

# Jaarverslaggeving 2021

## Hadoks Holding B.V.



hadoks

# Bestuursverslag 2021

september 2022, versie 2

agz

Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

**Gewaarmerkt voor  
identificatiedoeleinden**

GKJ 1-12-2022

## Inhoud

Inhoud.....	2
1. Voorwoord .....	3
2. Over Hadoks .....	4
a. Algemene gegevens .....	4
b. Organisatie(structuur).....	4
c. Kernactiviteiten .....	5
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	6
4. Risicomanagement .....	8
5. Inhoudelijk beleid.....	8
a. Inleiding .....	8
b. Acute zorg.....	9
c. Chronische zorg.....	15
d. Onderzoek .....	18
e. Academie .....	21
f. Praktijkondersteuning.....	21
g. HRM .....	23
h. ICT .....	24
6. Financieel (beleid).....	27
7. Bijlage: Jaarverslag Raad van Commissarissen 2021 .....	29

## 1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag over 2021, waarin Hadoks zowel inhoudelijk als financieel verslag doet van het gevoerde beleid over het afgelopen kalenderjaar. Tevens is het jaarverslag van de Raad van commissarissen als bijlage toegevoegd, waarin zij verantwoording afleggen over het gevoerde toezicht op de organisatie.

2020 was voor de maatschappij en met name de gezondheidszorg en dus ook voor Hadoks een extreem COVID jaar, waarbij de zorg grotendeels in het teken stond van deze ongekende pandemie, waardoor jaarplannen de kast in konden en financiële zaken opeens ondergeschikt bleken aan de COVID-zorg. Met de komst van de COVID vaccinaties was het de verwachting dat 2021 weer enigszins een "normaal" jaar zou gaan worden. Niets is minder waar gebleken, helaas. Ook in 2021 heeft COVID alle bedrijfsonderdelen van Hadoks, en ook de dagpraktijken van de bij Hadoks aangesloten huisartsen sterk beïnvloed. In dit verslag treft u daarvan de vele voorbeelden en de daarmee samenhangende consequenties aan.

Het feit dat alle Hadoks medewerkers hun bijdrage hebben moeten leveren in moeilijke omstandigheden en dus of onder COVID omstandigheden toch de directe patiëntenzorg hebben geleverd, of door COVID gedwongen waren grotendeels vanuit huis te werken, vinden wij bewonderenswaardig en verdient ons inziens veel waardering en respect.

dr. Robert W. Jansen en mw. Anne-Marie Jasper-van Nellen  
Raad van Bestuur

## 2. Over Hadoks

### a. Algemene gegevens

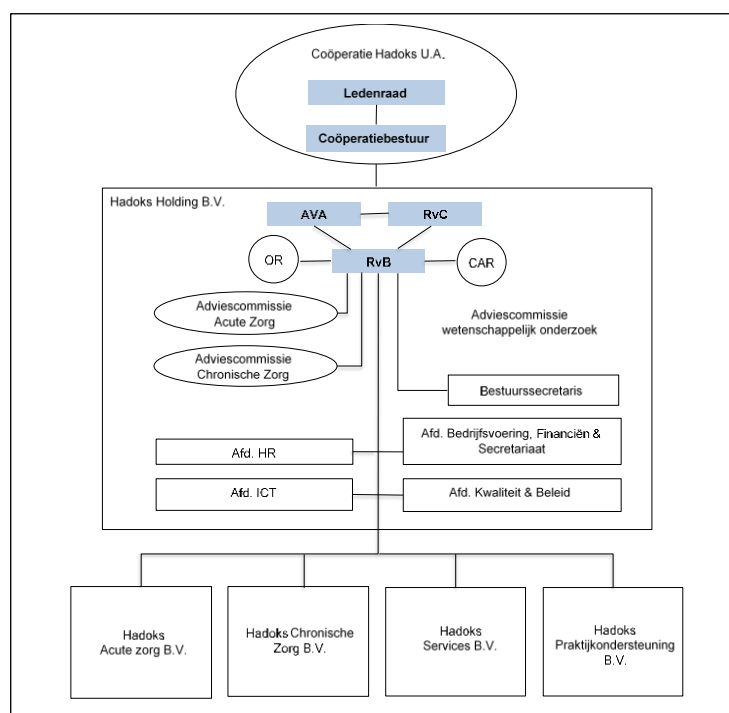
Naam	Hadoks Holding B.V.
Adres	President Kennedylaan 15, 2517 JK, Den Haag
Telefoonnummer	070 302 98 20
Nummer Kamer van Koophandel	27309452
Email adres	<a href="mailto:info@hadoks.nl">info@hadoks.nl</a>
Website	<a href="http://www.hadoks.nl">www.hadoks.nl</a>
Aandeelhouder	Coöperatie Hadoks U.A.
Dochtermaatschappijen	Hadoks Acute Zorg B.V. Hadoks Chronische Zorg B.V. Hadoks Services B.V. Hadoks Exploitatie Huisartsenpraktijken B.V. Hadoks Praktijkondersteuning B.V.

### b. Organisatie(structuur)

Coöperatie Hadoks U.A. houdt zich bezig met de strategische koers van Hadoks en wordt begeleid door het Coöperatiebestuur. De Hadoks Holding B.V. vertaalt de strategie in directe en indirecte patiëntenzorg en zet zich in om de huisartsen daar waar mogelijk te ondersteunen in de dagelijkse praktijk en ANW zorg, afgestemd op de wensen van huisartsen en de uitdagingen die de maatschappelijke ontwikkelingen met zich meebrengen. Het CB bestond in 2021 uit Barbara de Doelder (voorzitter), Diederik Leerentveld (vicevoorzitter), Evelien vd Schoor (secretaris), Peter Ottengraf (secretaris, tot 1 juli 2021), Marjan Venekamp (secretaris, per 1 juli 2021), Eric Warmenhoven, Sabine Vas Nunes, Dave Kakkenberg (per 1 april 2021).

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de resultaten en zorg- en bedrijfsprocessen van Hadoks. Ook adviseert de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur, zowel gevraagd als ongevraagd en zijn ze de werkgever van de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding.



### c. Kernactiviteiten

Hadoks heeft als werkgebied de gemeenten Den Haag, Wassenaar, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg met circa 720.000 inwoners. Onder Hadoks werken circa 500 huisartsen met elkaar samen. De organisatie heeft een omzet van circa 30 miljoen en circa 190 medewerkers in dienst. Hadoks bundelt de kracht van huisartsen in de regio Haaglanden en werkt aan een toekomstbestendige huisartsenzorg. We werken als Hadoks samen met andere zorgaanbieders in de regio aan de beste huisartsenzorg in Haaglanden.

Het zorglandschap verandert en de rol van de eerstelijnszorg groeit. De kwaliteit en effectiviteit van de huisartsenzorg daarbinnen wordt steeds bepalender in het zorgproces. Het vraagt dat huisartsen de ruimte hebben zich te richten op de hoofdzak: kwaliteit van zorg en aandacht voor hun patiënten. Tegelijkertijd vragen verschillende zorgaanbieders om één sterke huisartsenorganisatie met slagkracht en visie op het organiseren van de eerste lijn.

Hadoks Acute zorg regelt op professionele wijze en volgens de richtlijnen de spoedeisende hulp van huisartsen in avond, nacht, weekend en op feestdagen. Er zijn drie huisartsenposten: in HMC Westeinde, HMC Antoniushove en HagaZiekenhuis. Het Triagecentrum is van maandag tot en met vrijdag dagelijks tussen 17.00 uur 's middags en de volgende ochtend 08.00 uur telefonische bereikbaar en van vrijdag 17.00 uur tot en met maandagochtend 08.00 uur.

Hadoks biedt zorgprogramma's voor patiënten met een chronische aandoening waarin de werkafspraken met eerste- en tweedelijns zorgprofessionals zijn vastgelegd. Een zorgprogramma beschrijft:

- waaruit de zorg bestaat;
- hoe de zorg en de organisatie ervan eruitziet;
- in welke vorm de zorg gegeven wordt;
- wie de zorgverleners zijn.

Elke zorgprofessional streeft naar de best mogelijke zorg voor zijn patiënt. Met ruime aandacht voor de mens áchter de patiënt en doeltreffende behandelplannen voor diabetes type 2, Astma, COPD, CVRM, Hartfalen, ouderenzorg en leefstijlprogramma's (GLI). Onze zorgprogramma's voldoen aan de landelijke zorgstandaarden NHG.

De Hadoks Academie biedt hoogwaardige en regio-gebonden deskundigheidsbevordering voor huisartsen, praktijkondersteuners, doktersassistenten, triagisten, verpleegkundig specialisten en mobiel assistenten. De academie biedt scholingen op het gebied van:

- Complexe zorg/netwerkzorg: scholing voor trans-disciplinaire huisartszorg in multidisciplinair verband.
- Ketenzorg/chronische zorg: scholing voor chronische zorg in de verschillende zorgketens.
- Zorg van de toekomst: scholing voor ontwikkeling en innovatie.

Vanuit Hadoks praktijkondersteuning kunnen huisartsen POH-GGZ, POH-jeugd of een praktijkmanager in de praktijk laten detacheren.

Ook kunnen huisartsenpraktijken, die verplicht zijn zich bij een klachtenregeling aan te sluiten, zich bij de klachtenregeling van Hadoks aansluiten. Komt de huisarts er bij een klacht van een patiënt niet zelf uit, dan kan de klachtenfunctionaris van Hadoks ingeschakeld worden.

### 3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Zowel het Coöperatiebestuur, de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen passen bij het besturen en het houden van toezicht de Governance Code zorg toe en de zeven principes van de code die breed gedragen zijn in de zorg. In 2021 was dit nog de code uit 2017. Einde 2021 is de Governance Code Zorg 2022 gepubliceerd. De wijzigingen die hier uit voort zijn gekomen, of die in wetgeving zijn aangepast heeft Hadoks ter harte genomen en daar waar nog niet aan de code of wetgeving werd/is voldaan zijn acties op uitgezet.

#### *Samenstelling en bezoldiging RvB*

De RvB bestond in 2021 uit Robert Jansen en Gos de Vries.

Bezoldiging heeft plaatsgevonden volgens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Hadoks was in 2021 ingedeeld in WNT 2 klasse III:

	Hadoks	Punten
Soort instelling	HAP en/of keten van eerste lijns organisaties	4
Werkzaamheden	Zorg/Jeugdhulp	1
Aantal financieringsbronnen	ZVW en Gemeente (POH jeugd) dus 2	2
Omzet	Tussen de €10 mln. en €50 mln.	2
<b>Totaal aantal punten Hadoks</b>		<b>9</b>

Totaal aantal punten	Klasse
6–7	I
8	II
9	III
10–11	IV
12–15	V

Zie voor verdere informatie aangaande bezoldiging de jaarrekening 2021.

In 2021 hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij maatregelen nodig waren om belangenverstrengelingen te voorkomen of weg te nemen.

#### *Samenstelling en bezoldiging RvC*

In 2021 bestond de RvC uit Alfred Roobol (tot 1 april 2021), René Smit (per 1 april 2021), Erik Pleij, Marc Dijkstra, Renée Barge, Marja Appelman (tot 1 juli 2021), Souad el Hamdaoui (per 1 juli 2021).

Bezoldiging heeft ook t.a.v. de RvC plaatsgevonden volgens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Zie voor verdere informatie aangaande bezoldiging de jaarrekening 2021.

In 2021 hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij maatregelen nodig waren om belangenverstrengelingen te voorkomen of weg te nemen.

Voor het uitgebreide jaarverslag van de RvC zelf wordt verwezen naar de bijlage.

#### *Medezeggenschap*

Zoals in het organogram al naar voren kwam heeft Hadoks een ondernemingsraad (OR) en een cliëntenadviesraad (CAR).

De CAR bestaat uit vijf leden en heeft in 2021 vijf keer met de raad van bestuur vergaderd. Hadoks zorgt voor vergaderfaciliteiten en ondersteuning door het secretariaat. Daarnaast ontvangen de leden een vrijwilligersbijdrage. Tevens is er een scholingsbudget beschikbaar. In 2021 is de medezeggenschapsregeling tussen de cliëntenraad en de raad van bestuur vastgesteld. Instemming werd verleend aan de nieuwe klachtenregeling. Advies werd uitgebracht over project OPEN, de begroting 2021 en het jaarplan. De CAR heeft in 2021 gebruik gemaakt van haar recht om een bindende voordracht te doen voor een van de RvC leden, te weten de benoeming van mw. Souad el Hamdaoui per 1 juli 2021.

De OR bestaat uit zeven leden en heeft in 2021 9 keer met de bestuurder overleg gehad tijdens de overlegvergadering in het kader van de Wet op de ondernemingsraden. De agenda voor de overlegvergadering wordt door de voorzitter raad van bestuur en de voorzitter en secretaris OR opgesteld. De voorzitter van de ondernemingsraad zit de overlegvergadering voor. Gestreefd wordt om de ondernemingsraad in een vroeg stadium te informeren over de plannen van de organisatie, zodat zij in de gelegenheid worden gesteld om mee te praten. Hadoks zorgt voor vergaderfaciliteiten en stelt een scholingsbudget voor de OR beschikbaar.

De ondernemingsraad heeft in 2021 instemming gegeven aan de volgende voorgenomen besluiten:

- Afbouwen verlofstuwmeer (instemmingsverzoek mei 2021)
- FWG (instemmingsverzoek juni 2021)
- Thuiswerkregeling (instemmingsverzoek oktober 2021)

De bovenste 2 zijn nog niet afgerond en worden in 2022 vervolgd.

#### *Ontwikkeling, professionaliteit en deskundigheid*

Zowel de raad van bestuur als de leden van de raad van commissarissen werken aan hun professionele ontwikkeling en deskundigheid. Tweejaarlijks voert de raad van commissarissen een zelfevaluatie uit onder, deze vond plaats in 2020 en zal in 2022 opnieuw plaatsvinden. Nieuwe leden van de raad van commissarissen ontvangen een kennisoverdracht en volgen een introductieprogramma waarvan de kennismaking met de raad van bestuur en management, informatie over de sturings- en beheersingsprocessen en het meelopen met een dienst op de huisartsenpost en in een huisartsenpraktijk deel uitmaken.

De raad van bestuur, de raad van commissarissen en het coöperatiebestuur hebben in 2021 tweemaal een gesprek gevoerd rond de samenwerking.

Jaarlijks wordt de bestuurder beoordeeld door de raad van commissarissen.

Ook heeft in 2021 twee keer een radenmiddag plaatsgevonden, waarin de vijf raden van Hadoks, coöperatiebestuur, raad van commissarissen, raad van bestuur, ondernemingsraad en cliëntenadviesraad elkaar ontmoeten en met elkaar in gesprek gaan aan de hand van een bepaald thema. Dit jaar waren die thema's de digitale huisarts en ouderenzorg.



## 4. Risicomanagement

Voor ons risicomanagement maken we gebruik van het geautomatiseerde systeem van LENS business software waarin processen worden vastgelegd (Q-link), meldingen kunnen worden gedaan (Q-base) en waarin risicoanalyses worden verricht (Q-safe).

Voor 2021 had Hadoks de doelstelling de **certificering** van alle onderdelen van Hadoks voor informatiebeveiliging (NEN 7510) en het kwaliteitssysteem (ISO 9001) voor te bereiden, waar risicomanagement onderdeel van uitmaakt. Het beter op orde hebben van de interne processen, het optimaliseren van de verbinding tussen de verschillende onderdelen/afdelingen en het waar nodig het verbeteren van de onderlinge samenwerking zorgt ervoor dat de Hadoks medewerkers efficiënter, veiliger en prettiger kunnen werken. Dit zorgt er weer voor dat Hadoks beter voorbereid naar buiten kan treden.

