.969
Overige overlopende passiva:		
Te verrekenen met GGZ-Drenthe (KVP)	0	857.997
Totaal overige kortlopende schulden	14.231.056	16.574.758

Toelichting:
De verplichting inzake ORT 2013-2015 is opgenomen in verband met het onderhandelaarsakkoord cao-GGZ 2017 inzake niet uitbetaalde ORT over vakantiedagen in de periode vanaf 2013 tot en met 1 juli 2015. Werknemers kunnen tot 1-10-2019 aanspraak maken op deze vergoeding.
In de post Overig is een aantal schulden opgenomen aan subsidieverstrekkers WMO Emmen, WMO Assen en WMO Groningen (€ 313.194) en verplichtingen aan personeel, zoals te betalen ORT € 111.224.

Door een wijziging in de berekening van de opslag sociale lasten voor vakantie- en LFB dagen heeft een dotatie aan deze reservering plaatsgevonden ad €914.000 in 2018.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

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

Toelichting:
Huurverplichtingen
Ten aanzien van de huurverplichtingen is er voor lopende contracten een verplichting van circa €10.930.000.

Kortlopend deel van de huurverplichting (<1 jr.)	€2.420.000
Langlopend deel van de huurverplichting (>1 jr.)	€8.510.000
Hiervan langlopend (>5 jaar)	€2.510.000

Leaseverplichting
De leaseverplichting voor auto's bedraagt € 575.805. Deze verplichting bestaat voor €10.054 uit leasecontracten met een looptijd korter dan 1 jaar en het restant kent een looptijd tussen de 1 en 5 jaar.

Garantieverplichting

Huurgarantie	ING	Visser Vastgoede Beleggingen	€	91.728
Huurgarantie	Rabobank	DéVéTé	€	45.000
Huurgarantie	ING	CV S2 Vastgoed XI	€	79.074
Totaal			**€**	**215.802**

Onzekerheden opbrengstverantwoording
Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties 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.

Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument (MBI) kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. De minister heeft voor verschillende subsectoren in de zorg een MBI ingesteld, waarvan het volgende omzetplafond voor 2018 relevant is voor Stichting Verslavingszorg Noord Nederland:

- MBI-omzetplafond geneeskundige gezondheidszorg (TB/REG-18644-01)
De minister zou uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar moeten beslissen over inzet van het MBI, als sprake is van een macro-overschrijding. In de afgelopen jaren is gebleken dat deze periode van elf maanden te kort is om de werkelijke realisatie vast te stellen, met als gevolg dat de realisatie voor meerdere jaren nog niet is vastgesteld.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 heeft Stichting Verslavingszorg Noord Nederland nog geen inzicht in de realisatie van het MBI-plafond over 2018 en de nog niet afgewikkelde voorgaande jaren. Hierdoor is nog onduidelijk of er daadwerkelijk sprake zal zijn van het inzetten van het macrobeheersinstrument. Wel geldt dat dit wettelijk gezien mogelijk is om dit bij een vastgestelde overschrijding te doen. Stichting Verslavingszorg Noord Nederland is daarom nu niet in staat om een betrouwbare schatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voorkomende verplichting en deze te kwatificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van Stichting Verslavingszorg Noord Nederland per 31 december 2018. Mocht het MBI worden vastgesteld, dan zal de macro-overschrijding worden verhaald op individuele zorginstellingen naar rato van de gerealiseerde omzet (waarop het MBI van toepassing is).