De Beleidscyclus is in 2021 verbeterd, echter van structureel risicomanagement is nog onvoldoende sprake. Dit geldt ook voor het doen van PRI en DPIA, procedures zijn beschreven maar worden nog onvoldoende toegepast.

Het bleek dan ook helaas niet haalbaar om de certificering in 2021 af te ronden en de externe audits te plannen. Met de komst van een ad interim bestuurder wil Hadoks in 2022 de focus met vernieuwde energie op de interne organisatie richten. Doordat de certificering twee keer is uitgesteld, is een aangepast plan van aanpak opgesteld. Hierin zijn de projectstructuur en projectcommunicatie opgeschaald met als doel om medio 2022 de certificering te behalen.

Voor wat betreft **toepassing en naleving gedragscodes** kunnen we melden dat we de gedragscode informatiebeveiliging hebben herzien en in 2022 geïmplementeerd, o.a. door het verplicht volgen van e-learning door alle medewerkers en scholing informatiebeveiliging/NEN 7510 aan leidinggevenden. In het arbeidsvoorwaardenreglement komen ook andere gedragscodes aan bod bijvoorbeeld t.a.v. ongewenst gedrag en veiligheid. Het arbeidsvoorwaardenreglement wordt in 2022 herzien en aangescherpt.

De risico's en bijbehorende maatregelen ter beheersing hiervan en de onzekerheden die van belang zijn voor de financiële positie van Hadoks worden in hoofdstuk 6, Financieel (beleid) verder toegelicht.

## 5. Inhoudelijk beleid

### a. Inleiding

De RvB hecht eraan op deze plaats iets verder uit te zoomen dan enkel het jaar 2021 en een korte bespiegeling te geven over de eerste drie Hadoks jaren na de fusie in 2019. Deze post-fusiefase was, zoals dat gebruikelijk is, bijzonder heftig, met vertrekkende bestuurders, versnelde roosters van aftreden voor zowel de RvC als de AVA/CB. De COVID pandemie is daar nog eens bovenop gekomen en door de combinatie van deze factoren staat Hadoks nog niet waar het wil en moet zijn. Een van de doelstellingen van de fusie was een sterke externe strategische positie in het Haaglandse zorglandschap, die is bereikt en dat is mooi. Als voorbeelden kunnen we benoemen dat de zorgverzekeraars hebben aangegeven vertrouwen in Hadoks te hebben en Hadoks een grotere regierol in de regio wil toekennen. De zorgverzekeraars hebben aangegeven dat de contractering voor de komende 4 jaren op onderdelen tussen Hadoks, HMC en Hagaziekenhuis gezamenlijk moet plaatsvinden. Als tweede voorbeeld het feit dat Hadoks door het LUMC en de Haagse Campus is gevraagd toe te treden tot de Programmaraad, bestaande uit de Raden van Bestuur van LUMC, HMC, Haga en Parnassia-groep. Als derde voorbeeld het feit dat Hadoks van de ons omringende 11 huisartsenposten (regio Haaglanden en Hollands-Midden met 2,2 miljoen inwoners) de regierol heeft gekregen bij de COVID crisis beheersing.

Echter de tweede Hadoks doelstelling, het faciliteren van de aangesloten huisartsen zodat zij meer tijd krijgen voor hun patiënten is nog in onvoldoende mate geslaagd en alhoewel door de omstandigheden verklaarbaar is

dat een onwenselijke situatie die nu echt snel verandering behoeft. Gezamenlijk hebben we in 2021 geconstateerd dat intern Hadoks op een aantal onderdelen nog niet op orde is. Dit betreft enerzijds de interne herstructurering en optimalisatie van de interne processen, maar minstens zo belangrijk de gezamenlijk cultuur waar Hadoks voor staat. De RvB is van mening dat een interne herstructurering gecombineerd met een bewustwording/cultuurprogramma, samengevat als organisatieontwikkeltraject, nodig is om de disbalans tussen de stevige externe positionering en de suboptimaal ingerichte interne ondersteuningsorganisatie te verbeteren. Hiertoe is in oktober Leo Kliphuis als extern adviseur in de arm genomen. Zijn eindrapportage is begin 2022 opgeleverd. Na de aankondiging van Gos de Vries dat hij de organisatie ging verlaten, heeft de RvC binnen de Hadoks gremia "uitgebreid het net opgehaald" waar de organisatie behoefte aan heeft. Er is besloten om als lid RvB op interim basis een bestuurder aan te trekken die primair belast zal worden met voornoemde interne herstructurering en gewenste cultuuromslag. Om onnodig tijdverlies en verspilling van middelen te voorkomen, is het eindrapport van Leo Kliphuis input geweest voor deze bestuurder.

Uit onderstaande rapportage blijkt dat we ondanks alle tegenwinden in 2021 veel bereikt hebben, maar helaas niet alle doelstellingen hebben kunnen behalen.

## b. Acute zorg

Wederom een bijzonder jaar m.b.t. acute zorg. Corona was alom aanwezig en heeft veel flexibiliteit gevraagd van de organisatie en de medewerkers. De cijfers van 2021 kunnen daarom niet volwaardig vergeleken worden met voorgaande jaren; de werkwijze, de hoeveelheid patiënten én de verdeling daarvan wijkt daarvoor te veel af van de jaren ervoor. Ondanks deze nuance is het ons gelukt om elke dag zorg te blijven leveren, alleen helaas niet altijd volgens de kwaliteitsnormen die we als branche hebben vastgesteld.

De voortgang op items uit het jaarplan 2021 is wisselend geweest. Ook hierin hebben Covid, uitval en wisseling in management/ teamleiding en grote formatietekorten een grote rol gespeeld.

Highlights zijn:

- Telefonische samenwerking met VVT/SO is gestart en bevalt goed
- Verbeterde agenda indeling met 15 min. per consult ten behoeve van een goede werkdruk verdeling
- Opzet kernteam telefoonartsen ten behoeve van continuïteit en kwaliteit van medische coördinatie op het triagecentrum
- Planvorming meekijkconsulten van SEH artsen op de HAP in de ANW (implementatie Q2 2022)
- Doorontwikkeling Covid post Haga en samenwerking dag- en ANW zorg m.b.t. Covid

*Telefonie; bereikbaarheid 2018- 2019-2020-2021*

	2018	2019	2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021
<b>Telefonische bereikbaarheid spoedlijn</b>								
<b>Aantal aangeboden spoed contacten (aantal onbeantwoord/neergelegd)</b>	14.035 (456)	9808 (409)	5159 (581)	2114 (58)	3154 (79)	3528 (88)	3205 (84)	12.001 (309)
<b>&lt; 30 sec. [Norm = 98%]</b>	87%	97%	99%	100%	99%	96%	94%	97%
<b>Gemiddelde wachttijd</b>	-	00:10	0:08	0:08	0:08	0:10	0:12	0:10
<b>Telefonische bereikbaarheid normale lijn</b>								
<b>Aantal verbroken door beller</b>	35.244	33.303	4.902	1.825	5.547	11.249	8.797	27.418
<b>Aantal aangeboden normale contacten (gesprekslengte &gt; 0)</b>	148.725	159.210	83.332	34.944	47.318	47.318	43.297	172.638
<b>&lt; 120 sec. (2 min.) [Norm = 75%]</b>	40%	44%	70%	77%	54%	23%	27%	39%
<b>&lt; 600 sec. (10 min.) [Norm = 98%]</b>	75%	77%	96%	93%	78%	47%	51%	65%



<b>Gemiddelde wachttijd</b>		6:04	02:04	01:34	04:10	9:35	9:48	6:34
<b>Telefonische bereikbaarheid intercollegiale lijn</b>								
<b>Aantal verbroken door beller</b>	-	3.451	712	197	387	460	490	1.534
<b>Aantal aangeboden intercollegiale contacten (gesprekslengte &gt; 0)</b>	-	17.603	15.057	6.523	6.491	4.539	4.977	22.530
<b>&lt; 600 sec. (10 min.) [Norm = 98%]</b>	-	88%	99%	97%	94%	89%	90%	93%
<b>Gemiddelde wachttijd</b>	-	0:52	0:52	0:38	0:56	1:26	1:29	1:04

De telefonische bereikbaarheid van de spoedlijn is goed te noemen, gezien de omstandigheden. Duidelijk zichtbaar is de extra druk in het laatste kwartaal door verloop bij personeel, hoog ziekteverzuim en wisselingen in aansturing. Een belangrijke bevinding waar we in Q1 van 2022 ons op zullen concentreren om deze terug te brengen naar het oude, hoge niveau.

Helaas is ook de bereikbaarheid van de normale lijn verslechterd in het laatste half jaar, om dezelfde reden.

Een uitdaging hierbij vormt het oplopend formatie tekort bij de triagisten. Ervaring speelt een grote rol bij productiviteit en afhandelingstijd. Helaas zal de verbetering op deze punten dus een lange aanloop kennen.

#### Consulten

<b>Telefonische consulten ANW</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Q1</b>	19.039	16.206	18.222	18.071	21.689	17.513
<b>Q2</b>	17.121	17.598	18.918	19.572	21.389	22.572
<b>Q3</b>	16.506	15.325	17.452	18.518	20.258	19.988
<b>Q4</b>	17.191	16.728	17.902	18.633	19.362	19.014
<b>Totaal</b>	<i>69.857</i>	<i>65.857</i>	<i>72.494</i>	<i>74.794</i>	<i>82.698</i>	<i>79.087</i>
<b>Consulten ANW incl. zelfverwijzers</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Q1</b>	22.259	19.860	22.278	22.787	21.500	14.900
<b>Q2</b>	21.082	23.125	23.913	24.222	17.009	20.443
<b>Q3</b>	20.218	19.854	20.745	21.203	18.113	19.262
<b>Q4</b>	20.689	21.610	21.979	21.907	15.673	17.766
<b>Totaal</b>	<i>84.248</i>	<i>84.449</i>	<i>88.915</i>	<i>90.119</i>	<i>72.295</i>	<i>72.371</i>
<b>Consulten DAGHAP zelfverwijzers (exclusief COVID daghap)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Q1</b>			2.206	1.789	2.956	1.450
<b>Q2</b>			2.319	1.963	2.298	1.873



<b>Q3</b>			2.286	2.155	2.033	2.206
<b>Q4</b>		52	1.820	2.029	1.531	1.921
<b>Totaal</b>		52	8.631	7.936	8.818	7.450

Opnieuw zijn er veel consulten telefonisch afgehandeld. Toch is duidelijk zichtbaar dat het afgelopen jaar minder lock-down kende dan 2020. We hopen deze trend door te zetten om de werkdruk op de posten acceptabel te houden.

#### Visites

Visites ANW	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Q1</b>	2.881	2.829	2.957	2.730	2.470	2442
<b>Q2</b>	2.541	2.565	2.637	2.781	2.626	2579
<b>Q3</b>	2.426	2.386	2.530	2.436	2.318	1.996
<b>Q4</b>	2.959	2.613	2.583	2.561	2.626	2.260
<b>Totaal</b>	10.807	10.393	10.707	10.508	10.040	9.277

Aanrijdtijden visites U1	2019	2020	Q1- 2021	Q2- 2021	Q3- 2021	Q4- 2021	2021
<b>Aantal U1 visites</b>	286	185	51	57	49	43	202
<b>U1 visites &lt; 20 min (norm = 90%)</b>	67%	59%	53%	67%	50%	55%	57%
<b>U1 visites &lt; 30 min (norm - 98%)</b>	94%	92%	90%	94%	84%	90%	90%
<b>Gemiddelde aanrijdtijden (min)</b>	18	20	21	18	21	19	20

Aanrijdtijden visites U2	2019	2020	Q1-2021	Q2-2021	Q3-2021	Q4-2021	2021
<b>Aantal U2 visites</b>	3.610	3.535	966	983	697	733	3.379
<b>U2 visites &lt; 60 min (norm = 90%)</b>	91%	59%	90%	90%	92%	88%	89%
<b>U2 visites &lt; 120 min (norm = 98%)</b>	99%	92%	88%	99%	100%	99%	100%

<b>Gemiddelde aanrijdtijden (min)</b>	39	43	43	40	38	41	41
---------------------------------------	----	----	----	----	----	----	----

Het aantal visites is licht afgenomen. Ten opzichte van voorgaande jaren. Dit ivm voorzichtigheid rondom kwetsbare en potentieel besmettelijke patienten.

#### *Patiëntveiligheid*

	2016	2017	2018	2019	2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	2021
<b>VIM</b>	167	194	121	143	264	46	51	30	43	170
<b>Klachten</b>	85	133	104	160	119	34	28	45	31	138
<b>Calamiteiten</b>	8	14	14	15	9	1	3	2	5	11
<b>Informatiebeveiliging</b>	-	-	51	13	22	11	4	5	7	27
<b>Totaal</b>	260	341	290	331	457	92	86	82	86	346

Meldingen afkomstig van patiëntervaringen worden als klacht behandeld. Meldingen van zorgverleners, ketenpartners, huisartsen en medewerkers vallen onder de VIM- meldingen. Met de meldingen Informatiebeveiliging is de Acute zorg bv in 2018 gestart.

*noot cijfers klachten t/m 2019 minder betrouwbaar; nl.is inclusief klachten over de eigen huisarts in de dagpraktijk en inclusief opvragen contactverslag. Vanaf 2020 zuiver.*

#### *Calamiteiten (acute zorg)*

In 2021 zijn in totaal 11 calamiteiten onderzocht. Dit is vergelijkbaar met voorgaande jaren.

Femke Lieverse, VS, is toegetreden tot de commissie calamiteiten. Deze bestaat met haar uit 2 VS'en, 4 huisartsen en een onafhankelijk voorzitter. Er is 1 calamiteit voor een dagpraktijk onderzocht. Een afvaardiging vanuit de calamiteitencommissie heeft gesproken met de IGJ over het format. Het format heeft te veel herhaling in zich. De IGJ vindt het geen probleem als de rapportage ingekort wordt, mits alle essentiële vragen gesteld zijn.

De calamiteitencommissie wil onderzoeken of een andere systematiek dan PRISMA leidt tot een effectiever onderzoek en verslag. Gekozen is om de Barriere Falliere Analyse te gaan proberen in 2022. In 2022 worden alle leden daarin geschoold. BFA beperkt het aantal basisoorzaken en daardoor wellicht ook een beperkt aantal verbetermaatregelen. Hiermee kom je sneller tot de kern van het probleem. IGJ is voorstander van BFA.

De VIM commissie is in oprichting. Hieraan nemen naast de functionaris patiëntveiligheid, teamleider triagisten en de medisch adviseur, ook de secretaris van de calamiteitencommissie en de adviseur kwaliteit. Bedoeling is meer uit een VIM te halen dan nu gebeurt en dan met name gericht op het verbeteren zodat de kans op herhaling verkleind.

#### *VIM Veilig Incident Melden (acute zorg)*

##### **Afname aantal meldingen**

Er is sprake van een opvallende afname in het aantal meldingen ten opzichte van vorig jaar; het jaar waarin de zorg voor het eerst met corona te maken kreeg. Ruim een kwart minder meldingen. Duiding van de afname is lastig, maar belangrijk om met elkaar hierover het gesprek te voeren.

1. Zijn er daadwerkelijk minder incidenten geweest?

2. De continuïteit in aanwezigheid van teamleiders stond onder druk, net als de bezetting op de posten en triagecentrum [zomer/ najaar];
3. Het is niet ondenkbaar dat zzp-ers niet/ minder melden wanneer ze niet bekend zijn met Qbase;
4. Wanneer medewerkers overbelast zijn er geen prioriteit wordt gelegd bij het melden;
5. Er onvoldoende bekend is wat de zin van melden is of bijvoorbeeld hoe er gemeld kan worden of onvoldoende veilig klimaat wordt ervaren; dit is immers voorwaarde om te melden...



Zijn er werkelijk minder *incidenten* geweest?

**De meeste meldingen werden gedaan door triagisten [33%].** Een toenemend aantal meldingen werd gedaan door eigen verpleegkundig specialist [14%] en eigen huisartsen [11%]. T.o.v. 2020 is een toename in het aantal meldingen gedaan door ketenpartners zoals MKA, Laboratorium of de verschillende SEH's. Categorieën waarop geregistreerd wordt zijn:

	Communicatie	Organisatie van zorg	Zorginhoudelijk	Technisch	Overig
VIM	31	59	64	8	8

**Van de meldingen heeft 45% betrekking op het triagecentrum.** Na het triagecentrum, gaan de meeste meldingen HAP Leyweg [14%], Antoniushove [10%], WE [9%].

**Onderling bespreken van incidenten neemt af.** VIM nodigt medewerkers uit om samen verantwoordelijk te zijn voor de kwaliteit van zorg. In 2021 geeft 33% aan het voorval besproken te hebben met betrokkene; 44% niet. Bij 23% is niet bekend of melder het zelf met betrokkene heeft besproken of niet.

#### Oorzaak

Onjuiste urgentie bepaling	Falende of ontbrekende apparatuur	Gebrek aan collegialiteit/ onderlinge samenwerking	Onoplettendheid	Haast, hoge werkdruk	Gebrek aan kennis/ deskundigheid	Communicatie	Geen sprake van [bijna] incident	Anders/ divers/ Niet duidelijk
6	6	6	24	24	36	28	10	30

NB: vanaf de rapportage over Q1 2022 zal worden ingezoomd op de relatie onderwerp van de VIM en oorzaak.

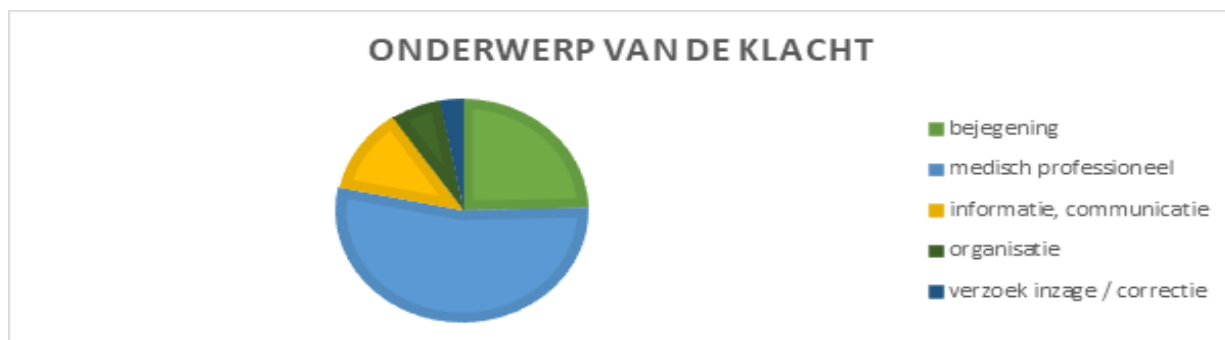
In Q4 werd gestart met een vimcommissie waarin meldingen multidisciplinair worden geanalyseerd.

#### Klachten

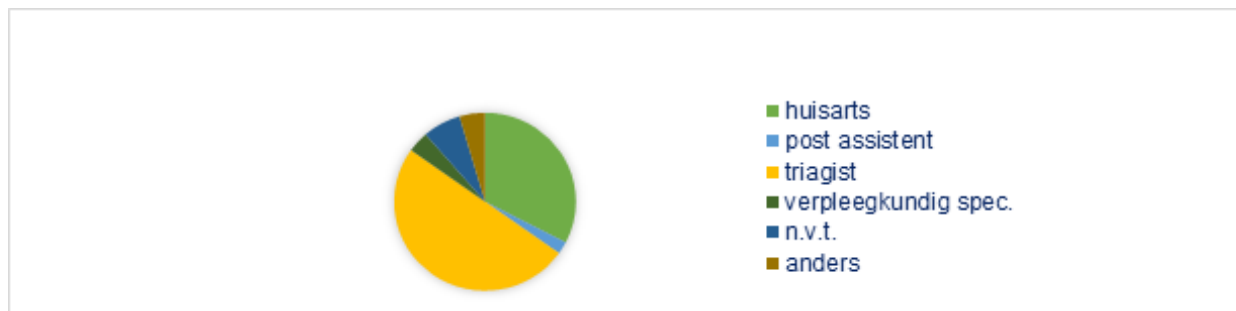
**Toename in het aantal klachten in 2021 t.o.v. 2020;** 138 t.o.v. 119 een jaar eerder. Ook het aantal verzoeken om inzage, correctie of verwijderen van contactverslagen nam toe. Wanneer het aantal klachten wordt afgezet

tegen het totaal aantal contacten is er sprake van een kleine daling; 0,008% in 2021 ten opzichte van 0,009% in 2020.

Een kwart van de klachten gaat over bejegening; ruim de helft van het aantal klachten gaat over medisch handelen.



**Functie van betrokken zorgverlener/ beklagde;** De meeste klachten hebben betrekking op een ervaring met de triagist. Klachten over het medisch handelen van de triagist gaan, wanneer deze overleg heeft gehad met de telefoonarts soms ook over de telefoonarts. Zo was er in 30 gevallen een 2e zorgverlener betrokken bij de klacht.



Wanneer wordt ingezoomd op klachten over triagisten blijkt dat 57% gaat over het medisch professioneel handelen [56% in 2020], 29% bejegening [31% in 2020] 10% communicatie/ informatie [13% in 2020] en 4% over rapportage. Klachten worden geobjectiveerd door de teamleider door de gesprekken terug te luisteren. Afhankelijk van de bevindingen van de teamleider kunnen er verschillende acties worden uitgezet, hierbij wordt ook rekening gehouden met het doel waarmee klager de klacht heeft gemeld.

Klachten gemeld over huisartsen gaan over: bejegening [7x]; communicatie [6x] en medisch professioneel handelen [30x].

**Bemiddelingsgesprekken;** Klachtafhandeling vond in verreweg de meeste gevallen telefonisch en/ of schriftelijk plaats. In 2021 hebben 3 bemiddelingsgesprekken.

**Mate van tevredenheid;** Het percentage klagers dat tevreden is met de uitkomst van de bemiddeling ligt lager dan in 2020.

Tevreden?	Neutraal	Onbekend (bijv. omdat klager niet reageert)	Ontevreden	Tevreden	Procedure gestaakt
-----------	----------	---	------------	----------	--------------------

2020	6%	26%	4%	69%	2%
2021	3%	29%	4%	63%	1%

Wanneer een klager ook na bemiddeling ontevreden is over de uitkomst van die bemiddeling kan hij een formeel oordeel vragen bij de RvB. In 2021 gebeurde dit éénmaal. Geen van de klagers heeft aangegeven de klacht voor te zullen leggen aan de geschillencommissie.

*Hadoks stelt klachten en vim-meldingen graag te ontvangen om te willen leren en de kwaliteit van zorg te kunnen verbeteren. Het omgekeerde kan ook; wil Hadoks leren, verbeteren, doorontwikkelen; haal informatie op over bijvoorbeeld klachten en/of incidenten op een bepaald onderwerp!*

### c. Chronische zorg

Eind 2021 is er een wisseling geweest in de aansturing van Chronische zorg van Manager Chronische zorg naar interim Hoofd Chronische zorg. Daarnaast is het regiomanagement in de tweede helft van 2021 niet meer belegd geweest waardoor navolging van regio KPI's minder aandacht hebben gekregen.

Om de focus en de zichtbaarheid naar de huisartsenpraktijken te herstellen zijn eind 2021 de volgende stappen gezet:

- Herinstructie praktijkbezoeken
- Herinstructie kwaliteitsbeleid
- Introductie online kennisbijeenkomsten voor huisarts en POH
- Introductie projectmedewerker ouderenzorg: praktijkbezoeken voor deelnemende praktijken
- Uitbreiding van de Consultatie kaderarts voor patiënten niet in de multidisciplinaire zorgprogramma's
- Opschalen Consultatie Verpleegkundig Specialist en Kaderarts voor alle multidisciplinaire zorgprogramma's

De Website Hadoks is aangepast mbt informatie rondom Chronische Zorg

Naast de zichtbaarheid en het versterken van de interne organisatie blijft de focus voor het team liggen op Ouderenzorg, Multidisciplinaire zorg programma's (ketenzorgprogramma's), Regionale en Transmurale afspraken (RTA's) en samenwerking op wijk en regio niveau. Zie hiervoor ook de duiding bij JZOJP en de GLI.

*Ketenzorg: multidisciplinaire zorgprogramma's*

#### Aantal deelnemende praktijken per keten.

Er is een stijging te zien in deelname op de zorgprogramma's. Door het team is er proactief op ingezet om deelname van een huisartsenpraktijk te vergroten. Astma wordt hierin herkend als achterblijver. Redenen zijn onder andere een gebrek aan goed opgeleid personeel en een minder bewustzijn van de zorgverleners van de mogelijkheid een Astma spreekuur op te starten.

Multidisciplinair Zorgprogramma 2021	31-12-2020 (absolute aantallen)	Dekking 31-12-2020 (percentage)	31-12-2021 (absolute aantallen)	Dekking 31-12-2021 (percentage)
Diabetes Mellitus type 2	164	100%	163	100%
COPD	115	70%	133	82%
Astma	83	51%	107	66%



<b>Hart en Vaatziekten</b>	145	88%	156	96%
<b>Verhoogd vasculair Risico</b>	120	51%	134	82%

#### Aantal geïncludeerde patiënten per ketenprogramma

De groei in het aantal patiënten die deelnemen aan de zorgprogramma's komt overeen met de landelijke trend. Meer mensen worden chronisch ziek met een toename in de complexiteit.

Multidisciplinair Zorgprogramma	Aantal patiënten 31-12-2020	Aantal patiënten 31-12-2021
<b>Diabetes Mellitus type 2</b>	27752	29073
<b>COPD</b>	3611	3635
<b>Astma</b>	4737	4978
<b>Hart en Vaatziekten</b>	12777	13315
<b>Verhoogd vasculair Risico</b>	24204	25256
<b>Totaal</b>	71663	76570

#### *Juiste Zorg op de juiste plek/transitie binnen de 1e lijn*

In 2021 is vervolg gegeven aan al lopende initiatieven die bijdragen aan het bieden van de juiste zorg op de juiste plek.

De informatie op de Hadoks-website rondom Juiste zorg op juiste Plek geactualiseerd.

<https://www.hadoks.nl/zorgprofessional/jzojp/>

De commissie Samen Sterk (CSH) Haaglanden heeft dit jaar in februari, mei en november vergaderd. Het Reinier de Graaf Gasthuis participeert sinds mei in de CSH en ook in de projectgroep Samen sterk.

#### *Teleconsultatie medisch specialist ziekenhuis*

Hadoks is met de Zorgverzekeraars CZ/Menzis een regiotarief overeengekomen waarbij medisch specialist en ook huisarts een vergoeding ontvangen. Hadoks is hierbij contractant en verzorgt ook het declaratie en betalingsproces van de teleconsultaties voor zowel de huisartsen als ook de ziekenhuizen. Door teleconsultatie worden verwijzingen naar de 2e lijn voorkomen doordat de medisch specialist advies geeft aan de huisarts. De regionale werkgroep Teleconsultatie bewaakt de inhoudelijke ontwikkelingen m.b.t. Teleconsultatie (uitbreiding van vakgroepen en communicatie daarover).

#### *Teleconsultatie binnen de eerste lijn collegiaal/ expertteams*

Eind 2022 zijn de randvoorwaarden voor een collegiale teleconsultatie rondom de CVRM-patiënten verder afgerond. In samenwerking met het LUMC worden de resultaten geëvalueerd en gemonitord. Verwachting is dat in Q1 de eerste 15 praktijken in pilot fase gaan starten.

#### *Meekijkconsult*

De bestaande meekijkconsulten orthopedie, cardiologie worden uitgebreid met het meekijkconsult HAP-SEH. Voorbereidingen hiertoe zijn in de eerste helft van 2021 door een regionale werkgroep gestart, verwachting is dat het MKC in 2022 ook praktisch invulling krijgt. In het kader van een masterstudie is het MKC positief geëvalueerd; met name de kennisuitwisseling tussen huisarts en medisch specialist wordt als positief ervaren; dit draagt er mede aan bij dat in soortgelijke casuïstiek de huisarts de patiënt vaak zelf kan adviseren/behandelen.

### *Zorg in Zicht*

Huisartsen kunnen patiënten met bepaalde oogandoeningen rechtstreeks naar een 1e lijns optometrist verwijzen (ipv naar de oogarts in het ziekenhuis). De optometrist doet het oogheelkundig onderzoek en stuurt zo nodig patiënt door, merendeel van de patiënten (70%) blijft echter in de 1e lijn. Deze pilot is eind 2020 gestart met 8 praktijken en is in Q2 na evaluatie uitgebreid naar nog 10 praktijken en heeft scholing aan betreffende huisartsen plaatsgevonden. In november heeft de projectleider de resultaten van evaluatie na 12 maanden in de Commissie Samen Sterk gepresenteerd en dit heeft geleid tot het besluit om het project regiobreed uit te rollen. Dit betekent dat alle huisartsen in 2022 patiënten voor bepaalde oogandoeningen naar daarvoor gekwalificeerde 1<sup>e</sup> lijns optometristen kunnen verwijzen voor een consult. Er is eind 2021 een regiotarief voor het optometristen consult overeengekomen met de Zorgverzekeraar. Omdat er geen betaaltitel is voor een optometrist worden deze consulten met S3 geld betaald. Hierdoor zal Hadoks het declareren en uitbetalen van deze consulten op zich gaan nemen en naar verwachting vanaf juli 2022 ook realiseren.

Er zijn 3 regionale werkgroepen gestart op het gebied van dermatologie, gynaecologie en kleine chirurgische verrichtingen. Per specialisme wordt een Top 5 opgesteld van laagcomplexe ziekenhuiszorg en huisartszorg die nu in 2e lijn plaatsvindt. Vervolgens zal in het najaar bij huisartsen worden geïnventariseerd (enquête) welke ondersteuning zij nodig hebben om deze zorg in de 1e lijn te gaan bieden.

Een van de oplossingen waarmee zorg in de 1<sup>e</sup> lijn gehouden kan worden is horizontaal verwijzen binnen de 1<sup>e</sup> lijn, waarbij dus een huisarts een patiënt doorverwijst naar een collega huisarts met specifieke expertise. De huisartsen in Scheveningen zijn hier eind 2021 mee gestart. Begin 2022 zal een stappenplan worden gemaakt hoe je horizontaal verwijzen kunt opzetten binnen de eigen wijk.

### *Ouderenzorg*

De contractering van ouderenzorg is in 2021 vanuit de individuele huisartsenovereenkomst verplaatst naar Hadoks als regionaal Samenwerkingsverband. Lag in het begin van 2021 de focus op het inregelen van de bijbehorende contractering en het declaratie proces, in de loop van het jaar is de aandacht meer bij het borgen van de kwaliteit van de ouderenzorg gekomen.

De volgende punten zijn door de projectgroep in 2021 opgepakt:

- Er zijn voor 123 huisartspraktijken contracten voor de zorgmodule ouderenzorg door Hadoks afgesloten
- Deelnemende praktijken krijgen een instructie voor het werken met het Keten Informatie Systeem (KIS) waarin de huisarts en de ketenpartners zoals de VVT instellingen rondom de patiënt samenwerken.
- Daartoe zijn er inhoudelijke aanpassingen doorgevoerd in de applicatie "Coordinate"
- Het ontwikkelen van werkinstructies voor deelnemende huisartsenpraktijken zoals een instructie voor multidisciplinair gestructureerd patiënten overleg (GPO)
- Er is een inventarisatie gedaan naar scholingsbehoefte. Hier wordt in 2022 verder vervolg aan gegeven.
- Hadoks ontwikkelt de mogelijkheid om een POH-ouderen via Hadoks te detacheren in de huisartspraktijk.