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

VPB-plicht Jeugdzorg

Rechtspersonen (besloten vennootschappen, naamloze vennootschappen, stichting of verenging) vallen in het algemeen onder de Wet op de vennootschapsbelasting 1969, waarbij voor stichtingen en verengingen geldt dat zij belastingplichtig zijn indien en voor zover zij een onderneming drijven. Dat is het geval als een organisatie van kapitaal en arbeid deelneemt aan het economisch verkeer en daarbij naar winst streeft. Instellingen die hun inkomsten voor tenminste 70% verkrijgen uit subsidies en eventuele overschotten uitsluitend mogen aanwenden binnen de subsidievoorwaarden of moeten terugbetalen aan de subsidieverstrekker, worden in het algemeen niet geacht naar winst te streven. Als vaststaat dat er (gedeeltelijk) sprake is van een belastingplichtig lichaam, moet nog worden beoordeeld of een vrijstelling van toepassing is.
Door de invoering van de Jeugdwet met ingang van 1 januari 2015, zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie van jeugdhulp aan haar minderjarige inwoners. Hiertoe sluiten gemeenten contracten af met de diverse jeugdhulpaanbieders. Voor de jeugdhulpaanbieders zelf kan de wijziging van subsidiebekostiging (tot 2015) naar bekostiging op contractbasis (vanaf 2015) - meer dan voorheen - tot het risico van (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht leiden, omdat stichtingen en verenigingen die ook jeugdhulp aanbieden door deze wijze van bekosting in beginsel een onderneming in fiscale zin drijven. Eenmaal vennootschapsbelastingplichtig is voor deze combinatie-instelling net als voor andere zorginstellingen vervolgens van belang of er nog andere mogelijkheden c.q. vrijstellingen zijn om (gedeeltelijke) vennootschapsbelastingplicht te voorkomen. Hierbij valt te denken aan de zogenoemde 'zorgvrijstelling' in de vennootschapsbelasting.
De instelling heeft een analyse gemaakt van de eventuele vennootschapsbelastingplicht en heeft overeenkomstig voorgaande jaren geen belastingplicht verantwoord in de jaarrekening.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2018						
- aanschafwaarde	27.149.084	1.409.990	8.986.103	120.080	0	37.665.257
- cumulatieve herwaarderingen	2.084.368	12.206	0	0	0	2.096.574
- cumulatieve afschrijvingen	6.859.003	704.478	5.578.457	0	0	13.141.938
Boekwaarde per 1 januari 2018	18.205.713	693.306	3.407.646	120.080	0	22.426.745
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	312.979	101.610	1.368.886	368.498	0	2.151.973
- herwaarderingen						0
- afschrijvingen	737.739	44.370	1.145.108	0	0	1.927.217
- terugname geheel afgeschreven activa						
.aanschafwaarde						0
.cumulatieve herwaarderingen						0
.cumulatieve afschrijvingen						0
- desinvesteringen						
aanschafwaarde	4.428.016	598.748	96.068	120.080		5.242.912
cumulatieve herwaarderingen						0
cumulatieve afschrijvingen	3.097.796	598.748	92.788			3.789.332
per saldo	1.330.220	0	3.280	120.080	0	1.453.580
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.754.980	57.240	220.498	248.418	0	-1.228.824
Stand per 31 december 2018						
- aanschafwaarde	23.034.047	912.852	10.258.921	368.498	0	34.574.318
- cumulatieve herwaarderingen	2.084.368	12.206	0	0	0	2.096.574
- cumulatieve afschrijvingen	4.498.946	150.100	6.630.777	0	0	11.279.823
Boekwaarde per 31 december 2018	16.450.733	750.546	3.628.144	368.498	0	21.197.921
Afschrijvingspercentage	2,0%	5,0%	10,0%	0,0%	0,0%	
	3,3%	10,0%	20,0%			
	5,0%		33,3%			
	10,0%					

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps-maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps-maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Vordering op grond van compensatiere geling	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2018					13.209				420.000	433.209
Ontvangen dividend / aflossing leningen									-60.000	-60.000
Boekwaarde per 31 december 2018	0	0	0	0	13.209	0	0	0	360.000	373.209

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

BIJLAGE

5.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2018

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke-lijke-rente	Restschuld 31 december 2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing in 2018	Restschuld 31 december 2018	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflos-sings-wijze	Aflossing 2019	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Rabobank	25-mrt-13	750.000	15	Lineair	3,45%	455.000	0	455.000	0	0	0			
Rabobank	25-mrt-13	750.000	15	Lineair	2,07%	287.354	0	287.354	0	0	0			
ING	20-jul-18	9.600.000	10	Euroflex lineair	1,24%	6.144.000	0	2.679.000	3.465.000	2.765.000	10	kwartaal	140.000	a / b
ING	1-okt-08	1.300.000	25	Euroflex afl. vrij	1,97%	330.000	0	330.000	0	0	0			
Rabobank	1-jul-16	8.287.500	20	Lineair	2,75%	6.831.250	0	6.831.250	0	0	0			
ING	20-jul-18	4.000.000	10	Lineair	1,55%	0	4.000.000	40.000	3.960.000	3.160.000	10	kwartaal	160.000	a
Totaal						**14.047.604**	**4.000.000**	**10.622.604**	**7.425.000**	**5.925.000**			**300.000**	