In de samenwerking rondom ouderenzorg zijn de volgende stappen gezet:

- Er is structureel overleg ingericht tussen Hadoks en specialisten ouderengeneeskunde (SO) werkzaam in de eerste lijn om samen op te trekken om de samenwerking tussen huisartsen en SO te verbeteren
- De intercollegiale overleglijn HA-SO in de acute zorg rondom ouderen, die in april 2020 in aanvang tijdelijk was ingericht in verband met de corona-pandemie, is in 2021 structureel ingeregeld voor alle dagen inclusief ANW-uren.
- In mei bezocht burgemeester Jan van Zanen Hadoks en kreeg hij van verschillende zorgverleners uit de wijk Bouwlust/Vrederust te horen hoe belangrijk het is dat het medische en sociale domein samen optrekken binnen de ouderenzorg.

Om het draagvlak voor ouderenzorg in de regio te vergroten zijn de volgende stappen gezet:

- In april organiseerden het Coöperatiebestuur en de Raad van Bestuur een digitale themabijeenkomst over ouderenzorg, waarin de Hadoks huisartsen en hun praktijkondersteuners meedachten over de invulling van de ouderenzorg en geïnspireerd raakten door goede voorbeelden uit de regio.

#### *GLI COOL*

Sinds 2019 biedt Hadoks de GLI (gecombineerde leefstijlinterventie) COOL aan voor regio Haaglanden. In samenwerking met Gemeente Den Haag, GGD, Menzis, CZ, Fysiogroep Haaglanden, GGDH en de CAR van Hadoks, is er een project gestart om de toestroom naar de GLI te vergroten. In 2021 is er onderzoek gedaan naar redenen voor wel/ niet verwijzen naar de GLI en een behoeftepeiling bij bewoners gedaan. In 2022 zullen de bevindingen worden omgezet naar aanpassingen rondom de GLI, waardoor we verwachten dat het patiënten aantal in 2022 verder zal stijgen.

#### *Leefstijlcoaches*

Eind 2021 zijn er 14 leefstijlcoaches aan Hadoks verbonden. Door de covid pandemie is het aantal deelnemende patiënten gedaald waardoor het voor enkele leefstijlcoaches niet meer rendabel is om te continueren. Dit betekende dat er twee gestopt zijn. Hadoks heeft hiervoor nieuwe leefstijlcoaches gecontracteerd.

De samenwerking met de leefstijlcoaches is in 2021 verder geprofessionaliseerd. Naast een gestructureerde intervisie voor de leefstijlcoaches is er een kwartaal overleg met Hadoks waarin de voortgang en mogelijke problemen worden besproken. Daarnaast biedt Hadoks per kwartaal een nieuwsbrief aan de leefstijlcoaches waarin ze worden meegenomen in de ontwikkelingen in de regio, rondom declaratie en de samenwerking.

#### *Declaratie GLI COOL*

In 2021 zijn de eerste stappen gezet om de declaratie rondom de GLI te vereenvoudigen. In Q3 en Q4 is gestart met de inrichting van het Systeem Evry. Hierin kan naast de dossiervorming rondom de deelnemende patiënt ook de communicatie, declaratie en de rapportage op zorggroep in plaatsvinden. Streven is om in Q1 2022 Evry aan alle leefstijlcoaches aan te gaan bieden.

### **d. Onderzoek**

Hadoks werkt intensief samen met de Health Campus Den Haag in verschillende projecten. In 2021 zijn hierin de volgende resultaten bereikt:

- Chronische zorg
  - o Diabetes type 2
    - Afronding proefschrift 'Van protocollen naar persoonsgerichte zorg: een onderzoek naar het effect van een eerstelijns ketenzorgprogramma bij diabetes type 2 in de regio Haaglanden'  
Dit onderzoek heeft inzicht opgeleverd in de meerwaarde van diabeteszorg, in een gestructureerde zorggroepsetting, binnen de regio Haaglanden. Daarbij is gekeken naar de mate waarin patiënten voldoende gemonitord worden, alsmede hun gezondheidsuitkomsten. Ook is aangetoond wat randvoorwaarden zijn om in de huisartsenpraktijk de diabeteszorg met succes op de behoeften van patiënten af te stemmen.  
(klik [hier](#) voor link)
      - Publicatie: "Socioeconomic status is not associated with the delivery of care in people with diabetes but does modify HbA1c levels: An observational cohort study (Elzha-cohort 1)"  
(klik [hier](#) voor link)
      - Publicatie: "Experiences with tailoring of primary diabetes care in well-organised general practices: a mixed-methods study"  
(klik [hier](#) voor link)
    - Evaluatie Nationale Diabeteschallenge



o Diagnose-overstijgend:

▪ Dashboard 'Kwetsbaarheid in beeld'

De huisartsenpraktijk wordt steeds drukker door het groeiend aantal chronische patiënten en kwetsbare ouderen. Samen met de Health Campus en Philips heeft Hadoks het dashboard 'Kwetsbaarheid in beeld'. Op basis van een stoplichtsystematiek maakt het voor praktijken in één oogopslag inzichtelijk welke patiënten het meest kwetsbaar zijn. Per kleurcategorie geeft het dashboard handvatten om deze patiënten snel op te sporen en zorg op maat te bieden. Zo hopen we verslechtering van hun gezondheidstoestand te voorkomen en de praktijk tijdswinst te bieden.

De volgende onderzoeksvragen worden onderzocht:

1. Wat is de meerwaarde van het dashboard voor de patiënt?
  - a. Verbeteren de gezondheidsuitkomsten van patiënten?
  - b. Verbetert de tevredenheid van patiënten?
2. Wat is de meerwaarde van het dashboard voor de huisartsenpraktijk?
  - a. Draagt het dashboard bij aan vermindering van de werkdruk?
  - b. Draagt het dashboard bij aan meer werkplezier?

*Status 2021: onderzoek loopt*

▪ Hotspottersproject

Het Hotspottersproject is een doelmatigheidsonderzoek dat zich richt op patiënten met medische en sociaal-maatschappelijke multi-problematiek die vaak gebruik maken van (acute) zorg.

Er wordt onderzocht of een proactieve en multidisciplinaire zorgaanpak in de eerste lijn zorgt voor een betere ervaren gezondheid, minder zorgkosten en een betere patiënt ervaring.

Ook is het streven dat deze zorgaanpak de communicatie tussen verschillende zorgdoelmeinen verbetert en dat gezondheidsverbeteringen op patiëntniveau leidt tot verlaging van de werkdruk in huisartspraktijken.

*Status 2021: onderzoek loopt*

- Acute zorg

o Duurzame spoedzorg

Acute zorgorganisaties zijn overbelast. Dit leidt tot grote problemen, zoals verminderde toegankelijkheid en uitstel van behandeling. Om toch goede zorg te kunnen garanderen is samenwerking tussen acute zorgorganisaties en hun zorgverleners erg belangrijk. Dit promotieproject heeft als doel om aanwijzingen te vinden hoe acute zorgorganisaties beter kunnen integreren zodat acute zorg voor iedereen toegankelijk blijft.

- Publicatie: "Effect of COVID-19 on health system integration in the Netherlands: a mixed-methods study"  
(Klik [hier](#) voor link)
- Publicatie: The value of merging medical data from ambulance services and general practice cooperatives using triple aim outcomes  
(Klik [hier](#) voor link)

- Transitieprojecten tweede/eerste lijn

Hebben de gestarte initiatieven rondom de samenwerking tussen de 1e en de 2e lijn in de regio Den Haag (Juiste Zorg op de Juiste Plek) ook de gewenste effecten? Dit project heeft als doel hier een wetenschappelijke onderbouwing aan te geven.

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de veranderingen van zorgprocessen tussen de huisartsen en ziekenhuizen in Den Haag. Teleconsultatie, meekijkconsulten en het beoordelen van verwijzingen zijn

hiervan voorbeelden. Maar ook het geven van een ziekenhuisbehandeling thuis aan kwetsbare patiënten met een luchtweginfectie. Het algemene doel van deze onderzoeksgroep is de samenwerkingen tussen de zorgverleners te optimaliseren om zo de beste zorg voor de patiënt na te streven.

Het overkoepelende doel van het Haags CONCERT onderzoek is inzicht te krijgen in de gevolgen van reeds geïmplementeerde transitieprojecten in Den Haag; wat is het effect op consultatie- en verwijsvormen tussen de eerste en de tweede lijn, de gezondheidsuitkomst (ten minste behoud van huidige kwaliteit), de gemaakte zorgkosten en de ervaringen van de zorgprofessionals en de patiënten.

Daarbij worden o.a. de volgende onderzoeksvragen meegenomen:

- Kwantitatief: hoe zien de verwijspatronen eruit tussen de huisartsen en ziekenhuizen in Den Haag en hun relatie met sociale, medische en gezondheidszorgcontext?
- Kwalitatief: hoe wordt overleg en samenwerking tussen de huisarts en de medisch specialist in het ziekenhuis? Hiervoor wordt gevraagd naar de opinie en voorkeuren van de gezondheidsprofessionals.
- De meerwaarde van de Haagse Luchtbrug: oudere kwetsbare patiënten die een luchtweginfectie hebben kunnen met deze manier van behandelen ook de behandeling krijgen die zij anders in het ziekenhuis gekregen zouden hebben. Op deze manier hoeven kwetsbare oudere patiënten, die niet meer naar het ziekenhuis willen, wel de best mogelijke behandeling krijgen.
- Welke ervaringen hebben aios (en opleiders) in de 1e en 2e lijn met communicatie in transitie in de zorg en wat betekenen deze ervaringen voor de professionalisering van aios?

*Status 2021: onderzoek loopt*

In 2022 treedt Hadoks toe tot de Programmaraad van de Health Campus Den Haag.

### e. Academie

In 2021 hebben er 200 scholingen plaatsgevonden die door 2622 deelnemers zijn gevolgd. De deelnemers waren afkomstig uit de huisartsenpraktijken zoals huisartsen, doktersassistenten, POH's, praktijkmanagers, maar ook medewerkers van Hadoks zelf, zoals de triagisten, VS-en, mobiel assistenten, postassistenten en teamleiders. Scholingen zijn in 2021 zowel digitaal als fysiek aangeboden, afhankelijk van in welke fase we ons van de covid-pandemie bevonden.

### f. Praktijkondersteuning

In 2021 bestond het management van Praktijkondersteuning uit Gaald Haj Mohammad (Manager Zorg en Services), Muriël Bovet en Saar de Booi (Team- en Relatiemanagers). Aan het einde van 2021 is uitbreiding van een derde Team- en Relatiemanager toegezegd om de groei in 2022 mogelijk te maken. De groei zal met name plaatsvinden op het aantal gedetacheerde praktijkmanagers en de start van de detachering van POH-ouderen. De administratieve ondersteuning is daarom uitgebreid naar 5 dagen per week.

Het jaar 2021 is afgesloten met in totaal 45 medewerkers die gedetacheerd zijn bij circa 100 huisartsen in de regio in 4 verschillende functies: POH GGZ, POH GGZ Jeugd, Praktijkmanager en Wijkmanager. Openstaande vacatures eind 2021: Praktijkmanagement: 74 uur, POH GGZ: 80 uur.

De administratie van Praktijkondersteuning is overgegaan op AFAS. Facturen kunnen nu door afdeling finance via AFAS worden verstuurd. Een groot gedeelte van de documenten is reeds gedigitaliseerd en geborgd in het systeem.

#### *POH-GGZ*

In onderstaande afbeeldingen zijn de trajecten van de POH GGZ over 2021 weergegeven.





Aantal gesloten trajecten



Aantal nieuwe trajecten



### POH-GGZ Jeugd

Zowel in de Gemeente Den Haag als in de Gemeente Leidschendam Voorburg is de pilot POH Jeugd voortgezet. Meer huisartsen hebben aan de Pilot deelgenomen. Eind 2021 zijn 11 medewerkers POH GGZ Jeugd door Hadoks gedetacheerd bij huisartsen in de betreffende gemeentes. Dit zijn 3 medewerkers meer ten opzichte van 2020. Evaluaties hebben aangetoond dat de pilot POH Jeugd als succesvol wordt ervaren en deze zal voortgezet worden in 2022. Gemeente Den Haag heeft besloten dat de POH GGZ Jeugd per 2023 structureel uitgerold gaan worden tot in totaal 10 fte POH GGZ Jeugd.

### Praktijkmanagement

Eind 2021 zijn er 7 Praktijkmanagers gedetacheerd bij 14 huisartspraktijken. In 2020 waren er 5 Praktijkmanagers in dienst bij Hadoks en zij waren gedetacheerd bij 11 verschillende huisartspraktijken (tegenover 1 Praktijkmanager eind 2019).

### Praktijkondersteuning

Praktijkondersteuning B.V. heeft in 2021 een breed aanbod aan deskundigheidsbevordering aangeboden. De Praktijkmanagers hebben hun Lean Green belt certificaat behaald, intervisiebijeenkomsten zijn gestart en de cursus grip op leidinggeven is door een aantal medewerkers gevolgd.

De POH Jeugd en de POH GGZ zijn in groepen van maximaal 8 personen tenminste 4 x bijeengekomen voor intervisie en er zijn in totaal 4 scholingen voor de POH GGZ volwassenen geweest en 2 scholingsdagen voor de POH Jeugd.

## g. HRM

### Holding

Indicator	2020	2021
Gemiddeld aantal medewerkers	29,25	31
FTE aantal	20,89	25,27
Instroom medewerkers	9	4
Aantal FTE	6,84	3,37
Uitstroom medewerkers	3	3
Aantal FTE	1,64	2,1
Ziekteverzuim percentage	8,14	9,47
Ziekmeldingsfrequentie	0,81	0,66

### Acute zorg

Indicator	2020	2021
Gemiddeld aantal medewerkers	110,43	114
FTE aantal	64,13	65,84
Instroom medewerkers:	33	24
Aantal FTE	15,47	16,46
Doorstroom medewerkers:	-	12
Uitstroom medewerkers:	30	24
Aantal FTE	12,53	13,89
Ziekteverzuim percentage	9,42	12,44
Ziekmeldingsfrequentie	1,62	1,86

### Chronische zorg

Indicator	2020	2021
Gemiddeld aantal medewerkers	15,58	18
FTE aantal	8,16	9,67
Instroom medewerkers	7	2
Aantal FTE	3,31	0,63
Uitstroom medewerkers	2	2
Aantal FTE	0,68	1,74
Ziekteverzuim percentage	1,71	1,22
Ziekmeldingsfrequentie	0,48	0,44

### Praktijkondersteuning

Indicator	2020	2021
Gemiddeld aantal medewerkers	36,83	44
FTE aantal	16,24	20,75
Instroom medewerkers	15	10
Aantal FTE	5,91	3,24
Doorstroom medewerkers:	-	1
Uitstroom medewerkers	8	6
Aantal FTE	2,17	1,5
Ziekteverzuim percentage	3,88	6,41
Ziekmeldingsfrequentie	0,82	0,88

### Services / Academie

Indicator	2020	2021
Gemiddeld aantal medewerkers	6,83	7
FTE aantal	1,62	1,84
Instroom medewerkers	0	3
Aantal FTE	0	0,05
Uitstroom medewerkers	3	1
Aantal FTE	0,47	0,01
Ziekteverzuim percentage	1,73	0,50
Ziekmeldingsfrequentie	0,36	0,13

Evenals andere organisaties binnen de zorg heeft Hadoks in 2021 uitdagingen gekend om vacatures te vervullen en de verwachting is dat de komende jaren de arbeidsmarktproblematiek nog veel aandacht zal blijven vragen



Naast het werven van nieuwe collega's, zal 2022 met name in het teken staan van het behouden van medewerkers. In de Acute Zorg kent Hadoks vele vacatures voor triagisten en verpleegkundig specialisten. En bij Praktijkondersteuning blijft het zoeken naar POH-GGZ (Jeugd) en vooral ook naar POH-Ouderen. Om ook aan deze uitdagingen het hoofd te bieden is in 2021 gestart met een FWG-traject waarin functies zijn en worden beschreven en gewogen, met als doel helder beleid te voeren op waardering en beloning van onze medewerkers. In 2022 zal het FWG-traject worden afgerond.

Het ziekteverzuim is significant toegenomen in 2021 bij Acute Zorg, Praktijkondersteuning en de stafafdelingen binnen de Holding. Een deel van dit hoge verzuim vindt zijn oorsprong in de pandemie. Maar bovenal ervaren onze medewerkers een hoge werkdruk wat ook uit het gehouden MedewerkersTevredenheidsOnderzoek en de Risico Inventarisatie en Evaluatie naar voren is gekomen.

## h. ICT

### AFAS

De diverse ontwikkelingen die in AFAS zijn gerealiseerd, worden gerapporteerd onder de desbetreffende organisatieonderdelen. Dit betreft onder andere:

- Administratieve ondersteuning Praktijkondersteuning (urenregistratie, rooster, facturering, integratie met huisartsenadministratie)
- Voorbereiding automatische contractering Chronische Zorgcontracten
- Verder voorbereiden en testen Werving en Selectieproces in AFAS
- Diverse optimalisaties waaronder:
  - Facturering lidmaatschappen
  - Uitbreiding huisartsenportaal met ledenraaddocumenten
  - Single-Sign On en datakoppeling met Qlink en Ismash
  - HR-workflows

Daarnaast is Hadoks een intervisiegroep met andere regio-organisaties die AFAS gebruiken, gestart. Hierin worden ervaring en best practices uitgewisseld.

### Public cloud en werkplekken

In november 2022 heeft Hadoks afscheid genomen van de bij Duvak gehoste Private Cloud. Op deze Private Cloud draaide alleen nog de fileshare, ofwel: onze "Mijn documenten" en H-schijf". Daarnaast maakte Hadoks nog steeds gebruik van de Remote Desktop-werkplekken. Door het toenemend gebruik van Teams en andere moderne Microsoftprogramma's ontstond steeds meer ongemak als gevolg van de scheiding tussen oud en nieuw werken.

Inmiddels zijn alle kantoorgebonden medewerkers voorzien van een persoonlijk device (een surface pro) met naar wens aanvullende voorzieningen (zoals een monitor) ten behoeve van het thuiswerken. Daarnaast werk iedereen vanaf 22 november in de Microsoft 365 omgeving. We kunnen nu maximaal gebruik maken van de geïntegreerde functionaliteiten van o.a. Teams, Outlook, Sharepoint, Onedrive en diverse aanvullende Microsoftprogramma's (zoals ToDo, Tasks en Planner, Forms, Onenote). Uiteraard is onder het credo 'Informationsecurity by design' Informatiebeveiliging in overleg met de coördinator informatiebeveiliging zorgvuldig beoordeeld, vormgegeven en vastgelegd in het MS 365 Governance Document.

### De Digitale Huisarts

#### OPEN

Het project OPEN kende in 2021 drie hoofdactiviteiten

- Afronden Module 1: Technisch aansluiten PGO en Portaal
  - Eind 2021 was meer dan 95% van de aangesloten praktijken technisch aangesloten op een patiëntenportaal én de PGO-infrastructuur
- Module 2: stimuleren van gebruik
  - Met Digisterker en Bibliotheken is onder aanvoering van Hadoks een samenwerking gestart met tot doel de minder digitaal vaardige patiënten een plek te bieden waar zij hun vaardigheden kunnen trainen. Pilot in 2022.
  - Er zijn, samen met Pharos Pharmeon en Pharmapartners, webinars, trainingen en lunchbites voor praktijkmedewerkers georganiseerd
  - Er zijn posters en baliestickers met informatie over en praktijkspecifieke QR-codes met verwijzingen naar het patiëntenportaal ontworpen, gerealiseerd en gedistribueerd.
  - In 2021 hebben in 4 rondes 5 praktijken (bij elkaar dus 20) certificaten en prijzen ontvangen voor het zijn van de snelste stijgers van het kwartaal voor wat betreft het portaalgebruik door patiënten.
  - Via nieuwsbrieven, Hadoks accountmanagement, het praktijkmanagersnetwerk in de regio, de ledenraad en via rechtstreeks contact met praktijken vanuit het OPEN-project, wordt OPEN onder de aandacht gebracht en gehouden bij praktijken.
- Module 5: Pilot met PGO
  - Deze door Hadoks gekozen keuzemodule wordt nog nader voorbereid. Er is nog onduidelijkheid over de gevraagde inspanning dan wel resultaten vanuit het OPEN-programmabureau. Uitvoering in Q2/Q3 2022

#### *Regionaal Preferent HIS & HAPIS*

Op basis van de in de ledenraad van november 2020 vastgestelde plan van aanpak, programma van eisen en préselectiecriteria is in de ledenraad van maart 2021 de shortlist van drie leveranciers gepresenteerd. De projectgroep en de selectiecommissie hebben daarna de ingezonden beantwoording van de RFI uitvoerig beoordeeld. Daarnaast zijn selectiewerkshops gehouden waarin de leveranciers door de selectiecommissie aangeleverde usecases hebben gedemonstreerd. Ook zijn (virtuele) referentiebezoeken gebracht aan bestaande afnemers van de drie leveranciers en is gevraagd naar ervaringen rond implementatie, innovatie, beheer en partnership. Op basis van de volgende 6 hoofdcriteria zijn Pharmapartners (HIS) samen met Topicus (HAPIS) in juli 2021 als voorkeursleverancier aan de ledenraad voorgelegd:

1. Schriftelijke beantwoording Request for Information (RFI)
2. Beoordeling selectiewerkshops
3. Beoordeling referentie bezoeken
4. Vergelijking kosten
5. Preselectie criteria
6. Algemene indruk & beeld van de leveranciers

Na deze ledenraad is de selectiegroep ontbonden en is er een onderhandelingscommissie ingesteld met vertegenwoordiging van huisartsen, leden van de chronische- en acute zorgcommissies en Hadoks-medewerkers van Chronische en Acute Zorg. Samen met een aantal punten van de ledenraad heeft de onderhandelingscommissie een aantal punten voor de onderhandeling meegegeven aan de projectgroep. De projectgroep is vervolgens de gesprekken met Pharmapartners en Topicus gestart om te komen tot een concrete propositie voor de huisartsen. Dit speelde met name voor het HIS, Medicom omdat het HAPIS, VIPlive SpoedEPD al wordt afgenomen door Hadoks

In november 2021 is de onderhandelde propositie voorgelegd aan de ledenraad. Onderdelen van de propositie waren de diverse pakketten, de clusterherindeling, de implementatie, de integratie van Medicom met VIPLive SpoedEPD, het partnership met de leveranciers en de kosten voor de huisartsenpraktijk.

Na deze ledenraad is de projectgroep gestart met de voorbereidingen voor de definitieve contractering. Daar speelt vooral nog de samenloop met de hercontractering van Pharmapartners door de apotheken. De samenwerking met SAHEL is gedurende het selectietraject en de onderhandeling geïntensiveerd. SAHEL (met vertegenwoordiging van Hadoks in het bestuur) en Hadoks sluiten naar verwachting in januari 2022 een samenwerkingsovereenkomst met Pharmapartners voor zowel de apotheken als de huisartsen met eenzelfde looptijd en een zelfde eindtijd voor alle deellovereenkomsten binnen deze samenwerkingsovereenkomst.

#### *Informatiebeveiliging*

In 2021 zijn er 27 incidenten informatiebeveiliging gemeld via Q-base (t.o.v. 24 meldingen in 2020). De meeste meldingen hebben betrekking op de Acute Zorg. Er wordt relatief weinig gemeld over informatiebeveiliging in vergelijking met de andere typen meldingen (VIM e.d.). Het lage aantal en de diversiteit van de meldingen maken het lastig om conclusies te trekken op hoofdlijnen:

- Bij de meeste meldingen is de oorzaak terug te vinden in het gedrag van medewerkers/onjuiste werkwijze. Slechts een melding had betrekking op een kwetsbaarheid in de software.
- Vijf meldingen hadden betrekking op (tijdelijk) te ruime toegang van gebruikers tot (patiënt)gegevens in Hadoks applicaties. De toegang is naar aanleiding van deze meldingen beperkt tot medewerkers/gebruikers voor wie dat noodzakelijk is.
- Bij vier meldingen was sprake van verzending van patiëntgegevens aan een onjuiste ontvanger. Voor verzending van een contactverslag aan de verkeerde huisarts is één overkoepelende melding aangemaakt in Q-base. Dit komt echter wekelijks een aantal keer voor. Oorzaak is dat een medewerker de verkeerde huisarts invoert of de patiënt weet niet wie zijn huisarts is/geeft de verkeerde huisarts door aan de medewerker. Er is in 2021 een proces en een aparte (beveiligde) mailbox ingericht voor de Acute Zorg waar huisartsen melding kunnen maken van een onjuist verstuurd (of niet ontvangen) contactverslag. Naar aanleiding daarvan vindt correctie in Topicus plaats. De verwachting is dat - wanneer koppeling met het ION register is gerealiseerd – dit aantal zal afnemen.
- 13 meldingen kwalificeren als een datalek (d.w.z. persoonsgegevens waren onbedoeld toegankelijk voor personeel of derden). In geen van deze datalekken was melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens vereist omdat het niet waarschijnlijk was dat het datalek een risico opleverde.
- N.a.v. een inzageverzoek van een patiënt bleek oude HAPIS data van voor het jaar 2011 niet meer beschikbaar bij de leverancier. Dit is niet conform de wettelijke bewaartermijn van (destijds) 15 jaar. Er dienen door de systeemeigenaar goede afspraken te worden gemaakt met de leveranciers over het al dan niet verwijderen/overdragen van (patiënt)gegevens bij beëindiging van een overeenkomst. Bij de huidige HAPIS leverancier is nav het incident navraag geweest over de bewaartermijn. Deze gaf aan dat er momenteel nog geen verwijderoptie is en dat zij in opdracht van Hadoks verwijdert (opgenomen in de DAP).

## 6. Financieel (beleid)

Het boekjaar 2021 is afgesloten met een positief geconsolideerd resultaat na belastingen van € 290.117. Ook in 2021 heeft Corona gezorgd voor een financieel effect binnen de Hadoks groep. Hierover zijn goede afspraken gemaakt met de financiers.

De P&C cyclus is beter dan voorgaande jaren neergezet echter is dit nog in ontwikkeling. Het voorgenomen besluit komend jaar in te zetten op herstructurering zal bijdragen aan de rollen, taken en verantwoordelijkheden beter te beleggen in de organisatie.

Op 1 dochteronderneming na, zijn de ondernemingen financieel gezond. Er is ruimte binnen Hadoks Acute Zorg B.V. en Hadoks Chronische Zorg B.V. om het weerstandsvermogen aan te vullen. Een solvabiliteit van 32% op groepsniveau en een current ratio van 1,4 onderschrijven de gezonde financiële situatie.

Het advies vanuit de accountant op het proces voor inkopen en betalen en het personeelsproces zijn gedurende het boekjaar doorontwikkeld. Hiermee zijn de mogelijke risico's geëlimineerd.

Hadoks Acute Zorg B.V.

Heeft een positief resultaat geboekt van € 300.248. Een opbrengst aan zorgprestaties van 15,6 mio en 15,1 bedrijfslasten. Gedurende het jaar zijn kosten voor corona geweest. Echter zijn deze kosten volledig gedekt door de zorgverzekeraars.

Hadoks Chronische Zorg B.V.

Net als voorgaande jaren is er een positief resultaat geboekt van € 368.702. Er is sprake van een toename van ongeveer 6.000 geïnccludeerde patiënten. De bedrijfsopbrengsten bedragen 19 mio en de bedrijfslasten 18,7 mio. Een openstaand BTW dossier is afgehandeld en heeft voor een deel gezorgd voor een financiële last.

Hadoks Holding B.V.

Het enkelvoudige resultaat is een negatief resultaat van € 131.623. Dit ontstaat grotendeels door de meerkosten die gemaakt zijn voor de DagHap. Met de zorgverzekeraar is afgesproken, anders dan voorgaande jaren, dat de resultaten vanuit de DagHap niet meer ten laste of ten gunste mogen komen van Hadoks Acute Zorg B.V.. De meerkosten die gemaakt zijn gedurende 2021 zijn de inzet geweest van een 2<sup>e</sup> arts. Het resultaat ontstaat door een bedrijfsopbrengst van 3,4mio en een bedrijfslast van 3,5 mio.

Hadoks Praktijkondersteuning B.V.

Gedurende 2021 is in overeenstemming met de Raad van Commissarissen besloten te investeren in de groei van de diensten binnen deze entiteit. Daarmee zijn er diverse acties ondernomen die hieraan bijdragen. Er zijn hogere kosten voor vast personeel en zijn de automatiseringskosten hoger omdat de processen zoveel mogelijk

gedigitaliseerd zijn. Met een bedrijfsopbrengst van 2,3mio en een bedrijfslast van 2,5 mio resulteert dit in een verlies van € 184.169. Met een eigen vermogen na resultaat van 762k is dit verlies opgevangen.

Hadoks Services B.V.

Ook dit jaar is er sprake van een verlies van € 63.042. Anders dan voorgaand jaar hebben er wel meer scholingen plaatsgevonden. Anders dan in 2020 is er niet opnieuw gebruik gemaakt van de NOW-regeling. Lagere opbrengsten, en daarmee de verklaring niet kostendekkend tarieven, zorgen voor een tekort aan inkomsten. De tarieven voor de diensten worden naar de toekomst toe meer kostendekkend ingezet. Daarnaast zal er medio 2022 een fusie plaatsvinden tussen Hadoks Services B.V. en Stichting Exploitatie Huisartsen B.V. Dit zal ervoor zorgen dat het (beklemd) vermogen voor deze entiteit weer in de zwarte cijfers komt.