Verstrekker	Datum	Einddatum	Totale l	Soort SWAP	Werkelijke rente	Waarde	Ter dekking van	Betreft de lening	Reële waarde
ING	02-04-2009	01-07-2019	10,2	IRSSWAP	3,58%	2.016.000	renterisico	ING Euroflex	-58.552

a Overcingellaan 19, Assen (1e in rang), Oosterbroek 1c, Eelde (1e in rang), Oostergoweg 6, Leeuwarden (1e in rang)
Aweg 29, Groningen (1e in rang) en Oostersingel 194, Groningen (1e in rang). De omvang van de gestelde zekerheid bedraagt €17.500.000.
Daarnaast is er sprake van stamverplanding van de boekvorderingen.

b De ING Euroflex lineair is afgedekt middels een renteswap (loopt af per 1-7-2019).
De opslag is in 2018 gewijzigd van 2,13 % naar 1,55 % (ING Euroflex 0653666144).
Er is geen sprake van andere voorwaarden zoals margin-calls met betrekking tot de rentederivaten.

Toelichting:
In het kader van de herfinanciering zijn de leningen van de Rabobank en de ING in 2018 (gedeeltelijk) afgelost. De ING lening met als hoofdsom € 9.600.000 is per 20 juli 2018 afgelost tot een niveau van € 3.500.000.
Daarnaast heeft de ING een nieuwe lening verstrekt met een omvang van € 4.000.000.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

16. Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	38.801.728	37.281.707
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	114.318	0
Opbrengsten Jeugdwet	2.575.300	2.882.834
Opbrengsten Wmo	4.675.250	4.051.870
Opbrengsten Ministerie van Veiligheid en Justitie (forensische zorg; exclusief subsidies)	5.194.281	5.103.830
Opbrengst uit hoofde van verrekenbedrag curatieve geestelijke gezondheidszorg	0	-81.506
Overige zorgprestaties	9.168.359	8.864.962
Totaal	60.529.236	58.103.697

17. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	645.171	409.065
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	6.043.315	5.739.659
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	16.008	14.288
Totaal	6.704.494	6.163.012

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):		
Overige baten	4.700.002	3.449.642
Totaal	4.700.002	3.449.642

Toelichting:
Onder overige baten is de boekwinst op de verkoop van de historische panden op landgoed Oosterbroek te Eelde en Julianapark te Sneek inbegrepen (€ 2.147.222).

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Lonen en salarissen	41.614.661	38.778.879
Sociale lasten	6.602.942	6.149.545
Pensioenpremies	3.971.155	3.472.382
Andere personeelskosten:		
Vervoerskosten	1.183.852	1.159.442
Overige personeelskosten	1.427.047	1.567.208
Subtotaal	54.799.657	51.127.456
Personeel niet in loondienst	1.875.594	2.212.136
Totaal personeelskosten	56.675.251	53.339.592
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
VNN	834	797
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	834	797
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.927.217	2.135.060
Totaal afschrijvingen	1.927.217	2.135.060

21. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	0	219.321
Totaal	0	219.321

Toelichting:

In 2017 betreft de bijzondere waardevermindering het gerealiseerde boekverlies op de verkoop van het pand Oostergoweg 8 in Leeuwarden in 2018.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

23. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.368.443	2.209.658
Algemene kosten	5.084.711	4.816.668
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.011.367	897.030
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	555.489	445.360
- Energiekosten gas en water	270.394	272.195
- Energiekosten stroom	115.255	177.940
- Energiekosten transport en overig	56.149	59.300
Subtotaal	997.287	954.795
Huur en leasing	2.396.671	2.057.847
Dotaties en vrijval voorziening groot onderhoud	-154.781	-220.000
Totaal overige bedrijfskosten	11.703.698	10.715.998

24. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	**2018**	**2017**
	€	€
Rentebaten	18.757	22.647
Subtotaal financiële baten	18.757	22.647
Rentelasten	-365.816	-435.128
Subtotaal financiële lasten	-365.816	-435.128
Totaal financiële baten en lasten	-347.059	-412.481