## 7. Bijlage: Jaarverslag Raad van Commissarissen 2021

### Inhoud

<a href="#">1. Samenstelling en taakverdeling RvC</a> .....	29
<a href="#">2. Toezichtvisie RvC</a> .....	31
<a href="#">3. Highlights 2021</a> .....	32
<a href="#">5. Samenwerking en overleg</a> .....	33
<a href="#">6. Activiteiten en besluiten RvC</a> .....	33
<a href="#">Tot slot</a> .....	35

### 1. Samenstelling en taakverdeling RvC

#### Samenstelling

In 2021 zag de samenstelling van de Hadoks RvC er als volgt uit:

- René Smit, voorzitter, remuneratiecommissie (per 1 april 2021)
- Renée Barge, vicevoorzitter, lid commissie kwaliteit en veiligheid
- Erik Pleij, voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid
- Marc Dijkstra, voorzitter auditcommissie
- Marja Appelman (tot 1 juli 2021), remuneratiecommissie
- Souad el Hamdaoui (per 1 juli 2021), lid auditcommissie

#### Gegevens, functies en nevenfuncties RvC

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Aanmerkelijke belangen
De heer René Smit 5-3-1959	voorzitter RvB ZorgSaam, ZorgGroep Zeeuws-Vlaanderen	voorzitter RvT Open Universiteit  lid RvT Vilans  lid RvT perscentrum Nieuwspoort tot 1 september 2021	
Mevrouw Renée Barge 11-12-1960		Lid RvC Dijklander Ziekenhuis  Lid Raad van Toezicht Ipse de Bruggen  Bestuurslid Kinderrevalidatie Fonds Adriaan	



		Lid Algemeen Bestuur Leids Universitair Fonds  Lid RvT Nederlandse Federatie van Kankerpatiënten	
Mevrouw Marja Appel- man	directeur Woningbouw bij het ministerie van Binnen- landse Zaken		
De heer Erik Pleij	Huisarts en praktijkhouder te Alphen aan den Rijn.	Voorzitter van de Stichting Al- phen Op Een Lijn. Stichting ter facilitering van programmati- sche chronische multidiscipli- naire zorg te Alphen aan den Rijn.	
De heer Marc Dijkstra		Lid RvT Stichting De Waarden - bezoldigd  Lid RvT Stichting Pro Senectute - bezoldigd  Lid RvC Hadoks B.V. - bezol- digd  Lid RvT Stichting Zorggroep Limburg - bezoldigd  Lid (en VZ) Bestuur Domus Spi- nozana Foundation – onbezol- digd  Lid (en VZ) Raad van Advies Blossom Books B.V. – onbezol- digd  Lid RvT Stichting Hulphond - onbezoldigd  Part-time CFO van Cergentis B.V. – bezoldigd	100% van LeVignaud B.V. (holding)  55% van Posthuma Part- ners Advies B.V.  23,6% van Blossom Books B.V.  12% van ChefConfit B.V.  21,2% van AiL B.V.  50% van Governance911 B.V.
Mevrouw Souad el Ham- daoui  18-12-1978	Managing director Euro- mast Rotterdam	Lid RvT Conny Janssen Danst Lid RvT Stichting Koninklijke Diergaarde Blijdorp (Audit en Remuneratie commissie) Lid RvT Stichting Touzani Foun- dation	

		Lid RvT Rotterdam Partners-Successor of EDBR/RIA and Rotterdam Tourism board (Remuneratie commissie)	
--	--	--	--

In 2021 is per 1 april, volgens het versneld rooster van aftreden, afscheid genomen van (waarnemend) voorzitter de heer Alfred Roobol en per 1 juli van mevrouw M. Appelman. Door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) is, op voordracht van de RvC, per 1 april 2021 als voorzitter van de RvC de heer R. Smit benoemd. En op 1 juli 2021 is door de AVA, op voordracht van de RvC en de CAR, mevrouw S. el Hamdaoui benoemd tot lid van de RvC. Voor beiden is de werving en selectie door een extern bureau begeleid. Twee commissies, gevormd door leden van de raad van commissarissen, raad van bestuur en leden van het bestuur van de coöperatie hebben de brievenselectie gedaan en selectiegesprekken gevoerd met kandidaten. De OR en CAR hebben bij de selectie en benoeming van de heer Smit een adviserende rol gehad en bij mevrouw el Hamdaoui had de OR een adviserende rol en de CAR maakte gebruik van hun recht tot bindende voordracht van één van de RvC leden.

Beide benoemingen zijn niet geheel volgens procedure gelopen, met name de planning van de betrokkenheid van CAR en OR had beter gekund. Dit is met alle partijen geëvalueerd en hier is lering uit getrokken.

#### *Ontwikkeling, professionaliteit en deskundigheid RvC*

Een leden van de raad van commissarissen werken aan hun professionele ontwikkeling en deskundigheid. Tweejaarlijks voert de raad van commissarissen een zelfevaluatie uit onder, deze vond plaats in 2020 en zal in 2022 opnieuw plaatsvinden. Nieuwe leden van de raad van commissarissen ontvangen een kennisoverdracht en volgen een introductieprogramma waarvan de kennismaking met de raad van bestuur en management, informatie over de sturings- en beheersingsprocessen en het meelopen met een dienst op de huisartsenpost en in een huisartsenpraktijk deel uitmaken.

De raad van bestuur, de raad van commissarissen en het coöperatiebestuur hebben in 2021 tweemaal een gesprek gevoerd rond de samenwerking. Ook heeft in 2021 twee keer een radenmiddag plaatsgevonden, waarin de vijf raden van Hadoks, coöperatiebestuur, raad van commissarissen, raad van bestuur, ondernemingsraad en cliëntenadviesraad elkaar ontmoeten en met elkaar in gesprek gaan aan de hand van een bepaald thema. Dit jaar waren die thema's de digitale huisarts en ouderenzorg.

## 2. Toezichtvisie RvC

### 1) Uitgangspunten toezichthouden / relatie bestuur

Besturen en toezicht houden zijn twee verschillende rollen, maar wel met dezelfde maatschappelijke functie en doelstelling van Hadoks als uitgangspunt. De RvC heeft als belangrijkste taak om aan eenieder die belang heeft bij Hadoks (i.e. alle stakeholders) aanvullende zekerheid te verschaffen over de kwaliteit van besturing en beheersing en over de doelmatige realisatie van de doelstellingen van Hadoks. De RvC doet dit vanuit een onafhankelijke positie. In haar visie op toezicht onderschrijft de RvC uiteraard de generieke zorgbrede governancecode en past men de uitgangspunten van deze code toe.

### 2) Kerntaken Raad van Commissarissen Hadoks

In de basis heeft elk toezichthoudend orgaan altijd 3 taken:

1. Werkgever van de leden van de RvB
2. Controlerend en toezichthoudend: de RvC houdt integraal toezicht op de realisatie van de missie, visie en doelstellingen van Hadoks. RvC volgt proactief de effecten van de bedrijfsactiviteiten op de primaire



doelgroep, de huisartsen in de regio “Groot Den Haag”, en als vertaalslag daarvan de effecten op iedereen die als patiënt, klant of samenwerkingspartner met Hadoks te maken heeft.

Daarbij worden drie principes gehanteerd: doen we de goede dingen, doen we die dingen goed en ten slotte het toezien op veiligheid en kwaliteit van zorg en de afweging of het patiëntbelang voldoende wordt gediend.

3. Adviserend. RvC treedt op als strategisch adviseur en klankbord voor de RvB en de organisatie Hadoks. De toegevoegde waarde van RvC is het waarborgen - voor zowel de aangesloten huisartsen als de patiënt - van de continuïteit van Hadoks, financieel en kwalitatief.

### 3) Toezichtvisie RvC – algemeen

Hieronder beschrijft de RvC hoe zij concreet toezicht houdt op de RvB, de besturing en het functioneren van Hadoks.

“Hadoks is verbindend, vooruitstrevend en vakkundig”. Met deze kernwaarden van Hadoks voert – dus ook de RvC – zijn taak uit.

- De RvC vertegenwoordigt de externe samenleving en de rechtstreeks belanghebbende, de patiënt. Gevoel hebben voor wat er speelt in de organisatie en de cultuur ervaren is daarom van belang voor goed toezicht. Dit betekent dat naast aandacht voor de harde kant, de focus van toezicht ook ligt op cultuur en gedrag en op de positie van de patiënt hierin.
- Er wordt gehandeld vanuit een grondhouding van onderling vertrouwen binnen de RvC én vertrouwen naar de RvB en de aandeelhouders van Hadoks, vertegenwoordigd door het Coöperatiebestuur
- De RvC houdt proactief toezicht en is daarbij niet terughoudend, zonder echter op de stoel van het bestuur te zitten. De Raad verstaat hieronder dat men met het bestuur vooruitkijkt, op de hoogte is en tijdig indien nodig maatregelen treft. Goed luisteren voordat gehandeld wordt is hierbij uitgangspunt
- De RvC vindt open communicatie en informatie een belangrijke voorwaarde voor goed toezicht. Daarom onderhoudt zij goede contacten met interne belanghebbenden als Coöperatiebestuur, Ondernemingsraad en Cliëntenraad en met externe belanghebbenden waar nodig
- Om transparantie te bevorderen heeft de Raad een aantal documenten opgesteld dat nadere invulling geeft aan het kader van de Raad, zoals Reglement RvC, een informatieprotocol en een rooster van af treden
- De RvC onderwerpt zijn eigen functioneren aan kritische zelfreflectie en draagt zorg voor haar eigen scholing en ontwikkeling.

### 3. Highlights 2021

Naast bovengenoemde meer generieke invulling heeft de RvC zich in 2021 op de volgende onderwerpen gefocust:

1. Covid pandemie  
Ook in 2021 had de covid-pandemie grote invloed op de organisatie. Uiteraard in de acute zorg, waar gedurende een groot deel van het jaar de opschaling en het huisartsen—rampenopvangplan (HAROP) acties was. Maar ook voor andere medewerkers, kantoorpersoneel, gedetacheerd personeel in de huisartsenpraktijk had de pandemie grote gevolgen, zoals het vele thuiswerken. Tijdens de overleggen met de bestuurders is hier uitgebreid aandacht aan besteed. En is nadrukkelijk aandacht besteed aan de risico's die de pandemie voor de organisatie met zich meebracht: kwaliteit van zorg, financiële risico's, welbevinden en gezondheid medewerkers en de relatie met de aangesloten huisartsen en de ketenpartners.
2. Hadoks 'Huis op Orde'.  
Toezicht is gehouden op de ontwikkelingen en het plan van aanpak in het kader van Hadoks op orde. Wegens bestuursperikelen vlak na de fusie en de covid pandemie is de interne organisatie van Hadoks

nog niet dermate op orde dat er een effectieve, efficiënte en optimale bedrijfsvoering plaats vindt en daarmee de service organisatie kan zijn die het wil zijn.

Met de komst van het nieuwe (interim)RvB en haar opdracht gaat komend jaar afgerond worden hetgeen we ooit bij de ontstaansfusie samen aan voordelen hadden uitgewerkt. Tevens wordt de bestendige besturing van Hadoks voor de toekomst ter hand genomen

3. Soepel functioneren van de 'driehoek' RvB – CB – RvC en elkaar daarin versterken
4. Versterken / borgen van Risk Management binnen Hadoks  
Zowel op het gebied van kwaliteit van zorg, de ICT, HR beleid als de financiële organisatie is professioneel Risk Management – en de daaraan gekoppelde processen - een thema wat nog verder ontwikkeld dient te worden. In 2021 is hier extra aandacht voor geweest, onder andere in de auditcommissie, in het kader van de ISO en NEN certificering die Hadoks in 2023 hoopt te behalen.
4. Eind 2021 heeft Gos de Vries, lid Raad van Bestuur, te kennen gegeven Hadoks per 1 februari 2022 te verlaten. Als RvC hebben we dit moment aangegrepen om de inrichting van de organisatie, waaronder de Raad van Bestuur en het Managementteam, te evalueren en op een juiste manier opnieuw in te richten. Hiertoe hebben we het 'net opgehaald' bij het coöperatiebestuur, het MT, de CAR en de OR en besloten om in 2022 een interim bestuurder aan te stellen met als opdracht om
  - a. het fusie-en integratieproces af te ronden met als resultaat een wendbare organisatie die inspeelt op veranderingen en patiëntenzorg en dienstverlening aan huisartsen continu verbetert
  - b. Hadoks intern op orde te brengen, borgen van bedrijfscontinuïteit met focus op meer kostenefficiëntie in bedrijfsprocessen en –systemen
  - c. intern leiderschap te versterken en medewerkers te motiveren zich blijvend te ontwikkelen, zodat hun expertise een bijdrage levert aan innovatie en vernieuwing
  - d. Een breed gedragen plan op te stellen en te implementeren, gericht op meer klantgericht werken ten behoeve van optimale ondersteuning van de aangesloten huisartsen
  - e. In opdracht van RvC en samen met Voorzitter RvB een voorstel uit te werken voor de toekomstige structuur en cultuur van Hadoks Holding en dochters waarbij medewerkers zich verbonden voelen met elkaar, samenwerking gestimuleerd wordt en middelmanagement optimaal mee wordt genomen bij besluitvormingsprocessen

## 5. Samenwerking en overleg

### *Samenwerking met het coöperatiebestuur en de raad van bestuur*

De samenwerking binnen de 'driehoek' RvC, CB/AVA en RvB is nog niet vanzelfsprekend. In 2021 heeft er tweemaal een bijeenkomst plaatsgevonden om elkaars taken en verantwoordelijkheden beter te begrijpen en afspraken te maken over hoe we met elkaar willen samenwerken. Dit is, zeker in de bijeenkomst van oktober 2021, in een open, prettige en constructieve sfeer verlopen.

### *Periodiek overleg met de ondernemingsraad en cliëntenadviesraad*

In 2021 is een afvaardiging van de RvC twee keer aanwezig geweest bij een algemene gang van zaken overleg met de ondernemingsraad.

Ook is het de bedoeling dat er periodiek overleg met de cliëntenadviesraad plaats vindt. In 2021 verliep de samenwerking met de CAR niet geheel soepel. Begin 2022 zijn er twee leden van de CAR afgetreden en zijn er in overleg met de RvC niet samenwerkingsafspraken gemaakt. Ook is de een van de RvC leden, Souad el Hamdaoui, vast aanspreekpunt geworden.

## 6. Activiteiten en besluiten RvC

De raad heeft in 2021 zes keer vergaderd, in de regel in aanwezigheid van de RvB. Eenmaal in de aanwezigheid van de externe accountant. En daar waar relevant per onderwerp in aanwezigheid van medewerkers van

Hadoks. De raad van commissarissen heeft in 2021 de volgende besluiten genomen en goedkeuring verleend aan de (voorgenomen) besluiten van de raad van bestuur:

Besluitenlijst RvC 2021
De RvC keurt het verslag en de actielijst van de vergadering van 26 oktober 2021 goed.
De RvC gaat akkoord met de volgende begrotingen van de Holding, Acute Zorg, Chronische Zorg, Praktijkondersteuning en Services
De RvC stemt in met het voorstel voor de projectkalender.
De RvC keurt het verslag en de actielijst van de vergadering van 16 juni 2021 goed.
De RvC is akkoord met de opdracht: CCT-HAP opvangen extra vraag HAPs – Projectbeschrijving SiRM.
Per 2019 is BTW afgedragen door de RvC leden over het ontvangen vacatiegeld, terwijl dit niet hoefde. De BTW kan teruggevraagd worden. De RvC besluit dit niet met terugwerkende kracht te doen
De RvC keurt de jaarstukken 2020 goed
De RvC keurt het verslag en de actielijst van de vergadering van 12 mei 2021 goed
De RvC gaat akkoord met het onderbrengen van SEH onder de holding van Hadoks. Zij zullen het toezicht hierop voeren.
Concept notulen worden eerst naar de RvB gestuurd. Na hun redactieslag gaan de notulen naar de RvC
De notulen van de vergadering van 15 februari worden vastgesteld.
Vast agendapunt wordt: terugkoppeling vanuit de verschillende RvC commissies
Het verslag en de actie- en besluitenlijst van de RvC d.d. 3 december 2020 wordt vastgesteld zoals besproken.
De RvC is akkoord met deelname van Hadoks aan de pilot toekomstbestendige acute zorg.
De RvC is akkoord met ondersteuning van de werving en selectie van de vacature die ontstaat per 1 juli 2021 door TEN. RB en MD blijven vanuit de RvC aanspreekpunt.

### Remuneratiecommissie

De commissie voert het overleg met de raad van bestuur over het functioneren, de samenwerking en de arbeidsvoorwaarden. In 2021 heeft de commissie drie keer met de leden van de RvB afzonderlijk en gezamenlijk gesproken. Een belangrijk aspect was daarbij de onderlinge samenwerking en taakverdeling.

De raad van commissarissen heeft op basis van de Wet normering topinkomens (WNT) vastgesteld wat de maximale bezoldiging voor de raad van bestuur is en de maximale vergoeding voor de raad van commissarissen. Zowel de beloning van de raad van bestuur als die van de raad van commissarissen ligt binnen de maxima van de WNT, respectievelijk binnen het advies van de NVTZ.

### *Auditcommissie*

De commissie overlegt met de raad van bestuur over financiën, bedrijfsvoering, risicomanagement en ICT & eHealth.

De commissie kwam in 2021 driemaal bijeen. De belangrijkste onderwerpen:

- financiële consequenties van de covid-19 pandemie;
- begroting 2022, jaarrekening 2020 en overleg met de accountant;
- de periodieke financiële rapportages, analyses en liquiditeitsbeheer zijn in 2021 besproken en bekeken hoe dit verder geprofessionaliseerd kan worden;
- voortgang van ICT projecten: één HIS en OPEN;

### *Commissie kwaliteit en veiligheid*

De commissie overlegt met de raad van bestuur over het kwaliteitsbeleid, het kwaliteitsmanagementsysteem en patiëntveiligheid.

De commissie kwam in 2021 driemaal bijeen. De belangrijkste onderwerpen die besproken zijn:

- verbeteren proces rapporteren (P&C cyclus)
- NEN en ISO certificering
- informatiebeveiliging
- de gevolgen van de covid-19 pandemie en de borging van de continuïteit en kwaliteit van zorg.

## Tot slot

De raad van commissarissen dankt de medewerkers, de huisartsen en directie voor hun inzet in uiterst lastige omstandigheden. Covid heeft veel gevraagd van een organisatie die als eerste in geval van crisis en problemen wordt aangesproken.

Namens de raad van commissarissen

Den Haag, 21 juni 2022

René Smit, voorzitter

**INHOUDSOPGAVE**

**Pagina**

**5.1 Jaarrekening 2021**

5.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2021	1
5.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2021	2
5.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021	3
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	4
5.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2021	13
5.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	19
5.1.7	Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2021	20
5.1.8	Vaststelling en goedkeuring	26

**5.2 Overige gegevens**

5.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	27
5.2.2	Nevenvestigingen	27
5.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	28

## 5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2021  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-21 €	31-dec-20 €
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	643.564	685.475
Totaal vaste activa		<u>643.564</u>	<u>685.475</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Debiteuren en overige vorderingen	2	3.051.281	2.411.607
Liquide middelen	3	6.896.760	6.888.179
Totaal vlottende activa		<u>9.948.041</u>	<u>9.299.786</u>
<b>Totaal activa</b>		<u>10.591.605</u>	<u>9.985.261</u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Kapitaal	4	18.000	18.000
Statutaire reserves		1.816.286	1.700.207
Algemene en overige reserves		<u>1.557.635</u>	<u>1.383.598</u>
Totaal groepsvermogen		3.391.921	3.101.805
<b>Vorzieningen</b>	5	99.430	81.596
<b>Kortlopende schulden</b>			
In tarieven te verrekenen resultaat Acute Zorg	6	208.190	708.806
Verrichtingen nog in tarieven te verrekenen	7	3.250.735	2.479.631
Overige kortlopende schulden	8	<u>3.641.329</u>	<u>3.613.422</u>
Totaal kortlopende schulden		7.100.254	6.801.859
<b>Totaal passiva</b>		<u>10.591.605</u>	<u>9.985.261</u>

5.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2021

	Ref.	2021 €	2020 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	11	36.395.499	31.620.272
Overige bedrijfsopbrengsten	12	1.377.515	1.124.678
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>37.773.013</u>	<u>32.744.950</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	13	13.077.157	12.343.403
Afschrijvingen op materiële vaste activa	14	163.808	149.813
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	15	19.280.883	16.598.583
Overige bedrijfskosten	16	4.942.679	4.325.174
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<u>37.464.527</u>	<u>33.416.973</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		308.487	-672.023
Financiële baten en lasten	17	-12.708	-1.841
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>		<u>295.778</u>	<u>-673.864</u>
Vennootschapsbelasting	18	5.661	0
<b>RESULTAAT NA BELASTING</b>		<u>290.117</u>	<u>-673.864</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2021</u>	<u>2020</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Statutaire reserves		-184.169	-49.269
Algemene reserves		174.037	-10.784
Reserve aanvaardbare kosten		300.248	-613.811
		<u>290.117</u>	<u>-673.864</u>

## 5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2021

	Ref.	2021		2020	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			308.487		-672.023
Resultaat verwerving deelnemingen			0		0
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	14	163.808		149.813	
- mutaties voorzieningen	5	17.834		11.329	
			181.642		161.142
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	-639.674		-17.715	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	6, 7, 8	298.395		957.962	
			-341.278		940.247
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			148.850		429.366
Ontvangen interest	17	0		973	
Betaalde interest	17	-12.708		-2.814	
Betaalde vennootschapsbelasting	18	-5.661		0	
			-18.369		-1.841
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			130.481		427.525
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-121.897		-263.380	
Verwervingen materiële vaste activa deelnemingen	1	0		0	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-121.897		-263.380
<b>Mutatie geldmiddelen</b>					
			8.581		164.145
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		6.888.179		6.724.034
Stand geldmiddelen per 31 december	3		6.896.760		6.888.179
Mutatie geldmiddelen			8.581		164.145



## **5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING**

### **5.1.4.1 Algemeen**

#### ***Algemene gegevens en groepsverhoudingen***

Hadoks Holding B.V. is statutair (en feitelijk) gevestigd te 's-Gravenhage op het adres President Kennedylaan 15, is geregistreerd onder KvK-nummer 27309452 en is opgericht op 1 januari 2019.

De belangrijkste activiteiten zijn het bevorderen en organiseren van patiëntgerichte en kwalitatief hoogwaardige (eerstelijns) gezondheidszorg, in het bijzonder huisartsenzorg, in de regio Haaglanden.

Hadoks Holding B.V. staat aan het hoofd van de Hadoks-groep.

De Hadoks-groep bestaat uit:

- Hadoks Holding B.V.;
- Hadoks Acute Zorg B.V.;
- Hadoks Chronische Zorg B.V.;
- Hadoks Praktijkondersteuning B.V.;
- Hadoks Services B.V..

#### ***Verslaggevingsperiode***

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

#### ***Continuïteitsveronderstelling***

Deze jaarrekening is 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 2020 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2021 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.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van zorginstelling Hadoks Holding B.V. zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de zorginstelling als de geconsolideerde maatschappijen van de zorginstelling.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van zorginstelling Hadoks Holding B.V.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon.

Onderstaande rechtspersonen zijn volledig in de jaarrekening betrokken:

	<b>Vestigingsplaats</b>	<b>Belang</b>
- Hadoks Holding B.V.	's-Gravenhage	100%
- Hadoks Acute Zorg B.V.	's-Gravenhage	100%
- Hadoks Chronische Zorg B.V.	's-Gravenhage	100%
- Hadoks Praktijkondersteuning B.V.	's-Gravenhage	100%
- Hadoks Services B.V.	's-Gravenhage	100%

##### **Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen**

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

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

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

## 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, de resultatenrekening en het 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 met zich meebrengen, 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 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 in de jaarrekening vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Hadoks Holding B.V..

## 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### **Materiële vaste activa**

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: 10-20 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10-20 %.
- Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa: 0 %.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Daarbij wordt (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, dan maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt. De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden. 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.

##### **Eigen vermogen**

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Statutaire, Wettelijke en Overige reserve.

##### **Kapitaal**

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de vennootschap ingebracht kapitaal.

##### **Statutaire reserve**

Worden aangehouden voor een bepaalde bestemming op grond van een statutair voorschrift.

##### **Wettelijke reserve**

Dit deel van het eigen vermogen dient op grond van wet- en regelgeving aanwezig te zijn en is niet uitkeerbaar aan aandeelhouders.

##### **Algemene en Overige reserve**

Zijn vrij uitkeerbaar aan de aandeelhouders en worden gevorm door de resultaten van de onderneming.

##### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

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

##### **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De omvang van de voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. In de berekening is rekening gehouden met CAO bepalingen en de blijfkans en de leeftijd van medewerkers.

##### **Schulden**

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

## 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.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden en waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

#### **Opbrengsten**

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

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

## 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### **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.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d. ) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd 'Voorzieningen'. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

## **Pensioenen**

Hadoks Holding B.V. heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Hadoks Holding B.V. betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (de verhouding tussen het vermogen en de waarde van de pensioenverplichtingen) dit toelaat.

Ultimo december 2021 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 106,6%. Het vereiste niveau van de beleidsdekkingsgraad is 121,4%. PFZW heeft in januari 2020 een herstelplan opgesteld voor De Nederlandsche Bank. Dit herstelplan gaat uit van een toereikend herstel van de beleidsdekkingsgraad ultimo 2027.

Het herstel van de dekkingsgraad wordt gerealiseerd door:

- een verhoging van de premie met een premieopslag van 2%-punt gedurende de herstelperiode. Deze opslag is bedoeld om de dekkingsgraad sneller te laten herstellen en op termijn terug te keren naar een financiële positie waarin het weer mogelijk is om de pensioenen te verhogen (indexeren).
- het niet volledig verhogen van de pensioenen gedurende de uitvoering van het herstelplan. Volgens de wettelijke eisen kan (geleidelijk) verhogen pas vanaf een dekkingsgraad van 110%. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 130% kan PFZW volledig indexeren. Het indexeren van de pensioenen heeft echter wel tot gevolg dat het herstel langzamer gaat. Als PFZW niet tijdig uit herstel komt, dan kan het nog het indexatiebeleid aanpassen (door bijvoorbeeld later te indexeren).

Volgens de officiële regels moet PFZW de pensioenen verlagen als de actuele dekkingsgraad op 31 december 2020 lager zou zijn dan 104,3%. In verband met de coronacrisis is deze norm verlaagd tot 90%. Aan deze norm wordt op ultimo april 2022 voldaan (103,8%).

Het bestuur van PFZW heeft besloten om de pensioenpremie te verhogen in twee stappen: per 1 januari 2021 met 1,5 procentpunt en per 1 januari 2022 met 0,8 procentpunt. De premie voor het arbeidsongeschiktheidspensioen blijft gelijk. Hadoks Holding B.V. 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. Hadoks Holding B.V. heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.



## 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 en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht.

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

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 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 de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	256.762	295.048
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	386.802	390.496
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	0	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<u><u>643.564</u></u>	<u><u>685.475</u></u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u><b>2021</b></u>	<u><b>2020</b></u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	685.475	571.838
Bij: inbreng deelnemingen	0	0
Bij: investeringen	121.897	263.380
Af: afschrijvingen	163.808	149.743
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>643.564</u></u>	<u><u>685.475</u></u>

**Toelichting:**

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

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

**2. Debiteuren en overige vorderingen**

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.603.228	920.024
Voorziening dubieuze debiteuren	-146.317	-72.030
Overige vorderingen:		
Vordering op groepsmaatschappijen	0	0
R/C Hadoks Cooperatie	101.411	115.622
Waarborgsommen	2.804	2.774
Nog te verrekenen bedragen Vital Health	-10.484	-10.484
Overige vorderingen	172.929	84.668
Vooruitbetaalde bedragen:		
Vooruitbetaalde vennootschapsbelasting	0	18.263
Overige vooruitbetaalde bedragen	42.982	103.500
Nog te ontvangen bedragen:		
Nog te factureren omzet	759.288	126.455
Nog te verrekenen in tarieven (Daghap)	185.633	104.215
Overige nog te ontvangen bedragen	339.805	1.018.600
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>3.051.281</u>	<u>2.411.607</u>

**Toelichting:**

De totale post 'debiteuren en overige vorderingen' neemt toe en wordt veroorzaakt door de hoge debiteurenpositie. Dit komt voort uit Hadoks Acute Zorg B.V. waar de declaraties van de maand december later hebben plaatsgevonden dan gebruikelijk.

**3. Liquide middelen**

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-21</u>	<u>31-dec-20</u>
	€	€
Bankrekeningen	6.892.759	6.883.490
Kassen	4.070	6.068
Kruisposten	-69	-1.379
Totaal liquide middelen	<u>6.896.760</u>	<u>6.888.179</u>

**Toelichting:**

Binnen het totaal van de liquide middelen is een garantstelling van € 42.210 opgenomen. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 4. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-21	31-dec-20
	€	€
Kapitaal	18.000	18.000
Wettelijke reserves	1.816.286	1.700.207
Algemene en overige reserves	1.557.635	1.383.598
Totaal groepsvermogen	<u>3.391.921</u>	<u>3.101.805</u>

## Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2021
	€	€	€	€
Kapitaal	18.000	0	0	18.000
Totaal kapitaal	<u>18.000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>18.000</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2021
	€	€	€	€
Wettelijke reserves				
WR deelneming Hadoks Praktijkondersteuning B.V.	946.162	-184.169	0	761.993
WR deelneming Hadoks Acute Zorg B.V.	754.045	300.248	0	1.054.293
Totaal wettelijke reserves	<u>1.700.207</u>	<u>116.079</u>	<u>0</u>	<u>1.816.286</u>

## Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2021
	€	€	€	€
Algemene reserves				
Algemene reserves	1.383.598	174.037	0	1.557.635
Totaal algemene en overige reserves	<u>1.383.598</u>	<u>174.037</u>	<u>0</u>	<u>1.557.635</u>

## Toelichting:

Het resultaat van Hadoks Acute Zorg B.V is € 300.249, Hadoks Services B.V. € - 63.042, Hadoks Chronische Zorg B.V € 368.702 en Hadoks Praktijkondersteuning € -184.169. Alle resultaten van de deelnemingen zijn geelimineerd.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 5. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-21	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-21
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	81.596	19.954	-2.120	0	99.430
Totaal voorzieningen	<u>81.596</u>	<u>19.954</u>	<u>-2.120</u>	<u>0</u>	<u>99.430</u>

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

	31-dec-21
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.777
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	94.793
hiervan > 5 jaar	56.883

**Toelichting per categorie voorziening:**

De voorziening voor jubileumverplichtingen betreft een reservering voor uitgestelde beloningen betaalbaar op termijn (langer dan één jaar onder de voorwaarde van een voortdoring van het dienstverband). De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde van de verplichtingen uit hoofde van de CAO-regeling Huisartsenzorg inzake jubileumuitkeringen. De voorziening is op individueel niveau bepaald.

## 6. In tarieven te verrekenen resultaat Acute Zorg

De specificatie is als volgt:	t/m 2018	2019	2020	2021	totaal
	€	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	367	708.439	0	0	708.806
In tarieven te verrekenen resultaat boekjaar	0		0	245.388	245.388
Correcties voorgaande jaren	0	0	0		0
Verrekend	0	-746.007	0	0	-746.007
Subtotaal mutatie boekjaar	0	-746.007	0	245.388	-500.619
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>367</u>	<u>-37.568</u>	<u>0</u>	<u>245.388</u>	<u>208.189</u>
				€	€
				€	€
Waarvan gepresenteerd als:					
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort				0	0
- schulden uit hoofde van financieringoverschot				-208.189	-708.806
				<u>208.189</u>	<u>708.806</u>

**Toelichting:**

In bovenstaande opstelling is per boekjaar weergegeven welk bedrag is toegevoegd en verrekend dient te worden middels een verlaging van de tarieven in opvolgende jaren of is onttrokken en verrekend dient te worden middels een verhoging van de tarieven in opvolgende jaren. Dit betreft een schuld van Hadoks Acute Zorg B.V..

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## 7. Verrichtingen nog in tarieven te verrekenen

De specificatie is als volgt:	t/m 2018	2019	2020	2021	totaal
	€	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	548.965	849.027	1.081.639	0	2.479.631
In tarieven te verrekenen resultaat boekjaar	0	0	0	1.228.256	1.228.256
Correcties voorgaande jaren	0	0	0	0	0
Verrekeningen	-105.687	-351.465	0	0	-457.152
Subtotaal mutatie boekjaar	-105.687	-351.465	0	1.228.256	771.104
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>443.278</b>	<b>497.562</b>	<b>1.081.639</b>	<b>1.228.256</b>	<b>3.250.735</b>
				<b>31-dec-21</b>	<b>31-dec-20</b>
				€	€
Waarvan gepresenteerd als:					
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort				0	0
- schulden uit hoofde van financieringoverschot				-3.250.735	-2.479.631
				<u>3.250.735</u>	<u>2.479.631</u>

**Toelichting:**

In bovenstaande opstelling is per boekjaar weergegeven welk bedrag is toegevoegd en verrekend dient te worden middels een verlaging van de tarieven in opvolgende jaren of is onttrokken en verrekend dient te worden middels een verhoging van de tarieven in opvolgende jaren. Resultaten uit 2018 worden verrekend in de tarieven over 2019, 2020 in 2021 en in 2022. Vervolgens is op de regel verrekeningen aangegeven welk bedrag middels een aanpassing van de tarieven in mindering is gebracht op het saldo nog in tarieven te verrekenen. Dit betreft een schuld van Hadoks Chronische Zorg B.V..