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

26. Wet normering topinkomens (WNT)

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Verslavingszorg Noord Nederland. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Verslavingszorg Noord Nederland van toepassing zijnde regelgeving: Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, geldend vanaf 01-01-2016 (Regeling van de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport van 26 november 2015, kenmerk 871639-144249-MEVA). Het voor Stichting Verslavingszorg Noord Nederland toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 172.000, het bezoldiginsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV en totaalscore 11.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

bedragen x € 1		**G.G. Anthonio**
Functiegegevens		RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2018		1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1
Dienstbetrekking?		Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	177.212
Beloningen betaalbaar op termijn	€	10.419
Subtotaal	*€*	*187.631*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	172.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.
Totale bezoldiging	**€**	**187.631**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		*
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		
Gegevens 2017		
bedragen x € 1		**G.G. Anthonio**
Functiegegevens		RVB
Aanvang en einde functievervulling in 2017		1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1
Dienstbetrekking?		Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	178.009
Beloningen betaalbaar op termijn	€	10.681
Subtotaal	*€*	*188.690*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	166.000
Totale bezoldiging	**€**	**188.690**

* De WNT norm op basis van de van toepassing zijnde klasse indeling wordt overschreden in 2018. Deze overschrijding valt onder het overgangsrecht WNT. Als gevolg daarvan is geen sprake van een onverschuldigde betaling.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	R. Jonkers	L. van Breugel	P.F. Schothorst
Functiegegevens	Voorzitter RVT	Lid RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
	v	v	v
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 25.800	€ 17.200	€ 17.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 25.800	€ 17.200	€ 17.200
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
bedragen x € 1	**R. Jonkers**	**L. van Breugel**	**P.F. Schothorst**
Functiegegevens	Voorzitter RVT	Lid RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 12.000	€ 8.000	€ 8.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.900	€ 16.600	€ 16.600

bedragen x € 1	D. Kooistra	J.H. de Ruiter	A.M. van Dalen
Functiegegevens	Lid RVT	Lid RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
	v	v	v
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 17.200	€ 17.200	€ 17.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 17.200	€ 17.200	€ 17.200
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
bedragen x € 1	**D. Kooistra**	**J.H. de Ruiter**	**A.M. van Dalen**
Functiegegevens	Lid RVT	Lid RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	12/4 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 8.000	€ 8.000	€ 5.692
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 16.600	€ 16.600	€ 11.961

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

27. Honoraria accountant

	2018	2017
	€	€
De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2018 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	164.076	159.297
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	44.371	22.627
Totaal honoraria accountant	208.447	181.924

Toelichting:
De honoraria voor de accountant hebben betrekking op controlewerkzaamheden over het boekjaar 2018.
De gepresenteerde bedragen zijn inclusief 21 procent btw.

28. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 26.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.1.20 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Verslavingszorg Noord Nederland heeft de jaarrekening 2018 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 15 mei 2019.

De raad van toezicht van de Stichting Verslavingszorg Noord Nederland heeft de jaarrekening 2018 goedgekeurd in de vergadering van 15 mei 2019.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum te vermelden.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Voorzitter Raad van Bestuur
De heer prof. Dr. G.G. Anthonio

Vice voorzitter Raad van Toezicht
De heer dr. J.H. de Ruiter

Voorzitter Raad van Toezicht
De heer drs. R. Jonkers

Mevr. drs. L. van Breugel

De heer drs. D. Kooistra

Mevrouw dr. P.F. Schothorst

Mevr. dr. A.M. van Dalen

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

5.2 OVERIGE GEGEVENS

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 18, dat het behaalde resultaat zal worden verwerkt in het stichtingsvermogen.

5.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Verslavingszorg Noord Nederland heeft geen nevenvestigingen.

5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Verslavingszorg Noord Nederland

Verklaring over de jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Verslavingszorg Noord Nederland een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in deze jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening 2018 van Stichting Verslavingszorg Noord Nederland te Groningen ('de stichting') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de resultatenrekening over 2018; en
- de toelichting met 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 het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2018 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 Verslavingszorg Noord Nederland 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).

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Burgemeester Roelenweg 13G, 8021 EV Zwolle, Postbus 513, 8000 AM Zwolle
T: 088 792 00 38, F: 088 792 94 61, www.pwc.nl

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de klassenindeling bezoldigingsmaximum 2014

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2014 zoals bepaald en verantwoord door Stichting Verslavingszorg Noord Nederland als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum 2014.

Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen andere informatie

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

- het jaardocument (bestaande uit het voorwoord, inleiding, hoofdstuk 1 'Verantwoording', hoofdstuk 2 'Algemene informatie', hoofdstuk 3 'Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering'; hoofdstuk 4 Aspecten maatschappelijk ondernemen" en het slotwoord);
- 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 Regeling verslaggeving WTZi en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaardocument 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 het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Zwolle, 24 mei 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door A.J. Ruiter RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 van Stichting Verslavingszorg Noord Nederland

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, het Controleprotocol WNT 2018, 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. Ook 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.

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.