€ €

## 8. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:	31-dec-21	31-dec-20
	€	€
Crediteuren	857.112	1.477.592
Belastingen en premies sociale verzekeringen	569.173	519.558
Schulden terzake pensioenen	77.381	27.087
Nog te betalen salarissen	22.766	21.147
Overige schulden:		
Honorarium	434.631	388.057
Nog te betalen kosten:		
Nog af te rekenen Jeugdwet	36.214	36.214
BTW	7.503	41.236
LSP subsidie verplichting	75.061	77.239
Overige nog te betalen bedragen	813.475	300.583
Vooruitontvangen opbrengsten:		
Vakantiegeld	361.019	356.235
Vakantiedagen	378.889	336.357
Overige overlopende passiva:		
Ziekengeldverzekering	8.106	32.115
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>3.641.329</b>	<b>3.613.422</b>

**Toelichting:**

Op de post totaal overige kortlopende schulden is er een minimale toename zichtbaar. Per saldo ontstaat dit grotendeels door een afname van de post crediteuren wat ontstaat door tijdige verwerking en betaling van de crediteurenfacturen en door een toename op de post nog te betalen bedragen die gevoed wordt vanuit Hadoks Chronische Zorg B.V.. Dit betreft een ontvangen voorschot van de zorgverzekeraars voor de Ouderenzorg die nog terugbetaald moet worden.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 9. Financiële instrumenten

#### Algemeen

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

De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

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

#### Toelichting:

#### Fiscale eenheid vennootschapsbelasting en omzetbelasting

Hadoks Holding B.V. maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid voor zowel de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting met alle aan Hadoks verbonden instellingen (Hadoks Acute Zorg B.V., Hadoks Chronische Zorg B.V., Hadoks Praktijkondersteuning B.V. en Hadoks Services B.V.) en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.

#### Hadoks Acute Zorg B.V.:

##### Huurovereenkomsten

Er zijn huurovereenkomsten op naam van de besloten vennootschap gesloten voor de volgende locaties:

- HMC Westeinde Ziekenhuis ('s-Gravenhage / huur per 31-12-2021 bedraagt € 2.146 p/m).
- Haga Ziekenhuis ('s-Gravenhage / huur per 31-12-2021 bedraagt € 6.586 p/m). Tijdelijke Covid post € 3.303 p/m
- HMC Antoniushove ('s-Gravenhage/ huur per 31-12-2021 bedraagt € 1.297 p/m).
- HMC Antoniushove ('s-Gravenhage/ huur per 31-12-2021 bedraagt € 678 p/m).

##### Leaseovereenkomsten

Per 1-12-2020 is een nieuwe overeenkomst gesloten voor 4 ambulances bij van Mossel voor een bedrag van € 6.832 p/m.

De lease overeenkomst is aangegaan voor 5 jaar.

##### Huurverplichting Hadoks Holding B.V.

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt ca. € 256.000. De resterende looptijd van de huurcontracten eindigen ultimo 2026.

## 5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>				
- aanschafwaarde	402.183	890.061	0	1.292.244
- cumulatieve afschrijvingen	107.205	499.564	0	606.769
Boekwaarde per 1 januari 2021	<u>294.978</u>	<u>390.497</u>	<u>0</u>	<u>685.475</u>
- investeringen	0	121.897	0	121.897
- afschrijvingen	38.216	125.592	0	163.808
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0
Boekverlies desinvestering	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>				
.aanschafwaarde	0	0	0	0
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-38.216</u>	<u>-3.695</u>	<u>0</u>	<u>-41.911</u>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
- aanschafwaarde	402.183	1.011.958	0	1.414.141
- cumulatieve afschrijvingen	145.421	625.156	0	770.577
Boekwaarde per 31 december 2021	<u>256.762</u>	<u>386.802</u>	<u>0</u>	<u>643.564</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	10-20%	10-20%	0,0%	



## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## BATEN

## 11. Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	16.488.580	15.603.821
Nacalculatie en financieringsverschillen	743.054	94.621
	<u>17.231.634</u>	<u>15.698.442</u>
Opbrengsten Jeugdwet	292.375	285.725
Bruto omzet DBC's:		
Bruto omzet DM	9.008.782	9.222.556
Bruto omzet VRM-HVZ	2.485.508	2.026.830
Bruto omzet VRM-VVR	3.897.918	3.406.499
Bruto omzet COPD	985.728	898.110
Bruto omzet Astma	1.216.285	1.018.802
Bruto omzet Ouderenzorg	2.131.933	0
Bruto omzet voorgaand boekjaar	-105.518	23.961
Omzet Hartfalen	39.063	19.921
Omzet Teleconsultatie	289.332	0
Omzet Leefstijl	150.715	101.065
	<u>20.099.746</u>	<u>16.717.744</u>
Nog in tarieven te verrekenen	-1.303.324	-1.081.639
Nog in tarieven te verrekenen ICT component	75.068	0
	<u>18.871.490</u>	<u>15.636.105</u>
Totaal	<u><u>36.395.499</u></u>	<u><u>31.620.272</u></u>

**Toelichting:**

De toename op bruto omzet op de DBC's ontstaat onder andere door ca. 4.400 meer geïncludeerde patiënten en de gecontracteerde ouderenzorg.

## 12. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Overige opbrengsten:		
Doorbelaste salariskosten	90.118	25.397
Doorbelaste ICT ouderenzorg	0	141.276
Bijdragen derden	0	35.706
Inzet praktijkmanagement	87.963	56.396
Overige opbrengsten	627.985	454.193
Opbrengst Scholingen	382.170	129.280
Opbrengst PAM	28.345	36.495
Opbrengst klachtenregeling	18.160	19.120
Project Healthy Heart	2.774	23.700
Project Juiste Zorg op de juiste plek (JZOJP)	140.000	100.000
Diverse baten	0	103.115
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	<u><u>1.377.515</u></u>	<u><u>1.124.678</u></u>

**Toelichting:**

Het totaal aan overige bedrijfsopbrengsten is toegenomen en ontstaat door een hogere post overige opbrengsten gevoed vanuit de Hadoks Acute Zorg B.V. en ontstaat door doorbelaste salariskosten DagHap.

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 13. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Lonen en salarissen	8.991.542	8.072.718
Sociale lasten	1.290.950	1.271.829
Pensioenpremies	828.380	701.440
Andere personeelskosten:		
Personeelsverzekeringen	289.072	240.899
Ontvangen ziekengeld	-275.282	-423.926
Overige personeelskosten	471.074	281.087
Subtotaal	<u>11.595.736</u>	<u>10.144.047</u>
Personeel niet in loondienst	1.155.806	1.787.702
Bestuurskosten	325.614	411.653
Totaal personeelskosten	<u><u>13.077.157</u></u>	<u><u>12.343.403</u></u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>122</u>	<u>114</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

**Toelichting:**

De totale personeelskosten nemen toe en ontstaat grotendeels door hogere lonen en salarissen wat ontstaat door de CAO verhoging.

## 14. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	163.808	149.813
Totaal afschrijvingen	<u>163.808</u>	<u>149.813</u>

**Toelichting:**

Geen bijzonderheden

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 15. Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Facilitaire vergoeding Huisartsen	179.045	151.568
Facilitaire vergoeding POH GGZ Jeugd	60.477	103.934
Vacatiegelden EKC/Consulenten	60.019	76.782
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake T2DM	7.246.833	7.645.373
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake HVZ	1.626.194	1.340.157
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake VVR	2.353.830	2.094.151
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake COPD	631.345	608.492
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake Astma	817.162	691.868
Honoraria huisartsen en ketenpartners inzake Hartvalen en Leefstijl	191.727	101.706
Honoraria huisartsen en ketenpartner Ouderenzorg	1.906.832	0
Honoraria huisartsen en ketenpartner Teleconsultatie	289.755	0
Honoraria huisartsen	3.917.665	3.779.298
Kosten vorig boekjaar	0	5.254
<b>Totaal</b>	<b>19.280.883</b>	<b>16.598.583</b>

**Toelichting:**

De toename honoraria huisartsen en ketenpartners is het effect van een toename van circa 4.400 geïncludeerde patiënten. De toename op de honoraria huisartsen (ANW) ontstaat door een roosterwijziging en een hoger tarief per uur.

## 16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Automatiseringskosten	1.923.236	1.872.049
Huisvestingskosten	630.808	659.786
Organisatiekosten	712.761	578.551
Projectkosten	1.359.508	1.143.979
Cursuskosten	83.106	62.213
Kosten instrumentarium en medische verbruiksartikelen	148.135	142.629
Telefoonkosten callcenter	113.597	121.162
Vervoerskosten	104.848	85.651
Exploitatieresultaat DagHap	-218.430	-221.719
Kosten tussen 5 en 6 uur	-71.257	-82.259
SBOH 2e tranche	-26.559	-48.183
Overige bedrijfskosten	0	0
Diverse lasten	182.926	11.315
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>4.942.679</b>	<b>4.325.174</b>

**Toelichting:**

De toename op de totale overige bedrijfskosten ontstaan enerzijds doordat er in 2021 projectkosten Ouderenzorg en Teleconsultatie zijn opgenomen en anderzijds door de afwikkeling op het BTW dossier rechtsvoorganger Hadoks Chronische Zorg B.V. waarbij een verlies opgenomen is van € 53k en de meerkosten van de inzet huisartsen op de DagHap € 128k.

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

**17. Financiële baten en lasten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Rentebaten	0	973
Subtotaal financiële baten	0	973
Rentelasten	-12.708	-2.814
Subtotaal financiële lasten	-12.708	-2.814
Totaal financiële baten en lasten	<u>-12.708</u>	<u>-1.841</u>

**18. Belastingen**

De specificatie is als volgt:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
Vennootschapsbelasting	5.661	0
Totaal belastingen	<u>5.661</u>	<u>0</u>

**19. Honoraria accountant**

De honoraria van de accountant over 2021 zijn als volgt:

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	75.832	75.832
Totaal honoraria accountant	<u>75.832</u>	<u>75.832</u>

**20. 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 21.

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## 21. Wet normering topinkomens (WNT)

## WNT-verantwoording 2021 Hadoks Holding B.V.

De WNT is van toepassing op Hadoks Holding B.V.. Het voor Hadoks Holding B.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 170.000 voor Zorg en Jeugdhulp klasse III

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13<sup>e</sup> maand van de functie vervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2021				
bedragen x € 1	R.W. Jansen	G. de Vries		
Funciegegevens	directeur / RvB	directeur		
Aanvang en einde functie vervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00		
Dienstbetrekking?	ja	ja		
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	156.993,36	€ 153.390,47	
Beloningen betaalbaar op termijn	€	12.723,00	€ 12.723,00	
<b>Bezoldiging</b>	€	<b>169.716,36</b>	<b>€ 166.113,47</b>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	170.000,00	€ 170.000,00	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.		
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.		
Gegevens 2020				
Funciegegevens	directeur / RvB	directeur	directeur a.i.	
Aanvang en einde functie vervulling in 2020	01/01-31/12	01/10 - 31/12	01/04 - 31/10	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00	0,50	
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	150.576,00	€ 33.658,00	€ 36.359,87
Beloningen betaalbaar op termijn	€	11.972,00	€ 2.520,00	-
<b>Bezoldiging</b>	€	<b>162.548,00</b>	<b>€ 36.178,00</b>	<b>€ 36.359,87</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	163.000,00	€ 41.084,93	€ 40.891,64

## 5.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

## 21. Wet normering topinkomens (WNT)

## 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2021			
bedragen x € 1	W.A. Roobol	R.M.Smit	M.D. Appelman
Funcctiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2021		01/04-31/12	01/01-30/06
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€	16.877,00	€ 6.750,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	19.212,33	€ 8.430,14
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		NVT	NVT
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		NVT	NVT
Gegevens 2020			
Funcctiegegevens	Voorzitter		Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12		01/01-31/12 01/01-30/09
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	€	22.005,00	€ 14.607,00 € 11.000,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	24.450,00	€ 16.300,00 € 12.225,00

Funcctiegegevens				
	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/07-31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€	13.500,00	€ 13.500,00	€ 13.500,00 € 6.750,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	17.000,00	€ 17.000,00	€ 17.000,00 € 8.569,86
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2020				
Funcctiegegevens	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/09-31/12	
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€	14.670,00	€ 14.670,00	€ 4.889,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	16.300,00	€ 16.300,00	€ 5.433,00

## 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## 5.1.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Hadoks Holding B.V. heeft de geconsolideerde jaarrekening 2021 opgemaakt in de vergadering van 16 juni 2022

De raad van commissarissen van Hadoks Holding B.V. heeft de geconsolideerde jaarrekening 2021 goedgekeurd in de vergadering van 16 juni 2022

De algemene vergadering van aandeelhouders van Hadoks Holding B.V. heeft de geconsolideerde jaarrekening 2021 vastgesteld in de vergadering van 23 juni 2022.

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

### Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

#### Namens de Raad van Bestuur:

\_\_\_\_\_  
R.W Jansen (voorzitter) 16-jun-22

\_\_\_\_\_  
A.M. Jasper- van Nellen (interim bestuurder) 16-jun-22

#### Namens de Raad van Commissarissen:

\_\_\_\_\_  
R. M Smit (voorzitter) 16-jun-22

\_\_\_\_\_  
R.M.Y Barge 16-jun-22

\_\_\_\_\_  
M. Dijkstra 16-jun-22

\_\_\_\_\_  
S.A.J.J. Rikken 16-jun-22

\_\_\_\_\_  
S. El Hamdaoui 16-jun-22

## 5.2 OVERIGE GEGEVENS



## 5.2 OVERIGE GEGEVENS

### 5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is in artikel 25 bepaald dat:

1. Van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald zal een zodanig gedeelte worden gereserveerd, als dat de raad van bestuur nodig acht in het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de eventueel resterende winst, hetzij door deze (gedeeltelijk) te reserveren, hetzij door deze (gedeeltelijk) uit te keren, een en ander met inachtneming van het hierna in dit artikel bepaalde.
2. De algemene vergadering is, mits op voorstel van de raad van bestuur, bevoegd tot vaststelling van uitkeringen uit enige reserve van de vennootschap, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
3. Een besluit van de algemene vergadering dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang de raad van bestuur geen goedkeuring heeft verleend. De raad van bestuur weigert slechts de goedkeuring indien de raad van bestuur weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
4. Bij de berekening van het bedrag, dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, komt slechts het bedrag van de verplichte stortingen op de nominale waarde van de aandelen in aanmerking. Van de vorige zin kan telkens met instemming van alle aandeelhouders worden afgeweken.
5. Bij de berekening van iedere uitkering tellen de aandelen die de vennootschap in haar eigen kapitaal houdt niet mede, tenzij deze aandelen belast zijn met een vruchtgebruik of daarvan certificaten zijn uitgegeven ten gevolge waarvan het winstrecht toekomt aan de vruchtgebruiker of de houder van die certificaten.
6. Certificaten die de vennootschap houdt of waarop de vennootschap een beperkt recht heeft op grond van waarvan zij gerechtigd is tot uitkering, tellen bij de berekening van iedere uitkering eveneens niet mee.

### 5.2.2 Nevenvestigingen

Hadoks Holding B.V. heeft geen nevenvestigingen.

### 5.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Pagina 28